



**BEN TIGGELAAR**

## Lessen van een bescheiden keizer

**M**ijn oudste dochter stuurde mij een lijst met de '25 meest aanbevolen leiderschapsboeken' van dit moment. Op nummer één: *Persoonlijke notities* van Marcus Aurelius. Een boek waar ik mij - schande - nog nooit in had verdiept. Marcus regeerde het Romeinse Rijk van 161 tot 180 en wordt de 'keizer-filosoof' genoemd. Om zijn gedachten te ordenen maakte hij notities die na zijn dood werden gebundeld. Deze zomer heb ik mijn achterstand weggewerkt. Ik las het boek, mailde er met wat mensen over en heb op een rijtje gezet wat mij het meest opviel.

1 De bundel begint met een dankwoord. Marcus bewijst uitgebreid eer aan de leermeesters, vrienden en familieleden die hem hebben gevormd. Marcus geloofde dat hij alle goede eigenschappen te danken had aan anderen.

2 Marcus hing de stoïcijnse filosofie aan. Hij wilde zich niet laten leiden door wisselende emoties en de hang naar bezit. „Kijk dan verder eens naar de materiële dingen, hoe vergankelijk ze zijn, hoe waardeloos, dat ze bezit kunnen zijn van een hoerjongen, een snol, een bandiet...” Misdadigers streven naar vergankelijke zaken als rijkdom, vond Marcus, als leider wil je je toch niet verlagen tot dat niveau?

### Blijf bescheiden. 'Verkeizer' en 'verpurper' niet, waarschuwd Marcus

3 Het streven naar roem is zo mogelijk nog onzinniger. Goed leven is in zichzelf al een beloning. Marcus schrijft: „Wanneer jij een goede daad hebt gedaan en een ander daar baat bij had, waarom ben je dan, als een dwaas, nog op een derde resultaat uit, namelijk dat je bekend wordt als weldoener of een tegenprestatie ontvangt?”

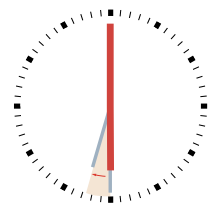
4 Blijf onder alle omstandigheden bescheiden. 'Verkeizer' en 'verpurper' niet, waarschuwd Marcus zichzelf. Leiderschap draait niet om jou. Als leider is je doel het streven naar rechtvaardigheid en het dienen van de gemeenschap. Bovendien: alles gaat voorbij. Wij zijn sterfelijk en ook de herinnering aan ons zal snel vergeten zijn.

5 Marcus gaf zijn studie van de retorica op voor de filosofie. Als leider moet je je niet teveel bezighouden met de vraag hoe je het beste je verhaal kunt verwoorden, vond hij. Het gaat allereerst om de vraag of hetgeen je te melden hebt waar en waardevol is. Communiceer daarna in heldere, duidelijke taal, zonder ijdelheid en omhaal van woorden.

6 Marcus schreef: „Wanneer je aanstoet neemt aan iemands onbeschaamdheid, stel je dan onmiddellijk de vraag: Is het mogelijk dat er geen onbeschaamde mensen op de wereld zouden zijn? Dat is niet mogelijk. Vraag dan ook het onmogelijke niet.” Maak je niet druk om wat je niet kunt veranderen. Richt je op waar je wel invloed op hebt.

7 Het belangrijkste is dat je je 'innerlijke richtsnoer' op orde hebt. Bedenk wat je echt belangrijk acht in je leven en in je werk. Dat geeft namelijk rust te midden van verandering, tegenslag en chaos. Marcus schreef: „Nergens kan een mens zich immers rustiger en ongestoorder terugtrekken dan in zijn eigen ziel, vooral als hij in zijn binnenste zulke vaste overtuigingen heeft dat hij, zodra hij zich daarin verdiept, zich meteen volkomen gerust voelt.” Het leven van anderen levenslessen is nuttig, maar vaak niet voldoende in de strijd tegen de waan van de dag. Marcus groeide in leiderschap door zijn visie steeds opnieuw op te schrijven in telkens andere woorden. Het dagelijks werken aan je eigen 'persoonlijke notities' is een eenvoudige gewoonte die ook leiders van nu kan helpen.

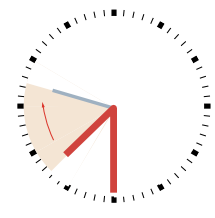
**Ben Tiggelaar** is gedragsonderzoeker, trainer en publicist. Hij schrijft elke week over management en leiderschap.



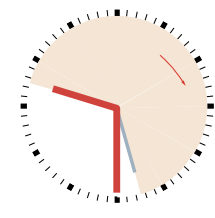
**6.00-6.30 uur**  
De wekker gaat. Riks blijft liggen tot 7.00 uur, zet dan het koffieapparaat aan. Hij ontbijt in de tuin.



