

Ir. Karel Noordzij, bestuurder

Ir. Karel Noordzij werkte na 'Delft' twee jaar in de techniek en zeven jaar als consultant (McKinsey). Daarna begon een lange bestuurlijke loopbaan, eerst 10 jaar als directielid van Schiphol, vervolgens van 1995 tot 2001 voorzitter van Transport & Logistiek Nederland. Na een interim president-directeuraat bij de NS volgde de benoeming tot bestuursvoorzitter van pensioenfonds PGGM (2003 – 2006). Hij was lid van de SER, vervulde diverse commissariaten en was bijna 10 jaar Prins Carnaval in Oeteldonk. Nu is hij o.a. Voorzitter van de Raad van Toezicht van Nederland Distributieland. Hij publiceert over zijn inzichten over leiderschap, o.a. "Op weg naar nieuw leiderschap; van superieure strategie naar integere cultuur", uitgeverij Van Gorcum, Assen, 2012.

Talent en integriteit

Algemeen gezegd gaat Governance over de manier waarop de organisatie wordt bestuurd, de gedragscode, het toezicht op de organisatie en de wet en regelgeving waar het aan moet voldoen. Bij Good Governance gaat het ook over begrippen als ethiek, moraal, waarden en normen. Het zou te ver voeren om die begrippen allemaal te verklaren, maar in mijn ogen is het allerbelangrijkste onderdeel de persoonlijke en professionele integriteit. De integere leider betreft zijn persoonlijke waarden, idealen, verantwoordelijkheden op zijn professioneel handelen en zoekt naar een balans tussen persoonlijke en professionele integriteit. Hoe belangrijk een goede strategie ook is, de strijd tussen bedrijven, instellingen, organisaties en departementen zal zich gaan concentreren rond het aantrekken en behouden van menselijk talent. Dat zal in de toekomst winst en verlies gaan uitmaken. Maar die talenten worden veeleisender en lopen weg als ze moeten werken voor een bedrijf of baas die ze niet respecteren. Nog erger is het als ze, vanwege de hypotheek op hun huis, niet weglopen. Ze blijven dan tegen hun zin, worden onverschillig, gaan fouten maken, en kosten daarom hun organisatie zeer veel geld. Daarom moeten we niet zozeer streven naar een superieure strategie, maar vooral naar een integere cultuur. Om dit te bereiken zullen alle organisaties veel meer moeten inspelen op een groeiende behoefte aan een ander leiderschap. Een type leiderschap dat beter past bij de eisen van de 21ste eeuw die zo sterk aan verandering onderhevig is. Strategie is en blijft belangrijk, maar is in deze snelle tijd van veranderingen niet duurzaam meer. Wat heb je nog aan een driejarenplan als er elk half jaar een nieuwe iPad uitkomt? In de concurrentiestrijd blijken we telkens weer in de valkuilen van ons eigen ego te stappen.

De enige weg is de weg naar binnen.

Het nieuwe leiderschap dat nodig is, is niet simpelweg te realiseren door een paar eenvoudige 'tips'. Als het erop aan komt, blijkt dat soort tips toch niet. Daarom pleit ik er voor dat wij ons als leiders en managers zelf meer moeten laten 'doorsmeren' en 'onze olie vaker moeten laten verversen'. Nieuwe leiders moeten zich uitrusten met innerlijke waarden. Uiteindelijk is het beter te leven met echte onzekerheden dan je vast te klampen aan onechte zekerheden. De enige weg is de weg naar binnen. Een van de instellingen waar ik de elementen van zingeving op een duidelijke manier en in deze tijd passende manier terugvind, is de zogenaamde Caux Round Table (CRT). Dit is een internationaal netwerk

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

(sinds 1986) en bestaat uit maatschappelijk bewuste zakenmensen en opinieleiders die een morele en winstgevende manier van zakendoen voorstaan. De CRT heeft een aantal principes ontwikkeld voor twee zaken; in de eerste plaats moet de organisatie zinvol bezig zijn ('licence to operate'), blijkend uit de omgang met medewerkers, klanten, toeleveranciers, financiers, concurrenten en het milieu. In de tweede plaats moet de organisatie een integere omgeving en cultuur creëren waarbinnen medewerkers zich prettig en uitgedaagd voelen. De uitdaging voor Caux is om deze inzichten en principes in de praktijk tot uitvoering te doen brengen. Ik probeer daar in alle bescheidenheid een bijdrage aan te leveren. Welke persoonlijke afwegingen moet een nieuwe leider maken? Leaders en managers leven in een complexe wereld. Ze zitten vaak beknelde in een 'control-drama' waar de jas van procedures en gedetailleerde verantwoordingsrapportages steeds knellender wordt en elk initiatief dooft. Volgens Herman Wijffels is het tragisch dat door de juridisering van het begrip 'compliance', zoals bijv. in de code Tabaksblad, ons geweten in feite wordt geëxternaliseerd. Het neemt de plaats in van het van binnen komende individuele begrip 'integriteit'. Steeds meer hoor je zeggen: "If it is not forbidden by law, it is therefore allowed", en steeds minder hoor je de vraag stellen: "Yes, we could legally do it, but should we do it?" Daarmee dreigt de integriteit van de gehele organisatie op de achtergrond te raken. Dat is verontrustend.

