



Good
Governance.nu

De Stichting goodgovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkkraft van professionals, opiniemakers, bestuurders en praktijkmensen bij elkaar op een platform voor elkaars verhalen en ervaringen: www.goodgovernance.nu

Dit interview is gehouden op initiatief van het bestuur van de Stichting goodgovernance.NU.

Datum 1 december 2015 Ir. K. Noordzij

Good Governance: Casper van den Wall Bake, Monique Bellersen



De tekst is vrij te gebruiken onder de Creative Commons licentie 4.0: naamsvermelding en geen afgeleide werken. Deze licentie staat toe het interview in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding wordt toegepast. <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>.



Ir. Karel Noordzij werkte na 'Delft' twee jaar in de techniek en zeven jaar als consultant (McKinsey). Daarna ging een lange bestuurlijke loopbaan van start, eerst 10 jaar als directielid van Schiphol, vervolgens van 1995 tot 2001 voorzitter/CEO van Transport & Logistiek Nederland. Na een interim president-directeurschap 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 rvt 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.



In je boek heb je het over de noodzaak van een "integere cultuur" willen organisaties overleven. Wat is de relatie met good governance is jouw ogen?

In het begrip Good Governance zitten voor mij een heleboel aspecten opgesloten. 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 van Good Governance 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 ondernemersstrategie ook mag zijn om een onderscheidende positie in te nemen ten opzichte van de concurrentie, 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? Zoals gezegd, de echte concurrentiestrijd gaat zich toespitsen op het aantrekken en behouden van menselijk talent. En om te voorkomen dat dat talent wegloopt, moeten leiders waarden als een 'integere cultuur' en 'zingeving' in hun organisaties in ere herstellen en expliciet uitdragen.

Organisaties die geen integere cultuur kunnen creëren, verliezen op termijn de race en houden op te bestaan.

Hoe creëer je een integere cultuur?

Het veranderen van concrete zaken is al moeilijk maar het veranderen van een cultuur is pas mogelijk als er een belangrijke trigger is. Er is een stelling dat echte verandering pas plaatsvindt als de onvrede met het heden groter is dan de angst voor de toekomst. Wij managers en leiders hebben bewezen dat we er niet goed in zijn om een cultuurverandering te creëren en te onderhouden. Ondanks de vele boeken die geschreven zijn over



leiderschap, blijken we telkens weer in de valkuilen van ons eigen ego te stappen. Het nieuwe leiderschap dat nodig is, blijkt niet simpelweg te realiseren door het lezen van een paar eenvoudige 'tips'. Als het erop aan komt, blijkt dat soort tips toch niet. Daarom pleit ik er dan ook 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 meer 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 (sinds 1986) en bestaat uit maatschappelijk bewuste zakenmensen en opinieleiders die een morele én 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) op basis van haar 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?

Leiders 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 doodt. 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. Een nieuwe 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 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 (zoals bijv. Eerst luisteren i.p.v. direct te zenden) nodig heeft. Dat betekent overigens niet dat dit persé alleen door vrouwen moet worden ingebracht.



Wat heb je ervaren dat nodig is om good governance te creëren?

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 toegaan, 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.

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 eens even hebt opgelost. Ik heb echter groot respect voor mijn voorganger.

Smeer jezelf periodiek door; ik denk dat iedere nieuwe leider zijn of haar eigen iteratieve ontdekkingsstocht naar binnen zou moeten ondernemen. Dat kan via het goed zorgen voor je lichaam, regelmatig tijd voor jezelf nemen, in de natuur wandelen, en/of mediteren. Sommigen zien zoiets toch als iets zweverigs en iets van de vage '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. En trouwens, diezelfde mensen die wat huiverig zijn voor zo'n persoonlijke ontdekkingsstocht naar introspectie, vinden het wel heel gewoon om goed te zorgen voor de auto, die geregeld te laten doorsmeren en de olie te verversen. 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 hoeft je niet perfect te zijn, dat is toch niemand?

Terug naar goodgovernance.NU