



## HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtevrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

# Uitgaan van eigen kracht én verbinden met anderen

HOE 'CENTERED LEADERSHIP' TOT HOGE PRESTATIES EN PLEZIER LEIDT

Consultancy firma McKinsey & Company heeft de afgelopen 5 jaar uitgebreid onderzoek gedaan naar leiders die – zelfs in de meest veeleisende omstandigheden – in staat waren het beste uit zichzelf te halen én uit anderen. Op basis van interviews met meer dan 140 leidinggevenden heeft het bedrijf een leiderschapsmodel ontwikkeld dat draait om het vinden van de eigen kracht en het verbinden met anderen: 'centered leadership'.

In combinatie met wetenschappelijke inzichten op het terrein van organisatiekunde, neuropsychologie, evolutionaire biologie en leiderschap hebben de onderzoekers vijf elementen ontdekt die in onderlinge samenhang leiden tot betere professionele prestaties en een hogere mate van tevredenheid in het leven. In hun artikel 'How centered leaders achieve extraordinary results', geven consultants Barsh, Mogelof en Webb de essentie van het leiderschapsmodel weer. Zij illustreren dit aan de hand van persoonlijke verhalen van (voormalige) CEOs.

Vijf competenties vormen de kern van het leiderschapsmodel:

1. het vinden van zin en betekenis in werk en leven;
2. het positieve en de mogelijkheden kunnen inzien van negatieve emoties als angst, stress en onzekerheid;
3. het benutten en uitbouwen van relaties en netwerken;
4. het kunnen omgaan met risico's;
5. het behouden van energie die essentieel is om te kunnen veranderen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat leidinggevenden die één of meer van deze competenties bezitten duidelijk effectiever zijn in het leiden van verandering.

Hoog tijd om deze competenties nauwkeuriger te bekijken!

**Zin en betekenis.** Het onderzoek wijst uit dat 'centered leaders' het gevoel hebben dat hun werk er echt toe doet. Wanneer zij zin en betekenis voelen in wat zij doen, komt energie los en leidt dit tot een hoge mate van tevredenheid – zowel in werk als privé. Daarbij zie je vaak dat zij hun passie ook graag op anderen willen overdragen. 'Centered leaders' zijn dan ook vaak goede verhalenvertellers die op persoonlijke en authentieke wijze in staat zijn anderen zowel 'in hart als hoofd te raken'.

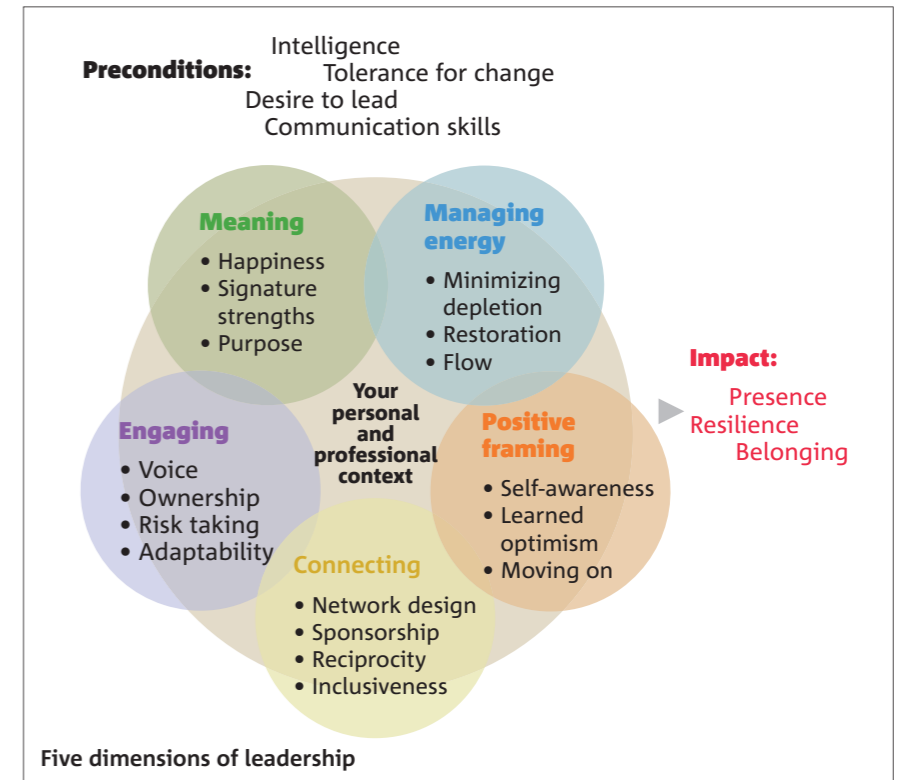
**Positief 'kleuren'.** Leiders die in staat zijn om juist het positieve en de mogelijkheden te zien in een omgeving die gekenmerkt wordt door onzekerheid, angst en verandering zijn in staat creatieve oplossingen te bedenken en effectief te reageren in moeilijke omstandigheden. Het zal duidelijk zijn dat leidinggevenden die van nature niet de lol van onzekerheid

