



20

Kai Peters, Kurt April en Julia Kukard

Steward leadership

een alternatief leiderschapsmodel voor toekomstige generaties leidinggevenden

HR- en andere professionals rond managementontwikkeling hebben allerlei verantwoordelijkheden. Een van de belangrijkste daarvan is misschien wel het ontwikkelen van de volgende generatie leiders.

Steward Leadership: A Maturational Perspective, is een nieuw, op onderzoek gebaseerd boek, dat nader ingaat op hoe leiderschap zich ontwikkelt, in reactie op de ongewone eisen die aan leiding worden gesteld en als respons op de snel veranderende zakelijke omgeving. Het pleit voor stewardship als een alternatieve vorm van leiderschap, dat op anderen, de gemeenschap en de samenleving als geheel is gericht.

Ook gaat deze publicatie over de mogelijkheden om jonge leiders van het begrip stewardship en het algemeen belang ervan te doordringen om een rechtvaardiger maatschappij te creëren. Het wil een grondig, goed onderzocht raamwerk bieden om juist dat te bereiken.

21

Kai Peters (kai.peters@ashridge.org.uk) is CEO en onderzoeker van Ashridge Business School (VK), Kurt April (kapril@licmconsulting.co.za) is hoogleraar aan de University of Cape Town Graduate School of Business (Zuid-Afrika), en Julia Kukard (julia@juliakukard.com) is coach en adviseur bij Aephoria Partners in Kaapstad (Zuid Afrika).

Kai Peters

Kurt April

Julia Kukard



Een nieuw leiderschapsmodel

De wereldwijde financiële crisis en het hoge tempo van globalisering brengen een radicale verandering teweeg in wat er onder een goed bedrijf, een goede overheidssector en een goed maatschappelijk leider wordt verstaan. Traditionele heroïsche modellen en charismatische stijlen van leiderschap zijn onder vuur komen te liggen, hoofdzakelijk doordat zakelijke en politieke schandalen alle vertrouwen in de integriteit van vele machthebbers teniet hebben gedaan.

We bevinden ons nu in een tijdperk van bijna volledige transparantie, waarin onethisch gedrag niet langer in de doofpot kan worden gestopt en waarin steeds mondiger consumenten verlangen dat bedrijven en overheden naast een winststreven ook maatschappelijke verantwoordelijkheid tonen. Deze veranderende tijden vragen om een fundamenteel afscheid van traditionele leiderschapsstijlen.

>>

Het nieuwe boek 'Steward Leadership' pleit voor 'stewardship' omdat het in een alternatief leiderschapsmodel voor de volgende generatie leidinggevendens voorziet. Het biedt een routekaart waarmee leiders en organisaties kunnen worden begeleid in het ontwikkelen van leiderschapsvermogen – en de stewards van de toekomst kunnen worden die beter voorbereid zijn op het aangaan van nieuwe uitdagingen, hetzij op technologisch, demografisch, economisch, politiek of milieutechnisch gebied.

Het belang van een alternatieve, post- 'heroïsche' benadering van leiderschap is al vastgelegd in 'Living Leadership' van Binney, Wilke en Williams. Zij stellen dat de heroïsche leider – de doelpunten scorende superster die het niet erg vindt om zijn of haar team op sleeptouw te nemen – in feite de productiviteit en groei van de staf in de weg staat. En dat deze soort leiderschap onnodig veel spanning bij één persoon teweegbrengt, die daardoor geneigd is zwakke beslissingen te nemen die nergens toe leiden.

Het hoger kader bij publieke-, private- en niet-gouvernementele organisaties vraagt expliciet om een alternatief leiderschapsmodel. Een eerder door Ashridge uitgevoerd onderzoek onder 200 CEO's leverde een grimmige boodschap op: 76 procent van de directeurs zei het belangrijk te vinden dat leiders over de kennis en vaardigheden beschikken om toekomstige uitdagingen rond duurzaamheid, zoals een schaarste aan hulpbronnen aan te kunnen. Maar minder dan 8 procent is van mening dat deze vaardigheden binnen hun organisatie worden ontwikkeld.

Leiderschapsontwikkeling moet niet alleen effect hebben op de economische prestaties van een organisatie, maar er ook toe bijdragen dat deze in alle opzichten duurzaam worden.

