

[**AL** HUIDIGE STAND
VAN ZAKEN]



TITEL

ARTFUL LEADERSHIP – Rapport over de huidige stand van zaken

AUTEURS

Advancis Business Services

UITGANGSPUNTEN

ARTFUL LEADERSHIP is een internationaal project dat ondersteund wordt door de Europese Commissie via het Erasmus+ programma, dat als doel heeft om een nieuwe generatie Dienende Leiders op te leiden met behulp van kunstvormen.

Advancis (Portugal),

de School of Arts - Catholic University of Porto (Portugal),

de Rotterdam School of Management (Nederland),

ISTUD Business School (Italië),

de University of Western Macedonia (Griekenland)

en Storybag (Nederland)

werken samen om innovatieve en creatieve digitale leermiddelen en een nieuw leertraject te ontwikkelen waarbij kunstvormen worden toegepast om een nieuwe generatie Dienende Leiders te inspireren en te vormen.

In dit rapport over de stand van zaken wordt geprobeerd om de onderzoeksresultaten van de verschillende observaties en beoordelingen samen te vatten en een overzicht te geven van de belangrijkste bevindingen, die een basis vormen voor de volgende fasen van het project.

INDEX

Samenvatting	4
Opzet van het onderzoek	5
De grondslagen van verandering vaststellen	8
Actuele uitdagingen	11
Leiderschap, Dienend Leiderschap	17
Introductie van het concept	17
Verkenning van de belangrijkste kenmerken	18
Dienend leiderschap laten aansluiten op de huidige behoeften	21
Art-based	25
Introductie van het huidige concept	25
Onderzoek naar de belangrijkste kenmerken	25
Art-based learning laten aansluiten op de behoeften van nu	26
Enkele conclusies	29
Stof tot nadenken	31

SAMENVATTING

De wereld is volop in beweging.

Door globalisering, technologie, ingrijpende demografische veranderingen, de financiële crisis en ethische dilemma's leidt ertoe dat we de geldigheid van onze educatieve- en managementparadigma's in twijfel trekken.

De nieuwe generatie werknemers heeft andere verwachtingen en dit vereist een ethischer, mensgericht management waarbij mensen centraal staan.

De toekomstige leiders groeien op in het digitale tijdperk en tijdens een ingrijpende sociale, financiële en economische crisis. Deze toekomstige leiders zijn op zoek naar een doel, betekenis en verbinding en zullen in organisaties werken die eveneens worden gevormd door de globalisering van kennis, markten en klanten en de informatie- en communicatietechnologie.

“Door dergelijke veranderingen ontstaan nieuwe prioriteiten en verantwoordelijkheden en juist in deze omgeving is Dienend Leiderschap succesvol geworden als managementstijl voor het huidige geherdefinieerde bedrijfsleven. Een managementstijl die voor organisaties als steunpilaar kan dienen om organisatiestructuren te creëren op basis van rentmeesterschap, verrijking en vertrouwen.”

DIRK VAN DIERENDONCK, RSM INSIGHT 3RD QUARTER, 2011

Dit rapport over de huidige stand vak zaken is bedoeld om een duidelijk en gestructureerd overzicht te tonen van de kernbegrippen van het Artful Leadership project - **de kenmerken van dienend leiderschap en de art-based learning benadering** - en hoe deze concepten gecombineerd kunnen worden om de potentiële impact van een strategie voor leiderschapontwikkeling te maximaliseren.



OPZET VAN HET ONDERZOEK

De onderzoeksfase van ARTFUL LEADERSHIP werd ontworpen om het volgende te beoordelen en analyseren:

- (I) de ontwikkeling van het Dienend Leiderschap model;
- (II) de potentie van arts-based learning als leermiddel voor onderwijs op het gebied van management en leidinggeven;
- (III) het ontstaan van nieuwe leermethoden die verband houden met arts-based learning, zoals digital storytelling, design thinking etc.
- (IV) de diepgaande kennis over de doelgroep en toekomstige eindgebruikers-leiders, schoolbesturen en de millenniumgeneratie en generatie Z - hun kenmerken, behoeften en wensen.

Onze onderzoeksmethode werd opgesteld om kennis te vergaren, waarbij zowel onderzoekers als deelnemers aan het onderzoek een actieve rol spelen. De geselecteerde benaderingen en technieken maakten het mogelijk dat deelnemers voortdurend werden betrokken bij het onderzoek, niet alleen als respondenten, maar als personen die een analyse, reflectie en actie konden geven.

Het traject van het onderzoek werd opgesteld rondom drie hoofdfasen:



DOOR DE VALLEI VAN BUREAUONDERZOEK



NAAR HET BOS VAN PARTICIPATIEF ONDERZOEK



DE BEKLIMMING VAN DE HEUVELS VAN DE PRAKTIJK



FASE EEN: Door de vallei van bureauonderzoek

In deze fase proberen we meer inzicht te krijgen in beide domeinen (Dienend Leiderschap & art-based learning) om het consortium een breder perspectief te bieden over de huidige ontwikkelingen binnen dit onderzoek.

Fase 1 besloeg een divergent-convergent continuüm en omvatte twee hoofdstadia.

Stadium 1: er werden twee bronnen onderzocht - verzameld mediaonderzoek en persona's. Bij het verzamelen van de mediaonderzoeken werd ernaar gestreefd om verschillende middelen van verschillende bronnen (in verschillende vormen) te verzamelen die betrekking hadden op de onderwerpen van het project. De persona's werden ontwikkeld om informatie te verzamelen over inspirerende personen op het gebied van Leiderschap, Kunstvormen & Onderwijs.

Stadium 2: het onderzoeksteam analyseerde de informatie, verwijzingen en bronnen en selecteerde de bronnen die het meest geschikt waren voor de doelstellingen van Artful Leadership. Uiteindelijk stelde het consortium een lijst op van totaal 50 literatuurverwijzingen die in verband staan met de gebieden van Artful Leadership.

FASE TWEE: Naar het bos van participatief onderzoek

Deze activiteit bestond uit twee belangrijke interactieprocessen met de doelgroepen:

- Actuele Inzichten: het selecteren, analyseren en delen van projecten of organisaties die een inspirerende bron zouden kunnen vormen voor eindgebruikers.
- Toekomstgerelateerde Voorkennis: maatschappelijke trends in kaart brengen, met name de trends die betrekking hebben op onderwijs- en industrieomgevingen.

Er werden in de vier landen die aan dit project meewerken in totaal zes workshops strategisch vooruitblikken georganiseerd. Er deden meer dan 70 deelnemers met verschillende achtergronden mee (bijv. uit de academische wereld, bedrijfsleven, beleidsmakers).

FASE DRIE: De beklimming van de heuvels van de praktijk

In dit stadium was het doel om alle eerder verzamelde elementen bij elkaar te brengen en te analyseren om de belangrijkste competenties van leiderschap in kaart te brengen en een uitgebreide analyse uit te voeren van de art-based methoden die gebruikt kunnen worden om de training en ontwikkeling van leiderschap te ondersteunen.

De resultaten werden getoond aan deskundigen, die uitgenodigd waren door het consortium. Het ging om 10 deskundigen met verschillende academische en professionele achtergronden.

DE GRONDSLAGEN VAN VERANDERING VASTSTELLEN

Onderzoek heeft aangetoond dat de traditionele paradigma's voor management en leiderschap niet langer voldoen aan de huidige uitdagingen waar organisaties mee te maken hebben en dat ze niet voldoen aan de verwachtingen en behoeften van de nieuwe generatie arbeiders/structuren/kennis.

WAT BEDOELEN MENSEN WANNEER ZE SPREKEN
VAN GROTE TRENDS? ¹

¹ Deelnemers van de nationale seminars bespraken hoe de maatschappij, het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen zich zullen ontwikkelen en op welke manier we verandering moeten volgen.

THIS IS IT

IMPORTANCE
KNOWLEDGE

Door te investeren in het talent van mensen, ongeacht hun leeftijd; het potentieel van de medewerkers voor de organisatie laten bloeien, verschillende talenten van mensen van verschillende leeftijden herkennen.

Onderwijs om zelfstandigheid te promoten en mensen de mogelijkheid te bieden om zich op persoonlijk en sociaal vlak te ontwikkelen als dit nodig is om verder te komen – stimuleer gedeeld leiderschap door middel van communicatie.

