

■ Arjan Keunen & Els Hettinga

Een ontwikkeltraject voor War Child langs de meetlat

# Bouwen aan modern leiderschap

**We worden tegenwoordig overladen met nieuwsberichten over verandering, crisis en turbulente tijden. Het handelen van onze leiders ligt daarbij regelmatig onder een vergrootglas. Vaak worden er hoge eisen aan hen gesteld. Waar dienen moderne leiders aan te voldoen? Hoe ontwikkel je leiderschap dat past in deze wereld? In onderstaand artikel verbinden de auteurs hun opvattingen over modern leiderschap aan de inrichting van ontwikkeltrajecten. Zij ontwikkelden een leiderschapsprogramma voor de organisatie War Child en leggen dat naast hun leiderschapsvisie. Stroken beide met elkaar? Daarnaast worden de effectiviteit en kwaliteit van dit ontwikkeltraject op waarde geschat door de belangrijkste stakeholders binnen het ontwikkeltraject: de moderne leiders van War Child.**

## **Modern leiderschap**

De wereld van nu, waarin wereldwijde economische groei, versnelde technologische ontwikkeling en globalisering hand in hand gaan met toenemende onzekerheid, turbulente markten en groeiende sociaal-maatschappelijke verschillen, roept om verantwoord leiderschap. De huidige tijd vraagt om leiders die zich bewust zijn van de impact van hun acties op de organisatie, omgeving en maatschappij. Leiders, die handelen vanuit



een bedoeling, in plaats van een doel. Deze bedoeling zou moeten bijdragen aan een betere wereld, op welke schaal dan ook.

Organisaties worden al lang niet meer louter beoordeeld op hun financiële performance. De waarde van de organisatie voor de gemeenschap is minstens zo belangrijk als het bereiken van financiële prestaties ten behoeve van de aandeelhouders, het zogenaamde *shareholdersvalue* (Welford & Frost, 2006; Engle, 2007). Hierbij geldt dat organisaties naast financiële verslaglegging, geacht worden verantwoording af te leggen voor de maatschappelijke, economische én ecologische impact op hun omgeving. De waarde van de organisatie voor alle betrokkenen (*stakeholdersvalue*) stelt andere eisen aan leiders (Wade, 2006).

#### De vijf bouwstenen voor een modern leider

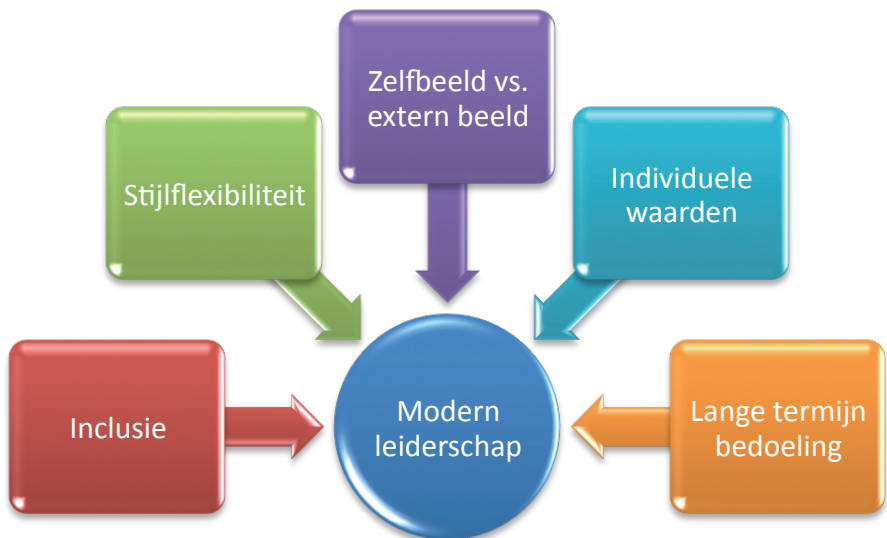
Het is mogelijk om vijf bouwstenen te identificeren, die de leider in staat stellen om te handelen vanuit een bedoeling en

bij te dragen aan een zo groot mogelijke stakeholdersvalue. Deze bouwstenen zijn weergegeven in figuur 1 en worden hieronder eveneens tekstueel toegelicht. De vijf elementen worden vervolgens getoetst aan het ontwikkeltraject dat de auteurs uitvoeren voor War Child.