Om duurzaamheid te garanderen, moeten moderne leiders kunnen samenwerken en tussen verschillende stakeholders kunnen balanceren. De huidige wereldleiders moeten niet alleen de onderlinge verwevenheid van acties en de wereldwijde implicaties van lokale beslissingen inzien, maar ook de ethische basis begrijpen waarop zakelijke beslissingen worden genomen.

HR en andere professionals op het gebied van leiderschapsontwikkeling moeten mensen op leiderschapsposities voorbereiden die het verschil tussen goed en fout beter begrijpen; over de vaar-



digheden beschikken om effectief tussen verschillende culturen en perspectieven te werken; en de bredere, wereldwijde context zien waarin zij werken.

Duurzaam leiderschap

Stewardship is een meer levensvatbaar alternatief voor de huidige leiderschapspraktijken. Het is namelijk een krachtigere en duurzamere vorm van leiderschap. *Stewardship* is gebaseerd op een besef van publieke plicht, een verantwoordelijkheid voor de bevordering van het algemeen belang en biedt een alternatief leiderschapsmodel waarmee leidinggevendens veerkrachtige en toekomstbestendige organisaties op kunnen bouwen.

Een nieuwe generatie leiders is de wijze waarop wereldwijd opererende bedrijven worden geleid al aan het hervormen. Er zijn al baanbrekers die duidelijke kenmerken van *steward-leiders* tonen, zoals Paul Polman – CEO van Unilever – die evenwichtige, op de lange termijn gerichte duurzaamheid als de sleutel ziet voor het zeker stellen van het algemeen belang, of Marc Bolland – CEO van Marks & Spencer – die pleit voor duurzaamheid als het enige zinvolle bedrijfsmodel, omdat de druk die omgeving en maatschappij op bedrijven uitoefenen steeds groter wordt. Ons onderzoek gaat na hoe er meer ambitieuze leiders kunnen worden ontwikkeld die het totaalplaatje zien.

Terwijl veel topleiders en leidinggevendens binnen allerlei culturen op een natuurlijke manier op de *stewardship* denktrant overschakelen en zich, naarmate zij ouder worden en carrière maken, steeds meer op de gemeenschap en de maatschappij als geheel richten, hebben jongere leiders doorgaans slechts oog voor hun eigen belang.

Deze tendens om zich minder met het eigen belang en constructiever met anderen bezig te houden is een natuurlijk onderdeel van het rijpingsproces. Maar als we daadwerkelijk duurzame organisaties willen neerzetten, moeten we ervoor zorgen dat deze *stewardship*-benadering veel eerder in iemands loopbaan en leven wordt ontwikkeld (en HR-professionals moeten de verantwoordelijkheid nemen om dit bij aankomende leiders te ontwikkelen). In 'Steward Leadership' onderscheiden we de negen essentiële *stewardship*-dimensies.

Steward leadership

Ontwikkeling van het steward-leidersmodel

Het boek is gebaseerd op uitgebreide studie en analyse en voorziet in een ontwikkel-kader. Het bevat praktische, zelf controleerbare vragenlijsten, die door zowel individuen als organisaties kunnen gebruiken.

Samen met ruim 140 MBA-studenten hebben wij de kenmerken van *stewardship* getoetst en bovendien 30 internationale industrieleiders geïnterviewd om kwalitatief inzicht in het begrip *stewardship* te krijgen.

Het resultaat is een praktisch raamwerk voor *steward-leiderschap* en een beter begrip van de samenhang tussen *stewardship* en een volwassen ego, gebaseerd op een grondig raamwerk. De bevindingen geven de theoretische en overleginstrumenten waarmee organisaties stewards kunnen ontwikkelen, hetzij door middel van trainingsprogramma's en mentorprogramma's, coaching-initiatieven en/of persoonlijke ontwikkeling praktijken.



Raamwerk voor stewardship

Steward-leiderschap – de negen dimensies

De bevindingen bieden een raamwerk voor *stewardship* en de daarmee samenhangende gedragingen om de ontwikkeling van 'steward-leiders' te ondersteunen.