Multidisciplinaire teams die gedreven worden door nieuwsgierigheid en zich willen inzetten voor een gezamenlijk doel. Beslissen autonoom over definities van vragen als 'waarom, wat en hoe' – leidt tot doeltreffendere handelingen van mensen en voor open en participatieve innovatie.

Vloeibaarheid werd weleens gelijk gesteld aan ontmanteling, onzekerheid, complexiteit en moderniteit. Aan de opkomst van de digitale-/internetrevolutie en datasystemen, vrije en onbeheersbare interacties die risico's inhouden op het gebied van beveiliging privacy etc.

Onderwijs om zelfstandigheid te bevorderen en mensen de mogelijkheid te bieden om zich op persoonlijk en sociaal vlak te ontwikkelen als dit nodig is om verder te komen – stimuleer gedeeld leiderschap door middel van communicatie.

Het geheel verschilt van de som van de delen: waardeer ieder individu en iedere manier van samenwerken waarmee een groep met behulp van alle deelnemers iets kan creëren. In de huidige maatschappelijke context is de gezamenlijke benadering nog relevanter en wordt ook steeds vaker toegepast. Het is belangrijk dat in het onderwijs in het algemeen en in het bijzonder in de opleiding van leiders zijn/haar samenwerkingscapaciteiten en aandacht voor mensen bevorderd wordt, waarbij initiatieven, zelfstandigheid, kritisch denken en creativiteit een rol spelen.

WHAT

Automatisering, en dan met name het toenemende aantal computers en robots die de traditionele relatie tussen mensen en machines in gevaar brengt.

Duurzaamheid, in de zin van het gebruiken van hulpbronnen zonder het leven en welzijn van toekomstige generaties in gevaar te brengen.

Multidisciplinaire synergiën zijn een verschijnsel waarbij mensen met verschillende competenties verbonden zijn aan gemeenschappelijke doelen en oorzaken. Dat is in lijn met tal van sociale uitdagingen, van het oplossen van actuele problemen en de evolutie naar een toekomstige maatschappij - ontwikkel oplossingen die valide worden door gezamenlijke verbinding; bevorder de doelbewuste verbinding tussen mensen; zorg dat mensen divergent denken in het algemeen belang; maak gedeeld leiderschap mogelijk.

Maatschappelijke versnippering. Dit wordt beschreven als een voortgaand proces dat betrekking heeft op maatschappijen en gezinnen, waarbij mensen in gemeenschappen individualisten worden, soms beroofd van hun afkomst en traditie.

Secularisering en de-secularisering. De culturele veranderingen die gedurende de laatste 50 jaar hebben plaatsgevonden zorgen voor het verzwakken van gemeenschapszin. Leaders en organisaties kunnen zich niet losmaken van deze ontwikkeling en worden daarom gevraagd om binnen de grenzen van de organisatie sterke waarden te bieden, een gevoel van identiteit en het gevoel ergens deel van uit te maken.

Gebrek aan middelen. Het voorbeeld van een deeleconomie als een haalbare manier om met deze uitdaging om te gaan.

Angst: als het over de nabije toekomst ging dan werd een groeiend angstgevoel als belangrijke factor genoemd. Hierbij gaat het om de angst voor de gevolgen van terrorisme, voor snelle veranderingen en algemene politieke/sociale onstabieliteit.

Verbinding: de mogelijkheid om in contact te komen en contact te leggen met mensen wier ideeën gedeeld kunnen worden en samen uitgewerkt kunnen worden in de gemeenschap. De leider zorgt ervoor dat alle leden zich inzetten voor gemeenschappelijke doelen, waarbij daarna binnen teams een duurzame wijze van leiderschap ontstaat.

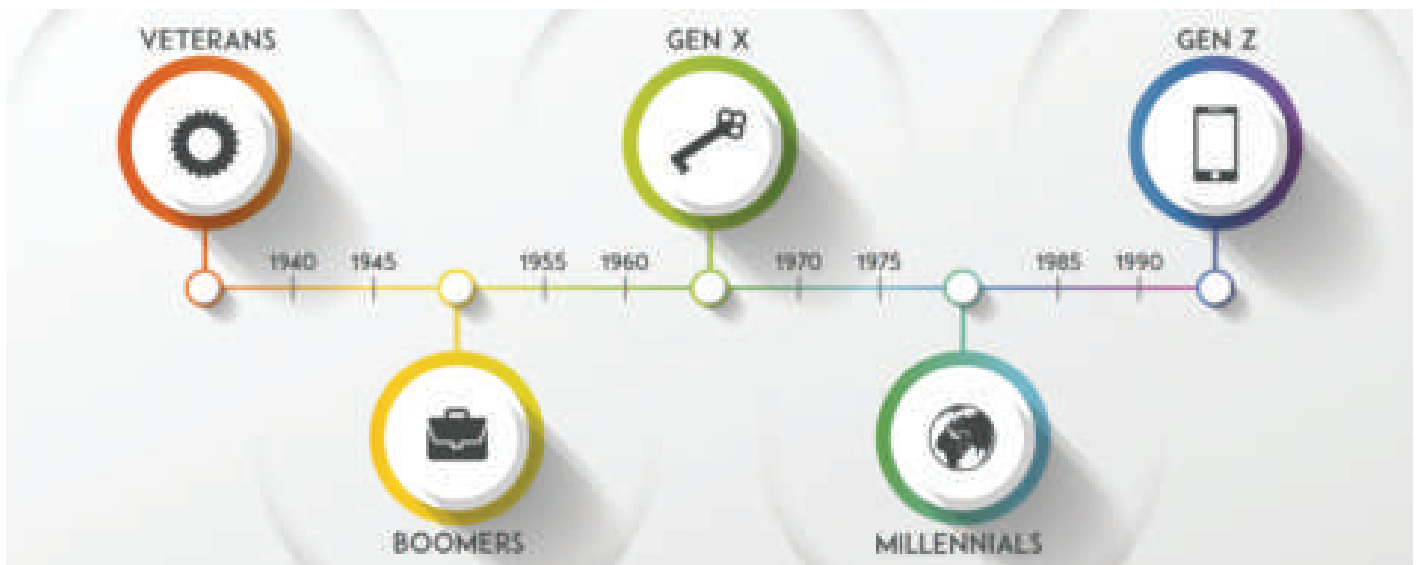
Virtuele verbinding om samen dingen te ontwikkelen: de virtuele verbinding is nodig maar vereist een aantal middelen die het mogelijk maken om samen oplossingen te ontwikkelen voor maatschappij, organisaties en gemeenschappen. De leider moet anderen in staat stellen om zelf op afstand beslissingen te nemen, hierbij een balans zoekend tussen het behouden van de virtuele verbinding en de ontkoppelde verantwoordelijkheden.

ACTUELE UITDAGINGEN

#MAATSCHAPPIJ

De combinatie van een hogere levensverwachting en dalende geboortecijfers leidt tot een vergrijzing van de bevolking. Veroudering is in steeds meer landen een probleem en landen weten nog steeds niet wat de negatieve gevolgen zullen zijn voor de maatschappij en de economie.

De demografische ontwikkelingen beïnvloeden de welvaart van de maatschappij en staten, maar ook van bedrijven en de arbeidsmarkt waar nieuwe uitdagingen ontstaan bij het managen van mensen (zowel arbeiders als klanten). De meeste bedrijven merken dat er een overgang plaatsvindt tussen de arbeiders die 50 jaar of ouder zijn en de arbeiders die jonger dan 40 jaar zijn (Barroca, A., 2015).



De verschillende generaties in de maatschappij en op het werk, vraagt van werkgevers om te gaan met verschillende behoeften en verwachtingen van de medewerkers binnen iedere leeftijdsgroep. Bovendien, en naast deze combinatie van eigenschappen, wonen, duiden en beredeneren medewerkers anders dan in de voorgaande decennia – de technologie en wereldwijde verbondenheid maken het mogelijk dat mensen direct toegang hebben tot kennis en informatie over ontelbare onderwerpen; zo is een informatiemaatschappij ontstaan (Ministerie van Werkgelegenheid en Economie van Finland, 2012).

