

Gerda van Dijk en Jo Coris

Leidend Onderwerp

UN Principles for Responsible Management Education



16

Leiderschap heeft altijd te maken met het binden en sturen van mensen om doelen te realiseren. Onzekerheden bepalen mede de behoefte aan leiding. De huidige tijd met financieel-economische, milieu en – misschien wel vooral – sociologische, antropologische en ethische vraagstukken, vraagt om leiderschap met duurzaamheid als kernbegrip.

Management Development kan een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van leiderschap in organisaties en samenleving. Voor business schools en opleidingsinstituten is het ontwikkelen van de juiste leiderschapsprogramma's een uitdaging. Immers, deelnemers

aan leiderschapsprogramma's geven invulling aan huidige en toekomstige organisaties en samenlevingen.

De vraag is of (en hoe) business schools en opleidingsinstituten hiervoor verantwoordelijkheid nemen en naast managementontwikkeling, leiderschapsontwikkeling vorm en inhoud geven. Het Leadership Development Centre van TiasNimbas Business School onderschrijft de Principles for Responsible Management Education (PRME - www.unprme.org) en heeft op basis daarvan voor zichzelf vijf principes geformuleerd als leidraad voor het curriculum voor leiderschapsontwikkeling.



PRME Principles for Responsible Management Education



Dr ir Gerda van Dijk [g.m.vandijk@tiasnimbas.edu] en Dr Jo Caris [g.j.caris@tiasnimbas.edu] zijn als adjunct hoogleraar verbonden aan TiasNimbas Business School resp. als directeur en core-faculty member van het Leadership Development Centre.

17

Samenleving en leiderschap

Management- en leiderschapstheorieën van de afgelopen decennia hebben organisaties en de samenleving ver gebracht in termen van economische voorspoed. Maar, helpen ze ook bij vraagstukken van nu? Zoals de economische en financiële crisis, complexer wordende samenlevingen met toenemende spanningen, een wereld die steeds kleiner lijkt, en dreigende tekorten op gebied van gezondheid, voedsel, energie en milieu.

Gezien de omvang, onderlinge samenhang en complexiteit van deze vraagstukken – op elk niveau van lokaal tot mondiaal – en de mogelijk dramatische gevolgen van het niet tijdig anticiperen hierop, is de roep om leiderschap begrijpelijk. Tegelijkertijd, en enigszins paradoxaal, ontwikkelen en emanciperen mensen zich en neemt de noodzaak om iemand te volgen af.

Het doorgronden, en op langere termijn beïnvloeden, van complexe maatschappelijke vraagstukken vraagt een leiderschap dat effectieve maatschappelijke acties kan ontwikkelen. Leiderschap dat meer geassocieerd wordt met verantwoordelijkheid

voor een groter geheel, dan met formele posities en het daarbij horende vertoon.

De vraag is of ons sociaal bewustzijn zich voldoende kan ontwikkelen, en onze verantwoordelijkheid zo breed en zo op lange termijn gericht kan worden, dat we een leefbare en aantrekkelijke samenleving creëren en behouden. Wie gaan ons daarin voor? Wie kunnen ons voldoende binden en geven ons het vertrouwen dat samenwerking op termijn meer oplevert dan onderlinge strijd en egoïsme?

Het gaat daarbij niet om één leider voor de wereld of een samenleving; het gaat om een corps van leidinggevendenden in organisaties, overheden en gemeenschappen die elkaar weten te vinden. De sturing vanuit een beperkt aantal mensen met veel macht is, gezien de staat van ontwikkeling waarin samenlevingen nu verkeren, ondenkbaar. Het gaat om veel mensen die samen de complexiteit van vraagstukken weten te doorgronden en overtuigend oplossingsrichtingen kunnen ontwikkelen en aangeven.

>>



Leiderschap beperkt zich dan niet tot de top maar kan op elk niveau worden gevonden en gecreëerd: bij en door mensen die behalve deskundig ook integer zijn. Mensen waarbij denken, voelen en gedragen consistent zijn en die zich voortdurend ook weer laten beïnvloeden om valkuilen van foute oordeelsvorming en (on)bedoelde manipulatie uit te sluiten. Mensen, bovendien, die oprecht en onomstotelijk, lange termijn gemeenschappelijke belangen dienen en anderen bewegen dat ook te doen. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is het ontwikkelen van visies en strategische opties met waarden en moreel besef als onderlegger. Zoals we alleen maar een sterk nationaal voetbalelftal krijgen als we een veel mensen leren voetballen, zo krijgen we alleen sterk maatschappelijk leiderschap als we een hele brede groep daarin opleiden en bekwaren. Zodat ieder in zijn eigen situatie die verbinding maakt. Begrip (visie, inzicht) en communicatie zijn daarin sleutelwoorden.