#### **Bouwsteen 1: Inclusie**

Een modern leider opereert in een netwerk dat breder is dan de organisatie waaraan hij zich verbindt. Zijn voornaamste taak is om een web van inclusie te weven, waarbinnen hij zich verbindt aan gelijken (Maak & Pless, 2006). Hij is in staat om belanghebbenden te identificeren, een gerichte dialoog te organiseren en een gedeelde koers te bepalen (Aviolo & Howell, 1992). Dit is uiteraard niet altijd even makkelijk binnen het web van meningen en belangen.

Een mooi voorbeeld van een leider die dit web van inclusie zeer goed wist te weven, is Willemijn Verloop. Zij richtte in 1995 War Child Nederland op. Verloop bewoog vele politici,



Figuur 1. Vijf bouwstenen voor modern leiderschap

muzikanten en andere bekende Nederlanders om zich belangeloos voor War Child in te zetten. In 1997 werd zij algemeen directeur van War Child Nederland, dat onder haar leiding in tien jaar uitgroeide tot een van de bekendste (en volgens onderzoek hipste) non-profit organisaties.

### **Bouwsteen 2: Stijlflexibiliteit**

Om tot inclusie te komen, is het van belang dat een leider aansluiting weet te vinden bij de grote diversiteit aan mensen om hem heen. Dit maakt een zekere mate van stijlflexibiliteit tot een vereiste. Immers, om recht te doen aan de verschillende belangen, achtergronden en behoeften van anderen, is het kunnen schakelen tussen verschillende communicatie- en omgangsstijlen een essentiële eigenschap. De grootste uitdaging voor een modern leider zit daarmee in de relationele aspecten van zijn handelen. Een effectieve en respectvolle omgang met mensen met verschillende interesses, achtergrond, religie en cultuur staat centraal.

### **Bouwsteen 3: Zelfbeeld versus extern beeld**

Daarbij is het van belang dat de leider een realistisch zelfbeeld heeft en zich goed in anderen kan inleven. Een leider die bescheiden is over zijn eigen acteren en dus 'niet al te vol is van zichzelf', is beter in staat om te luisteren naar anderen en in te spelen op de achtergrond van de mensen om hem heen. Het overbruggen van het gat tussen zelfbeeld en extern beeld is daarmee een belangrijke stap naar verantwoord leiderschap.

### **Bouwsteen 4: Individuele waarden**

In zijn handelen laat het individu zich leiden door de eigen kernwaarden. Deze kernwaarden komen op een consistente manier in het gedrag van de leider tot uiting. Denk hierbij aan Anita Roddick, die bij de bedrijfsvoering van de Body Shop handelde vanuit ethische principes gericht op respect

voor mens, dier en milieu. Haar handelen was consistent en strookte steeds met deze ethische principes. Bezien vanuit het organisatieperspectief dient ook rekening te worden gehouden met individuele kernwaarden: in een effectieve organisatie stroken de kernwaarden op organisatieniveau met de waarden van haar medewerkers.

### **Bouwsteen 5: Lange termijn bedoeling**

Een goede leider onderscheidt zich tot slot door zijn vermogen om kortetermijngewin niet te laten prevaleren boven de lange termijn *bedoeling*. Leren om te balanceren tussen het grijpen van directe kansen zodra deze zich voordoen en het gestaag en geduldig werken aan een langetermijndoel, staat hierbij centraal. Denk bijvoorbeeld aan de Triodos Bank, die louter belegt in initiatieven die actief bijdragen aan een betere maatschappij, zoals fairtrade-organisaties, biologische boerderijen, duurzame energie en sociale projecten. Daarmee staat niet het kortetermijngewin centraal, maar is de visie op de maatschappij en de bedoeling op lange termijn leidend in het handelen.

### **Hoe ontwikkel je modern leiderschap?**

Hoewel deze visie op leiderschap misschien niet nieuw is, wordt de vertaalslag naar het ontwerp en de aanpak van leiderschapsprogramma's nog weinig gemaakt. In het vervolg van dit artikel wordt bovengenoemde visie op leiderschap getoetst aan een bestaand leiderschapsprogramma. Aan de hand van de vijf bouwstenen wordt het ontwikkeltraject dat TSM Business School ontwierp en uitvoert voor War Child (zie kader) langs de meetlat gelegd. Naast de toets op het gekozen ontwerp door de beide auteurs, reflecteert ook de opdrachtgever op het ontwerp. Als uitgangspunt is daarbij de aansluiting van het ontwerp op de ontwikkelbehoeften en ambities van War Child genomen.

