

GOED LEIDERSCHAP HERKENNEN & ONTWIKKELEN

10 Essentiële kwaliteiten voor duurzaam leiderschap

Wat is duurzaam leiderschap?

Het is niet nieuw dat er veel van leiders wordt gevraagd in deze complexe, turbulente en snel veranderende wereld. Er wordt hoopvol naar leiders gekeken omdat zij alle problemen zouden moeten oplossen. Wij geloven dat er een belangrijke rol is weggelegd voor leiders. Wij geloven ook dat de goede leiders van vroeger nu niet meer altijd effectief zouden zijn. En als we naar de toekomst kijken zullen er weer andere eigenschappen nodig zijn om een duurzame, positieve impact te kunnen maken.

Daarbij wordt succes al lang niet meer gedefinieerd door het maximaliseren van de winst voor de aandeelhouders. Het principe van 'langetermijnwaardcreatie' noopt leiders tot het wegeven van de belangen van alle stakeholders. Door financiële doelen te koppelen aan de ESG-(Environmental, Social & Governmental) doelstellingen ontstaat de noodzaak voor leiders om verder te denken dan morgen en zich breder te oriënteren dan de eigen achtertuin. Maximalisatie voor de hele keten dus. Dit vraagt om leiders die in staat zijn om over de eigen grenzen te kijken, kansen te zien, gebruik te maken van andermans kracht en vraagstukken integraal en gezamenlijk aan te pakken. Daarnaast wordt er steeds meer van leiders verwacht dat zij adequaat kunnen balanceren tussen tegenstrijdige belangen en om kunnen gaan met druk vanuit verschillende, vaak onverwachte hoeken. Tevens ontstaat steeds meer het besef dat de wereld toe is aan een ander soort leiderschap, waarbij de traditionele kenmerken van 'een goede leider' losgelaten mogen worden. Dat betekent dat ook organisaties meer ruimte dienen te geven aan een fris geluid en thema's als diversiteit, zingeving en duurzaamheid geen trend, maar een must zijn.

Er wordt dus nadrukkelijk een beroep gedaan op het vermogen van leiders om holistischer te durven denken, het vertrouwde los te laten, waardevolle relaties op te bouwen en anderen mee te nemen in een nieuwe, duurzame koers richting de toekomst. Maar ook op het vermogen om in onzekere situaties, bij onvolledige informatie en onder tijdsdruk besluiten te durven nemen, overzicht te houden en in evenwicht te blijven.

Hoewel er niet één definitie bestaat van goed leiderschap, hebben duurzame leiders een aantal eigenschappen gemeen.

De leiderschapskwaliteiten voor een toekomstbestendige organisatie

Onderzoek in de recente wetenschapsliteratuur, interviews met inspirerende leiders zelf en gesprekken met deskundigen hebben geleid tot 10 essentiële leiderschapskwaliteiten. Dit vormt in onze ogen de kern waar leiders op het hoogste niveau op terug kunnen vallen om effectief te kunnen zijn in tijden waarin het navigeren tussen sociale, geopolitieke en technologische veranderingen én het omgaan met onzekerheden dagelijkse kost is. Deze leiderschapskwaliteiten zijn onderverdeeld in 4 pijlers: Denken, Handelen, Omgaan met anderen en Omgaan met uitdagingen.



Denken

Vandaag de dag hebben leiders een enorme hoeveelheid aan data en informatie tot hun beschikking, welke via verschillende kanalen wordt aangeboden. Daarbij komt dat de vraagstukken waar zij mee te maken krijgen steeds complexer lijken te worden. Het vanuit verschillende perspectieven naar een situatie kunnen kijken, het juist mee kunnen wegen van verschillende invloeden en het onderscheid maken tussen relevante en niet relevante data is daarom nog belangrijker geworden. Het complexe eenvoudig maken en terugbrengen tot de essentie is een kwaliteit waar we niet meer omheen kunnen.

Even belangrijk voor een toekomstbestendige leider is het om ook daadwerkelijk vooruit te kunnen kijken en zich een beeld te vormen van de mogelijkheden die de ontwikkelingen bieden. Het pro-actief verzamelen van informatie, zaken aan elkaar kunnen koppelen en op een creatieve manier outside the box te durven denken, zijn aspecten die hierbij horen.

