



Karel Noordzij

Ultiem vertrouwen

Ir Karel Noordzij (1946) studeerde constructieve waterbouw in Delft, was officier bij de Koninklijke Marine, manager bij ingenieursbureau K. Tamsma, studeerde bedrijfskunde op Insead in Fontainebleau, was senior projectmanager bij McKinsey & Company, commercieel directeur Luchthaven Schiphol, voorzitter/directeur van Transport en Logistiek Nederland en president-directeur ad interim bij de Nederlandse Spoorwegen. Hij is getrouwd en heeft een dochter en twee zonen.

“Het verhaal van het offer van Isaïc is voor mij de uitdrukking van ultiem vertrouwen. Abraham vertrouwde totaal op God. Zo'n vertrouwen lijkt volstrekt in tegenspraak met je eigen gedachtegang. Maar je innerlijke stem zegt: je moet het toch zo doen. Dat herken ik wel.

Ik heb een intensieve cursus coaching gevolgd. Een van de vele aspecten die daar naar voren kwamen, was het leren luisteren naar je innerlijke stem. Je open stellen voor je intuïtie, voor messages die zich aandienen. Ik vertaal dat als de Heilige Geest. God kennen we niet goed, maar de Heilige Geest is de manier waarop God in en tot ons spreekt. Je kunt ook zeggen dat de Geest je hogere zelf vertegenwoordigt.

In het ontdekken van de Geest zit voor mij de *Imitatio Christi*, het volgen van het voorbeeld van Jezus. Jezus Christus had het luikje naar God bij wijze van spreken altijd open staan. Bij ons is dat luikje regelmatig gesloten, en de kunst is om het weer open te zetten. Om zoveel vertrouwen te hebben dat je gehoor geeft aan dat wat je door middel van ingevingen hoort. Dat vind ik moeilijk. Ik ben er zelf

‘De grootste kunst is om uit te vinden: waartoe ben ik op aarde?’

nog te rationeel voor, al probeer ik al jaren steeds meer te doen met mijn intuïtie, mijn gevoel en met spiritualiteit.

Als jongen heb ik veel geleerd van de catechisaties van een predikant die ik erg bewonder: wijlen dominee Verdonk uit Oegstgeest. De schriftjes met de aantekeningen die ik toen ademloos opschreef, bewaar ik nog steeds.

Die cursus coaching volgde ik bij de Amerikaanse Cherie Carter-Scott. Zij geeft ook workshops over het *inner negotiation process*, het innerlijke onderhandelingsproces. In je hoofd speel je vaak een soort ping-pong, je weegt de voors en tegens af. Zoals de Consumentenbond producten beoordeelt met plussen en minnen. Maar zo'n rationele benadering alleen blijkt toch meestal onvoldoende. Je gevoel kan je toch iets anders zeggen. Daarom komt het er op aan je *being*, je ware

zijn, te voelen. Vooral mannen hebben het daar moeilijk mee, want die werken veel met hun kop. Maar 'zijn' blijkt belangrijker dan 'denken' of 'doen'. Hoe paradoxaal dat ook lijkt en hoezeer je ego zich daar ook tegen verzet.

'Ik ben ervan overtuigd dat ieder mens de antwoorden op vragen in zichzelf al weet'

Ik ben ervan overtuigd dat ieder mens de antwoorden op vragen in zichzelf al weet. Je weet van binnen precies of je die baan wel of niet moet nemen, of je dat huis wel of niet wilt kopen. Er zijn defensiemechanismen in je ego die verhinderen dat dat 'weten' bewust wordt, maar als je *being* eenmaal een keuze heeft gemaakt, gaat je ratio altijd mee. Je gaat je keuze rationaliseren. Je

moet dus te weten zien te komen wat je van binnen al weet. In mijn optiek is dat het luikje open zetten naar de Heilige Geest.

Een concreet voorbeeld. Toen mijn vrouw en ik ons huis negentien jaar geleden 'toevallig' tegenkwamen, werden we daar meteen verliefd op. Maar we hadden afgesproken dat we eerst ons oude huis zouden verkopen, voordat we een nieuw huis gingen zoeken. Bovendien was het een bouwval en veel te duur. Maar we zochten

steeds naar argumenten waarom we het toch moesten kopen: rationalisaties van onze verliefdheid. Uiteindelijk hebben we het gedaan. De ultieme gedachte was uiteindelijk: elke dag dat we erin gewoond hebben voordat we failliet gaan, kan niemand ons meer ontnemen! Een ander voorbeeld. Toen ik vorig jaar bij de NS kwam, kreeg ik talloze adviezen, soms diametraal verschillend. Ik heb nog nooit zoveel welgemeende - én op prijs gestelde - adviezen gehad. Bijvoorbeeld over wat ik moest doen met de personeelscollectieven. Sommigen adviseerden: je moet ze allemaal ontslaan. Anderen zeiden: je moet ze nooit ontslaan, want dan worden ze martelaar. Dan blijkt toch weer dat je op jezelf bent aangewezen en dat je kennelijk niet zo makkelijk op het kompas van anderen kunt varen. Je moet eerlijk zijn naar jezelf en bij jezelf nagaan wat er aan de hand is en wat jij erbij voelt.