**8.00 uur**  
Riks vertrekt naar kantoor.



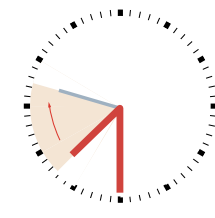
**8.30-9.15 uur**  
Werkbespreking met collega's.



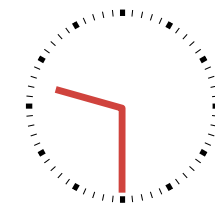
**9.30-17.30 uur**  
Riks voert inspecties uit en bezoekt klanten. Soms drinkt hij nog een wijntje met de directie van zijn rederij.



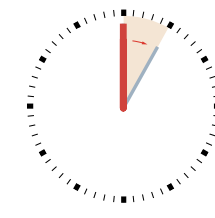
**18.30 uur**  
Tijd om boodschappen te doen en te koken. Ook als zijn partner aanwezig is, kookt hij.



**19.30-21.30 uur**  
Riks dekt de tafel, inclusief kaarsen. Regelmatig heeft hij een zakendiner of eet hij met een van zijn kinderen.



**21.30 uur**  
Riks belt even met een van zijn beste vrienden of zijn kinderen. Daarna laat hij het bubbelbad in de tuin vollopen.



**0.00-1.00 uur**  
Tijd om naar bed te gaan.

## SPITSUUR

# Als ik op zakenreis ga, vlieg ik er in mijn eigen vliegtuig heen

**Riks Noorman** is ICT-ondernemer. Hij heeft vijf bedrijven en werkt zo'n honderd uur in de week. „Ik zie de wereld als één grote snoepwinkel, overal zijn leuke dingen.”



FOTO DAVID GALJAARD

**Riks:** „Voor mijn werk reis ik al de hele wereld rond, dus in mijn vakantie hoeft ik niet zo nodig ver van huis.”

Door **Friederike de Raat**

### Ik heb vijf bedrijven

**Riks:** „Ik verstuurde mijn eerste factuur toen ik dertien was. Op school ging het niet zo lekker. Mijn zus overleed toen ik vijf jaar was en daar is thuis nooit over gepraat. Dat leidde tot problemen op school. Ik besloot om mezelf op een andere manier te bewijzen. Dat is gelukt: ik ben gediplomeerd kraanmachinist, uitbener, werktuigbouwkundige, kapitein, commercieel piloot en registermakelaar en taxateur binnen mijn vakgebied.”

„Op dit moment heb ik vijf bedrijven. Een handelonderneming in roerende goederen, zoals schepen en kransen en een taxatie- en advieskantoor op het gebied van hijs-, hef- en graafwerktuigen, van pontons tot boorplatforms. Verder heb ik een taxatie-beheerwebsite, een soort kadaster voor roerende goederen. Die staan nergens geregistreerd, wat bij diefstal erg lastig is. Ik ben er heel trots op dat ik me op mijn leeftijd heb ontwikkeld tot een geslaagde ICT-ondernemer.”

„Het bedrijf groeit enorm, het is van vijf naar vijftig man personeel gegaan. Maar ik doe hier wel een stap terug, die groei laat ik aan een jongere generatie over. Verder heb ik nog een vliegbedrijf dat de aan- en verkoop van toestellen heeft begeleid voor onder meer de KLM, het ministerie van Financiën en de luchtmacht. Als ik op zakenreis moet in Europa, vlieg ik er in mijn eigen vliegtuig heen, dat is sneller en goedkoper. Ten slotte heb ik nog een rederij met vijf schepen die varen in de regio Amsterdam en over de Utrechtse Vecht. Dat bedrijf bestaat al bijna honderd jaar en is nog van mijn ouders geweest. Ik heb onder meer een kustsleepboot uit 1887 dat wordt verhuurd voor zakelij-

ke evenementen. Naomi Campbell heeft er een keer een feest op gegeven en er is een passage uit de film over Herman Brood op die boot opgenomen.”

### Dossiers van vele miljoenen

„Ik woon op twee plaatsen: het denkwerk doe ik in mijn huis in de bossen bij Lage Vuursche, daar rust ik ook uit. Als ik 's morgens vroeg op pad moet, dan slaap ik in mijn appartement boven mijn kantoor in Vreeland. Ik werk zo'n honderd uur in de week, vooral in de rederij. Dat lijkt hobby, maar er werken direct en indirect zo'n veertig mensen. Maar omdat vijf bedrijven toch wel wat zorgen geven, neem ik nu wat meer afstand. Bij taxaties heb je toch regelmatig te maken met dossiers van vele miljoenen. En alles moet gedegen en onafhankelijk gebeuren. Ik heb de afgelopen 42 jaar de hele wereld afgereisd en heb al zo vaak meegemaakt dat mensen probeerden me te beïnvloeden om de taxatie omhoog te krijgen. Ik zou er een boek over kunnen schrijven. Ja, ik heb een kleurrijk leven. Maar ook wel eens gevaarlijk. Ik heb nog nooit een opdracht neergelegd, maar als het moet, schakel ik justitie in.”