### **Leiderschapsprogramma War Child: 'regie op ontwikkeling'**

Doel van het War Child-programma is om leiders binnen de organisatie War Child Nederland te equiperen met een verantwoorde visie, een helder zelfbeeld en nieuwe of verbeterde vaardigheden.

Het War Child-programma is een intensief traject dat bestaat uit vijf seminars met de thema's strategie, persoonlijke en teameffectiviteit, systemen en structuren, leiderschap en de mensgerichte organisatie. Dit betreffen afwisselend een- en tweedaagse modules. Daarnaast worden deelnemers individueel gecoacht. Gedurende het traject stelt iedere individuele deelnemer een *deputy business plan* op, waarin hij of zij de bedoeling op strategisch niveau vertaalt naar afdelingsdoelen en individueel handelen.

Het traject beslaat tien maanden en aan het programma nemen zestien War Child-leiders deel.

#### ***Inclusie in het ontwikkelprogramma***

Het identificeren van de voornaamste belanghebbenden, het aangaan van een dialoog en het bepalen van een gezamenlijke koers vraagt om een ontwikkeltraject waar deze belanghebbenden een centrale plaats innemen. Dit gebeurt aan de hand van een deputy business plan.

Dit plan wordt gemaakt voor, door en met belanghebbenden. Deelnemers wordt gevraagd om stakeholders te identificeren en analyseren, een dialoog met hen aan te gaan en op basis daarvan een koers voor hun eigen afdeling te bepalen. Zowel kennis op het gebied van strategisch omgevingsmanagement, dialoogvaardigheden en oordeelkundig handelen worden op deze wijze ontwikkeld.

#### ***Stijlflexibiliteit in het ontwikkelprogramma***

Om de stijlflexibiliteit van leiders te vergroten, is een ontwikkelfocus vereist op relationele vaardigheden, inlevingsvermogen en het uitbreiden van het gedragsarsenaal. Tijdens de seminars persoonlijke en teameffectiviteit, leiderschap en de mensgerichte organisatie, speelt stijlflexibiliteit een centrale rol. Steeds worden eigen gedrag en attitude getoetst aan de omgang

met belangrijke betrokkenen. Hoe ga je bijvoorbeeld om met medewerkers 'in het veld' op een manier die recht doet aan culturele verschillen?

#### ***Zelfbeeld versus extern beeld in het ontwikkelprogramma***

Om tot een realistisch zelfbeeld te komen, is een persoonlijke ontwikkelbenadering - dicht op de huid van het individu - noodzakelijk. In het programma worden deelnemers intensief geholpen in hun zoektocht naar een consistent zelfbeeld middels een individueel coachingstraject. Een verdere verdieping op de inzichten uit dit traject vindt plaats in de seminars persoonlijke en teameffectiviteit, en leiderschap. Om een beter zicht te krijgen op het beeld dat anderen van de deelnemer hebben, wordt een intensieve voorbereidingsoefening opgenomen voorafgaand aan het seminar persoonlijke en teameffectiviteit. In deze oefening maken de deelnemers een individuele SWOT-analyse aan de hand van interviews met hun omgeving.

#### ***Individuele waarden in het ontwikkelprogramma***

Zoals gezegd komen individuele waarden en organisatiewaarden overeen in een effectieve

organisatie. Binnen het ontwikkelprogramma van War Child wordt hier in twee richtingen aandacht aan besteed:

*Van binnen naar buiten:* tijdens de *kick-off* van het programma is een vertaalslag gemaakt van het individu naar de organisatie. Daarbij heeft iedere deelnemer gereflecteerd op zijn waarden (waar sta ik voor?), waarna deze plenair zijn uitgewisseld. De individuele kernwaarden zijn tevens getoetst aan de kernwaarden van War Child (in hoeverre stroken deze met elkaar?).

*Van buiten naar binnen:* tijdens het seminar over strategie wordt de vertaalslag op omgekeerde wijze gemaakt, door vanuit de strategie te kijken naar de rol en het handelen van de participanten.

