

INTERVIEW: KAREL NOORDZIJ

Karel Noordzij vervulde (top)functies in het Nederlandse bedrijfsleven. Sinds enkele jaren is hij een gepassioneerd pleitbezorger van een transformatie naar 'Nieuw Leiderschap'. Hij is lid van de Raad van Advies van Stichting De Vrije Mare.

Karel ontvangt ons thuis, een prachtige plek aan het water met zicht op het weidse Hollandse landschap. Hij zorgt voor lekkere koffie en veel koekjes. Dan kunnen we in alle rust beginnen.

Bij een eerdere gelegenheid vertelde Karel diep geraakt te zijn door de bijdragen van Marieke de Vrij tijdens de bijeenkomst 'Toegewijde Maatschappelijke Opstanding' op 17 mei in Baarn. We spraken af dit interview dan ook te beginnen met de vraag of er een link is tussen die bijdragen van Marieke, het geraakt zijn en de eigen boodschap over 'Nieuw Leiderschap'? En zo ja, welke link is dat dan?

Karel: "Ik was zo geraakt omdat ik daarin veel herkende van wat ik zo belangrijk vind voor een integere cultuur. Dat is de link."

Integere cultuur

"Ik geef net als Marieke workshops over een 'integere cultuur', maar dan op een andere manier. Het gaat over het feit dat je, als je in de 21^e eeuw als organisatie wilt overleven, een zuivere, een integere bedrijfscultuur moet hebben. Dat is een cultuur waarin geen plaats is voor een doofpotmentaliteit, maar waarin iedereen tot zijn recht komt, mens kan worden, uitgedaagd wordt, verantwoordelijkheid krijgt, fouten mag maken en de kans krijgt die weer te herstellen. Een cultuur dus waarin eerlijkheid heerst met aandacht en respect voor medewerkers en voor elkaar. Dat noem ik een integere cultuur; een cultuur van "heelheid". In deze nieuwe eeuw wordt de slag om menselijk talent steeds prominenter. Organisaties die zo'n cultuur niet weten te creëren, verliezen uiteindelijk hun bestaansrecht."

Zijn eigen ervaringen - met vallen en opstaan - leerden hem wat werkt en wat niet. Wat werkt is samengebracht in zijn visie op het ontwikkelen van een integere cultuur in organisaties. Een concept in drie delen: De KinderBox, Fair Process en als derde Integraliteit en Consistentie. ¹⁾

Karel: "Als je die drie aloude elementen - weer - in je vaandel schrijft en je brengt ze echt in de praktijk, dan krijg je een integere cultuur! Toen ik Marieke hoorde, was dat voor mij het feest van herkenning. Ik vond het bijzonder dat zij over wat ik 'Fair Process' noem in andere bewoordingen hetzelfde zegt. Kennelijk wordt hiermee iets aangeraakt wat universeel is. Fair Process betekent aandacht geven aan de mens, geen zenzittingen maar hoorzittingen houden, zorgen dat je hen betreft bij de input voor de besluitvorming, ervoor zorgen dat ze zich erkend voelen en dat er zorg (care) voor hen is, maar op grond van alle input als leider wèl de beslissing zelf nemen. Fair Process is dus niet hetzelfde als democratie, is niet aan het achterste eind van het voortouw lopen. Het vraagt een sterke en inspirerende manager die tegen kritiek kan. Iemand die kritiek niet opvat als iets om hem weg te krijgen, maar als een oproep om het anders, beter te doen. Dit is geen theorie. Nee, het werkt! En toen vroeg ik mij af: "Als het werkt, waarom doen we het dan niet?"

Kleilagen

Gepassioneerd spreekt hij over zijn 'missie', die veel herkenning oproept bij jonge mensen net onder de top, die graag vernieuwing willen maar aanlopen tegen de 'kleilaag' van het topmanagement, dat soms nog de paradigmashift niet heeft gemaakt. Als die kleilagen blijven bestaan, gaat een bedrijf kapot! Zo'n attitude kost ontzettend veel geld. Je krijgt onverschillige mensen die zich niet voor klant, cliënt of patiënt

interesseren. Er worden fouten gemaakt die weer hersteld moeten worden. Er is veel ziekteverzuim. Als reactie daarop zie je – dure - controle-afdelingen ontstaan die dit alles dan weer moeten voorkomen ...”