Terwijl het voor economieën moeilijk blijft om innovatie en concurrentievermogen te verbeteren, moeten er ook nieuwe maatregelen genomen om medewerkers aan te moedigen om tot maatschappelijke innovatie en het nemen van de eigen verantwoordelijk.

FEITEN & BESLOMMERINGEN VAN NATIONALE WERKGROEPEN

“Hoe ouder ze zijn, hoe meer ze zich geïntimideerd voelen door de digitalisering van processen en de jongere collega's die hier meer vanaf weten.”

“Terwijl ouderen en professionals over het algemeen hetzelfde denken over het traditionele idee van leiders als “degenen die leidinggeven” en hun aandacht richten op corporatieve en collectieve “aspecten van organisaties, benadrukken studenten het idee van “leiders” als “degenen die goede omstandigheden creëren voor” waarbij zij hun aandacht richten op de relationele/individuele dimensies van organisaties.”

“Nadruk op verantwoordelijkheid en duurzaamheid die samen de “sociale” kant van leiderschap vertegenwoordigen en worden gezien als een brug die de bedrijven met mensen en met de hele maatschappij verbindt.”

#MANAGEMENT

Technologie heeft de manier waarop we zaken doen veranderd. Een nieuw doel binnen organisaties is om de structuur, handelswijze en de resultaten bij te stellen (of de manier waarop producten/diensten worden geleverd).

Het digitale tijdperk overspoelt medewerkers - en met name de nieuwe generatie werknemers - gedurende hun leven met technologie, wat een aanzienlijke impact zal hebben op de manier waarop toekomstige werknemers en leiders zullen communiceren. “Een uitdaging die verband houdt met de mogelijkheden die technologie biedt is dat iedereen “digitaal geletterd” en op de hoogte moet zijn van de steeds veranderende technologieën” (Rikleen, L. S., 2011).

Tegelijkertijd worden teams niet langer ingedeeld aan de hand van werknemers binnen een afdeling of werkgebied. In plaats daarvan bevorderen organisaties de verbinding tussen verschillende werkgebieden (operationeel, management, onderzoek, ontwerp etc.) en verschillende kennisgebieden (ethnografie, techniek, filosofie, letteren, chemie etc.) om de creatieve kant aan te wakkeren en ideeën voor innovatieve oplossingen aan te bieden (van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H., 2013). Deze heterogene en trans-disciplinaire teams hebben al een ander soort professionals nodig (T-shaped professionals) “die goed problemen binnen hun eigen vakgebied kunnen oplossen, maar tevens in staat zijn om met specialisten van verschillende disciplines en vakgebieden om te gaan en deze specialisten te kunnen begrijpen” (IfM and IBM, 2008).

Nieuwe teams betekent nieuwe werkkruimtes. We kunnen nagaan in hoeverre veranderingen binnen de organisatiestructuur al aan de gang zijn.

Organisaties zijn begonnen om regelingen met betrekking tot de werkomgeving en werkmethoden m.b.t. samenwerken samenwerkings-economieën; de resultaten waren erg hoopgevend (Jones, 2013).

Dankzij nieuwe organisatiestructuren kan het middenmanagement op de voorgrond treden. Midden-managers staan tegelijkertijd dicht bij het hogere management én de werknemers op de werkvloer, en dat speelt een belangrijke rol als het gaat om het goed communiceren van de strategie binnen de organisatie en om op een effectieve manier toezicht te houden op de verwachte resultaten. Dus naast dat het noodzakelijk is dat het middenmanagement wordt aangepast aan nieuwe werkregelingen en multidisciplinaire teams (T-shaped professionals), draagt het middenmanagement ook meer verantwoordelijkheid voor resultaten, middelen en medewerkers. Hun succes "is afhankelijk van een sterke overtuigingskracht en de mogelijkheid om een complex netwerk van middelen samen te voegen om resultaten te behalen" (McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P., 2013).

FEITEN & BESLOMMERINGEN VAN NATIONALE WERKGROEPEN

"De leiderschapsstijl zal veranderen door digitale diensten die leiden tot leiderschapsstijlen waarbij samenwerking een grotere rol zal spelen."

"De leider moet uit de digitale bubbel stappen en de leider moet de bubbels van zijn partners doorbreken [...] om ruimte vrij te maken voor nieuwe uitdagingen waarbij er spaarzaam gebruik wordt gemaakt van digitale diensten."

"De groeiende en gemeenschappelijke behoefte aan een "reden waarom"-beleid dat in staat is om betekenis te geven aan werken, maar dat niet alleen ... Deze perceptie kan beschouwd worden als een reactie op de globalisering en secularisering, wat gebruikelijker is onder jonge mensen die steeds meer op zoek zijn naar zekerheid en stabiliteit."

#LEREN

Er zijn nieuwe en uiteenlopende banen (technisch, feitelijk en/of structureel verschillend) die uiteenlopende kennis, vaardigheden en houding vereisen.

"Werkgevers geven wereldwijd aan dat onderwijsinstellingen jonge mensen niet de juiste vaardigheden aanleren voor de banen die beschikbaar zijn. Het gaat hierbij vooral om zachte vaardigheden".

Leven in chaos, onzekerheid en snelle veranderingen vereist één van deze twee rollen: of je overweegt het tempo te volgen en past je continu aan en je zorgt dat je meer te weten komt over het onbekende of je leeft in angst omdat je de innovaties niet bij kunt houden. Onderwijsinstellingen moeten eenzelfde begrip van de wereld hebben om dergelijke kennis te kunnen doorgeven en mensen op te leiden voor de behoeften van morgen.

Zij moeten "inzien dat het voorbereiden van studenten tot effectieve en verlichte leiders van cruciaal belang is voor hun toekomstige kansen op de arbeidsmarkt, om een leven te kunnen leiden dat voldoening geeft en om in steeds moeilijkere tijden een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij.

De noodzaak om anders te denken over hoe jongen mensen voorbereid moet worden op de toekomst wordt aangedreven door enkele belangrijke krachten. Een van die krachten is de millenniumgeneratie zelf" (Gergen, C. & Rego, L., 2014).

FEITEN & BESLONNINGEN VAN NATIONALE WERKGROEPEN

“Het is een feit dat in Griekenland leraren liever een baan als schooldirecteur of onderwijsadviseur willen. Zij beschouwen dit als de belangrijkste functies waarbij leiderschap van belang is.”

“Het is een feit dat onderwijzers in Griekenland met de jaren “geleerd” hebben om op een bepaalde wijze te werken en de structuur van het onderwijssysteem maakt dit dan ook mogelijk. Dus in de meeste gevallen duurt het enige tijd voordat zij om kunnen gaan met nieuwe trends en/of openstaan voor iets anders.”

“Het ziet er naar uit dat ze hebben begrepen dat de manier van werken in de hedendaagse wereld langzaam verandert en de traditionele leiderschapsstijl (een baas zijn en niet een leider) verouderd raakt.”

“Studenten kunnen niet actief betrokken zijn in een traditionele context en hun houding ten opzichte van discussies en relaties met medestudenten aan de kant zetten.”

EN VANDAAG DE DAG? WELKE LEIDER MOETEN WE NAAR VOREN SCHUIVEN OM HET ONBEKENDE ONDER OGEN TE ZIEN?²

Betekenis gevend leiderschap: gebaseerd op de veronderstelling dat er van leiders gevraagd wordt om te gaan met de vraag naar de "reden waarom" die hun partners steeds vaker aan hen stellen.

LOGIN: Leider, open, gegeneerd, interactie, nieuw/netwerk
LOGIN: Leider, orde, mondiaal, verbonden/gedeelde kennis.

Uitdagend leiderschap: kan omschreven worden als een leiderschapsstijl die gebaseerd is op moed en snelle/duidelijke beslissingen die cruciaal zijn om om te gaan met de wereldwijde complexiteit die soms besluitvormingsprocessen kan stilleggen.

Leiderschap vanuit lidmaatschap van dezelfde organisatie: gebaseerd op de veronderstelling dat leiders in staat moeten zijn om een gemeenschappelijke identiteit op te leggen door verbondenheid en betrokkenheid te versterken.

Samenwerkend leiderschap: gebaseerd op de actieve versterking van hulpmiddelen en het doorbreken van traditionele hiërarchische structuren.