Deze insteek draagt bij aan het congruent handelen van de deelnemers: individuele waarden, het eigen gedrag en de kernwaarden van de organisatie worden op één lijn gebracht.

### **Langetermijnbedoeling in het ontwikkelprogramma**

Een focus op de langetermijnbedoeling

vraagt om een ontwikkelprogramma waarin deelnemers leren om hier geduldig naar toe te werken. Bewustzijn van het verschil in succes op korte en lange termijn is hierbij cruciaal.

In het deputy business plan wordt een constante koppeling gemaakt tussen ik, afdeling en strategie. Het tijdsperspectief speelt hier een belangrijke rol: het behalen van de lange termijn bedoeling kan alleen met geduld en kleine stapjes die door de deelnemers worden gezet op afdelings- en individueel niveau.

Daarnaast wordt er in één van de seminars aandacht besteed aan de structuren en systemen van War Child. De informatiesystemen voor War Child zijn van groot belang, om te kunnen meten hoeveel kinderen in oorlogsgebieden zij daadwerkelijk bereiken. De organisatieaspecten systeem en structuur worden in de seminar echter niet beschouwd als doel op zich, maar zijn dienend in de realisatie van de lange termijn bedoeling. Deze visie noemen we ook wel *structure follows strategy*.

### **Daniëlle Eggen, Hoofd HR War Child, over het ontwikkelprogramma**

“De bedoeling van War Child is om kinderen te helpen die in (voormalige) oorlogsgebieden wonen. Met dans, sport, muziek en theater leren zij om hun ervaringen een plaats te geven. In mijn HR-visie komen deze ‘externe’ activiteiten overeen met de manier waarop we intern met elkaar omgaan. In onze programma’s met kinderen staan *empowerment*, inspiratie en resultaten centraal. Intern streven we ook naar een organisatie waar medewerkers geïnspireerd raken, het beste uit zichzelf halen en zich kenmerken door een resultaatgerichte focus. Op deze manier versterken onze externe en interne activiteiten elkaar en trachten we – zowel intern als extern – effectief te zijn. In dit streven spelen leiders een grote rol. Dit maakt leiderschap een belangrijk speerpunt in het HR-beleid voor de komende jaren. De vijf geschetste bouwstenen zijn herkenbaar binnen War Child.”

### **Stijlflexibiliteit**

“Effectiviteit en efficiëntie zijn belangrijk voor ons. Hoe effectiever en efficiënter we werken, hoe meer kinderen we beter kunnen helpen. Onze donoren vragen – terecht

– om hier bewijzen van te overleggen. Tegelijkertijd zijn innovatie, passie en creativiteit belangrijke onderdelen van onze identiteit. Deze twee energieën willen we synchroon laten lopen, hoewel ze soms tegenstrijdig zijn. Dit vraagt van onze leiders dat ze kunnen schakelen in hun stijl van handelen en communiceren.”

### **Tijdspectief**

“Onze missie is een vreedzame toekomst voor alle oorlogskinderen. Voorlopig zijn we niet in staat om alle kinderen in (na-)oorlogse gebieden te hulp te schieten. Maar we willen natuurlijk wel zoveel mogelijk kinderen helpen! Tegelijkertijd streven we naar *capacity building*, ofwel het opleiden van lokale medewerkers. Zo vergroten we de kans dat ons werk ook na vertrek wordt voortgezet. Op korte termijn kost *capacity building* tijd en energie, die niet rechtstreeks in het helpen van kinderen kan worden gestoken. Een goede leider weet te balanceren tussen directe hulp aan kinderen en het empowerment van lokale medewerkers, met resultaten op de langere termijn.”

### **Inclusie**

“War Child werkt in een omgeving met bijzonder veel en zeer uiteenlopende stakeholders. Aan de fondsenwervende kant zijn er particulieren, institutionele fondsen en bedrijven. Zij hebben allen hun eigen verwachtingen en eisen. Aan de programmatische kant werken we met verschillende bevolkingsgroepen, lokale gemeenschappen, lokale overheden (niet altijd even helder georganiseerd) en lokale donoren. De wensen en verwachtingen van de fondsenwervende en programmatische groepen zijn soms moeilijk verenigbaar. Zo was er eens een discussie tussen onze (top)leiders over de invulling van een campagne. Om bewustwording te creëren, wilden de collega’s van fondsenwerving een shockerend beeld gebruiken van een kind met een (speelgoed)geweer. Onze programmatische collega’s gingen hier vanuit principiële overwegingen echter niet mee akkoord, omdat een geweer en een kind nooit samen mogen gaan.”