Denken over 'ander' leiderschap

Het denken over leiderschap verandert: van leiderschap dat de juiste (vak)kennis, competenties en vaardigheden voor het uitvoeren van een leidinggevende functie omvat, naar leiderschap dat organisaties en samenleving verbindt en dat op de toekomst van ons allemaal is gericht. Organisaties van de toekomst sluiten aan op die ontwikkelingen en onderstromen in de maatschappij, en zijn in staat de jongere generatie te inspireren.

Termen als *servant leadership*, authentiek, verbindend of verantwoord leiderschap hebben met elkaar gemeen dat we geen heroïsche leiders of sterke machthebbers willen met een egocentrische scope en gericht op een te korte termijn. We zoeken naar leiders met visie op een langere termijn en met oog voor overall doelen, leiders die ten dienste staan van anderen en van een toekomstige samenleving. Hoe die organisaties en samenleving er ook uit zien, duurzaamheid is daarin een kernbegrip.

Van Management Development naar Leiderschapsontwikkeling

Management Development, business schools en opleidingsinstituten spelen een belangrijke rol bij de opleiding en vorming van huidige en toekomstige leiders. Wat betekenen de geschetste ontwikkelingen in de samenleving en in het denken over leiderschapsontwikkeling nu voor Management Development en leiderschapsopleidingen?

Het vraagt van MD een scherp beeld van wat de eigen organisatie nu en in de nabije toekomst nodig heeft aan leiderschap. MD kan zich niet (meer) beperken tot de ontwikkeling van individuele leiders alleen, het kunnen reproduceren en toepassen van de (vak)kennis, van de gangbare managementmodellen, of het beheersen van de 'spreadsheets'. Leiderschap en leiderschapsontwikkeling vindt immers altijd plaats in samenhang met een organisatie; met de context van de ontwikkelingen in de samenleving; en met de bijdrage van de organisatie aan die samenleving. Het doel van leiderschapsopleidingen die hierop aansluiten, is dat velen inzicht krijgen in, en een visie ontwikkelen op, maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken, de toegevoegde waarde van de eigen organisatie voor de samenleving, en de eigen rol binnen de organisatie. Deze opleidingen richten zich meer en meer op het ontwikkelen van *'responsible leadership'*.

Sinds het begin van deze eeuw is er gerichte aandacht voor Responsible Management Education. In 2000 heeft de VN het *Global Compact* gestart, een initiatief om bedrijven wereldwijd te stimuleren 'to adopt sustainable and socially responsible policies, and to report on their implementation.'

In 2007 heeft een task force van 60 deans en rectoren van universiteiten, en vertegenwoordigers van vooraanstaande business schools en academische instellingen, onder coördinatie van de VN Global Compact, zes principes geformuleerd: *Principles for Responsible Management Education* (PRME). Deze principes zijn opgenomen in de kadertekst.

Deze principes vormen het fundament van *'The Global Platform for Responsible Management Education'*. Het Leadership Development Centre van TiasNimbas Business School onderschrijft deze principes.

Voor business schools en opleidingsinstituten is met name Principe 3 een uitdaging: hoe geven zij managementopleidingen zó vorm en inhoud dat deelnemers daadwerkelijk leerervaringen opdoen en *'responsible leadership'* ontwikkelen? Naast kennisoverdracht en het opdoen van vaardigheden, is meer nodig. Het Leadership Development Centre heeft vijf eigen principes geformuleerd als leidraad voor de vormgeving van leiderschapsprogramma's met de ambitie om het *responsible leadership* te ontwikkelen van de leiders van nu en de toekomst.

UN – Principles for Responsible Management Education

As institutions of higher education involved in the development of current and future managers we declare our willingness to progress in the implementation, within our institution, of the following Principles, starting with those that are more relevant to our capacities and mission. We will report on progress to all our stakeholders and exchange effective practices related to these principles with other academic institutions:

Principle 1

Purpose: We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy. We will develop our capacities interactive with colleagues, students, daily practice.

Principle 2

Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact. With our knowledge serve daily practice in society and assist them in problem-solving.

Principle 3

Method: We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership. We combine methods and scientific disciplines (no mono-disciplinary approach).

Principle 4

Research: We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value.

Principle 5

Partnership: We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.

Principle 6

Dialogue: We will facilitate and support dialog and debate among educators, students, business, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability. We understand that our own organizational practices should serve as example of the values and attitudes we convey to our students.

Vijf principes voor het ontwikkelen van responsible leadership

1. Directe relatie tussen eigen werkervaring en academische kennis

Wetenschap is nog vaak een geïsoleerde en gefragmenteerde activiteit. Dit levert een indrukwekkende hoeveelheid management- en leiderschapstheorieën op. Gezien de fragmentatie en de noodzakelijke afbakeningen in experimenteel onderzoek is die kennis voor directe toepassing ongeschikt. In de praktijk is

er dan geen andere keus dan doorgaan, ongeacht de uitkomsten van veel onderzoek en het bestaan van vele theorieën. Bestaande kennis, en soms zelfs de praktijk, lijken niet zelden onderhevig aan opportunisme en menselijke denkfouten (zoals group think, foute attributie, dissonantie-reductie). Academische kennis heeft veel te bieden, maar vereist altijd vertaling naar de specifieke dagelijkse situaties en vraagstukken.

Voor leiderschapsprogramma's betekent dit dat academische kennis meer wordt gebruikt als een 'voertuig' om deelnemers te helpen reflecteren op de eigen ervaring, in het ontwikkelen van nieuwe perspectieven, en uiteindelijk in het verbreden van het eigen actie- en handelingsrepertoire. Vervolgens is het belangrijk ruimte te bieden aan deelnemers om hiermee in de praktijk te experimenteren en te reflecteren op de effecten.

2. Leren in een lerende gemeenschap en daar individueel verantwoordelijkheid voor nemen

In het dagelijks leven maakt iedereen deel uit van een gemeenschap: gezin, team, organisatie, samenleving. Leren vindt plaats in een gemeenschap met anderen. *Verantwoordelijkheid nemen voor het geheel* hangt samen met het feit dat ieder individueel bijdraagt aan het leren van anderen en aan de ontwikkeling van de gemeenschap als geheel. Leiders dienen in de eerste plaats verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces, maar ook voor het ondersteunen van de ontwikkeling van anderen en voor de verbindingen tussen deze processen.

Dit principe benadrukt het belang van onderling respect en vertrouwen als bouwstenen van effectieve leiders en van een lerende gemeenschap. Intellectuele concepten en theorieën op gebied van

groepsdynamiek, systeemdenken, connectiviteit, invloed en beïnvloeding zijn belangrijk om actuele dynamiek te duiden om ervaringen op te doen en om te experimenteren. Tegelijkertijd helpt dit principe om expliciete aandacht te geven aan het leerproces en leerklimaat binnen de groep.

3. Complexiteit en diversiteit als uitgangspunt

Voor de huidige complexe vraagstukken en uitdagingen waar leidinggevenden en organisaties voor staan, bestaan geen eenduidige en algemeen geldende oplossingen. De vraagstukken zijn complex, beïnvloeden elkaar en hebben onverwachte neveneffecten. Vaak is zelfs het probleem niet duidelijk waarvoor men een oplossing zoekt. Iedere te simpele oplossing kan ongewenste reacties oproepen die om herstel vragen.

Een aantal voorbeelden:

- Verzorgingsstaten hebben in het Westen veel opgeleverd, maar ze kunnen ook leiden tot afhankelijkheid en *learned helplessness*.
- Een te sterke sturing op energiegebruik en milieuvraagstukken kan economische problemen oproepen die in sociaal opzicht weer tot desintegratie kunnen leiden.
- Het uitsluiten van "niet-passende" medewerkers kan de interne samenhang versterken, maar op lange termijn kan het leiden tot een te homogene organisatie, met te weinig diversiteit, die niet in staat is om op veranderende omstandigheden in te spelen.

De belangrijkste vraagstukken kunnen daarom alleen in samenhang met elkaar beschouwd worden en in een lange termijn perspectief. Dit vraagt van leidinggevenden, dat ze complexiteit niet versimpelen, maar dat ze voldoende weerbaar en wendbaar zijn om complexiteit en diversiteit te herkennen en te hanteren. In leiderschapsprogramma's gaat het dan ook niet meer om kennisoverdracht en het vinden van het juiste antwoord, maar om de systematiek en methoden om op complexe vraagstukken, vaak paradoxen, tot een antwoord en handeling te komen. De docent is niet langer de inhoudsdeskundige, maar ook een begeleider in zoektocht naar de best passende antwoorden in de gegeven context.

Iedereen draagt individueel bij aan het leren van anderen



Leidend Onderwerp

UN Principles for Responsible Management Education

4. Betekenis geven aan en visie hebben op de samenleving:

De vele, vaak ongekende, problemen roepen onzekerheid op bij mensen, ook vanwege de ongewisheid van de oplossingen. Het is niet duidelijk waar ‘het naar toe gaat’, welke oplossingen effectief zijn en wie daarin te vertrouwen is. Enkelvoudig denken en handelen en korte termijn winsten zijn nog steeds dominant in het denken en handelen van individuen, en helaas ook bij vele CEO's, managers, politici en wetenschappers. Zonder sturing zullen mensen kiezen voor de enkelvoudige korte termijn benadering (commons dilemma, prisoners dilemma) tot iemand ons helpt het voordeel van coöperatieve doelen en gemeenschappelijke belangen te zien.

Het is van groot belang dat dit gezamenlijke doel en de gezamenlijke strategie voortdurend inzichtelijk gemaakt worden. Leiders hebben daarin een belangrijke taak. Dit principe gaat over ‘understanding society’ en weten wat en hoe bij te dragen aan de samenleving en hoe deze te veranderen. Dit principe vraagt leiders om duidelijkheid te ontwikkelen voor zichzelf, om een visie te ontwikkelen, en om met anderen betekenis te geven aan de dagelijkse praktijk.

5. Leider als ‘heel de mens’

Mensen leven niet meer met het idee dat ‘de leiders’ het wel zullen weten en dat ze er zelf ‘toch niets aan kunnen doen’. Mensen kiezen hun leiders, en samenlevingen worden steeds meer ingericht vanuit ‘gedoogposities’. Geen enkele persoon of groepering alleen weet hoe het moet. Mensen die in deze situatie opereren worden voortdurend getoetst op hun integriteit. Dat wil zeggen dat het denken, voelen en handelen van mensen consistent moet zijn. Het is een voorwaarde voor het ontwikkelen van vertrouwen in anderen om hen gedurende een langere periode te hebben kunnen volgen. Alleen wanneer de leiders zich herkenbaar verbinden met de belangen van alle anderen vanuit de verschillende dimensies van het ‘mens zijn’ (zowel cognitief, fysiek, psychologisch, emotioneel als spiritueel) oftewel vanuit het concept ‘heel de mens’, kan er sprake zijn van de noodzakelijke overtuigingskracht. Dit principe vraagt van leiderschapsprogramma's een integrale benadering van de deelnemers als persoon met verschillende dimensies. Namelijk met aandacht voor de cognitieve, fysieke, psychologische, emotionele en ook de spirituele dimensie.

Consistent denken, voelen en handelen is een voorwaarde voor het ontwikkelen van vertrouwen

Tot slot

Deze vijf principes vormen een belangrijke basis voor leiderschapsprogramma's die voor nu en de toekomst goede en effectieve leiders opleiden. Ze kunnen in verschillende werkvormen worden uitgewerkt en tot uiting komen. De kracht van deze principes zit niet in de individuele principes, maar in het toepassen van de combinatie en integratie van alle vijf.

Principes geven geen directe oplossingen of antwoorden. Ze kunnen ons wel helpen als leidraad bij het maken leiderschapsprogramma's die zich richten op de ontwikkeling van *responsible leadership*. Leiderschap dat er voor kiest om te willen bijdragen aan de organisaties en samenlevingen van de toekomst. | Md

Redactionele noot: In ons volgende nummer geven de auteurs voorbeelden van praktische uitwerkingen van deze principes in actuele leiderschapsprogramma's.