Carnaval als metafoor

Op dit punt in het gesprek maakt Karel een verrassende uitstap naar het carnaval in Den Bosch waar hij (als protestant!) tien jaar Prins Carnaval is geweest. Zoals de meeste westerlingen had hij vroeger niks met carnaval. Maar dat veranderde.

Karel: "In Den Bosch zijn meer dan 120 verschillende carnavalsverenigingen. In de voorbereiding op het carnaval zijn duizenden vrijwilligers actief. Velen staan in de rij om een bestuursfunctie te vervullen. Daar moet je in het 'normale' leven eens om komen! Duizenden en duizenden mensen bezoeken "Oeteldonk", maar voor de politie is dit het rustigste weekend van het jaar. Er is enorm veel humor en creativiteit en de mensen mogen zeggen wat ze willen zeggen. "

Karel deelt enkele ontroerende ervaringen uit dit Prinsenbestaan. "Een van de dingen die zij fantastisch doen is openbare erkenning geven, bijvoorbeeld aan mensen die lang bij een bepaalde vereniging hebben gezeten of een nieuw logo hebben gemaakt. Zij krijgen op het podium een medaille en een oorkonde en er wordt stilgestaan bij hun verdiensten. Dat betekent veel voor hen. Ze verdienen er niets aan, ze spare er zelfs voor! In de gewone maatschappij werken wij voor geld; zij moeten geld meebrengen. Wij zijn ongelukkig en zij zijn gelukkig. Wat doen zij nou beter dan wij? Ik ben er toen over gaan denken: wat gebeurt daar eigenlijk? Het onderwerp 'Fair Process' kreeg mede hierdoor inhoud."

Opstaan verdient steun

Wat is de link tussen deze 'lessen' uit het Bossche carnaval en dat wat Karel beleefde tijdens de bijeenkomst van 17 mei?

"In de huidige tijd willen veel jonge mensen zich uitgedaagd voelen. Ze willen in het team in een sfeer van openheid het beste geven wat ze hebben. En ze willen vertrouwen - en daarmee ruimte - krijgen om te werken op de manier waarop zij denken dat het goed is. Dit heeft alles te maken met 'integere cultuur'.

Dat zag ik dus ook tijdens die bijeenkomst over 'Toegewijde Maatschappelijke Opstanding'. Je zag het dilemma zo duidelijk. Veel mensen op de werkvloer weten beter dan de directie hoe het proces zou moeten verlopen. Als je hen geen erkenning geeft daarvoor, dan ben je ze kwijt!

Hoe kun je die mensen helpen? Daar heeft Marieke een paar heel mooie dingen over gezegd. Een ervan is: "Ga niet in discussie, ga je niet verdedigen, maar doe het gewoon op de manier waarvan jij vanuit je hart weet hoe het moet." En dat vond ik geweldig. Want het is de enige oplossing die je hebt. Maar dat kan wel eenzaam zijn."

Mildheid en compassie

Karel maakt duidelijk dat het bij dit alles ook van essentieel belang is om mildheid en compassie op te brengen voor degene die het jou zo moeilijk maakt om vanuit je hart je werk te doen. We hebben het dan over de representanten van de eerder genoemde kleilagen.

"Het ontstaan van zo'n kleilaag top heeft met angst te maken: 'Mijn idee is toch goed! Wie ben jij wel dat je er anders over denkt?'

Wat zou er gebeurd zijn als er was gezegd: 'Jongens, we hebben dit probleem, kunnen we samen eens stoeien over hoe we dat probleem aan kunnen pakken?' Dat zou een vorm van Fair Process geweest zijn. Maar dat is spannend omdat de baas niet weet of de mensen ook dingen zullen zeggen die in zijn optiek lastig te hanteren zullen zijn of niet kunnen. Angst voor controleverlies dus."

Karel constateert dat het ook niet zo gek is dat in een tijd waarin zoveel zekerheden wegvallen, angst kan regeren. Het gaat daarbij vooral om het wegvallen van externe zekerheden: veranderende protocollen, steeds meer regels die eerder voor verwarring zorgen dan iets oplossen, het feit dat alles verantwoord moet worden, enz. "Dat doet een appèl op innerlijke zekerheden. Je oude - externe - zekerheden bieden geen enkel houvast meer! Bovendien zijn dat natuurlijk schijnzekerheden. Je ervaart dat werkelijke veranderingen pas plaatsvinden als de onvrede met het heden groter is dan de angst voor de toekomst. Ik zeg vaak tegen mezelf: als je het leven kan zien als een spel en je neemt het je baas niet kwalijk dat hij nog niet zover is, dan gaat het al een stuk gemakkelijker. Als ik het moeilijk heb met iemand en ik realiseer me dat die ander ook een kind van God is, dan word ik een stuk milder. Ik hoor Marieke precies hetzelfde zeggen, maar dan met andere woorden. En dat was voor mij zo mooi."