Op vertrouwen gebaseerd leiderschap. Anders dan bij traditionele paradigma's die gebaseerd zijn op een top-down mandaat, belichamen nieuwe leiders steeds meer gezag op basis van het gemeenschappelijke gevoel van vertrouwen. In sommige opzichten is vertrouwen de ware voorwaarde van een leiderschap dat niet steunt op een superieur mandaat, maar eerder op een soort democratische consensus van de lagere en soms informele niveaus binnen de organisatiestructuur.

Welzijn-gericht leiderschap: gebaseerd op de ambitie om de aandacht van leiders te richten op het creëren van een geschikte en aangename werkomgeving.

Flexibel leiderschap: goed voorstelbaar door middel van het symbool 'spons', dat door een van de deelnemers geopperd werd. Het kan beschreven worden als een manier om gezag uit te oefenen zonder de interne en externe scenario's te negeren (inclusief de binnenste dimensie van organisatiestructuren).

Coachend leiderschap: gebaseerd op de veronderstelling dat leiders zich voornamelijk zouden moeten richten op de professionele en persoonlijke groei van mensen die onder hun verantwoordelijkheid vallen, waarbij uitgegaan wordt van een rol als mentor of coach.

² Deelnemers van de nationale seminars discussieerden over mogelijke leiderschapsstijlen die in de toekomst nodig zijn om de grote trends in de maatschappij, het bedrijfsleven en het onderwijs tegemoet te treden.

Systemisch leiderschap: gebaseerd op het idee dat leiders in staat moeten zijn om voor hun activiteiten en rollen een aanpak voor de lange termijn te hanteren, waarbij ze niet alleen de aandeelhouders maar ook de volledige maatschappij betrekken.

Emotioneel leiderschap: goed benutten van innerlijke emoties die een effectief en krachtig middel vormen om empathie en samenhang te creëren naast institutionele en formele regels.

Relationeel leiderschap: emoties zijn sterk verbonden aan de dimensies van de leefomgeving, maar om deze te vertalen naar organisatietermen moeten ze een structuur kunnen creëren die versterkt wordt door relaties.

Wanneer emoties banden scheppen, komen organisaties tot leven en onderscheiden ze zich als effectieve en operationele structuren.

Netwerkend leiderschap: nieuwe leiders kunnen zich niet onttrekken aan de vraag om binnen

en rondom netwerk-gebaseerde systemen te kunnen bewegen, waar netwerken niet vertegenwoordigd worden door verschillende operationele dimensies, maar ook door verschillende culturele waarden die op een gemeenschappelijk platform van een "mondiaal dorp" interageren.

Autoritair leiderschap. Aangezien een mondiale en complexe maatschappij onder bepaalde

omstandigheden duidelijke regels en gezag vereist, zouden democratische benaderingen

geïntegreerd moeten worden in een ruimer kader waarin het belang van autoriteit niet wordt genegeerd, maar waarbij ook geen sprake is van een autoritair systeem.

Kameel (verzet, focus, kennisdrager): is in staat om zich aan te passen aan situaties en mensen;

Leeuw (kracht, moed, vastgrijpen): verzamelt en doorbreekt paradigma's;
Kind (herschepen, nieuwsgierig, aanpassen): het kind vindt dingen opnieuw uit.

De leider als een persoon die steeds maar naar risico's zoekt om te creëren en herscheppen.

De leider als bemiddelaar die met voorbedachten rade een richting biedt die verband houdt met samenwerking en interactie.

De leider als een persoon die liefheeft en over passie en humor beschikt en de teamleden aanmoedigt om zelfstandig te zijn en het beste uit zichzelf te halen.



LEIDERSCHAP, DIENEND LEIDERSCHAP

#INTRODUCTIE VAN HET CONCEPT

“De dienend leider is in de eerste plaats een dienaar [. . .]

Het begint allemaal met het natuurlijke gevoel om iemand te zijn die dient, om in de eerste plaats te dienen. Daarna komt de bewuste keuze dat iemand wil gaan leiden. Die persoon verschilt in eerste instantie behoorlijk van een ‘leider-eerst’, wellicht door de behoefte om een ongewone honger naar macht of naar materieel bezit in te tomen [. . .] De leider-eerst en dienaar-eerst zijn twee extreme types. Daartussenin bevinden zich nuances en schakeringen die onderdeel uitmaken van de oneindige verscheidenheid van de menselijke aard.”

ROBERT GREENLEAF, 1970

In 1977 publiceerde Robert Greenleaf het boek “Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness” en vervolgens werd het concept van dienaar en de toepassing op leiderschap steeds relevanter.

Sindsdien is het toepassen van dit concept ontwikkeld en wereldwijd bestudeerd door verschillende auteurs (Spears, 1995; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011; Correia de Sousa, 2014) aan de hand van verschillende perspectieven - o.a. bedrijfsleven, hoger onderwijs, politiek en overheidsorganisaties. Zelfs als er concreet naar ieder geval wordt gekeken, kan men zich voorstellen dat ieder beroep of vakgebied meer dan alleen kennis van een specifiek onderwerp vereist. Het vraagt om het talent en de vaardigheid om goed met anderen te communiceren. Iedere keer als we de verantwoordelijkheid voor anderen dragen, horen hier inzichten, activiteiten, interacties, verhoudingen en overtuigingen bij die verder gaan dan de oude vormen van ‘management by control’.

Dit is wat Greenleaf in 1977 wilde delen, namelijk dat het concept van dienende leiders “‘functioneel superieur’ is omdat zij dichter bij de werkvloer staan, zij dingen horen, zien en weten en hun intuïtie en inzicht uitzonderlijk is”.

Dankzij deze sensitieve vaardigheden zijn dienende leiders in staat het beste in hun teams naar boven te brengen doordat zij ieder teamlid kennen en weten wat zijn/haar talenten, behoeften, wensen en doelen zijn en wat er in zijn/haar vermogen ligt. In tegenstelling met het bovenstaande werd leiderschap jarenlang in verband gebracht met “waar - een hiërarchische positie, wie - een persoon en wat - een reeks handelwijzen of acties”. De nieuwe trends in de maatschappij, het bedrijfsleven en het onderwijs sluiten echter niet meer aan op deze argumenten om leiders te selecteren. Organisaties zijn horizontaal, mensen zijn in elke betekenis van het woord divers en werkomgevingen profiteren van de sociale economie en kenniseconomie.

In een dergelijke wereld en werkomgeving moet de leider “mogelijkheden en alternatieven creëren die zelfstandigheid en ondersteuning mogelijk maken voor degenen die we dienen” en “een omgeving creëren waar gedeeld gezag en zelfstandigheid mogelijk is, een omgeving waar rentmeesterschap centraal staat en dienstverlening het ultieme doel is” (Nichols, 2011).

Academisch onderzoek over leiderschap toont aan hoe geschikt Dienend Leiderschap is voor dit Vijfde Tijdperk van arbeid, zowel binnen organisaties – door aan de behoeften van zeer getalenteerde werknemers te voldoen – als ook uiteenlopende belanghebbenden binnen de samenleving (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

#VERKENNING VAN DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN

De dienende leider moet zich verantwoordelijk voelen voor zijn medewerkers en moet zichzelf als een rentmeester beschouwen ten opzichte van hen en de organisatie. (...) Daarnaast werkt de dienende leider toe naar het opbouwen van een organisatie waar mensen aangemoedigd worden om te groeien en daarmee unieke waarde toe te voegen.

DIRK VAN DIERENDONCK, 2011

Vanuit het oorspronkelijke concept van de dienende leider, dat bedacht is door Robert Greenleaf, ontstonden er verschillende veronderstellingen, de meeste zijn verbonden aan de essentie van de leider. De leider als een persoon die de anderen [de volgers] dient en ze in dezelfde richting stuurt bezit verschillende uitzonderlijke eigenschappen.