Twee praktische aanwijzingen voor goed leiderschap

Een leider moet handelen volgens de eeuwenoude gulden regel: 'Behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden'. Ieder van ons is leider op zijn eigen gebied. Op welke positie je ook op de ladder bevindt, ieder van ons heeft medewerkers, collega's en bazen. Het is daarom niet meer dan logisch dat wij onszelf moeten afvragen: hoe kan ik zo'n opgave samen met mijn mensen realiseren? Kan ik wel koers houden in deze turbulente tijd? Hoe voorkom ik dat ik de fout in ga? Kan ik dit volhouden als mijn RvC (of mijn chef) dit niet echt wil? Hoe kan ik mijn collega's overtuigen? Hoe veilig en standvastig voel ik mezelf als ik tegenwind krijg? In mijn boek geef ik een aantal praktische leiderschap aanwijzingen, maar als ik er twee zou moeten uithalen: Ten eerste, stimuleer je mensen tot constructief tegenspel: creëer de sfeer en de omstandigheden waaronder ze de moed en durf hebben om zelfs tegen hun baas op te staan als ze echt menen dat er iets niet klopt. Het adagium 'macht door hiërarchie' werkt in deze tijd niet meer. Het moet worden vervangen door 'invloed door persoonlijk gezag'. Ik vind daarom in leiderschap en management het begrip 'attitude' (een op integere waarden gebaseerde houding) belangrijker dan 'aptitude' (functionele kennis). Hiermee wil ik overigens het belang van het laatste niet bagatelliseren; een verkeersbrug kun je nu eenmaal niet bouwen met alleen een goede attitude. Bovendien vind ik, ten tweede, dat het nieuwe leiderschap meer vrouwelijke kwaliteit nodig heeft (bijv. eerst luisteren, niet direct zenden). Dat betekent overigens niet dat dit persé alleen door vrouwen moet worden ingebracht.

Inzichten: de hofnar

Ik gun iedere leider een hofnar: iemand die je je volledige vertrouwen geeft en het goede met je voor heeft. Die hofnar durft jou aan te spreken op je functioneren en je te behoeden voor verkeerde stappen. Dat kan er best hard aan toe gaan, maar omdat hij dat uit respect doet, luister je en accepteer je het commentaar. Zo blijf je met beide benen op de grond staan. Ik geef toe dat het wel lef vraagt om zo iemand aan te stellen.

Je voorganger

Geef geen commentaar op je voorganger: toen ik mijn interim-opdracht bij de NS had beëindigd, heb ik bewust geen lezingen gehouden over de zaken die toen speelden en wat ik er precies had gedaan. Zoiets is immers vaak borstklopperij; je doet zoiets nooit alleen, er zijn velen die die kar toen fantastisch mee hebben getrokken. Bovendien zijn dergelijke verhalen altijd op de een of andere manier oneerlijk tegenover je voorganger. Voordat je het weet heeft het er de schijn van dat jij alle problemen die je voorganger heeft veroorzaakt wel even hebt opgelost. Ik heb echter groot respect voor mijn voorganger.

Introspectie

Ik denk dat iedere leider zijn of haar eigen iteratieve ontdekkingstocht naar binnen zou moeten ondernemen. Dat kan via het goed zorgen voor je lichaam, regelmatig tijd voor jezelf nemen, in de natuur wandelen, of mediteren. Sommigen zien zoiets toch als iets zweverigs, iets van de 'new age'. Zij associëren de weg naar binnen totaal niet met hun begrip van krachtig leiderschap, terwijl het dat volgens mij juist wel is. Velen zeggen dat het daarvoor te druk te hebben en lopen met veel rationalisaties om de confrontatie heen. Hoe lang zou het duren voordat wij ons als leiders realiseren dat we onszelf óók regelmatig op zo'n innerlijke onderhoudsbeurt moeten trakteren? Durf er maar in te springen, onder het motto: 'Als je eenmaal dóór bent, is het lekker'. Daarbij is er ook nog een troost: als leider hoef je niet perfect te zijn, dat is toch niemand?

Februari 2016

[Terug naar Beyond-onze bronnen](#)