### Een lintje van de koning

„Ik barst van de hobby's. Vliegen, koken, mijn tuin, reizen, muziek maken. Ik heb twee draaiorgels, een nieuwe en een oud Amsterdams draaiorgel. Ik draai zelf, een keer of twintig per jaar. Vaak gratis, bijvoorbeeld voor zieke kinderen of bejaarden. Soms betaald, bijvoorbeeld op een congres of voor een raad van bestuur. Dat geld geef ik aan het Ronald McDonald Huis in Amsterdam. Ik heb er een lintje voor gekregen van de koning. Tijdens het kroningsfeest heb ik een orgel gezet aan boord van een boot vol arme Amsterdammers. Sociaal zijn geeft heel veel energie. Het verhoogt mijn

### HOE DOET HIJ HET?



**Riks Noorman** (58) is directeur van Noorman Bedrijven en beëdigd register-taxateur, makelaar en fiscaal en juridisch adviseur op het gebied van hijs-, hef- en graafwerktuigen. Hij heeft een LAT-relatie en drie kinderen van 26, 23 en 7 jaar. Hij woont afwisselend in een appartement boven zijn bedrijf in Vreeland en in een vrijstaand huis in Lage Vuursche. Inkomens: circa tweemaal modaal. De rest blijft in de onderneming.

kwaliteit van leven en het houdt me met beide benen op de grond. Ik probeer de wereld iets beter achter te laten. En ik wil iets van mijn welstand delen met anderen.”

„Voor mijn werk reis ik al de hele wereld rond, dus in mijn vakantie hoeft ik niet zo nodig ver van huis. Al ben ik vorig jaar naar een kuuroord in Thailand geweest en trek ik er ook regelmatig met mijn camper op uit. Met mijn boot ga ik vaak naar de Waddenzee, dat is echt mijn passie. Vakantie houden is voor mij rust. Ik heb de tijd aan mezelf, dat scheelt. Ik zie de wereld als één grote snoepwinkel, overal zijn leuke dingen.”

### Privé doe ik niks gek

„Geld geef ik uit aan een goed glas wijn, aan mijn huis, aan mijn boot, maar niet aan extreme dingen. Zorgen dat mijn boten er tiptop uitzien, vind ik ook belangrijk. En ik heb de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in mijn taxatiewebsite, maar privé doe ik niks gek. Ik geniet momenteel bijvoorbeeld enorm van een simpel tosti-apparaat dat ik net heb aangeschaft.”

Ik wil graag gezond blijven. Ik ben onlangs begonnen met hot yoga, dat is yoga bij 40 graden, het werkt heel verterend. Ik kan volop genieten van het hier en nu. Er zijn natuurlijk altijd dingen waarover je kunt mopperen, maar gemiddeld genomen is het leven perfect. Ik wil ook graag blijven vliegen. Als ik dan uit het raampje kijk, is de wereld zo prachtig. Het los zijn van de aarde geeft me energie en inspiratie. Als ik vóór me de maan zie opkomen en achter me de zon zie zakken, dat soort momenten blijven je bij. Dan vergeet je alle toestanden die je in je werk tegenkomt.”

In Spitsuur vertellen stellen en singles hoe zij werk en privé combineren. Mee-doen? Mail naar [werk@nrc.nl](mailto:werk@nrc.nl)

## LEVENSLIJSSEN

# 'Ik creëer overal in het land families'

**Floor Ziegler** (44) is cultureel ondernemer. Ze organiseert projecten om mensen te laten kennismaken met kunst en kunstenaars.

Door **Christel Don** Foto **Maurice Boyer**



**Geboren** 12 maart 1971 in Canberra, Australië  
**Opleiding** Cultuur & Beleid Internationaal aan Inholland (1991-1997) Muziekwetenschappen aan de Universiteit Utrecht (1995-1997), School voor Coaching (2007) Visie Opleiding Leiderschap (2013)  
**Loopbaan** zakelijk leider Ebony Band (1994-1995), producent Nederlands Blazers Ensemble (1998-2002), zakelijk leider van componist Merlijn Twaalfhoven (2003-2006), initiatiefnemer van o.a.: de Noorderparkkamer (2008), Broedstraten (2009), en het Concertgemaal (2013), opdracht Agenda Stad en Stichting Doen (2014-2016)  
**Bijzonder** nominatie Amsterdamer van het jaar (2013)  
**Privé** Getrouwd met Jeroen. Kinderen: Alma (15), Sophie (11) en Lars (9)

### Reizen

„Mijn honger naar het ontdekken van andere mensen en werelden heb ik van mijn vader. Hij was stedenbouwkundig architect en wilde altijd al in andere landen werken. Mijn moeder besloot mee te gaan, dus woonde ik al voor m'n tiende levensjaar in Australië, Egypte, Amerika en Indonesië. Het reizen had iets moois, maar tegelijk vond ik het heel eng. Het bracht niet de veiligheid die ik nodig had. Nu stap ik voortdurend in vreemde situaties, ik kan niet meer anders, maar toen bangstigde het me. Mijn oudere broer en zus hadden die angst minder, dus ik voelde me vaak onbegrepen.”

