***Karel Noordzij: “op weg naar nieuw leiderschap”***

***Reflecties door Ad Bredero mei 2017***

Noordzij noemt een aantal *dilemma’s* voor het bedrijfsleven zijn reden dit boek te schrijven. De bestaande regelgeving en codes schieten volgens hem tekort. Bovenop het naleven hiervan moeten het focus en de nadruk ook komen te liggen op de medewerkers ofwel de stakeholders van een bedrijf.

Een belangrijke nieuwe *doelstelling en uitdaging* is talent te vinden en dat vast te houden. Dit vereist een verschuiving naar een integere bedrijfscultuur en een waardevolle zingeving voor medewerkers. De principes van Caux Round Table [CRT], Corporate Social Responsibility [CSR] en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen [MVO] kunnen hier nuttige bijdragen aan leveren.

Verderop in zijn boek komen als onmisbare *voorwaarden* hiertoe de drie centrale kenmerken van leiderschap en integere bedrijfscultuur aan bod: The Box, The Fair Process, en Integrity & Consistency. Noordzij voegt hier “het alfabet van eigenschappen van leiders “en het begrip Servant Leadership aan toe.

Hij rondt af met adviezen over hoe deze *kerntaken en kernboodschappen* vorm en inhoud te geven.

# Dilemma’s

De door Noordzij genoemde maatschappelijke *dilemma’s* voor het bedrijfsleven zijn:

* Spanningen tussen de bekende en de nieuwe manier van werken in een organisatie
* Toenemende gejaagdheid
* De balans tussen loyaliteit aan het bedrijf en aan jezelf
* Snelle en grote maatschappelijke veranderingen en de bedrijfsconsequenties daarvan
* De maatschappij vraagt grotere bedrijfsmatige transparantie
* Externe zekerheid lijken of dreigen weg te vallen
* Risicomijdend gedrag kan de norm worden
* Daarmee is een andere vorm van innerlijke zekerheid en kracht vereist
* Alleen het soms doorgeschoten doel van winstbejag wordt onvoldoende
* Komen er engere grenzen aan vrijheden, zoals die van meningsuiting?
* Medewerkers vragen meer respect en meer mogelijkheden tot zelfontplooiing
* Dit past in de behoeften Pyramide van Maslow [<http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/piramide-van-maslow/> ]
* Daarnaast ervaren bedrijven een uit de hand gelopen nadruk op codes en regelgeving
* Strikt naleven van de codes gaat ten koste van geld, tijd en talent
* Het gevaar dreigt van teruglopend vertrouwen tussen personen en instanties
* Maatschappelijke vervreemding kan bij de top van het bedrijfsleven tot narcisme leiden

# Oplossingen

Als door hem wenselijk geachte *oplossingen* draagt Noordzij aan:

* Opbouwen en in stand houden van [meer] vertrouwen binnen een bedrijf
* Zoektocht naar talent en ernaar streven dat vast te houden
* Stimuleren van humor en creativiteit
* Bied de vrijheid binnen de geboden van de bedrijfsregels en aandacht en erkenning en beloning en een consistente aanpak en benadering
* Zorg voor de verschuiving naar een integere bedrijfscultuur en een waardevolle zingeving voor medewerkers
* De principes van MVO en de stellingen van de CRT spelen hier een voorname rol in – zij vullen de eisen van de codes zoals die van Tabaksblat aan
* MVO:
	+ Een organisatie dient een integere, uitdagende en veilige werkcultuur te bieden – er is een herkenbare parallel met hetzelfde soort eisen dat bijvoorbeeld de Nederlandse Vereniging voor Cardiologie en de Koninklijke Nederlandse Hockeybond stellen aan een verantwoorde omgeving voor het opleiden van aankomende medisch specialisten respectievelijk aan verantwoorde trainingen van een sportteam
	+ De organisatie moet ook maatschappelijk zinvol bezig zijn met een transparante balans tussen economie en ecologie en een “license *to operate*” hebben – “business *ethics does pay*”
	+ MVO blijkt lucratief en leidt tot grotere tevredenheid bij de medewerkers van een bedrijf
* De stellingen c.q. uitgangspunten van de CRT komen verderop in detail aan bod
* Deze strekken zich uit naar stakeholders en shareholders en zijn ook van toepassing op beleggers – Noordzij noemt hiervoor *Living Asset Stewardship*
* Algemeen gesproken zijn deze in meerdere wereldreligies herkenbaar
* De CRT heeft dan ook werkverbanden met bijvoorbeeld Islamitische universiteiten