De negen componenten van *steward-leiderschap* zijn:

- **Persoonlijk meesterschap:** Persoonlijk meesterschap omvat de constante groei en uitbreiding van vaardigheden en capaciteiten. *Stewardship* vraagt om een zelfverzekerde leider die zijn/haar prioriteiten kent. Het draait om vertrouwen. Iemand die zijn/haar eigen vaardigheden niet beheerst, zal bij anderen niet het vertrouwen wekken dat nodig is om *stewardship* tot realiteit te maken.
- **Persoonlijke visie:** Een duidelijke visie en betrokkenheid via actie is voor leiders van essentieel belang om zichzelf te positioneren en zijn of haar krachten te benutten. Steward-leiders moeten een visie hebben die is gericht op wat zij voor zichzelf en de wereld om zich heen willen bewerkstelligen.
- **Mentoring:** Bij mentoring gaat het focussen op de behoeften van anderen en het gehoor geven daaraan. Het is daarnaast bedoeld om een waardenbasis bij anderen vast te stellen. Een gestructureerd en goed geïmplementeerd mentoring-schema is van belang voor een duurzame en dynamische organisatie.
- **Diversiteit waarderen:** In een steeds diverser wordende, multiculturele maatschappij moeten *stewards* doelgericht allerlei input en mensen uitzoeken, ermee samenwerken en de waarde ervan inschatten. Diverse input betekent ook dat een breed scala aan perspectieven en probleemoplossende benaderingen kunnen worden ingezet. *Stewardship* gaat uit van gelijkheid en waardigheid onder mensen, maar vereist toch uitstekende eigenschappen om personen die nog niet uitblinken in wat zij zijn of doen te helpen en te begeleiden.
- **Gedeelde visie:** *Stewardship* wordt onderbouwd door een duidelijke visie op- en betrokkenheid bij een rechtvaardige, duurzame maatschappij. Een gedeelde visie stelt de belangen van de groep, gemeenschap of organisatie boven die van individuele personen. Deze gedeelde visie voorziet in een innerlijk, doorgaans onzichtbaar sturingsstelsel, waarmee personen en de organisatie in turbulente tijden koers weten te houden. Door gedeelde verantwoordelijkheid te stimuleren kun je een groep volgers instellen, die de organisatie ondersteunen.
- **Risico's nemen en experimenteren:** Succesvolle *stewards*

moeten moed tonen door voor nieuwe ideeën open te staan. Het traditionele beeld van leiderschap is erop gebaseerd dat de verantwoordelijkheid voor organisatieprestaties enkel en alleen bij personen in leidinggevende posities ligt. Maar een duidelijk kenmerk van een *steward-leider* is zijn/haar vermogen om vertrouwen te scheppen in personen in de hele organisatie en hen kracht te geven, om flexibel te kunnen handelen en de organisatie-doelstellingen te kunnen halen.

- **Kwetsbaarheid en volwassenheid:** Volwassenheid vraagt om een fundamentele omslag in zelfbewustzijn en gedrag om inlevingsvermogen en compassie te tonen en actief te luisteren. *Steward-leiders* zijn authentiek, waarden onzekerheid en staan ervoor open om van anderen te leren. De simpele waarheid is dat mensen elkaar nodig hebben om te kunnen bestaan. Er is volwassenheid, dankbaarheid en bescheidenheid nodig om jezelf voor het concept van onderlinge verbondenheid en relaties open te stellen.
- **Bewustzijn bevorderen:** *Stewardship*, duurzaamheid en het algemeen belang nastreven is van essentieel belang. Als *steward-leiders* hun waarden naleven en binnen hun organisatie verdedigen, ontstaat er een positieve cyclus met steeds meer begripsniveaus die tot betere afstemming en meer vertrouwen leiden. *Steward-leiders* moeten de loftrumpet steken over goed ondernemingsbestuur, door bewustwording te bevorderen van een duurzame samenleving die zich kenmerkt door dienstbaarheid aan de maatschappij.
- **Resultaten leveren:** Het hele *steward-leidersmodel* draait in feite om het creëren van een optimale structuur, waarmee concrete, meetbare resultaten worden bereikt. *Steward-leiders* zetten zich ervoor in om, samen met andere krachtige mensen, in een doelbewuste gemeenschap, op verantwoorde wijze voor resultaten te zorgen.

Steward-leiders ontwikkelen

Wij denken dat de factoren die in het *steward-leiderschap* model worden genoemd, een raamwerk kunnen opleveren die de leiderschaps- en managementontwikkeling gemeenschap ondersteunt bij het structureren van succesvolle interventies, die zullen bijdragen bij het ontwikkelen van de holistische leiders waar topmanagers over de gehele wereld om vragen.