Key characteristics	Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)
Empowering and developing people	Develops People	Serving and developing others Consulting and involving others		Empowerment Trust	Empowering Helping subordinates grow and succeed	Transforming influence	Empowerment
Humility	Shares Leadership	Humility and selfness	Altruistic calling	Humility	Putting subordinates first	Voluntary Subordination	Humility Standing back
Authenticity	Displays Authenticity	Modeling Integrity and authenticity				Authentic self Transcendental spirituality	Authenticity
Interpersonal Acceptance	Values People		Emotional healing	Agapao love	Emotional healing	Covenantal relationship	Forgiveness
Providing direction	Providing Leadership	Inspiring and influencing others	Persuasive mapping	Vision	Conceptual skills		Courage Accountability
Stewardship	Builds Community		Organizational stewardship Wisdom		Creating value for the community Behaving ethically	Responsible morality	Stewardship

FRAMEWORK OF THE KEY CHARACTERISTICS OF SERVANT LEADERSHIP BY AUTHOR (VAN DIERENDONCK, 10TH SERVANT LEADERSHIP SYMPOSIUM, 2014)

Omdat er steeds meer onderzoek wordt gedaan naar dienend leiderschap, ontstaan er ook steeds meer interpretaties over wat de belangrijkste eigenschappen zijn.

Het Artful Leadership consortium heeft gekozen voor het voorstel van Van Dierendonck (2011) dat gaat over een leiderschapsstijl die gebaseerd is op 6 belangrijke eigenschappen. De essentie van een dienende leider is iemand die bescheiden en authentiek is, die gevoelens en motivaties van anderen begrijpt en deze ook zelf ervaart, optreedt als rentmeester, anderen aanmoedigt en helpt om zich te ontwikkelen en ook richting biedt.

Deze 6 eigenschappen tonen "een sterke indicatie van hoe een dienende leider zou moeten functioneren" (van Dierendonck, 2011).



- Mensen op het werk verantwoordelijkheid geven voor hun eigen acties.
 - De talenten en sterke punten van werknemers erkennen.
 - De keuzes van medewerkers en hun persoonlijke groei aanmoedigen.
- Inzien dat medewerkers niet slechts ondergeschikten zijn, maar dat ze volwaardige individuen zijn.



- Erkennen dat zij [dienende leiders] niet alwetend maar ook niet almachtig zijn en dat werknemers over meer kennis en ervaring kunnen beschikken.
- Aanvaarden dat ze feilbaar zijn en dat hun eigen kennis niet oneindig is, wat helpt om een leeromgeving tot stand te brengen: een omgeving waar medewerkers kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen door te experimenteren en door van anderen te leren.



- Medewerkers laten merken dat ze zichzelf kunnen zijn, maar ook dat de werkomgeving dit daadwerkelijk aanmoedigt en verwelkomt.
- Integer te handelen: te doen zoals beloofd; consequent te zijn op het gebied van maatregelen en moraal; trouw aan zichzelf en de leiderschapsprincipes te zijn die men voorstaat.

AANVAARDING VAN RELATIES TUSSEN MENSEN

- De gevoelens en motivaties van anderen ten volle begrijpen.
- Medewerkers als individuen zien: door empathisch en vergevingsgezind te zijn, accepteren dat mensen fouten (kunnen) maken.

RICHTING GEVEN

- Duidelijk maken wat er wordt verwacht van medewerkers.
- Zorgen dat het werk dynamisch blijft en het aan te passen aan de vaardigheden en de behoeften van medewerkers.

RENTMEESTERSCHAP

- Door verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie en zich te richten op het verlenen van diensten in plaats van gezag en eigenbelang.
- Als begeleiders fungeren maar ook als rolmodel voor anderen.
- Door het juiste voorbeeld te geven kunnen leiders anderen stimuleren om in het gemeenschappelijk belang te handelen.

Ook al zijn de 6 kenmerken die hierboven staan beschreven allen belangrijk, toch kunnen niet alle kenmerken centraal staan. In plaats daarvan houden ze een specifieke orde aan: verrijking, rentmeesterschap, authenticiteit en richting bieden vormen samen de basis van het gedrag van een dienende leider, terwijl bescheidenheid en aanvaarding van relaties tussen mensen (dankbaarheid, vergeving en altruïsme) worden beschouwd als deugdzame kenmerken (van Dierendonck & Patterson, 2015).

Onderzoek bracht recentelijk ook aan het licht dat onvoorwaardelijke liefde een onmisbaar onderdeel is van dienend leiderschap. Onvoorwaardelijke liefde is een houding die "deugzaam gedrag aanmoedigt met betrekking tot bescheidenheid, dankbaarheid, vergeving en altruïsme. Deugzaam gedrag leidt tot het gedrag van dienend leiderschap met betrekking tot verrijking, authenticiteit, rentmeesterschap en richting geven" (van Dierendonck & Patterson, 2015).

#DIENEND LEIDERSCHAP LATEN AANSLUITEN OP DE HUIDIGE BEHOEFTE³

Bij dienend leiderschap wordt de toenemende dienstverlening aan anderen benadrukt: een holistische benadering van werk, het aanmoedigen van gemeenschapszin en het delen van bevoegdheid in het beslissingsproces.

LARRY SPEARS, 1996

De voordelen van dienend leiderschap kunnen organisaties op verschillende manieren beïnvloeden:

- Door medewerkers sterk het gevoel te geven dat ze deel uitmaken van de organisatie, waardoor ze zich meer inspannen voor de organisatie, hun werk, hun collega's en klanten;
- Een basis creëren zodat medewerkers het gevoel krijgen zelfstandig te kunnen werken waardoor creativiteit en risicovolle innovaties worden aangemoedigd;
- Teamprestaties te verbeteren door mensen het gevoel te geven dat ze ergens deel van uit maken en ondersteund worden.

Daarnaast hebben verschillende auteurs de voordelen van deze leiderschapsstijl binnen organisaties getest. Onderzoek dat de correlatie van de positieve invloed van dienend leiderschap aantoont met verschillende aspecten van het werk laat zien hoe dit leiderschapsmodel past bij de nieuwe manieren van zakendoen. Het suggereert hoe organisaties daarvoor de noodzakelijke flexibiliteit kunnen invoeren.

Rekening houdend met de megatrends die we waarnemen binnen de maatschappij, het bedrijfsleven en het onderwijs, zijn er al waardevolle aanwijzingen om deze leiderschapsstijl binnen huidige organisaties te onderzoeken, toe te passen en te meten.

#MAATSCHAPPIJ

Het vermogen om doelgericht te werken, ethisch te handelen en flexibel genoeg te zijn om anderen te accepteren en voor hen te zorgen, benadrukt het belang van deze leiderschapsstijl in huidige organisaties. Voor de nieuwe generatie werknemers en als reactie op verschillende behoeften, kenmerken en verwachtingen, kunnen organisaties dienend leiderschap toepassen om op de algemene psychologische behoeften van mensen in te spelen en zo een gemeenschapsgevoel op het werk te creëren. "Als medewerkers het gevoel hebben dat ze ergens bij horen en dat zij dit belangrijk vinden, dan wakkert dit een gevoel van verantwoordelijkheid aan. Dit kan de kans vergroten dat medewerkers meer hun best gaan doen en dat ze trouwer zijn aan de organisatie, het werk, de collega's en klanten".

De intentie en passie voor iedere procedure en voor het resultaat gaan verder dan de vier muren van de organisatie en bieden de samenleving betekenisvolle eindproducten en diensten aan. Deze ethische benadering binnen bedrijven die de stijl van dienstbaar leiderschap hanteren, biedt medewerkers en de samenleving "gerichte aandacht op zorg voor mensen, op integriteit, betrouwbaarheid en in dienst te staan voor het grote geheel".

³ Enkele voorbeelden: bedrijfsprestaties (Peterson, Galvin & Lange, 2012), doeltreffendheid van teams (Hu & Liden, 2011; Irving, 2005), voldoening in het werk (Anderson, 2005; Drury, 2004), vertrouwen (Dannhauser & Boshoff, 2006; Sendjaya & Pekerti, 2010), betrokkenheid bij de organisatie (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; Liden et al., 2008), bereidheid tot verandering (Kool & van Dierendonck, 2012), creativiteit (Neubert et al., 2008), integriteit (Bobbio et al., 2012), organisatorisch gedrag van burgers (Ehrhart, 2004; Bobbio et al., 2012), betrokkenheid (van Dierendonck & Nuijten, 2011), psychologische verrijking (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

#MANAGEMENT

Naast de motivatie om te leiden, hebben dienende leiders de essentiële behoefte om zowel medewerkers als de organisatie te willen dienen.

De basis van dit model richt zich op mensen - het stelt de volgers centraal en koestert hun potentieel om binnen organisatie te groeien.

