



# Leiderschap 3.0

*Wat sustainability leadership jou  
en je organisatie oplevert*



In samenwerking met

**TIAS** | SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

# Beter op de toekomst inspelen

De snel veranderende omgeving waarin organisaties werken, vraagt om andere leiders. *Sustainability leadership* is de leiderschapsstijl die jou en jouw organisatie hierbij gaat helpen.

Duurzaam (*sustainable*) is uitgegroeid tot een van de belangrijkste woorden in de boardroom. Het gaat niet alleen om de traditionele invulling van het woord duurzaam, geassocieerd met de mondiale voetafdruk en het milieubeleid. De ontwikkeling is fundamenteeler. Duurzaam verwijst ook naar de opgave voor organisaties om steeds sneller op de veranderende omgeving in te spelen. Een focus op onmiddellijke (financiële) resultaten is daarbij niet meer voldoende. Duurzaam wil zeggen dat de organisatie en al haar stakeholders de toekomst met vertrouwen tegemoet kan zien.

## Sustainability leadership

Organisaties worden steeds vaker geconfronteerd met demografische veranderingen, economische verschuivingen, technische innovaties en het klimaat- en grondstoffen-vraagstuk. Daarvoor is een ander soort leiderschap nodig. Economische waarde creëren én maatschappelijke vraagstukken aanpakken gaan steeds vaker hand in hand. Samenwerken met klanten, partners en andere stakeholders staat

'Alleen focus op financiële resultaten is niet meer voldoende'

'Sustainable leiders weten het innovatievermogen van hun organisatie te vergroten'

daarbij centraal. De leiderschapsstijl waarmee duurzame doelen worden verankerd in ondernemingsstrategieën, -processen en -vaardigheden heet *sustainability leadership*.

## Metafoor van de zeilvaart

In dit whitepaper geeft Oscar David, Adjunct Professor bij TIAS School for Business and Society, een raamwerk voor de ontwikkeling van *sustainability leadership* aan de hand van de metafoor van de zeilvaart: welke zeilen moet je bijzetten om je doel te bereiken en met welke windkracht krijg je te maken? *Sustainable* leiders weten het innovatievermogen van hun organisatie te vergroten, zijn in staat om snel met nieuwe businessmodellen op veranderingen te reageren en kunnen de belangen van hun organisatie met die van de andere stakeholders in evenwicht brengen. *Sustainability leadership* biedt de hulpmiddelen om beter in te kunnen spelen op de onverwachte uitdagingen die de toekomst in petto heeft voor jou en voor je organisatie.

# Drie stadia in leiderschap

Leiderschap ontwikkelt zich in drie stadia. Ieder stadium kent zijn eigen kenmerken én valkuilen. Een overzicht van de fases die iedere goede leider doorloopt.

## Leiderschap 1.0

In dit eerste stadium geldt het recht van de sterkste. Deze leider laat zich leiden door zijn instinct om bovenop de apenrots te komen. Zonder leiderschap 1.0 is het moeilijk aan de macht te komen of te blijven. Het draait hierbij nog vooral om op autoriteit gebaseerde macht. De wil van de leider is in dit stadium nog bepalend. Hij hoeft hier niet met oppositie of tegenspraak rekening te houden.

**Valkuil:** leiderschap 1.0 kan leiden tot machtsmisbruik wanneer het vooral wordt gebruikt om eigen behoeften te vervullen.

## Leiderschap 2.0

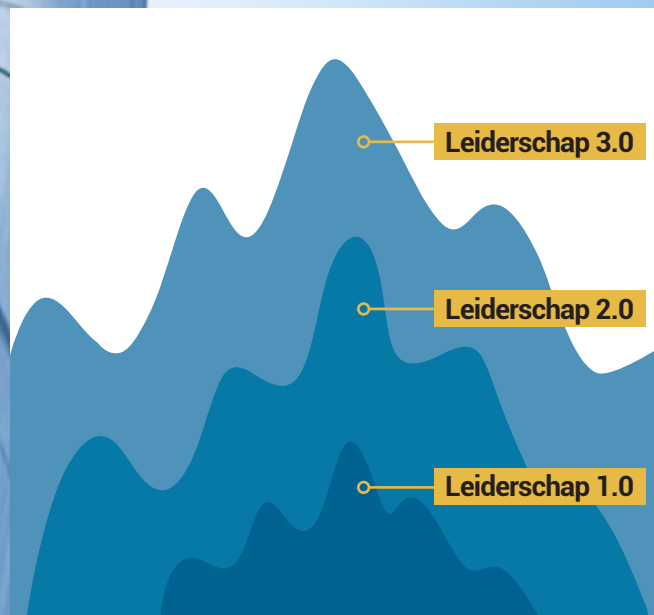
Bij leiderschap 2.0 draait het voornamelijk om *checks and balances*. In dit stadium geeft de leider zijn grenzen aan, maakt duidelijke afspraken met de verschillende stakeholders en legt – indien nodig – sancties op. Deze regels en procedures moeten ervoor zorgen dat je niet in de valkuil van leiderschap 1.0 valt.