Bij het ontwikkelen van deze kenmerken van authentiek *stewardship* staat centraal dat managers hun persoonlijke ontwikkelingsplan opnieuw bekijken. Ons onderzoek toont aan dat stimulerings-oefeningen, het aanmoedigen van reflectie en leren op basis van praktijkvoorbeelden, deelnemers ertoe uitdagen om een nieuw, grondiger en holistisch perspectief op hun leiderschapsrol te ontwikkelen.

Het ontwikkelen van een op *stewardship* gerichte denktrant kan niet zomaar worden 'aangeleerd'. Het vereist dat betrokkene een zekere inwendige drijfveer heeft om zich op deze manier te ontplooien en bereid is (en de moed heeft) conventionele benaderingen los te laten. Niet-rationele middelen zoals dromen, inzichten, creatieve en spirituele ervaringen en emoties zijn belangrijk bij het ontwikkelen van duurzame leiders.

Om *steward-leiders* te ontwikkelen, moeten HR- en andere professionals rond managementontwikkeling het aanbod qua talent binnen hun organisatie uitbreiden en ruimer en creatiever denken over het soort personen dat er hoogstwaarschijnlijk toe in staat is de organisatie op duurzame wijze te leiden. Managers die zich deze stijl naar alle waarschijnlijkheid zullen aanmeten, zijn degenen die veerkrachtig, flexibel en meer ruimdenkend zijn. Scholings- en ontwikkelingsprofessionals zullen een leer- en afleeromgeving moeten creëren, waarin toekomstige leiders daadwerkelijk de vaardigheden en het gedrag ontplooien zoals die in de negen dimensies van *stewardship* worden beschreven. Dit moet zich alleen niet beperken tot formele leersituaties, maar ook naar de werkomgeving worden uitgebreid, via leren in de praktijk en het ontwikkelen van mentorschap en coaching, met de waarden van de *steward-leider* in gedachten.

Aanbevelingen

Hier zijn enkele aanbevelingen om organisaties te faciliteren bij het bereiken van een daadwerkelijke omslag in de denkwijze en het ontwikkelen van duurzamer gedrag:

- Ervaringsgericht leren is cruciaal. Directe ervaring opdoen met wat de huidige wereldwijde en maatschappelijke uitdagingen inhouden, is wat een idee dat rationeel is opgevat echt doet gaan leven en ervoor zorgt dat iemand er iets aan wil doen. Getuige zijn van de effecten van klimaatverandering en ontbossing kan

zo een transformerende ervaring zijn.

- Op projecten gebaseerde organisatorische uitdagingen, waarbij deelnemers een specifiek project moeten met zakelijke waarde voor het bedrijf moeten leiden, hebben het meeste effect.
- Duidelijke sponsorschap en betrokkenheid van de CEO en de topmanagers is essentieel. De verhalen die degenen aan de top vertellen moeten op waarheid berusten, consistent en authentiek zijn, als mensen moeten 'geloven, omschakelen en in actie komen'.
- Onconventionele benaderingen van ontwikkelings-ervaringen zijn van belang om aankomende leiders de mogelijkheid te bieden hun spiritualiteit te verkennen, aan psychosociale thema's te werken (bijv. streven naar perfectionisme, faalangst, niet kunnen loslaten, niet bereid zijn concessies te doen om vooruit te komen) die hun ontwikkeling in de weg kan staan en ze te steunen bij hun pogingen een breed scala aan gevoelens en ingevingen te omarmen.
- Actieve steun verlenen als personen na het opdoen van ontwikkelervaringen in hun functie terugkeren. Dit helpt hun denkpatroon om te buigen naar gewoontegedrag, nieuw gedrag. Overweeg om iemand een zwaardere taak te geven, lijnmanagers aan te moedigen positief te reageren, een speciale coördinator aan te stellen die doorlopend steun verleent en die positief, nieuw gedrag beloont.

Het model voor *steward-leiderschap* stelt managers ertoe in staat leiders te worden die iets groter dienen dan alleen zichzelf, om dappere standpunten in te nemen in het algemeen belang, anderen te begeleiden en coachen en samen met anderen resultaten te bereiken. *Steward-leiderschap* voegt de essentiële, extra focus op het runnen van verantwoordelijke organisaties toe, waarmee het de eisen van daadkrachtige en efficiënte organisaties volledig maakt. Het raamwerk voor stewardship en deze ontwikkelingsactiviteiten helpen leiders zich eerder in hun loopbaan en leven 'steward'-kwaliteiten aan te meten, om te helpen een nieuwe, duurzame toekomst te creëren. |