Rekening houdend met de kennis die professionals al over hun werk bezitten, zowel opgedane kennis als vakoverschrijdende kennis, kan de dienende leider voorzien in hun behoefte aan betekenisvol en uitdagend werk.

“Ten eerste stelt dienend leiderschap werknemers in staat om gedeeltelijk het tastbare en ontastbare omhulsel te bepalen en dit toe te passen op de externe omgeving (leidt tot doordringbare grenzen). Ten tweede is dit een alomvattend proces dat diversiteit en deelname binnen verschillende niveaus verwelkomt (omarmt significante verschillen). Ten derde, stimuleert dienend leiderschap verbindingen door de zelfstandigheid van werknemers te benadrukken (creëert significante uitwisselingen). Dienend leiderschap bevordert een organisatorische omgeving die betekenisgeving aanmoedigt en de organisatie een duidelijk doel geeft waardoor voorkomen wordt dat er chaos ontstaat (net genoeg strakheid biedend aan de omstandigheden van complex aanpassingsgedrag)” (Correia de Sousa & van Dierendonck, 2010).

<i>Meaning perspective of knowledge workers</i>	<i>Servant leadership basic characteristics</i>	<i>Practical examples of leadership behavior</i>
Calling orientation	Service to others Holistic approach to work	Allow workers to focus on their work and eliminate unnecessary overheads Allow for job crafting (people are able to define the boundaries of their own work) Create opportunities for workers to participate in social projects and activities outside the job that make use of their knowledge and skills Provide training and development opportunities fitting the specific needs of the worker
Membership association	Promoting a sense of community	Create communities of practice where workers can share their experiences and knowledge with peers Support the involvement of workers in external networks where they can share their experiences and knowledge
Need for autonomy	Sharing of power in decision making	Link work to society and goals beyond the organization itself Involve knowledge workers in creating the vision of the organization Create an environment of trust and psychological safety where knowledge workers feel room to take risks and be truly empowered Promote and support emerging leadership Support sound individual initiatives (even outside the delineated organizational strategy)

THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND GLOBAL MEANING AMONG KNOWLEDGE WORKERS (CORREIA DE SOUSA & VAN DIERENDONCK, 2010)

Daarnaast maakt de vaardigheid van dienende leiders om individuen te erkennen en te begrijpen en het bieden van noodzakelijke richting naar groei en besluitvorming organisaties veelomvattend en ondersteunend. Kenniswerkers en organisaties hebben vervolgens de flexibiliteit om zich samen met hun collega's aan te passen aan veranderingen, waardoor ze goed aan de eisen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en die van hun aandeelhouders kunnen beantwoorden.

De dienende leider ontwricht daarmee het oude, hiërarchische en centrale besluitvormingssysteem omdat hij/zij een positieve, betekenisvolle en gedreven omgeving creëert en voedt door de verbondenheid van alle werknemers en het delen van hun kennis en ervaringen met collega's.

#LEREN

De snelheid waarmee kennis zich ontwikkelt, maakt het voor organisaties en leiders nog moeilijker tijdig aan complexe uitdagingen te voldoen.

De dienende leider "werkt toe naar het opbouwen van een organisatie waar mensen aangemoedigd worden om te groeien en waar ze van unieke waarde zijn" (van Dierendonck, 2011). In dit opzicht is het van cruciaal belang dat mensen zich blijvend bezig houden met leren, nieuwsgierig zijn en open staan voor dynamische uitdagingen.

Het vermogen van dienende leiders om inzicht te hebben in de vaardigheden en talenten van alle werknemers (van Dierendonck & Patterson, 2015), werkt in het voordeel van medewerkers en de organisatie omdat mensen weten wat ieders potentieel is; het wakkert de nieuwsgierigheid aan om op zoek te gaan naar meer en samen het risico te nemen om innovatieve resultaten teweeg te brengen.

Dit staat ook in verband met de nederige leider, een ander kenmerk van deze leiderschapsstijl, aangezien "nederige leiders brengen leren en groeien op gang door zelf een lerende houding te laten zien, door eerlijk te zijn over hun fouten en beperkingen en door de sterke punten van anderen te stimuleren" (van Dierendonck & Patterson, 2015).

HOE KUNNEN 'DE KUNSTEN' HELPEN OM EEN LEIDER TE ONTWIKKELEN?? ⁴

Kind (herscheppen, nieuwsgierigheid, aanpassing):
het kind vindt dingen opnieuw uit.

Kameel (weerstand, focus, kennisdrager).
De kameel is in staat om zich aan te
passen aan situaties en mensen.

I (uitvinden, innoveren, intentie)

De leeuw zet in beweging en doorbreekt paradigma's.

Schilderijen gebruiken en kijken wat
deze laten zien over leiderschap.

Uit de muziekwereld het voorbeeld van een orkest
met een dirigent als voorbeeld van hiërarchisch leiderschap.

Tekeningen gebruiken tijdens besprekingen om zaken aan het licht te
brengen en een andere manier toe te staan om te laten zien wat een persoon
vindt en wat zijn/haar standpunt is.

Storytelling en het gebruik van metaforen worden beschouwd als
belangrijke vaardigheden van een leider om de visie en de missie
aan de organisatie over te brengen.

Zelfstandigheid aan te moedigen om ontwikkeling
op persoonlijk en sociaal vlak te versterken.

ART-BASED

#INTRODUCTIE VAN HET HUIDIGE CONCEPT

“In kunst gegrond leren moedigt aan om te veranderen, creatief en innovatief te zijn, te experimenteren, zeer dubbelzinnige situaties duidelijk te maken en onzekerheid te doorbreken.”

BARNETT, 2004

Aanzienlijke veranderingen binnen de handel, maatschappij en technologie hebben een podium gecreëerd voor art-based learning binnen het bedrijfsleven. De complexiteit van de maatschappij in de 21e eeuw kan niet alleen worden begrepen door logica. Kunst en art-based methoden zijn van het grootste belang om op verschillende manieren met die complexiteit om te gaan en om diverse antwoorden op te laten komen (Ladkin & Taylor, 2010). Er wordt steeds vaker erkend dat een innovatievere en creatievere onderwijs- en werkomgeving de oplossing is voor organisaties in de huidige vluchtige, onzekere en complexe economie.

De rol van kunstvormen binnen een organisatie kan gezien worden als een katalysator, een hefboom, een aanleiding om veranderingen binnen een organisatie te ondersteunen en aan te zwengelen om zo de competenties van een organisatie te verbeteren en haar potentie en verborgen energie te ontwikkelen (Schiuma, 2009).

Het doel van art-based learning is niet om van mensen kunstenaars te maken, maar om intense, meeslepnde leerervaringen tot stand te brengen door middel van creatieve processen die zorgen voor nieuwe inzichten en perspectieven met betrekking tot zakelijke uitdagingen, daarmee bijdragend aan de ontwikkeling van individuen en van de organisatie (Nissley, 2010).

Art-based learning blijkt een goede aanpak te zijn om de vaardigheden van medewerkers te verbeteren op de gebieden van communicatie, creativiteit, innovatie, leiderschap, goede samenwerking, verandermanagement en interculturele communicatie (Darsø, 2004, 43).

#ONDERZOEK NAAR DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN

“... kunstzinnig zijn betekent jezelf transformeren door middel van diepgaande leerervaringen die het menselijk bewustzijn vergroten en dit wordt vaak gefaciliteerd door creatieve processen. In het managementonderwijs en -ontwikkeling suggereert dit een verschuiving van instrumenteel management naar een model van een kunstzinnige (her)schepping van de leidinggevende persoonlijkheid ...”

KERR & DARSØ (2008)

Aangezien het bedrijfsleven in de 21e eeuw “alles is behalve gewoon zakendoen (...) is dit het juiste moment voor kruisbestuiving tussen kunstvormen en leiderschap” (Adler, 2006).