**Valkuil:** het belangrijkste gevaar bij leiderschap 2.0 is dat het eigen oordeelvermogen wordt vervangen door het volgen van procedures. Dat leidt tot bureaucratie.

## Leiderschap 3.0

Ben je aan de macht én heb je – zonder overdrijven – een aantal regels en procedures ingesteld, dan ben je klaar voor leiderschap 3.0. In dit stadium zijn waarden het uitgangspunt. De leider kijkt nu vooral hoe hij een gemeenschappelijk doel kan dienen. Hij gaat met alle belanghebbenden verbindingen aan om het groter geheel te kunnen dienen.

**Valkuil:** het gevaar bij leiderschap 3.0 is dat het ideologisch wordt, waarbij alle overwegingen ondergeschikt worden gemaakt aan één allesbepalend ideaal.



# De 4 zeilen en 4 windrichtingen van *sustainability leadership*

Bij *Sustainability leadership* doorloop je alle drie de stadia van leiderschap. Deze ontwikkeling is niet vanzelfsprekend en vooral het derde stadium vraagt om gerichte ontwikkeling. De metafoor van de vier zeilen en vier windrichtingen kan die ontwikkeling ondersteunen.

Onderstaande vier zeilen staan voor de ontwikkelprocessen die bij *sustainability leadership* een rol spelen. De daaropvolgende windrichtingen geven het krachtenspel weer dat deze processen kan hinderen of juist helpen. Deze metafoor laat zien hoe je met de uitdagingen die je op je pad tegenkomt, kunt omgaan. Zo leer je beter te anticiperen in plaats van soms te laat of inadequaat – te reageren op veranderingen.

## **Eerste zeil:** je waarden en drijfveren vinden

Het eerste zeil gaat om weten wie je bent en waar je voor staat. Hier leg je je fundamentele waarden en drijfveren bloot, omdat alles wat je doet hieraan ten grondslag ligt. Dicht bij je waarden en drijfveren blijven is bij leiderschap 3.0 belangrijker dan bij de andere leiderschapsstadia. De reden: bij deze leiderschapsvorm ga je duurzame relaties aan met mensen binnen en buiten de organisatie. Relaties kunnen moeilijk duurzaam zijn als ze niet op authentiek gedrag gebaseerd zijn. Door je waarden en drijfveren te kennen, ben je als leider in staat dicht bij jezelf te blijven.

'Dicht bij je waarden blijven is voor leiderschap 3.0 erg belangrijk'

'Er zijn veel factoren die je belemmeren om dichtbij je waarden en missie te blijven'

## **Tweede zeil:** je visie bepalen

Je visie komt uit je waarden in combinatie met de uitdagingen in je omgeving voort. Je vaardigheden en kennis van de mogelijkheden die jouw organisatie biedt, gecombineerd met wat je belangrijk vindt, leidt tot een missie of droom. De visie is de leidraad bij je dagelijkse werkzaamheden.

## **Derde zeil:** duurzame relaties opbouwen

Behalve stevig gefundeerd in waarden en geïnspireerd door je visie, moet je tot communiceren in staat zijn. Hoe je je intenties en missie op anderen overbrengt, is cruciaal voor op persoonlijke relaties gebaseerd leiderschap. Een duurzame relatie opbouwen houdt in dat je zo open mogelijk bent en niet voor tegengeluid wegloopt. De kunst is naar anderen helder te verwoorden wat er echt toe doet. Door open en oprecht te zijn kun je een vertrouwensband opbouwen.

