

WIJSHEID EN AUTHENTICITEIT VOORWAARDE VOOR SUCCESVOL LEIDERSCHAP

Karien Ter Meer-Lute

Adviseur Assessment & Ontwikkeling bij Berenschot

Februari 2016

Wie het ontstaan van de financiële crisis en de ophef over het beloningsbeleid van bestuurders in diverse sectoren heeft gevolgd, moet concluderen dat er ook sprake is van een waarden crisis. Wat betekent dit voor leiders en hun leiderschap? Er is steeds meer aandacht voor dieperliggende drijfveren en bronnen van energie, zo blijkt uit onderzoek van Berenschot en Learnworks. Dit vergt ook nieuwe instrumenten, zoals de hier gepresenteerde *Verdiepte Waarden Analyse Leiderschap*.

De waarden crisis heeft aanzienlijke gevolgen voor leiderschap en management. Er is een herwaardering nodig van het kortetermijndenken in aandeelhouderswaarde. Geen enkele organisatie, profit of non-profit, kan overleven en floreren zonder continu te investeren in vernieuwing en zich te verzekeren van de gevoelsmatige betrokkenheid van medewerkers. Resultaatgerichtheid blijft noodzakelijk, maar het vermogen om mensen te motiveren is essentiëler dan ooit. Deze zogenaamde zachte variabelen zijn een voorwaarde voor succesvol leiderschap.

Dit vergt managers die zelf in evenwicht zijn en bij de besturing de juiste balans kunnen vinden tussen hard en zacht. Hiervoor is een heldere afweging van waarden nodig. Op dat vlak schieten bestaande leiderschapstrajecten soms tekort, omdat ze veelal aan de oppervlakte blijven. En de populaire

kleurentypologie biedt weliswaar een gemakkelijke manier om met elkaar te communiceren, maar dieper liggende drijfveren komen minder aan bod. Met andere woorden, de nieuwe eisen aan leiders vragen ook nieuwe instrumenten voor het beoordelen van hun leiderschapspotentieel.

Passie en drijfveren

In onze assessmentpraktijk zie ik regelmatig mensen die hun potentieel niet optimaal benutten. Er is sprake van onvrede over de huidige werksituatie en velen willen eigenlijk iets heel anders gaan doen. Ze worstelen met allerlei loopbaanvragen: “Doe ik nu wel wat ik het liefste wil, is mijn werk mijn passie? Of doe ik het vooral omdat ik er nu eenmaal ingerold ben en niet weet wat ik anders moet?” Zingevingsvraagstukken, waarbij mensen op zoek zijn naar hun diepere drijfveren en waarden en soms moeite hebben om die te achterhalen.

De vraag naar leiderschapsontwikkeling wordt daarbij steeds persoonlijker en specifiek. Het gaat bij leiderschap steeds meer over gevoelsmatige aansluiting bij mensen, hun motivatie, inspiratie en ontwikkeling. Daarnaast is authenticiteit een kernbegrip geworden. Leiders zijn op zoek naar hun diepere zelf. Dit verklaart ook het succes van de Theorie U van Otto Scharmer, waarin de nadruk ligt op het *being* van leiderschap en er gewerkt wordt aan een andere manier van

waarnemen. Mensen richten zich op hun eigen beleving en die van anderen. Dit is niet voor iedereen een gemakkelijk opgave, omdat je in staat moet zijn oude patronen en ideeën los te laten. Het doel is om verbinding te maken met je diepere zelf en zo ontplooiingsruimte te creëren. Vanuit die authenticiteit komen mensen in hun kracht.

Goede balans

Uit eerder onderzoek blijkt cognitieve intelligentie een belangrijke voorspeller van succes in leiderschap (Judge et al., 2004), net als emotionele intelligentie. Recentelijk deden Berenschot en Learnworks, partners in bedrijfspsychologische innovatie, onderzoek naar leiderschap en leiderschapspotentieel. Eén van de opvallendste resultaten is dat kandidaten met leiderschapspotentieel niet alleen beschikken over de nodige cognitieve intelligentie, maar ook over een evenwichtig en helder waardenbesef. Een vorm van wijsheid die tot uiting komt in een gezonde verhouding tot de buitenwereld, gebaseerd op een goed en helder beoordelingsvermogen.

Een tweede belangrijke uitkomst van het onderzoek is dat leiderschapspotentieel gepaard gaat met een gezonde verhouding tot het eigen zelf. In andere termen: jezelf zijn, authenticiteit en zelfkennis, goed in je vel zitten en weerbaarheid met een duidelijk gevoel voor verantwoordelijkheid. Een goede balans tussen denken, voelen en doen blijkt een belangrijke voorwaarde voor succesvol leiderschap. Hetzelfde geldt voor stevigheid en prestatiedrang, zo kwam naar voren uit eerder onderzoek, en grip op de organisatiecultuur, wat tevens een voorwaarde is voor het nemen van adequate beslissingen in complexe situaties.

Gevalideerd leiderschapsinstrument

Op basis van de onderzoeksresultaten ontwikkelden Berenschot en Learnworks een gevalideerd leiderschapsinstrument, de Verdiepte Waarden Analyse (VWA) Leiderschap. Dit instrument is in te zetten in collectieve leiderschapstrajecten, maar ook zeer geschikt voor individuele leiderschapsvragen.

De VWA leiderschap is gebaseerd op de algemene Verdiepte Waarden Analyse, ontwikkeld door Learnworks, die dieper liggende waarden en drijfveren van mensen blootlegt. Dit zijn veelal onbewuste waarden, die echter grote gevolgen hebben voor de mate van energie en flow die iemand ervaart. Het instrument verbindt waarden, emoties en cognitie en laat zien of mensen bij hun energie kunnen of dat het risico bestaat dat ze stagneren. Zo ontstaat een integraal beeld: de perceptie en waardering van iemands eigen zelf, zijn dagelijks werk, kijk op de wereld, loopbaan en omliggende organisatiecultuur. Op al deze gebieden kunnen spanningen ontstaan die zorgen voor energieverlies.

Door op basis van de resultaten van de VWA Leiderschap verdiepingsgesprekken aan te gaan, komen leidinggevenden dichter bij zichzelf en hun onderliggende, onbewuste drijfveren. Dit inzicht biedt handvatten voor verdere groei en ontwikkeling. Ook blijken ze beter in staat om zelf invulling te geven aan hun ontwikkeling en kunnen zij bewustere keuzes maken in hun loopbaan. De VWA Leiderschap helpt stagnatie en burn-out te voorkomen en te werken aan de weg terug naar flow en energie in het werk. Tevens is het een instrument om onbenut potentieel te ontdekken en mensen te helpen het beste uit zichzelf te halen. Het zichtbaar en meetbaar maken van dieperliggende, onbewuste drijfveren en waarden maakt de VWA Leiderschap tot een innovatief instrument.

Conclusie

Een succesvolle leider brengt zowel de nodige cognitieve intelligentie als een bepaalde wijsheid mee, is authentiek en als persoon in balans. Leiderschap kan zich niet langer beperken tot lijstjes invullen en cijfermatige doelstellingen nastreven. Er is behoefte aan een nieuwe generatie leiders, die mensen weten te inspireren en hen meenemen in veranderingen. En die op zoek gaan naar de eigen dieper liggende waarden en deze in overeenstemming brengen met hun omgeving. Hierdoor zullen ze vele malen succesvoller zijn dan voorheen.