Geluk

Veel mensen zijn afhankelijk van de goedkeuring van anderen, en geven daarmee de verantwoordelijkheid voor hun eigen geluk weg. 'Als mijn baas, als mijn partner of als het weer maar meewerkt, dan ben ik pas gelukkig', heet het dan.

Deepak Chopra, een Amerikaanse arts-filosoof met een Hindoestaanse achtergrond en schrijver van de bestseller *De zeven wetten van spiritueel succes*, maakt in zijn lezingen een onderscheid tussen *object referral* en *self referral*. Als je ego, je interne referentiepunt, gelinkt is aan objecten als geld, status, macht of de opinie van anderen, dan ligt de oorzaak van je geluk buiten jezelf. Je bent dan in meer of mindere mate slaaf van het object. Daartegenover staat *self referral*. Dat betekent dat je meer op jezelf durft te vertrouwen, op je eigen bron, je eigen innerlijk. Je hoeft niets te verdedigen of te bewijzen. Het begint ermee dat je jezelf aanvaardt en jezelf niet op de kop geeft als het een keer niet goed is gegaan. Jezelf aanvaarden wil niet zeggen dat je kunt blijven waar je bent, maar wel dat je je fouten leert zien als lessen. Maar dat is een lang proces. Iemand die zo ver is, die ver-

licht is, die is volgens mij klaar met het leven. Die heeft het doel bereikt. Bij mij zal dat wel duren tot ik heel oud ben, want ik ben behoorlijk hardleers.

Bij Enron ging het de managers duidelijk om *object referral*: geld, status of macht. Ze wilden in *power* blijven en offerden daarvoor de principes van integriteit en menselijkheid op.

Overigens is het niet alleen maar slecht dat dit is gebeurd: het is namelijk naar buiten gekomen en daardoor komt er nu iets in beweging.

Mensen pikken het niet langer. Zij vragen om leiderschap met integriteit en authenticiteit.

Dat is ook essentieel voor het vertrouwen in en het imago van een bedrijf. De triple-P van *People, Profit en Planet* zou eigenlijk met nog een P moeten worden aangevuld. De P van *Principles of van Pneuma*. *Pneuma* is het Griekse woord voor geest. Stephen Covey heeft een mooi boek geschreven over hoe je zou moeten managen vanuit principes. Ik hoop dat dat meer gaat gebeuren. Maar daar is dan wel meer *self referral*, authenticiteit en deemoed voor nodig.

Veel mensen durven dat niet aan; het kan heel angstig zijn om terug te gaan naar je diepste zelf. Sommigen vinden bijvoorbeeld dat ze een rotbaan hebben, maar durven daar geen verandering in te brengen. Ze weten nu wat ze hebben, maar de toekomst is onzeker. Echte verandering ontstaat pas als de ontevredenheid met het heden groter is dan de angst voor de toekomst. Maar er is geen groei zonder pijn. Ik heb zelf hoogtevrees maar ben toch eens uit een vliegtuig gesprongen. Je moet soms door je angst heen gaan.

Bij je *being* komen. Dat betekent ook leren leven in het huidige moment. Je bent vaak met veel dingen tegelijk bezig. Je zit te praten, maar je denkt aan wat anders, je maakt je zorgen over iets dat nog komt. 'Zijn' moet je leren. Daarom probeer ik elke dag een kwartier

'Echte
verandering
ontstaat pas als
de ontevreden-
heid met het
heden groter is
dan de angst
voor de toekomst'

de stilte in te gaan, met een objectloze meditatie als Zazen. Maar eigenlijk is dat nog veel te weinig.

De Bijbel zegt dat als je goed bidt, je gebeden uitkomen. Bij Deepak Chopra heet dat de *law of intention*. Het gaat om de intentie waarmee je bidt, om de dankbaarheid dat het goed komt. Je moet de gehechtheid aan het resultaat en de vorm ervan loslaten en vertrouwen dat 'God handles the details'. Zo'n gebed heeft effect, zij het niet altijd op de manier zoals wij ons hadden voorgesteld.

Ik probeer mij steeds af te vragen: wat is mijn intentie? Wat ga ik vandaag doen? Wat ga ik ervan maken? Andere mensen zijn een spiegel en kunnen je helpen. Als je je ergert aan iemand, moet je je afvragen wat dat met jou te maken heeft. Die ander is zoals hij is, maar jij hebt er last van. En waarom?

Een belangrijke vraag die je jezelf kunt stellen bij alles wat je doet, is deze: doe ik het uit liefde of uit angst? Doe ik het omdat ik het wil of alleen om een ander een plezier te doen? Met dat laatste is niks mis, maar het gaat erom dat je je ervan bewust bent.