The only way out is the way in

Karel geeft aan hoe belangrijk het is om na te gaan waarom velen op bepaalde punten niet doen wat toch zo voor de hand liggend is. Wat zijn de blokkades in je zelf? Dan gaat het over pure introspectie.

"Het grappige is dat je 'Fair Process' alleen maar kunt toepassen als je het echt meent. 'Uit het boekje' werkt niet, dat voelt iedereen. Dan ben je niet zuiver. Je moet echt belangstelling hebben. Maar waarom doen we dat niet? Omdat we onze angst hebben om controle te verliezen, onze ego's hebben, enz. Dat is de reden dat ik zeg: wij moeten - net zoals wij onze auto doorsmeren en olie verversen - dat bij onszelf ook doen. Dat houdt in dat je naar jezelf kijkt. Het helpt mij om daarin vijf stappen te onderscheiden.

1. verantwoordelijkheid nemen voor je eigen actie, je eigen geluk
2. bewust worden
3. aanvaarden
4. je gevoelens tonen
5. oefenen

Dat proces verloopt natuurlijk niet zo ordentelijk en stapsgewijs. Het is een iteratief proces, waar ik mijn hele leven mee bezig zal zijn. Want elke keer val ik weer in mijn eigen valkuilen.

Er zijn hele discussies over de vraag of je verantwoordelijk bent voor wat je overkomt. (1^e stap) Ik weet het antwoord nog niet. Ik weet wel dat je verantwoordelijk kunt zijn voor de reactie op hetgeen je overkomt. Dat kun je zelf bepalen. Daarin ben je je eigen meester. Het gaat om de response-ability. Het lijkt gemakkelijk om de schuld aan een ander te geven. Dan zou het geluk van het slachtoffer - want het is slachtoffergedrag - afhankelijk zijn van omstandigheden of personen buiten hem of haar. Ik moet me ook bewust worden (2^e stap) van mijn triggers, van mijn (ver)oordelen en vooroordelen. Die hebben alles te maken met mijn verleden. Dat is soms heel pijnlijk. Als ik me erger aan sommige mensen heeft dat met mezelf te maken. Ik kijk dan in mijn eigen spiegel. Dat te beseffen kan heel confronterend zijn.

De volgende stap vind ik zelf het moeilijkste: aanvaarden dat ik kennelijk zo ben als ik ben. Dat betekent overigens niet: ik ben nou eenmaal zo, dus daar moet je het maar mee doen. Het betekent dat je jezelf ook je vergissingen uit het verleden moet kunnen vergeven. En dat vind ik lastig. Ik loop er nogal eens voor weg. Maar ik weet ook: als je dat helemaal doorleefd hebt, dan kom je er uit. Dan kun je je eigen ambiguïteit aanvaarden.

En dan komt de 4^e stap: je gevoelens tonen. Ik heb dat als een echte leftbrainer helemaal moeten leren. Dat is voor mij een kwestie van veel oefenen, de 5e stap. Zoals alle sporters trainen, moeten ook wij als mensen oefenen. En wees daarbij vooral ook een beetje aardig voor jezelf!"

Aan het einde van ons gesprek komt Karel nogmaals terug op zijn geraaktheid die 17^e mei: "Af en toe zijn die inspiraties ingewikkeld qua taalgebruik. Nu voelde ik dat het doorleefde wijsheid was van Marieke zelf. Al die inspiraties zijn versmolten met haar wijsheid. Dat is niet een arrogante wijsheid. Het is een doorleefde wijsheid. Dat was zo puur en zuiver dat het bij mij helemaal aan kwam."

¹⁾ voor de uitwerking hiervan zie: Karel Noordzij: Op weg naar nieuw leiderschap. Van superieure strategie naar integere cultuur. Van Gorcum 2012

Interview in het tijdschrift VRIJ, december 2014