### Graadmeter

„Toen ik tien was, kwamen we weer definitief in Nederland wonen. Ik belandde op de vrije school in Zutphen. Vergeleken met dat onveilige buitenland was dit voor mij een veilige, warme wereld. Ik kreeg geweldige vriendinnen die als zussen voelden. En ik had een leraar, Peter Crum, die mijn talenten herkende en aanmoedigde. Hij zag mijn sociale intelligentie om aan te voelen wat er in groepen speelt en om mensen te verbinden. Ik geloof dat hij me zelfs als een soort graadmeter van de klas gebruikte. Als ik honger had bijvoorbeeld, was het tijd voor pauze en gingen we eten.”

### Opa

„Een paar jaar geleden was ik op een fototentoonstelling met werk van mijn opa. Hij was hofphotograaf van koningin Juliana, maar maakte ook veel portretten van dansers en musici. Ik denk dat mijn artistieke kant mede bij hem vandaan komt. Al heb ik hem helaas nooit gekend, want hij overleed jong. Toen ik zijn foto's bekeek, rolden de tranen over m'n wangen. Ik besefte dat ik op hem leek. Hij hield op een soortgelijke manier van mensen. Hij fotografeerde ze graag dansend, of met hun instrument. Hij wist ze zo op hun gemak te stellen dat hun kracht en talent bovenkwam. Wat had ik mooie gesprekken met hem kunnen hebben.”

### Loslaten

„In mijn werk inspireer ik mensen voortdurend om los te laten. Van ambtenaren tot stadmakers en alcoholisten in het park. Ik voel nieuwe bewegingen aankomen. Ik was eigenlijk al met 'de participatiemaatschappij' bezig voor het woord überhaupt die politieke lading kreeg. Toen ik de Noorderparkkamer oprichtte, een ontmoetingsplek voor kunstenaars en buurtbewoners in Amsterdam-Noord, ging dat niet meteen. 'Jij zet zomaar een paviljoen in ons park', was de gedachte. Ik was een indringer. Ik ben met de mensen in het park gaan praten. Mede daardoor werd het een succes.”

### Wandelen

„Toen mijn taak bij de Noorderparkkamer erop zat, ben ik gaan wandelen. Van mijn huis in Amsterdam naar het Friese dorp Reduzum. Als je wilt leren hoe je wijkondernemingen opzet en gemeenschappen vormt, moet je daar heen. Daar doen ze dat al eeuwen lang. Onderweg praatte ik met iedereen die ik tegenkwam: van de postbode tot plaatselijke kaasboer. Zo hoor ik wat er speelt. Dingen waar ambtenaren zich vaak helemaal niet van bewust zijn. Daarna breng ik al die mensen bij elkaar, bijvoorbeeld in een leegstaand pand waar ze met elkaar in gesprek gaan en waar ze vervolgens zelf een ontmoetingsplek creëren.”

### Kwartiermakers

„Elke week ga ik naar een andere stad waar ik help bouwen aan nieuwe ontmoetingsplekken. Ik heb allemaal Whatsappgroepen van de steden waar ik kom. Ik creëer overal in het land families, zo voelt het echt. Vaak zijn het sterke, sociale vrouwen die zo'n groep leiden. Mijn 'kwartiermakers'. Ik stuur ze aan en denk mee. Het is bijna een politieke beweging, zeg ik wel eens tegen politici. Alle thema's die ook op de landelijke politieke agenda staan komen langs, van vluchtelingen tot werkgelegenheid. Alleen schakelen wij ook nog onderling met alle steden.”

### Tussentijd

„Deze zomer liet ik dingen meer gebeuren. Zo sliepen we in een Frans hotel. Meestal ben ik bij aankomst geniegd snel even op m'n telefoon te checken wat voor hotels er nog meer in de buurt zitten, om te zien of we niet beter kunnen doorrijden. Dit keer liet ik dat los. Van het een op het andere moment was alles goed. Er was een bijzonder dorpsfeest, er werd heerlijk gekookt. Sindsdien kan ik minder bezig met van A naar B gaan, maar leer ik van wat er in de tussentijd gebeurt. Daar gaat het om. De angst om los te laten is vaak groter dan de risico's die je dan loopt. Dat vind ik een bevrijdende gedachte.”