DENKEN



Denkkraft

Relevante kennis en inzichten toepassen om op het juiste moment en in alle omstandigheden tot een realistisch en onderbouwd oordeel te komen.

- Snel informatie tot zich nemen en verbanden leggen.
- Hoofd- en bijzaken onderscheiden en tot de essentie van vraagstukken komen.
- Informatie vanuit meerdere invalshoeken bekijken en deze in een breder perspectief plaatsen.
- Complexe vraagstukken beantwoorden en problemen adequaat oplossen.

Visie

Zich een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst vormen.

- Zich bewust zijn van (toekomstige) veranderingen in de omgeving en gevolgen voor eigen organisatie overzien.
- Het aangeleerde en het vertrouwde los durven laten en de status quo uitdagen.
- Een levendig voorstellingsvermogen hebben, over de grenzen van zijn eigen vakgebied heen kijken en kansen zien.
- Zich een oorspronkelijk en eigen toekomstbeeld en koers voor de organisatie vormen.

Handelen

Als leider moet je niet alleen in staat zijn om visies te formuleren en strategieën te bedenken, maar ook om deze om te zetten in concrete acties. Alleen zo kun je impact maken. Toekomstgerichte leiders durven te handelen in onzekere tijden en nemen risico's om nieuwe kansen te creëren. Dit kan betekenen dat je beslissingen moet nemen die op korte termijn onpopulair zijn, maar op de lange termijn noodzakelijk voor succes. Daarnaast is het niet alleen van belang om de beslissing te nemen, maar ook om anderen mee te nemen in het proces en draagvlak te creëren voor besluiten. Een leider die rücksichtslos knopen doorhakt zonder rekening te houden met anderen, zal alsnog geen duurzaam resultaat behalen. Het vermogen om snel en effectief te reageren op ontwikkelingen in omgeving is ook essentieel in een steeds sneller veranderende wereld. Alleen zo kunnen zij hun organisaties wendbaar maken en aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Bovendien is handelen een krachtige manier om anderen te inspireren en te motiveren. Wanneer leiders laten zien dat ze vastberaden zijn om doelen te bereiken en veranderingen door te voeren, kan dit anderen aanmoedigen om hetzelfde te doen.

Omgaan met anderen

De hedendaagse vraagstukken oplossen kunnen leiders niet alleen. Om op grote schaal impact te maken en zaken te kunnen veranderen, is het essentieel om krachten te bundelen en samen te werken. De duurzame leider is daarom sterk in het opbouwen van betekenisvolle relaties, kan een goede inschatting maken van ieders bijdrage en talent en is in staat om bruggen te slaan tussen tegenstrijdige opvattingen en belangen. Hij/zij verbindt zich op een effectieve manier met verschillende stakeholders, maar is idealiter ook degene die stakeholders met elkaar verbindt, zodat er een stevig netwerk ontstaat. Daarnaast staat een toekomstbestendige leider open voor alternatieve ideeën en opvattingen. Een gezonde portie nieuwsgierigheid naar wat een ander bezighoudt zorgt ervoor dat een leider weet wat er speelt en voorkomt tunnelvisie. Door oprechte interesse te tonen in de behoeften van anderen en respectvol en professioneel te handelen, kunnen leiders een cultuur van vertrouwen en samenwerking bevorderen. Ook helpt het om gedrevenheid en toewijding te laten zien, ook in lastige situaties. Een leider die zich oprecht en intrinsiek betrokken voelt bij de purpose en de mensen van een organisatie, zal niet snel geneigd zijn om te vertrekken bij tegenslag. Daarbij durft een toekomstbestendige leider zichzelf kwetsbaar op te stellen, fouten toe te geven en open te zijn over gedachten en gevoelens.

HANDELEN



Wendbaarheid

Effectief anticiperen en reageren op veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving.

- Tijdig veranderingen en ontwikkelingen signaleren en hier adequaat op reageren.
- Onzekerheden aanvaarden en de controle los durven laten.
- Wanneer nodig verantwoorde risico's nemen en hierbij fouten durven (laten) maken.
- Richting geven en de invulling van het proces bij de verantwoordelijke/ander laten.