OVERDRACHT
VAN
VAARDIGHEDEN

PROJECTIEVE
TECHNIEKEN

FANTASIE

ILLUSTRATIE
VAN DE
HOOFDZAAK

FOUR ARTS-BASED LEARNING METHODS PROCESSES.
ADAPTED FROM TAYLOR & LADKIN (2009, PP.56-60)

Taylor and Ladkin (2009, pp. 56-60) gaan uit van 4 processen waarin de methoden van art-based learning bijdragen aan de ontwikkeling van leiders en managers:

- Vaardigheden overdragen, aanmoedigen van de ontwikkeling van creatieve vaardigheden die toegepast kunnen worden in organisaties;
- Projectieve technieken, kunstvormen gebruiken als een manier om reflectie mogelijk te maken door middel van projectie (innerlijke gedachten en gevoelens onthullen die niet toegankelijk zijn via conventionele methoden);
- Illustratie van de hoofdzaak, deelnemers de mogelijkheid geven om de "kern", de essentie van een concept duidelijk te maken;
- Fantasie, onze diepste gevoelens aanspreken door kunst in te zetten als een vorm van zelfexpressie.

Taylor (2008) noemt vier belangrijke voordelen van art-based learning:

- Het komt overeen met impliciete/expliciete vormen van kennen en ervaren;
- Deze ervaringen kunnen holistisch worden begrepen in plaats van via logische en systematische processen;
- Het moedigt aan om betekenisgeving te koppelen aan persoonlijke ervaringen;
- Het kan een langdurig effect hebben omdat men het kan delen en omdat het plezierig is.

Het toepassen van kunstvormen kan mensen binnen organisaties de mogelijkheid bieden om meer te zien en zaken anders te bekijken, nieuwe manieren te ontdekken om dingen onder de loep te nemen en dingen te doen door middel van kunstzinnige activiteiten. Het kan een energierijke ervaring zijn die handelen stimuleert en het bijdragen aan verandering aanwakkert, wat weer kan leiden tot zowel persoonlijke als gemeenschappelijke waarden (Berthoin Antal & Anke Strau, 2009).

#ART-BASED LEARNING LATEN AANSLUITEN OP DE BEHOEFTE VAN NU

"Nu leiders en managementopleiders nieuwe manieren zoeken om te communiceren, kennis te ontwikkelen en de complexiteit van managen in de nieuwe economie proberen te begrijpen, zullen we waarschijnlijk zien dat art-based learning in organisaties steeds meer gaat toenemen."

NISSLEY, 2002

De voordelen van dienend leiderschap zouden op verschillende manieren organisaties kunnen beïnvloeden (Darsø, 2004; Lloyd, 2008):

- Het biedt alternatieve manieren van denken, zien, voelen, zijn en doen en helpt organisaties om orde te scheppen in de chaos;
- Het verbetert vaardigheden die belangrijk zijn voor bedrijven zoals communiceren en presenteren, actief luisteren, storytelling, teambuilding en samenwerken, wat leidt tot betere prestaties;
- Het moedigt creatief denken en de ontwikkeling van nieuwe leiderschapsstijlen aan.

#MAATSCHAPPIJ

Adler (2006) heeft onderzocht wat er in de maatschappij is veranderd dat bedrijfsleiders, hoogleraren management en adviseurs heeft gestimuleerd om naar kunstvormen en creatieve processen te kijken als inspiratie voor hun denken en handelen.

Er zijn vijf belangrijke trends die deze verschuiving binnen organisaties kunnen verklaren:

- Toenemende mondiale onderlinge afhankelijkheid;
- Toenemend overwicht van marktwerking;
- Een chaotische en onrustige omgeving;
- Het verlangen naar betekenis omdat succes niet meer genoeg is;
- Doordat technologie de kosten voor tests verlaagd, zijn de beperkte hulpbronnen niet meer de testers maar de dromers.

Art-based leerprogramma's kunnen een bepalende rol spelen bij het verbeteren van onmisbare en noodzakelijke vaardigheden binnen de huidige economie. Denk hierbij aan het implementeren en ontwikkelen van nieuwe ideeën, het nemen van doordachte en opzettelijke risico's en het samenwerken met andere organisaties uit de gemeenschap. Het op één lijn brengen van ondernemingen en kunst leidt ertoe dat organisaties zich meer in harmonie bevinden met het creatieve proces, wat bijdraagt aan kennisoverdracht naar en op de werkvloer (Nissley, 2010).

#MANAGEMENT

Bedrijfsorganisaties en kunst delen over het algemeen niet hetzelfde referentiekader, maar het is juist dit verschil dat kunstvormen en creatieve processen zo aantrekkelijk maakt voor organisaties (Berthoin Antal, 2009).

De huidige wereldeconomie spoort organisaties aan om op zoek te gaan naar nieuwe innovatieve en strategische benaderingen om waarde te creëren en nieuwe competenties te ontwikkelen om nieuwe bedrijfsoplossingen te creëren en te ontwikkelen (Schiuma, 2009).

Art-based learning is een veelgebruikte benadering die de ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers zichtbaar maakt binnen verschillende gebieden zoals interculturele communicatie, verandermanagement en goede samenwerking. De toepassing van art-based learning binnen bedrijven kwam aan het licht toen 400 van de 500 beste bedrijven (volgens Fortune Magazine) begonnen met het inzetten van kunstzinnige processen, ervaringen en vaardigheden om creatief denken te bevorderen en meer innovatieve processen aan te wakkeren (Seiffter, Harvey & Buswick, 2010).

In het onderzoek "Capitalizing on Complexity" van IBM in 2010, waarbij het ging over meer dan 1500 directeuren die op internationaal niveau werken, kwam art-based learning ter sprake als een mogelijke oplossing voor de problemen waar bedrijven mee te maken krijgen: "meer dan vasthoudendheid, management discipline, integriteit of zelfs visie – is er creativiteit nodig om een steeds complexer wordende wereld succesvol te kunnen besturen".

De laatste jaren maken leidinggevendenden de afstand tussen kunstvormen en organisaties kleiner en halen ze kunstenaars en kunstzinnige processen naar het bedrijf. Sommige voorbeelden van deze kruisbestuiving zijn zichtbaar in het werk dat de dichter David Whyte heeft verricht bij productiebedrijven op het gebied van vliegtuigonderdelen en vliegtuigen door hun leidinggevendenden aan te spreken. Dit deed hij ook met een workshop die gegeven werd tijdens het World Economic Forum in 2004 in Davos (Zwitserland). Deze workshop had namelijk de titel "Als een kunstenaar uw bedrijf zou leiden?" (Adler, 2006).

#LEREN

De wereld zien en interpreteren door de ogen van een kunstenaar spoort leiders aan om deel te nemen aan "anticiperende creativiteit (...) die om een niveau van inspiratie en hartstochtelijke creativiteit vraagt dat vroeger meer het domein was van kunstenaars en artistieke processen dan van de meeste managers" (Adler, 2006).

De ervaring met art-based learning stelt mensen in staat om een ander perspectief te krijgen van wat zij doen, waardoor ze zich meer bewust worden van hun eigen manier van leren en werken, wat leidt tot zowel kritische reflectie en verbeeldingskracht tijdens het creatieve proces (Lloyd, 2008).

Art-based learning stelt bedrijven in staat om kunstvormen en artistieke praktijken te integreren in een strategisch transformatieproces, waarbij leiderschap, cultuur, persoonlijke ontwikkeling, creativiteit en innovatie een belangrijke rol spelen (Darsø, 2004).

Rob Austin, hoogleraar aan de Harvard Business School, benadrukt dat "de economie van de toekomst gaat om het creëren van waarde en geschikte (organisatie)vormen; kunstenaars weten meer dan wie ook hoe dit soort processen werken" (Adler, 2006, p.487).

Adler (2006) somt ook voorbeelden op van de invloed van kruisbestuiving tussen kunstvormen en bedrijven.

Denemarken was het eerste land ter wereld dat een centrum voor Kunst en Leiderschap opende dat gebaseerd was op business schools. Toonaangevende business schools zoals Wharton, MIT de University of Chicago en Oxford University voegen art-based cursussen toe aan hun curriculum:

- Wharton's MBA Workshop "Leadership through the Arts" (<https://leadership.wharton.upenn.edu/>);
- MIT's Sloan Leadership cursussen "Unconventional Leadership: A performing advantage" en "Leadership as acting: Performing Henry V" (<https://www.yumpu.com/en/document/view/33038962/to-be-or-not-to-be-a-leader-leadership-center-mit>);
- De cursus "Leadership Exploration and Development" van Chicago University waar MBA-studenten een film schrijven, produceren en tonen (<https://www.chicagobooth.edu/programs/evening/academics/effective-leadership>);
- De cursus "Leadership as a Performing Art" van Oxford University in 2003 (<https://www.youtube.com/watch?v=gT4r10aiNWc&list=PLtXf43N26ZicyeUw66IXCTILuXV28b-yt&index=10>).

