

Efficiëntie kan afbreuk doen aan integriteit

Integer is iemand die balans zoekt in zichzelf en de balans bevordert in zijn omgeving

Joost Kramer

Oud Fortis-bestuurder Jean-Paul Votron vindt dat hij zijn hele carrière gericht heeft op het zo efficiënt mogelijk alles geven voor de onderneming en dat hem weinig verweten kan worden in de teloorgang (FD, 8 juli). Efficiëntie is een belangrijk fundament van de westerse economie. Het persoonlijk te ver doorvoeren ervan door bestuurders kent echter flinke risico's. Het doet afbreuk aan de eigen integriteit.

Integriteit is anno 2013 een synoniem geworden voor 'compliance', het voldoen aan wet- en regelgeving. Dat pakt nog wel eens beperkt uit. De Helmondse wethouder die privétaxiritten vanaf een café declareerde verweerde zich met de stelling dat hij alle taxiritten mocht declareren. Hij had blijkbaar geen eigen normbesef dat verdere invulling aan de regel kon geven. Dit lijkt me de meest beperkte vorm van integriteit die te maken heeft met eerlijkheid of onkreukbaarheid. Gelukkig is integriteit bij de meeste bestuurders wel in ruimere mate aanwezig door aanvullend normbesef en eigen opvattingen over waarden die zij aan de onderneming ter beschikking stellen.

Waarom kan de focus op efficiëntie alsnog afbreuk doen aan integriteit? Omdat ware integriteit veel breder is dan een verschijningsvorm van compliance. Oorspronkelijk ziet integriteit niet alleen op moraliteit, maar had zij meer te doen met eenheid en complementariteit. Integriteit ziet op de balans in een persoon zelf: zijn fysieke, mentale, emotionele en spirituele eigenschappen maken iemand tot een integraal geheel. Ditzelfde geldt voor organisaties zoals ondernemingen waarbij de waarden en gedeelde cultuur het spirituele aspect vormen ('esprit de corps'). Integer is dus iemand die balans zoekt in zichzelf en de balans bevordert in zijn omgeving. Probleem is dat wij zo iemand zien als zweverig of niet-betrokken.

Voor maatschappelijke leiders en de



Een vrouw loopt langs het vroegere hoofdkantoor van Fortis in Brussel.

FOTO: REUTERS

ondernemingsleiding is dit gegeven extra belangrijk. Juist omdat de beschikbare tijd nooit voldoende zal zijn voor de aan hun toebedachte werkzaamheden. In zijn bijna 30 jaar oud managementboek *The Goal* predikt Eliyahu Goldratt voor primaire processen 'balance flow not capacity'. Een wijze les die ook van toepassing is op de tijdsbesteding door personen. Stop het denken in termen

Denken in termen van efficiëntie is fundamentele fout waar Votron graag alsnog op wordt gewezen

van louter efficiency, zoals Votron zijn eigen ontwikkeling en tevens falen schetst. Gebruik andere gereedschappen zoals sociale vaardigheden om te achterhalen wat zich in een onderneming afspeelt en hoe daar op te reageren. Er is geen organisatie zonder chaos te vinden, maar elke chaos bevat weer een regelmaat die door ervaring inzichtelijk te maken is.

De ondernemingsleiding moet ervoor waken dat zij bij haar eigen functioneren ook alleen nog maar in efficiëntietermen kan denken en zo afdoet aan haar integriteit die zo hard nodig is in deze tijd. Dat is de fundamentele fout waar Votron naar eigen zeggen graag alsnog op wordt gewezen. Hij was niet integer in die zin

dat hij geen oog had voor en niet kon bijdragen aan het integrale systeem van de onderneming waaronder de stakeholders van Fortis. Misschien efficiënt, maar niet effectief.

Voor de ondernemingsleiding is de les de alsmaar voortdurende stroom papier af en toe eens aan de kant te schuiven. Durf, distantie en doorvragen is veel belangrijker dan het doorspitten van alle memoranda. Neem daarnaast jezelf als persoon in acht en bedenk dat Napoleons belangrijkste minister Talleyrand als lijfspreuk had: 'Niet te vlijtig.'

Mr. drs. J.J. Kramer is zelfstandig boardroom consultant.