Executiekraft

Ambities proactief en gericht omzetten in resultaat.

- Ambities omzetten in concrete ideeën en doelstellingen.
- Vooruit kijken en daar pro-actief naar handelen.
- In staat zijn om (impopulaire) besluiten te nemen, ook als de informatie niet uitputtend is.
- Stevigheid en vasthoudendheid tonen om de gestelde doelen te bereiken.
- Actief voortgang monitoren en waar nodig bijstellen.

Openheid

Open zijn naar anderen en open staan voor omgeving.

- Nieuwsgierig zijn en nieuwe kennis, ervaringen en ideeën proactief verzamelen.
- Ideeën en meningen van anderen zichtbaar meenemen in afwegingen.
- Kwetsbaar op durven stellen.

Verbindend vermogen

Duurzame relaties met en tussen anderen tot stand brengen.

- Inleven in de ander en diens beleving en hier in gedrag rekening mee houden.
- Constructieve samenwerking stimuleren door het creëren van veiligheid en vertrouwen.
- Talenten van anderen versterken.
- Anderen betrekken bij het bereiken van doelstellingen.

Betrokkenheid

Zich persoonlijk verbonden voelen met de opdracht, de mensen en de organisatie.

- Op waardenniveau aansluiten bij het team en de organisatie.
- Intrinsiek gemotiveerd zijn om organisatiedoelen te bereiken.
- Verantwoordelijkheidsgevoel tonen, ook als zaken niet gaan als gehoopt.
- Het doel en het vertrouwen hebben het verschil te (kunnen) maken.

Omgaan met uitdagingen

Een duurzame leider is in staat om kalm te blijven onder druk en evenwichtig te reageren op uitdagingen en weerstand. Ze raken niet in paniek en nemen geen impulsieve beslissingen, maar houden afstand en overzicht. Ze denken zorgvuldig na over de situatie, kunnen het hoofd koel houden en laten zich niet snel beïnvloeden door andermans emoties.

Toekomstgerichte leiders zijn daarnaast in staat om te reflecteren op hun acties en bereid om te leren van hun fouten. Ook hebben zij de veerkracht om na tegenslag met frisse moed dóór te gaan. In the heat of the moment laten zij zich niet meeslepen, maar kunnen zij een stap terug doen, het geheel overzien en waar nodig hun eigen oordeel aanpassen. Ze staan open voor feedback van anderen en zijn in staat om hun eigen prestaties te evalueren en verbetering te zoeken. Ze zijn zich bewust van hun eigen kracht, maar ook hun zwakheden. Door regelmatig te reflecteren en te leren, vinden toekomstgerichte leiders zichzelf steeds opnieuw uit en kunnen zij elke keer weer gemakkelijker schakelen bij nieuwe uitdagingen. In lastige situaties valt of staat het vertrouwen in het leiderschap met de mate waarin de leider transparant is en het eerlijke verhaal vertelt. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, zorgt dat de leider geloofwaardig is en men bereid is om hem of haar in onzekere tijden te volgen.

OMGAAN MET UITDAGINGEN



Evenwichtigheid

Effectief blijven presteren onder (werk)druk, weerstand en/of onzekere omstandigheden.

- Kalmte bewaren en voorspelbaar handelen in moeilijke omstandigheden.
- Onder stress het overzicht bewaren.
- Emoties van feiten kunnen onderscheiden.
- Niet laten leiden door impulsen.

Reflectievermogen

Kritisch naar zichzelf en eigen handelen kijken.

- Eigen gedrag en overtuigingen onderzoeken.
- Zich bewust zijn van eigen kwaliteiten, valkuilen en onderliggende patronen.
- Inzicht hebben in effect van eigen gedrag op anderen.
- Open staan voor feedback, fouten onderkennen en hiervan leren.

Integriteit

Het adequaat om kunnen gaan met morele dilemma's.

- Onder alle omstandigheden eerlijk, betrouwbaar en consequent zijn.
- Het collectief belang boven het eigen belang plaatsen.
- Transparant communiceren over overwegingen leidend naar afspraken, beloftes en doelstellingen.
- Moraliteit meenemen in het stellen van doelen en beslissingen.