---

'Alleen door open  
en oprecht te  
zijn kun je een  
vertrouwensband  
opbouwen'

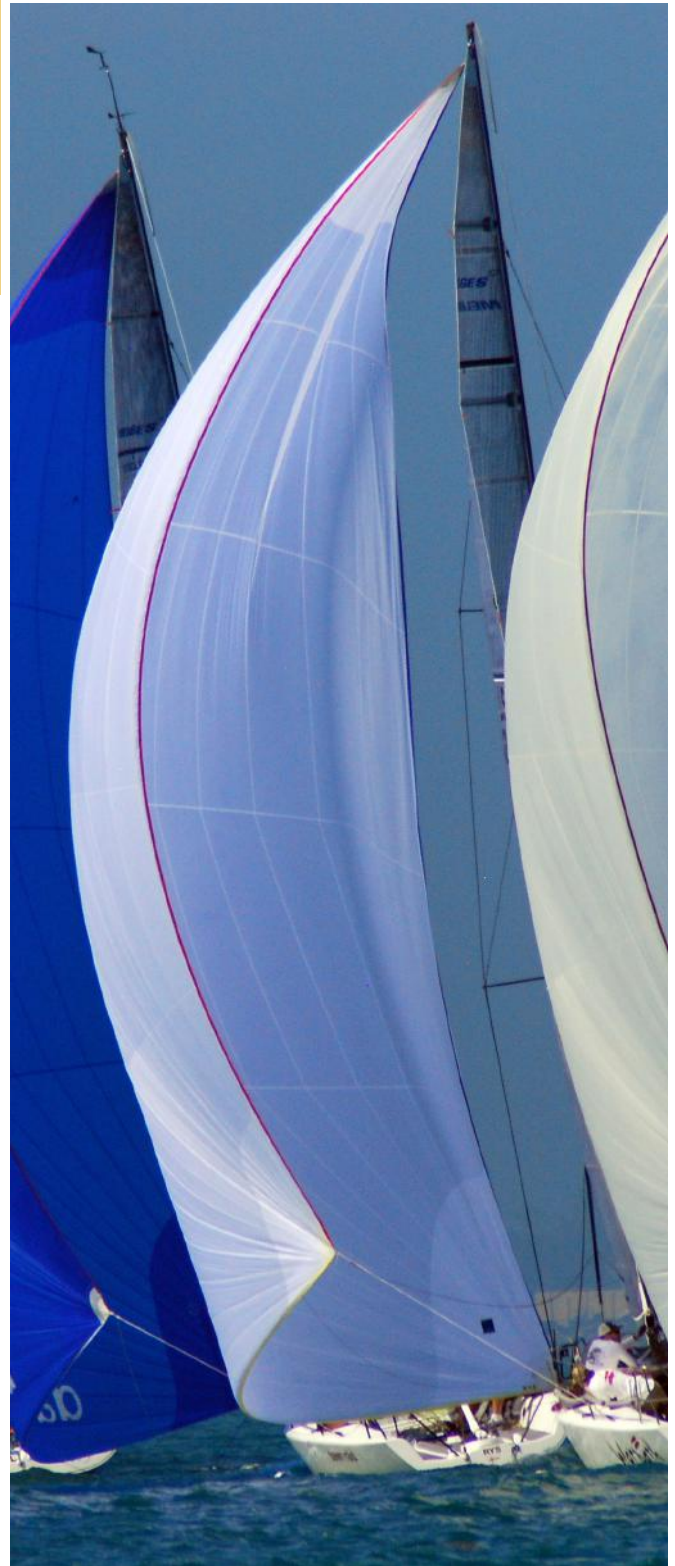
### **Vierde zeil:** doen waar je voor staat

In het vierde zeil komen de voortgaande zeilen samen. Nu gaat het erom te doen wat je zegt en waar je voor staat. Je moet dus consequent en daadkrachtig gaan handelen. Maar wel zo dat jouw acties in overeenstemming zijn met je waarden en missie.

Het 'hijzen' van de vier zeilen in de hierboven omschreven volgorde staat tegenover de manier waarop we vaak tot handelen komen. In veel gevallen reageren we op incidenten of uitdagingen, omdat de omstandigheden erom vragen, waarbij onze waarden ondergesneeuwd raken. Daardoor wordt het moeilijk duurzame relaties op te bouwen, terwijl die relaties steeds belangrijker worden bij leiderschap dat zo nadrukkelijk op samenwerking gestoeld is.

### **DIT ZIJN DE 4 WINDRICHTINGEN**

De vier zeilen staan voor het in de praktijk brengen van waarden en visies die de onmiddellijke belangen overstijgen. De noodzaak van de verschillende elementen is herkenbaar, toch blijkt de toepassing in de praktijk vaak lastig te zijn. De omstandigheden waar je als leider mee te maken krijgt, en die je soms voor je kunt laten werken, zijn (om in de zeilvaartmetafoor te blijven) als vier windrichtingen te zien.