### **Individuele waarden**

“Een waarde die alle collega’s delen is de zorg voor een betere wereld. De problematiek van de mensen waar we voor werken is enorm. Onze medewerkers maken hun eigen behoeften en belangen daardoor vaak ondergeschikt aan de belangen van oorlogskinderen. Echter, voor de gezondheid van onze organisatie is het uitermate belangrijk om ook goed voor onze medewerkers te zorgen. Een collega kan uit kostenoverwegingen bijvoorbeeld afzien van een training, of veel te veel uren maken, terwijl beide op lange termijn onze effectiviteit ondermijnen. Een goede leider maakt de zorg voor collega’s tot een leidende waarde in zijn handelen.”

### **Zelfbeeld versus extern beeld**

“Bij War Child werken mensen met zo’n 22 verschillende nationaliteiten; allen met dezelfde bedoeling, maar met uiteenlopende ideeën over de realisatie daarvan. Zeker in de drukte van alledag en ons ongeduld om resultaten te bewerkstelligen, zijn we ons niet altijd bewust van culturele verschillen, uiteenlopende karakters en werkstijlen. Het is van belang om deze verschillen te benoemen. Op deze manier ontstaat bewustzijn; de manier

waarop je jezelf ziet, komt niet altijd overeenkomt met hoe anderen naar je kijken. Zo houden Nederlandse medewerkers niet altijd rekening met hiërarchische verhoudingen. Een Nederlander voelt zich vrij om zijn mening te geven in aanwezigheid van autoriteiten en verwacht dat ook van anderen. Voor Afrikaanse collega's is dat echter niet gangbaar. De Nederlandse en Afrikaanse collega's kunnen daardoor in een voor beide onbevredigende situatie terecht komen. Een bewuste leider kent zijn persoonlijke en culturele eigen 'aardigheden'."

"Het ontwikkeltraject, met een centrale rol voor de vijf genoemde bouwstenen, past dus zeer goed bij de dilemma's die binnen de War Child organisatie spelen. Ik ben er dan ook van overtuigd dat dit ontwikkelprogramma gaat bijdragen aan de ontwikkeling van modern leiderschap binnen War Child!"

### Conclusie

Veel van de bouwstenen tot 'modern' leiderschap zijn ontwikkelbare eigenschappen. Zo heeft iedere leider de mogelijkheid om zijn zelfbeeld te toetsen aan het beeld dat anderen van hem hebben, bijvoorbeeld door eenvoudigweg om feedback te vragen. Ook de stijflexibiliteit van leiders is ontwikkelbaar: door zich te trainen in het kijken vanuit andere perspectieven (empathisch vermogen) en door te werken aan relationele en communicatieve vaardigheden, is het mogelijk om de verzameling gedragsalternatieven te vergroten.

De auteurs zien de ontwikkeling van de leiderschapsbouwstenen als een belangrijke

stap naar de toekomst. Daar dragen bepaalde interventies uiteraard beter toe bij dan andere. In bovenstaand artikel zijn de interventies beschreven, zoals ingezet in dit traject. Deze zouden de ontwikkeling van modern leiderschap direct of indirect moeten bevorderen. In de loop van het ontwikkeltraject voor War Child toetsen de auteurs aan de hand van de vijf geïdentificeerde eigenschappen en de gekozen interventies, in hoeverre het ontwerp bijdraagt aan de ambitie van War Child. Door middel van effectmeting, evaluatie en interviews zullen wij hierover verslagleggen. De resultaten hiervan worden teruggekoppeld in een toekomstige editie van TvOO. ■



**Arjan Keunen is verantwoordelijk voor de maatwerkprogramma's van TSM Business School. Hij ontwerpt en verzorgt programma's op het snijvlak van persoonlijke- en organisatieontwikkeling.**

**Els Hettinga is werkzaam als psycholoog en programma manager voor de maatwerk programma's van TSM Business School. Ze verbindt persoonlijke talenten en drijfveren met de ambities van de organisatie.**