en verandering inzien, meer gevoelens van stress zullen hebben. Wanneer de stress de overhand krijgt, reageert het brein met de 'fight, flight or freeze' reactie die elk creatief idee in de weg staat. In het ergste geval breidt deze angst en negativiteit zich uit binnen de organisatie en wordt dit daarmee de culturele norm.

**Verbinden.** In een tijdperk waarin communicatielijnen allang niet meer alleen 'top down' lopen, wordt er bij leidinggevenden steeds meer een beroep gedaan op het kunnen managen van een complex web van verbindingen. 'Centered leaders' blijken in staat te zijn om persoonlijke, oprechte relaties op te bouwen met een grote verscheidenheid aan mensen, zowel binnen als buiten de organisatie. Tegelijkertijd brengen zij de juiste mensen op het juiste moment samen om de juiste input en ondersteuning te krijgen bij specifieke vraagstukken.

**Risico's.** Leidinggevenden die risico's zien als een 'fact of life' en niet bang zijn voor het onverwachte, zijn zeer effectief in tijden van verandering. Zijn zij daarnaast ook in staat om medewerkers aan te moedigen risico's te nemen, dan kan een geweldig potentieel loskomen. Anderen aanmoedigen risico's te nemen, is voor veel leidinggevenden echter extreem moeilijk. Het erkennen van risico betekent immers dat ook zij niet alle antwoorden hebben. Een ongebruikelijke mindset voor veel leidinggevenden, omdat hun huidige positie vaak het resultaat is van een combinatie van succes en zelfvertrouwen.

**Energiebeheer.** Verandering vraagt vaak om uithoudingsvermogen: gedurende een langere tijd is het enthousiasme en commitment van vele mensen nodig. Dikwijls wordt een verandertraject met een 'big bang' aan visiedocumenten en gedetailleerde plannen gelanceerd, waarna de energie direct wegsijpelt. Aan de andere kant, een aanpak die wordt getypeerd door een 'manisch optimisme en enthousiasme' is echter net zo onwenselijk. Energie en commitment binnen de organisatie zullen alleen kunnen worden behouden als leidinggevenden hun eigen energie (zowel fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel) doseren en systematisch op peil houden. Daarbij is het essentieel dat zij als rolmodel fungeren en de omstandigheden creëren waardoor ook



anderen zich kunnen 'opladen' wanneer dat nodig is.

**Innerlijk besluit.** Op het eerste gezicht zou je kunnen denken dat het beschreven artikel het zoveelste artikel is waarin een setje karakteristieken van succesvolle leiders wordt gepresenteerd. Daarmee wordt het artikel en het daaraan ten grondslag liggende onderzoek naar

auteurs van het artikel. Zij geven aan dat 'centered leadership' een reis is en geen bestemming. Een reis die start met een zeer persoonlijk innerlijk besluit. Om dit te illustreren citeren zij een manager: 'Ons team van senior managers praat voortdurend over het veranderen van de organisatie en het veranderen van de mindsets en het gedrag van iedereen. Nu zie ik dat transformatie daar niet over gaat. Het

## Risico's erkennen. Ongebruikelijk voor leiders.

mijn mening tekort gedaan. Het daadwerkelijk kunnen laten zien van het gedrag dat bij de competenties hoort, zal voor velen een enorme uitdaging zijn. Vooral omdat veel van deze elementen niet 'maakbaar zijn' in de zin dat je deze relatief eenvoudig kunt (aan)leren. 'Centered leadership' omvat een (levens?)lang ontwikkelproces. Een proces waarin iemand leert denken, voelen en handelen vanuit eigen kracht én vanuit een oprechte verbinding met anderen. Dit wordt ook onderstreept door de

start met mij en mijn bereidheid en vermogen mijzelf te transformeren. Alleen dan zullen anderen veranderen.'

Bron: J. Barsh, J. Mogelof & C. Webb: 'How centered leaders achieve extraordinary results'. In: McKinsey Quarterly, October 2010.

Judith Zielstra is als organisatieadviseur verbonden aan Bright & Company | HR Strategy



Gedrag hoort bij competenties.