Algemeen gesproken vereist *aantrekken en vasthouden van talent* voor de organisatie het bieden van een integere en open bedrijfscultuur. Er moet sprake zijn van eerlijke bejegening, van een veilige werkomgeving, van erkenning en passende beloning, en van waardevolle zingeving en uitdagende mogelijkheden tot zelfontplooiing. Daarnaast moeten er duidelijke visies bestaan op autoriteitskwesties, conflictbenadering en het omgaan met belangentegenstellingen.

En passant raadt Noordzij interim-managers af op te treden in lezingencircuits nadat zij hun tijdelijke werkverband afgesloten hebben. Ten eerste is er gevaar dat je onbedoeld de verdiensten van anderen onderuithaalt en, ten tweede, dat je onbewust je voorgangers blameert.

# Caux Round Table

De uitgangspunten en adviezen van CRT zijn terug te vinden op website <http://www.cauxroundtable.org/>. Samenvattend gelden ze als de zeven Stakeholder Management Guide Lines voor verantwoord opererende bedrijven en organisaties:

* ***RESPECT STAKEHOLDERS BEYOND SHAREHOLDERS***
* ***CONTRIBUTE TO ECONOMIC, SOCIAL AND  ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT***
* ***BUILD TRUST BY GOING BEYOND THE LETTER OF THE LAW***
* ***RESPECT RULES AND CONVENTIONS***
* ***SUPPORT RESPONSIBLE GLOBALISATION***
* ***RESPECT THE ENVIRONMENT***
* ***AVOID ILLICIT ACTIVITIES***

# ****Leidraden persoonlijk gedrag****

**Daarnaast zijn er leiddraden voor persoonlijk gedrag in omgang met anderen ofwel voor Human** *Dignity*:

* *Objective conditions of work – respect, freedom from coercion and harassment*
* *Stability and security – stable employment, assistance with finding alternative employment where economically necessary, retirement planning – Kyosei guidelines*
* *Opportunity for personal development – training, skill development*
* *Compensation – financial and, at least as important, non-financial*
* *Transparent communication with performance reviews as responsible Stewardship*
* *Productivity – necessity of work for social ends; sustainable financial performance*
* *Mission and vision – an organisational purpose that tangibly promotes social well-being*

Noordzij erkent dat voor het invoeren en hanteren van deze gedragsregels nog veel werk komt kijken. Het boek van Kees Cools “controle *is goed ... vertrouwen nog beter* “vermeldt de moeite die bedrijven nu al ondervinden met het implementeren van bijvoorbeeld de code Tabaksblat en de SOX. Beide auteurs dringen er echter op aan leiderschap te verbeteren. Beiden noemen naast de bestaande richtlijnen het opbouwen en behouden van het vertrouwen van medewerkers hiervoor cruciaal.

Noordzij beschrijft de drie centrale kenmerken voor dat betere leiderschap:

* *The Box* – formuleer heldere en krachtige doelstellingen – deze zijn niet onderhandelbaar maar bieden wel ruimte aan de individuele medewerker – binnen die begrenzing moet een individu zich vrij voelen – schenk hem vertrouwen en delegeer taken waar mogelijk – *don’t tell them but ask them – if you have to tell them, tell them* what *to do, not how to do it – and in general, avoid using* not *or* don’t
* *Fair Process* – behandel je medewerkers zoals je zelf behandeld wil worden – betrek hen bij alle besluitvorming – laat hen dat duidelijk merken – wees betrokken en laat zien dat je om hen geeft – schenk vertrouwen en eerlijke aandacht en erkenning – wat je zaait, oogst je weer – besef dat de bereidheid mee te werken aan echte verandering pas komt als de onvrede over het heden groter is dan de angst voor het onbekende – doe aan *management by walking around and talking – and if there is a crisis, be there in the flesh [with gratitude to British politicking]*
* *Integrity & Consistency* – vereist het zogenaamde 7-S model van elementen die onderling verbonden zijn en samenhangen en alle dezelfde kant horen op te wijzen: structuur – systemen – staf – strategie – stijl – sterktes [waarbij ook SWOT] – significante waarden – men let altijd meer op wat een leider doet dan op wat hij zegt

Leiderschap faalt wanneer de noodzaak tot veranderingen en aanpassingen onvoldoende onderkend worden of wanneer onder druk heersende waarden op de achtergrond raken. Het gevaar dreigt dan van verlies van houvast. In plaats van self-referral ontstaat dan object-referral omdat een ego naar geld, macht en status streeft.

De juiste aanpak is volgens Noordzij de weg van de persoonlijke ontwikkeling en die weg gaat eerst naar binnen. Gezag vloeit voort uit een innerlijk verankerde houding. *Attitude above aptitude*. Deze persoonlijke ontdekkingstocht doorloopt de stadia van:

* Verantwoordelijkheid nemen voor iedere respons op situaties en uitdagingen
* Bewustwording van de eigen persoon met je triggers en projecties en verdedigingsmechanismen
* Aanvaarden van omstandigheden en beperkingen – ken uzelve
* Gevoelens tonen – wees of wordt consistent en voorspelbaar – geef ik-boodschappen af in plaats van jij-beschuldigingen
* En deze hele tocht meermalen oefenen

# Eigenschappen gebalanceerd leiderschap

Wanneer dit proces doorlopen en getest is, komt er grotere kans op een gebalanceerd leiderschap. Dat hoort er idealiter als een soort palet van eigenschappen uit te zien. Een beperkte keuze hieruit:

* Durf soms “de hofnar“ van een organisatie te zijn
* Koester ja-probeerders
* Stimuleer constructief tegenspel
* *Fortiter in re ... suaviter in modo*
* Ga ervan uit dat 95 % van de medewerkers van goede wil is – de rest dient te verdwijnen en werk je eruit
* Effectiviteit = kwaliteit x acceptatie [mede ontleend aan “The *Balanced Change Card* “]
* Sta open – luister actief – toon empathie
* Werk eraan mee dat iemand zichzelf heel en compleet kan maken
* Denk in concepten en overtuig met argumenten
* Stel je communicatief op en doe herkenbaar aan *community building and corporate culture formation*
* Laat zien dat jij je nooit te beroerd voelt de mindere klusjes op te knappen [cf de voorzitter van een vakgroep of de aanvoerder van een sportteam die bij een training de weggeslagen ballen verzamelt]

De **kernboodschap**, allerminst voorbehouden aan beide genoemde auteurs, blijft vertrouwen binnen een bedrijf op te bouwen en vast te houden. De intuïtie goede besluiten te hebben genomen en daarna het vermogen medewerkers in hun arbeidsethos en creativiteit los te laten zijn essentieel.

De persoonlijke ontwikkeling richting beter leiderschap begint bij een weg terug naar binnen. Vandaaruit profiteren een leider zelf en zijn bedrijf van de nieuw verworven inzichten. Op die manier ook probeert een leider de valkuilen van het eigen ego te vermijden. Voortgangsontwikkeling en de rapportage daarvan zijn voor ieder lid van een organisatie belangrijke ijkpunten.

Middels bijvoorbeeld de Caux Round Table kan een *Global Dialogue* zonder veroordelingen of vooroordelen ontstaan. Deze vult het soms nauwe keurslijf van de bestaande codes aan. Genoemde auteurs dringen er beiden op aan aldus steeds een positieve wending aan het ondernemen te geven.

Tal van toegesneden cursussen en lijsten *for further reading* staan hiervoor ter beschikking.