



# Recruiteer een echte wereldleider

Ondanks de crisis worden er nog steeds miljoenen geïnvesteerd in prachtige leiderschapsprogramma's. Hoe vindt u de échte wereldleider?

**Tekst** Ester de Kleer

Leiderschapsontwikkeling staat, samen met talentmanagement, nog altijd zeer hoog in de rijtjes van HR-zaken die in de ogen van managers én HR-professionals cruciaal zijn voor het succes van een organisatie. De crisis heeft daar niets aan veranderd. Nog steeds worden er miljoenen euro's geïnvesteerd in prachtige leiderschapsprogramma's. Dat geldt natuurlijk in het bijzonder voor grote, internationale organisaties. Daar zullen managers gedurende hun loopbaan verschillende standplaatsen kennen over de gehele wereld. Recruiters moeten er rekening mee houden dat voor internationaal leiderschap heel andere competenties nodig zijn, dan voor een nationale leider.

Linda Sharkey, Nazneen Razi, Robert A. Cooke en Peter Barge, betogen in hun boek *Winning with transglobal leadership* uit 2012 dat een internationale management-carrière toch echt iets anders vraagt van een manager, dan wanneer die zijn leven lang binnen de landsgrenzen actief is. Zij hebben onderzocht wat het verschil maakt tussen 'gewone' leiders en 'transglobal'

leiders en reiken daarmee een aantal handvatten aan voor de vraag hoe deze wereldburgers het beste geselecteerd en getraind kunnen worden.

## Global mindset

Een van de stellingen die zij poneren is dat directieteam van zichzelf vaak denken dat zij een internationale focus hebben, terwijl dit in de praktijk slechts beperkt het geval is. Een global mindset begint met de vraag hoe de directieteam, inclusief de belangrijkste stafafdelingen, zijn samengesteld. Zijn de landen waarin zaken wordt gedaan bijvoorbeeld goed vertegenwoordigd op cruciale posities op het hoofdkantoor? Hoeveel internationale ervaring hebben directieteam ?

Daarnaast ontbreekt dikwijls een betrouwbaar instrumentarium om managementtalent met internationale potentie te identificeren en klaar te stomen voor een loopbaan in den vreemde. In potentieelbeoordelingen wordt te weinig gekeken naar factoren die echt onderscheidend zijn om internationaal succesvol te zijn. In hun boek gaan zij op zoek naar deze factoren.

Ze duiden in eerste instantie een zestal soorten intelligentie die cruciaal zijn voor internationaal succes.

**Cognitieve intelligentie** Een basisvoorwaarde voor het succes van een internationale leider is een hoog IQ in de klassieke zin van het woord.

**Zakelijke intelligentie** Een hoog IQ is echter niet voldoende. 'Business intelligence' gaat over de mate waarin leiders erin slagen om deze intelligentie toe te passen in uitdagende opdrachten die een goed zakelijk instinct vragen.

**Emotionele intelligentie** Empathie en inlevingsvermogen zijn cruciale factoren om aan te kunnen sluiten bij mensen in landen waar de gebruiken en gewoontes onbekend zijn.

**Culturele intelligentie** Om te voorkomen dat mensen vroegtijdig oordelen en beslissingen nemen vanuit hun eigen context, is het van groot belang dat mensen zich bewust zijn van hun eigen culturele vooroordelen en bereid zijn de tijd te nemen om te luisteren, denken en handelen vanuit het lokale perspectief.

**Internationale (global) intelligentie** Internationale leiders zijn er uiteraard niet alleen om aan te sluiten bij de lokale context. Ze zijn er om de belangen van het bedrijf te dienen en de balans te bewaren tussen 'local' en 'global'.

**Morele intelligentie** Leiderschap vraagt vertrouwen. In het buitenland zal dat meer moeite kosten. Succesvolle internationale leiders handelen in lijn met universele waarden en weten daarmee het vertrouwen te winnen van lokale medewerkers.

## Gedragmatige aspecten

Sharkey en de anderen claimen in hun boek dat, naast deze - nog niet zo heel spannende - intellectuele eisen, gedragmatige aspecten nog bepalender zijn voor het succes van de internationale leider. Zij baseren hun uitspraken op onderzoek onder honderdvijftig succesvolle internationale leiders die door hun team zijn

# Recruiters kijken te weinig naar factoren die onderscheidend zijn om internationaal succesvol te zijn

geïnterviewd met de vraag wat vooral bepalend is geweest voor hun succes in het buitenland.

*Omgaan met onzekerheid* – Internationale leiders accepteren onzekerheid en gaan er mee om door teamleden nadrukkelijk te betrekken bij beslissingen en te luisteren naar hun mening. Op basis van de wel beschikbare data worden scenario's geformuleerd en knopen doorgesleut.

*Creëren van verbinding* – Internationale leiders zijn zich ervan bewust dat zij zelf vaak niet het meeste inzicht hebben in de specifieke lokale problematiek. Zij verbinden mensen met de benodigde kennis en ervaring en laten zich daarbij niet weerhouden door hiërarchieën. Ze hanteren veel meer een faciliterende stijl richting hun teams dan dat zij de teams directief aansturen. Ze nemen verantwoordelijkheid, maar zijn ook 'hands-on'. Ze inspireren op basis van een gedeelde visie en slagen er daarmee in om talent aan te trekken en te binden.

*Pragmatische flexibiliteit* – Een heel interessante factor die een rol lijkt te spelen bij het bepalen van internationaal leiderschapssucces, is het vermogen om soms flexibel om te gaan met regels. Vanuit respect en waardering voor de lokale

gewoonten blijkt het soms uitermate effectief om gedrag te kiezen of te accepteren dat de regels enigszins overschrijdt of onethisch is beredeneerd vanuit de thuissituatie. Fundamentele waarden mogen hiermee overigens nooit overschreden worden.

*Onderdompelen in de lokale gemeenschap* – Het jezelf onderdompelen in de lokale gemeenschap levert veel sneller en diepgaander inzicht op in hoe het ter plekke echt werkt dan het aansluiten bij de expatgemeenschap. Hiermee wordt de intuïtie en gevoeligheid van succesvolle leiders extra geladen en het vermogen om deze effectief in te zetten vergroot. Sharkey claimt dat een van de beste manieren om ter plaatse vertrouwen te winnen is om te investeren in lokaal talentmanagement. Wanneer lokale medewerkers zien dat een internationale leider de moeite neemt om te investeren in het toekomstig talentpotentieel, dan heeft dat grote betekenis voor het commitment van de medewerkers richting de leider.

Kort gezegd: succesvolle internationale leiders tillen het thema diversiteit naar een hoger plan. Ze zijn er van overtuigd dat het bij diversiteit niet gaat om quota's of stimuleringsprogramma's. Ze handelen vanuit een diep geloof dat je dichtbij de (lokale) gemeenschap moet staan. Dat je ter plaatse meervoudig moet kijken, denken en vooral doen en dat dat uiteindelijk leidt tot betere businessresultaten. Wat Sharkey in haar onderzoek dus eigenlijk heeft ontdekt is dat 'transglobal leadership' veel meer gaat over 'local leadership'. In die zin had ze de titel van haar boek wellicht moeten aanpassen.

## Winning with transglobal leadership

Linda Sharkey, Nazneen Razi, Robert A. Cooke en Peter Barge,  
McGraw-Hill Education - Europe  
ISBN13 9780071790512



Ester de Kleer  
consultant bij Bright & Company | HR Strategy