Hoe kun je duurzaam leiderschap identificeren?

Deze 10 leiderschapskwaliteiten geven inzicht in wat er nu toe doet, wat nodig is om voorbereid te zijn op de toekomst en hoe op een duurzame manier impact gemaakt kan worden. Is een goede leider overal heel goed in? Niet per se. Kent een goede leider zijn of haar eigen talenten en weet hij of zij waarvoor er hulp van anderen nodig is? Dat wel.

Daarnaast zal het per situatie, organisatie en zelfs per leiderschapsteam verschillen welke combinatie van kwaliteiten het meest effectief is.

Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Dit geldt ook voor leiderschap. Wat in het verleden werkte, is nu niet altijd meer effectief.

Bij het aanstellen van leiders is het daarom belangrijk om niet (alleen) te kijken naar de ervaring en de prestaties van een persoon. Dit zegt immers vooral iets over het verleden. Het zal veel meer moeten gaan over de vraag, of iemand de leiderschapskwaliteiten heeft die hem of haar in staat stellen om op een effectieve manier met de uitdagingen van vandaag én morgen om te gaan. Maar ook over de mate waarin iemand zich nog kan ontwikkelen, open staat voor verandering en bereid is om te leren.

Het onderzoeken van de potentie van leiders om ook in de toekomst te kunnen excelleren, zal daarom standaard op de HR-agenda van organisaties mogen staan. Echter, bij het beoordelen van leiderschapspotentie staan onbewuste vooroordelen een objectieve inschatting soms in de weg. Dit zorgt ervoor, dat het echte leiderschapstalent niet altijd herkend wordt.



Leadership assessments bieden een objectieve manier om de kwaliteiten die nodig zijn voor toekomstgericht leiderschap in kaart te brengen. Ze helpen bij het voorspellen van het succes van een persoon in een leiderschapsrol op basis van hun vaardigheden, denkkraft en persoonlijkheidskenmerken. In plaats van te vertrouwen op subjectieve meningen of indrukken, wordt bij een assessment onbevooroordeeld gekeken naar wat iemand écht in huis heeft als leider. Op deze manier krijgt ook talent dat nu vaak over het hoofd wordt gezien de kans en wordt voorkomen dat vooral de 'stereotype' leiders geselecteerd worden voor topposities. Daarnaast biedt een assessment een startpunt voor reflectie, leren en ontwikkelen: enkele van de belangrijkste elementen voor succesvol leiderschap.

Door assessments in te zetten als onderdeel van een leadership development programma, wordt inzichtelijk of een organisatie voldoende duurzame, toekomstgerichte leiders in huis heeft en wat er eventueel voor nodig is om leiders toekomstgericht te *maken*.

Kortom: alle systemische veranderingen en uitdagingen die er in de wereld gaande zijn, hebben een behoefte aan andere leiderschapskwaliteiten duidelijk gemaakt, met meer besef van de noodzaak om duurzaamheid na te streven en meer oog voor de belangen van het grote geheel. We kunnen het ons niet permitteren om deze nieuwe generatie leiders nog langer op de bank te laten zitten. Het objectief identificeren en beoordelen van leiderschapskwaliteiten en -talent volgens hernieuwde standaarden speelt hierbij een cruciale rol.

Want de leiders van vandaag bepalen de uitdagingen van morgen.

Onze visie

Toezichhouders en bestuurders zijn continu op zoek naar de beste mensen om hun organisatie te leiden, nu en in de toekomst. Om op een duurzame manier doelen te realiseren, is goed leiderschap onmisbaar. Een scherp, objectief zicht op leiderschapskwaliteiten en – potentieel zorgt voor executives die waarde creëren voor de lange termijn.

Onze missie

Wij creëren waarde door inzicht te geven in de leiders van de toekomst met behulp van risicoanalyse en potentieelonderzoek op basis van innovatieve en wetenschappelijk onderbouwde methoden. Zo ondersteunen wij onze opdrachtgevers bij het benoemen en ontwikkelen van de meest passende leiders die bij zullen dragen aan duurzaamheid van de organisatie.



www.tenea.nl
assessments@tenea.nl
Muzenplein 9
1077 WC AMSTERDAM

Member of:

