

Gerda van Dijk en Jo Coris

Werkend Voorwerp:

Principes voor Leiderschapsontwikkeling laten werken.

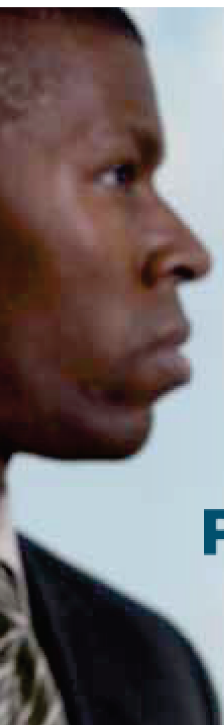


8

In het winternummer 2011 zijn we in ingegaan op de vraag hoe Management Development, Business Schools en Opleidingsinstituten door middel van leiderschapsprogramma's een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelen van responsible leadership. In het artikel stellen we dat de vraagstukken van deze tijd een corps van leiders op alle niveaus van organisaties en de samenleving vragen. Leiders die elkaar weten te vinden en die er voor kiezen bij te willen dragen aan de toekomst;

die responsible leadership in hun handelen vorm en inhoud geven.

Op basis van de door de Verenigde Naties Global Compact geformuleerde UN-Principles for Responsible Management Education heeft het Leadership Development Centre van TiasNimbas vijf principes geformuleerd die zij hanteert als leidraad voor het curriculum van haar leiderschapsprogramma's. Dit artikel gaat in op de praktische (uit)werking van deze principes.



PRME Principles for Responsible Management Education



dr ir Gerda van Dijk, adj. Prof. (g.m.vandijk@tiasnimbas.edu) en Prof. dr Jo Caris (g.j.caris@tiasnimbas.edu) zijn als faculty member verbonden aan TiasNimbas Business School resp. als directeur en core-faculty member van het Leadership Development Centre.

9

Leiderschapsprogramma's

Door de vele aandacht die het onderwerp 'leiderschap' krijgt en de vele sociaal-wenselijke kenmerken die aan het begrip leiderschap worden toegevoegd (verantwoord, authentiek, dienend, co-creatief, coachend etc.) lijkt het soms alsof het denken over *responsible leadership* gemeengoed is. In de dagelijkse praktijk is dat echter nog zeker niet het geval. Het opleiden en begeleiden van mensen die *responsible leadership* in de praktijk kunnen brengen gaat niet vanzelf. Wij geloven dat hét recept voor een succesvol leiderschapsprogramma in termen van een checklist, of de 'vijf stappen' niet bestaat. Wel dat de vijf principes kunnen helpen om concrete leerconcepten en onderwijssituaties te creëren. Bovendien nodigen ze uit om innovatief en creatief te denken over leiderschapsontwikkeling zodat zowel deelnemers

als leiderschapsprogramma's zich continue ontwikkelen.

Per principe geven we voorbeelden van hoe deze in de praktijk kunnen werken.

Integratie van eigen werkervaring en academische kennis

Academische kennis heeft veel te bieden, maar vereist altijd vertaling naar de specifieke dagelijkse situaties en vraagstukken. Voor leiderschapsprogramma's betekent dit principe dat academische kennis als een 'voertuig' wordt gebruikt om deelnemers te helpen te 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 belang-

>>



rijk ruimte te bieden aan deelnemers om hiermee in de praktijk te experimenteren en weer te reflecteren op de effecten hiervan.

Dit principe vertaalt zich in een continu cyclisch leerproces (vergelijk de leercyclus van Kolb) van *verkennen* (onderdompelen in de eigen praktijk, waarnemen), *verdiepen* (academische kennis opdoen en gebruiken, verhelderen en verklaren) en *vertalen* (academische kennis gebruiken voor de vraagstukken uit de praktijk: oefening in een andere context) weer gevolgd door *verkennen*.

Bijvoorbeeld: een groep deelnemers werkt aan een vraagstuk over de inrichting van een organisatie: voor welke structuur kies je en waarom? Discussie lopen hoog op. De theorie biedt handvatten om met de deelnemers te onderzoeken wat hun onderliggende overtuigingen en paradigma's zijn. In dit concrete geval bleek de oorzaak van de discussie te liggen in de verschillende impliciete paradigma's die men hanteerde voor organiseren en organiserende principes van hiërarchisch tot een 'cloud'.

Per stap in de cyclus zijn er vele (creatieve) werkvormen. Werkvormen die de deelnemer met de eigen praktijk, centraal stellen, uitdagen en ruimte bieden voor reflectie en steeds weer de verbinding leggen tussen theorie en de individuele en collectieve ervaring van de deelnemers.

Leren in een lerende gemeenschap en daar individueel verantwoordelijkheid voor nemen

Dit principe vraagt dat elke deelnemer verantwoordelijkheid neemt voor de 'lerende gemeenschap' waar hij/zij deel van uit maakt. Deelnemers dienen in de eerste plaats verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces, maar ook voor het ondersteunen van de ontwikkeling van anderen en voor het verbinden van deze processen. Dit benadrukt het belang van onderling respect en vertrouwen als bouwstenen van effectieve leiders en van een lerende gemeenschap. Tegelijkertijd benadrukt dit principe het belang van expliciete aandacht voor het leerproces en leerklimaat binnen de groep. Wat een groep als een goed leerklimaat ervaart kan per groep verschillen.

De intake, een leercode, intervisie en coaching, individueel of in kleine subgroepen, cases en simulaties kunnen helpen om wat er binnen de groep 'onder water' gebeurt bespreekbaar te maken en het leerklimaat positief te beïnvloeden. De eigen groep en ieders rol daarin wordt dan een $n = 1$ studie waarin het ook mogelijk is om te experimenteren en nieuwe ervaringen op te doen.

Bijvoorbeeld: er is kritiek op een docent maar dat wordt alleen tegen elkaar in een besloten sfeer geuit. Dit wordt gesignaleerd. Vervolgens wordt onder begeleiding met de groep onderzocht welke groepsdynamiek hier speelt en welke reflex dat oproept qua gedrag. In dit voorbeeld formuleerde de groep als onderliggende emoties en overtuigingen: als je een autoriteit tegenspreekt, is dat gebrek aan respect, ben ik dom, of word ik een keer teruggepakt. Niet alleen wordt duidelijk dat binnen de groep een onuitgesproken code is ontstaan die niet strookt met de gewenste en/of feitelijke situatie maar ook dat dit leidt tot niet effectief gedrag en een niet effectief leerklimaat. Niemand wist dit te doorbreken tot dat moment.

Dit principe vereist niet alleen inhoudelijke inbreng (bijvoorbeeld over groepsdynamiek), maar ook professionele procesbegeleiding: een docent, moderator, leercoach of leermanager die het leerproces stimuleert en ondersteunt.

Complexiteit en diversiteit als uitgangspunt

De complexiteit en diversiteit van vraagstukken waar organisaties mee geconfronteerd worden, heeft geleid tot het inzicht dat veel vraagstukken in samenhang met elkaar beschouwd moeten worden en in een lange termijn perspectief. Dit vraagt van leidinggevers 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 in specifieke situaties. De docent is niet alleen de inhoudsdeskundige, maar ook een begeleider in de zoektocht naar de best passende antwoorden in de gegeven context.

Werkend Voorwerp: Principes voor Leiderschapsontwikkeling laten werken.

M&I voorjaar 2013

Bijvoorbeeld: Een groep krijgt de opdracht een aantal gangbare waarheden te benoemen. Voorbeelden als 'met strenger straffen reduceren we de misdaad' 'meer toezicht geeft betere cijfers' 'met kilometerheffing minder files' illustreren hoe geaccepteerd lineair en mono-causaal denken is. Door vervolgens preciezer naar deze zogenaamde waarheden te kijken, ontdekken deelnemers de actuele paradoxen en de onderliggende meervoudige vraagstukken. In deze voorbeelden bleek het te gaan over 'wat is rechtvaardigheid?' 'wat doet vertrouwen en controle?' 'wat willen we met mobiliteit?' Door een onderzoekende en reflectieve benadering worden deelnemers zich bewust van de complexiteit en zijn ze beter in staat de essentie te zoeken en open te staan voor creatieve oplossingen.

Dit vraagt werkvormen die deelnemers uitdagen een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven te benaderen en niet te snel voor een oplossing te kiezen, leren om te gaan met de spanning die tussen de verschillende perspectieven bestaat en laten ervaren hoe deze spanning tot vaak onverwachte, creatieve inzichten en oplossingen leiden. Dit principe is een basisvoorwaarde voor (strategische) flexibiliteit van organisaties. Juist nu, is dat zo hard nodig.

Betekenis geven aan en visie hebben op de samenleving

Dit principe gaat over het bewustzijn van leiders dat zij ten dienste staan van anderen: collega's, een team, de organisatie en uiteindelijk de samenleving. Het gaat zowel over 'to know yourself', wat zijn ieders individuele drijfveren als ook over 'understanding society'. Weten wat en hoe bij te dragen. Dit principe vraagt leiders om duidelijkheid te ontwikkelen voor zichzelf, om een visie te ontwikkelen van wat ze willen bereiken voor zichzelf, hun team, organisatie en de samenleving waar ze deel van uitmaken, gegeven de ontwikkelingen in de rest van de wereld om hen heen en om samen met anderen betekenis te geven aan de dagelijkse praktijk.

Bijvoorbeeld: In de food sector staan de grondstof prijzen onder zware druk en de leveranciers, de boeren, kunnen het economisch nauwelijks overleven. Tegelijkertijd neemt de

kritische druk vanuit de maatschappij op de landbouwpraktijken en verwerkingsindustrie toe – schaalvergroting, dierenwelzijn, water-, voedingsstoffen-, bestrijdingsmiddelen- en areaalgebruik. De food sector is onderdeel van een groter systeem dat in de huidige vorm niet duurzaam is. Wat betekent 'responsible leadership' voor een concreet bedrijf in deze sector? Dit vraagt van leiders in deze sector een visie op de ontwikkelingen, de bijdrage van de sector aan de samenleving en op de consequenties voor het eigen handelen en dat van anderen.

Een *responsible leader* denkt na over vragen als 'Wat is de rol van mijn organisatie in de samenleving? Welke betekenis hebben wij? Wat maakt ons handelen zinvol? Wat betekent dat voor mijn handelen'.

Dit principe doet een zwaar beroep op deelnemers om niet alleen zichzelf en hun drijfveren te kennen maar ook te formuleren hoe zij zich verhouden tot de wereld om hen heen en wat zij vanuit de eigen drijfveren kunnen en willen bijdragen aan hun team, organisatie en samenleving.

Leider als 'heel de mens'

Leiders worden voortdurend getoetst op hun integriteit. Dat wil zeggen dat het denken, voelen en handelen van mensen consistent moet zijn. Integriteit is belangrijk omdat het leiden van mensen soms lineair gebeurt (door instructie) en soms circulair (door overleg) maar overwegend transformationeel plaatsvindt. Net als bij opvoeden, gebeurt het leiden van mensen door de overdracht van waarden. Deze worden overgedragen door voorbeeldgedrag en consistente uitstraling van de leider.

Integriteit kan iemand alleen krijgen als hij zelfinzicht heeft, wanneer hij zijn sterke en zwakke kanten kent, zijn emoties en overtuigingen, de effecten van zijn gedrag etc. Vanuit dat zelfinzicht kan een evenwicht gevonden worden tussen beïnvloeding en eigen oordeelsvorming. Dit principe vraagt van leiderschapsprogramma's een integrale benadering van de deelnemers als persoon met aandacht voor de cognitieve, fysieke, psychologische, emotionele en ook de spirituele dimensie.



De meeste leiders halen veel voldoening uit wat ze doen. Wel zouden ze meer aandacht willen geven aan wat hen 'echt' drijft en/of bezielt. De zoektocht naar zingeving en bronnen van inspiratie wordt soms gedecideerd, maar vaak ook aarzelend ondernomen.

Bijvoorbeeld: veel leiders brengen een scherpe scheiding aan tussen werk en privé. Iemand is directeur en in z'n vrije tijd zeiler, ruiter, amateur jazz pianist, familieman etc.. Maar wat is het dat de zeiler, laat zeilen, de ruiter laat rijden, de jazz pianist laat spelen en improviseren en de familieman laat zorgen? En wat heeft de zeiler, de ruiter, amateur jazzpianist of familieman, de directeur te bieden in zijn 'leiderschap'.

Dit principe vraagt werkvormen die deelnemers op verschillende dimensies aanspreken, ruimte geven voor reflectie en

dialogoog en deelnemers helpen in het (her)ontdekken van hun inspiratiebronnen.

Integrale leiderschapsprogramma's

De kracht van de vijf principes zit in het toepassen van de combinatie en integratie van alle vijf in aansluiting op de vraag en behoefte van de opdrachtgever en deelnemers. Niet in de individuele principes. Ze bieden een handreiking voor het ontwikkelen van een curriculum voor 'responsible leadership'; geen checklist.

Het daadwerkelijk laten werken van deze principes vereist een integrale benadering van theorie en praktijk, inhoud en proces, diverse werkvormen. Dat vraagt een team van docenten, moderators en leermanagers dat samen deze integraliteit waarmaakt en dus zelf de principes internaliseert in eigen handelen.

Werkend Voorwerp: Principes voor Leiderschapsontwikkeling laten werken.

Md | voorjaar 2013

Voor alle 5 bovenstaande principes geldt dat high-impact leren niet alleen intellectuele, maar ook emotionele en handelingsgerichte activiteiten vereist zodat diverse menselijke zintuigen worden geactiveerd en daarmee het leren versterkt. We volgen het in de literatuur gemaakte onderscheid van 4 typen leeractiviteiten: activiteiten gericht op het ontwikkelen van het intellectuele ('I') bewustzijn (kennis en/of vaardigheden), emotioneel ('E') bewustzijn (persoonlijk en sociaal bewustzijn), het spirituele ('S') bewustzijn en het kunnen toepassen van deze inzichten blijkend uit het handelingsrepertoire: 'action-based application'.

In Tabel 1 zijn per type leeractiviteit een aantal voorbeelden gegeven van werkvormen. Dit is uiteraard niet volledig. Werkvormen kunnen verschillende niveaus tegelijkertijd aanspreken en ze innoveren en vernieuwen continue.

Verschillende Business Schools, Opleidingsinstituten, trainingsbureaus hebben eigen accenten en voorkeuren. Zo hebben de meeste 'university-based' Business Schools hun wortels in en daarmee ook vaak een voorkeur voor een sterk op kennis gebaseerde en een intellectuele benadering; trainingsbureaus richten zich vaak juist meer op een 'action-

based application'. Met het inzicht dat leiderschapsontwikkeling alle 4 de benaderingen vraagt, zien we meer en meer integrale leiderschapsprogramma's ontstaan die alle 4 de dimensies inzetten. Zo werken trainingsbureaus vaker met academische gastsprekers en business schools met trainers.

Ook Management Development binnen organisaties heeft vaak eigen voorkeuren en accenten. Het is dan ook de uitdaging voor MD zich steeds af te vragen op welke behoefte en vraag men aan wil sluiten en wat dat betekent voor de vormgeving en invulling van een programma voor leiderschapsontwikkeling. Een compleet integraal leiderschapsprogramma is niet nodig als deelnemers vaardigheden nodig hebben; een training schiet zijn doel voorbij als men duidelijk de kennis mist. Deze behoeften zijn zeker niet meer direct een op een gekoppeld aan niveau van functioneren, leeftijd etc. Het heeft vaker te maken in welke fase van ontwikkeling een 'talent' en organisatie zich bevindt en voor welke volgende uitdaging een talent en/of de organisatie staat. Elk goed leiderschapsontwikkelingsprogramma zou moeten starten met deze analyse. Het uitgangspunt om de principes te laten werken. Hier ligt dan ook een niet te overschatten toegevoegde waarde van MD. | Md

13

Niveau	Werkvormen
Intellectueel bewustzijn	Colleges, lezingen, presentaties, capita selecta, vragenlijsten, praktijk story-telling, dialoog, werkbezoeken, case-studies, e-learning modules, webcasts, webinars, podcasts, slidecasts etc.
Emotioneel bewustzijn	Reflectie sessies, biografie analyses, life-line-stories, sleutelverhalen, delen van ervaringen, discussies in kleine groepen, video's, assessments, coaching (individueel, team, peer, online), fysieke activiteiten etc.
Spiritueel bewustzijn	Meditatie, stilte wandelingen, inspiratie /creatieve sessies, fysieke activiteiten, kunst, cultuur en natuur, etc.
Vergroten van het handelingsrepertoire	Simulaties (reflectieve, besluitvorming, organisatie, scenario simulaties), rollenspelen, gaming, netwerk sessies Real world projects (individuele business initiatieven, on-the-job opdrachten, organisatie projecten, strategie workshops, third party projects), studiereizen, etc.

Tabel 1