ENKELE CONCLUSIES

We moeten ons realiseren dat geen enkel bedrijf hetzelfde is. Er zijn veel verschillende (complicerende) variabelen, bijvoorbeeld: het soort organisatie (omvang / producent / dienstverlener / commercieel / NGO etc.); de samenstelling van collega's / medewerkers (bijv. leeftijd, ervaring, geslacht, opleiding, culturele achtergrond); de situatie waarin een organisatie zich op een bepaald moment bevindt (bijv. overname / fusie, reorganisatie, dreigend faillissement, aankomende beursgang, overgaan op duurzame productie...) en de leiderschapsstijl die daarvoor vereist is (leiderschap kan ook tijdelijk / kortstondig zijn, afhankelijk van het beleid van de eigenaars / aandeelhouders).

Het ontwikkelen van zachte vaardigheden en bijbehorend gedrag kan de ontwikkeling van een goed te onderscheiden organisatiecultuur en het welzijn ondersteunen.

Wat is het verschil tussen een economische benadering of een kunstzinnige benadering van de wereld?

Wat voor scholen willen we creëren? Scholen die mensen voorbereiden op financieel succes?

Mensen die bijdragen aan het geluk van de mensheid? Mensen die bijdragen aan het begrijpen van zichzelf?

Mensen die een autonome en kritische kijk op de wereld hebben?

En hoe verhoudt zich dit project ten opzichte van deze doelen?

Waar bevindt zich het artistieke binnen het fundamentele?

MR. CUNO VAN STEENHOVEN (LL.M.) – FORMER CEO OF DTZ ZADELHOFF (REAL ESTATE), NL

Door een art-based benadering toe te passen om nieuwe competenties voor leiderschap aan te leveren, zal het ARTFUL LEADERSHIP consortium de ontwikkeling van deze (vak)overschrijdende vaardigheden aanmoedigen en bijdragen aan de groei van een nieuwe generatie werknemers en leiders die gekenmerkt worden door nieuwe denkpatronen en betekenisvollere en ethischere werk- en leiderschapsstijlen.

Dergelijk leiderschap vereist een aantal betekenisvolle eigenschappen die mensen motiveren voor de doelen van de organisatie. We verwachten dat de voordelen van dienend leiderschap organisaties op verschillende manieren beïnvloeden: door bij medewerkers sterk het gevoel te versterken dat ze deel uitmaken van de organisatie, waardoor ze zich meer zullen willen inspannen voor de organisatie, het werk, hun collega's en klanten; een basis vormen voor een gevoel van autonomie waarmee creativiteit en risicovolle innovaties worden aangemoedigd; teamprestaties ondersteunen door mensen het gevoel te geven dat ze ergens onderdeel van uitmaken en dat ze gesteund worden.

De ontwikkeling en aanmoediging van die kenmerken vereisen verschillende leermethoden waarmee docenten management en leiderschaps-/organisatieadviseurs of –faciliteerders dit in de praktijk kunnen brengen: kennis hebben van en waarnemen van creatieve vaardigheden en capaciteiten; reflectie, bewustzijn, verbeelding, samenwerking en aanpassingsvermogen.

Door te kijken naar art-based learning konden we concluderen dat wanneer een kunstenaar zich richt op zijn gevoelens en deze gevoelens naar buiten brengt, de kunstenaar zich derhalve richt op zijn persoonlijke gedachten en wanneer hij deze gevoelens naar buiten brengt en door middel van creativiteit uit, dit anderen ook emotioneel kan raken (in dit geval is er sprake van empathie).

Een ander belangrijk aspect van het werken als een kunstenaar kan invloed hebben wanneer het als een leer methode wordt toegepast: dat aspect is de vrijheid van de kunstenaar om zo vaak creatief te zijn als hij zelf wil en dat hij kan stoppen of pauzeren en opnieuw (of aan niets nieuws) kan beginnen wanneer hij dat wil.

Leerlingen/leiders moeten dus de mogelijkheid krijgen om op hun eigen manier 'aan de slag te gaan' met innerlijke kwesties en meer op zichzelf te vertrouwen.



EMPATHIE EN ZELFSTANDIGHEID
OMDAT CREATIVITEIT ONTSTAAT DOOR DEZE
PROCESSEN VAN VERBONDENHEID

Alles wat we waarnemen (zien, voelen, ruiken, proeven horen) dringt ons zintuigelijke geheugen binnen. Als we er aandacht aan besteden (kijken, lezen etc.), dan wordt het naar ons werkgeheugen gestuurd, dat slechts een beperkte hoeveelheid informatie kan opslaan. Alleen als we iets doen met deze informatie (hardop lezen, over na denken / over praten, tekenen, zingen...) wordt het in schema's (context) opgeslagen in ons langetermijngeheugen. Kennis die toegevoegd wordt aan deze schema's kan het schema veranderen. Dat is denk ik wat wij 'leren' noemen.

PETER FRUHMANN – CEO OF STORY BAG, NL

STOF TOT NADENKEN

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Asag-Gau, L. & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*, 2011 Vol.5, No.5, pp.463 – 483.
- Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- Barroca, A. (2015). *Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers – Learning Manual*. Project iHRM co-funded by the Lifelong Learning Programme. Retrieved from <http://i-hrm.eu/>
- Berthoin Antal, A. & Strauss, A. (2009). Record, shuffle and switch: How to See More and Differently with Artists in Organisations. *International Journal of Professional Management*, 8(5), 17-28.
- Berthoin Antal, A. (2009). Transforming organisations with the arts. A research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations - Research Report. Gothenburg: TILLT. 81 p. <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>.
- Buskey, Frederick C. (2014). Servants, managers and monkeys: new perspectives on leadership. *International Journal of Leadership In Education* Vol. 17 , Iss. 1, pp 123-129.
- Correia de Sousa, M. & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239.
- Darso, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gergen, C. & Rego, L. (2014). Educating a new generation of entrepreneurial leaders. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/educating_a_new_generation_of_entrepreneurial_leaders
- IfM and IBM (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing. ISBN: 978-1-902546-65-0.
- Jones, A. (2013). *The fifth age of work*. Night Owls Press LLC. ISBN: 978-1937645090.
- Kerr, C. & Darso, L. (2008). Introduction: Re-conceiving the Artful in Management Development and Education. *Journal of Management & Organization*, 14(5), 474-481.
- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010b). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235-241.
- Lloyd, C. (2008). The sphere of professional artistry: the art of knowing what to do when you don't know what to do In *Proceedings of the fourth art of management and organization conference*. Banff, Canada, 1042-1072.
- McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing. Retrieved from http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf

Ministry of Employment and the Economy from Finland (2012). National Working Life Development Strategy to 2020. Retrieved from http://www.mpsv.cz/files/clanky/22722/strategie_zivot_Finsko_2012.pdf

Nichols, Joe D. (2011). *Teachers as Servant Leaders*. 1st ed. vii-118. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield Publishers.

Nissley, N. (2002). Art-based learning in management education, in DeFillippi, B. & Wankel, C., *Rethinking Management Education in the 21st Century*, Information Age Press, Greenwich, pp. 27-61.

Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 8-20.

Rikleen, L. S. (2011). *Creating Tomorrow's Leaders: the Expanding Roles of Millennials in the Workplace*. Boston College Center for Work & Family Executive Briefing Series.

Retrieved from <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/pdf/BCCWF%20EBS-Millennials%20FINAL.pdf>.

Schiama, G. (2009). The Value of Arts-Based Initiatives: Mapping Arts-Based Initiatives. *Arts & Business*, 1-51.

Taylor, S. & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 55-69.

Taylor, S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the academy of management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406. Seifter, H. & Buswick, T. (2010). Editor's note. *Journal of Business Strategy*, 31(4).

Van Dierendonck, D. (2011). Understanding Servant Leadership. *RSM Insight 07*, 3rd Quarter 2011, pages 7-9.

Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics* 128 (1):119-131.

Van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H. (2013). How to boost creativity within diverse teams. *RSM Insight 07*, 2nd Quarter 2013, pages 18-19.