Leiderschap

Je moet bij je gevoel blijven, je gevoel herkennen én erkennen. Als je je emoties en gevoelens steeds ontkent, krijg je uiteindelijk maagzweren of een hartaanval. Bovendien word je ongeloofwaardig naar de buitenwereld. Mensen schreeuwen om authenticiteit bij leiders. Dat deden ze altijd al, maar het wordt steeds manifester. Ze hebben genoeg van dikdoenerij en goedkoop effectbejag.

Mijn stijl wordt steeds meer van een *puller*, terwijl ik vroeger veel meer van een *pusher* had. Als leider moet je sturen op doelen, niet op middelen. Geen detailinstructies geven, want dat slaat dood.

Vertrouw op de creativiteit en het vakmanschap van mensen zelf. Formuleer een beperkt aantal doelstellingen - vijf tot tien - waar iedereen in een bedrijf achter staat. Zoals: we willen dat de treinen op tijd rijden; we informeren reizigers over vertragingen; de treinen moeten schoon zijn. Natuurlijk met een aantal randvoorwaarden,

bijvoorbeeld met betrekking tot het budget en de manier waarop je met elkaar wilt omgaan. Die doelstellingen fungeren als een soort raamwerk, een begrenzing waarbinnen mensen verder vrij zijn, waarbinnen ze hun eigen creativiteit kunnen gebruiken en hun aanleg kunnen ontwikkelen.

De grootste kunst is om uit te vinden: waartoe ben ik op aarde? Je zou kinderen kunnen leren te doen wat zij het leukst vinden. Ze zouden zich geen zorgen hoeven te maken over geld; er is altijd een markt voor datgene waar zij goed in zijn. Wat je leuk vindt, daar ben je meestal ook goed in. Daarvoor ben je waarschijnlijk op aarde. Mij helpt het om te visualiseren wat ik leuk vind. Visualiseren is een eigen visioen oproepen, zonder specifieke vorm, bijvoorbeeld in een gebed of in een intentie.

Naar wat ik werkelijk wil, ben ik nog steeds op zoek. Al weet ik wel dat ik iets wil doen dat in mijn ogen maatschappelijk relevant is. Ik zou bijvoorbeeld nooit een dropjesfabriek willen leiden. Ik ben directeur geweest van de NV Luchthaven Schiphol en heb meegewerkt aan het oprichten van Nederland Distributieland. Als voorzitter/directeur van Transport & Logistiek Nederland heb ik gestreden voor verbetering van de mobiliteit en voor het milieu. Files zijn slecht voor het milieu, maar ook voor het welbevinden van mensen. Daarom vind ik het zo belangrijk om de wegen, de spoorwegen, de lucht en het water open te houden. Het zijn de slagaderen en haarvaten van onze maatschappij. Daarnaast moeten we de belasting van het milieu bij de bron aanpakken. Stijging van het energieverbruik is waarschijnlijk onvermijdelijk bij een groeiende wereldbevolking, maar we moeten hard aan het werk om *renewables* te ontwikkelen die het milieu minder belasten.

We zullen aan de ene kant moeten werken aan het behoud en de uitbreiding van werkgelegenheid in de wereld; anders krijgen onze kinderen en kleinkinderen te maken met verpaupering en rellen. En tegelijkertijd moeten we de aarde goed beheren, opdat er nog een leefbare wereld voor latere generaties zal zijn. Die tweeledige doel-

stelling is mijn drijfveer in mijn werk en in mijn leven. En dat hoeft niet allemaal groots, het kan ook in het klein. Daar kom ik steeds meer achter. Je moet er aan werken bij jezelf, je eigen bedrijf, je gezin.

Je bent nooit machteloos, in welk systeem je ook zit. Veel dingen kun je niet beïnvloeden of oplossen, maar sommige wel. Als je je gevangene voelt van het systeem en daar wanhopig van wordt, ga je anderen de schuld geven. Maar je kan altijd de keuze maken hoe je met dingen omgaat. En dat geldt ook voor hoe je omgaat met het leed dat jou overkomt.

Hoe het nu verder met mij gaat? Ik werd voor de NS gevraagd tijdens mijn sabbatical. Dat ben ik nu aan het afmaken. Wat ik hierna ga doen, weet ik nog niet. Er komt wel wat. Ik coach mensen, ben medecursusleider bij coachingcursussen van Cherie Carter-Scott en heb een aantal commissariaten. Misschien komt er wel weer een bedrijf of organisatie op mijn pad. Maar dan wel een organisatie of bedrijf dat bezig is met maatschappelijk relevante dingen en met een internationaal karakter. Dat vind ik leuk.

En als ik niks vind? Er zal altijd een waardevolle bezigheid voor mij zijn. Als de nood echt hoog wordt, kan ik altijd nog mijn huis verkopen. Want wat is bezit? Je hoeft geen eigenaar van iets te zijn om ervan te kunnen genieten. Bijvoorbeeld van die weilanden daar of van een zonsondergang.”