---

## Wind uit het noorden: context

De noordenwind is de kracht van context of omgevingsdruk. Er zijn veel factoren die leiders belemmeren om dichtbij hun waarden en missie te blijven – overvolle agenda's, brandjes die moeten worden geblust, personeelsproblemen, onvoorziene deadlines etc. Dit soort uitdagingen maakt het werk interessant, maar geeft tegelijk soms het gevoel in een oorlogsgebied te opereren. Het lichaam reageert hierop door het stresshormoon cortisol aan te maken, wat je strijdvaardig en gefocust maakt, maar dat je op langere termijn kan uitputten. Het maakt het moeilijker empathische verbindingen aan te gaan. Als leider moet je in staat zijn de uitdagingen het hoofd te bieden, zonder afstandelijk te worden en incidenten de overhand te laten krijgen.

## Wind uit het zuiden: reflectie

Reflectie is belangrijk om de druk van de context te verlichten. Je moet de tijd nemen om pas op de plaats te maken zodat je het grotere geheel overziet en je eigen gedrag kunt evalueren. De paradox is dat hoe harder de wind uit het noorden blaast, hoe moeilijker het wordt de wind uit het zuiden ertegenover te plaatsen: bij grote stress staat de tijd voor reflectie onder druk. Als leider moet je de juiste reflectie kunnen toepassen om te voorkomen dat de waarden en relaties naar het tweede plan verhuizen.

'Geïnspireerd blijven is nodig om ook anderen te kunnen inspireren'

'Reflectie is belangrijk om de druk van de context te verlichten'

## Wind uit het westen: inspiratie

Door inspiratie worden ideeën geboren en krijgen acties betekenis. Hoe zwaarder de druk van de context is, hoe lastiger het is om geïnspireerd te blijven. Maar inspiratie is nodig om ook anderen te kunnen inspireren. Je kunt energie en creativiteit opdoen uit kunst, door te sporten, uit de natuur of in religie of spiritualiteit. Voor jou als leider is het van toenemend belang om hier op gerichte manier mee om te gaan.

## Wind uit het oosten: verbinding

De vierde wind is de kracht van verbinding. Het gaat om geven en nemen: als je mensen in de omgeving weet te inspireren, krijg je veel terug in de vorm van energie en ideeën. Je vaardigheden op dit gebied bepalen in hoge mate je succes als leider.

# Koers zetten naar *sustainability leadership*

Jezelf tot het hoogste leiderschapsniveau ontwikkelen is geen gemakkelijk pad. Het is wel de weg die leidt naar *sustainability leadership*. Maar waarom zou je die koers gaan varen?

Met *sustainability leadership* ben je goed voorbereid op de toekomst. Dat is handig voor jezelf én voor de organisatie waar je voor werkt. Want dankzij deze leiderschapsvorm:

- heb je inzicht in de processen binnen je organisatie en kun je daarmee werken;
- help je mensen in en buiten je organisatie om optimaal samen te werken;
- is je blik op de toekomst gericht en weet je wat er over 5 jaar nodig is;
- neem je een voorbeeldrol aan en blijf je tegelijkertijd dicht bij jezelf;
- heb je oog voor de belangen van alle stakeholders, ook voor de maatschappij en het milieu.

Al deze punten samen zorgen ervoor dat jij en jouw organisatie de toekomst met vertrouwen tegemoet kunnen zien.

## Eerste stappen

De weg ernaartoe is echter niet gemakkelijk. Je zult alle zeilen één voor één moeten hijsen. Allereerst moet je inzicht krijgen in jezelf en je drijfveren en waarden. Van daaruit kun je een visie ontwikkelen en je sociale vaardigheden verbeteren. Zo groei je steeds meer naar de rol van een *sustainable* leider. Een andere koers is er echter niet. Leiding geven vanuit macht of regels (leiderschapsniveau 1.0 en 2.0) biedt steeds minder een adequate oplossing voor toekomstgerichte vraagstukken. *Sustainability leadership* doet dat wel.

### COLOFON

Dit is een uitgave van MT MediaGroep BV.

### Redactie

Redactie Management Team m.m.v.: Oscar G. David, Adjunct Professor bij TIAS School for Business and Society. Oscar is organisatiepsycholoog, executive coach, bestuursadviseur en spreker op het gebied van leiderschap en verandering.

### Copyright ©

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen en/of op enigerlei wijze worden gereproduceerd zonder toestemming van MT MediaGroep BV en TIAS.

### Over TIAS

Een duurzame toekomst voor het bedrijfsleven en de maatschappij is de drijfveer van TIAS. Daarom richten wij ons op het ontwikkelen van mensen en organisaties die hun verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen en voor hun omgeving. Is bijdragen aan de transitie naar *business with a purpose* jouw motivatie? Studeer bij TIAS en zet je nieuwe kennis en vaardigheden in om het verschil te maken.

Kijk voor meer informatie op: [tias.edu](http://tias.edu)

Juni 2018