

Han van der Pool

# Het identificeren van toeko “The company has talent-show”



24

Talent programma's zoals "The X- factor "en "The Voice of Holland" zijn zeer populair op de Nederlandse televisie. Ze trekken volle zalen en hoge kijkcijfers. Grote groepen TV-kijkers SMS-en tijdens hun evaluaties van "Jim", "Danielle" of "Ben" en bepalen zo of deze talenten zich kwalificeren voor de volgende ronde. De talenten kunnen dan weer gebruik blijven maken van de faciliteiten, deskundige begeleiding, training en mentale coaching. Alle middelen worden ingezet om de carrière kans van slagen te geven.

# mstige leiders



drs. J.P. van der Pool ([han@vanderpool.com](mailto:han@vanderpool.com)) is partner bij Van der Pool Consultancy, Associé bij Trompenaars Hampden-Turner en lid van de redactie van het Tijdschrift voor MD.

## Talentenshow en MD

De jury weet tijdens iedere talentenshow indruk te maken met het spotten van de te ontwikkelen kwaliteiten van de talenten. Zij geven gerichte feedback op de performance en lijken goed bekend te zijn met de competenties die noodzakelijk zijn voor een succesvolle loopbaan als Popartiest. De talenten krijgen advies over de manier waarop zij hun persoonlijke doelstellingen kunnen behalen.

Een aantal artiesten is zo met hun loopbaan gestart . Na de rondes op de Televisie ontwikkelden zij zich al snel tot een TV persoonlijkheid De media lijken geen genoeg van hen te kunnen krijgen.

De regels bij de talentenshow zijn helder :

- Het maakt niet uit wie wint maar degene die uiteindelijk wint doet dat op basis van een grote populariteitsbasis bij het publiek en de jury.
- De deelnemers van de "live shows" zijn al winnaars door alle aandacht die zij krijgen.
- Er wordt uitsluitend geïnvesteerd in iemand die voldoende draagvlak heeft gecreëerd.
- Concurrentie maakt kwaliteit zichtbaar voor zover kwaliteit draagvlak betekent.
- Naast kwaliteit in stem, is kwaliteit van performance ook van belang.
- Kandidaten die niet aan de hoge norm voldoen, vallen uiteindelijk af.



Voor Management Development geldt in grote lijnen hetzelfde. Gestructureerde en gecontroleerde ontwikkeling van managers wordt steeds belangrijker voor het blijvend realiseren van de business doelen. Talent ontwikkeling is noodzakelijk om te kunnen overleven in een snel veranderende en competitieve omgeving. Management Development is een geaccepteerd hulpmiddel. Organisaties zien leiderschap als belangrijke randvoorwaarde voor hun succes. Talent ontwikkeling wordt gezien als een “mission-critical” bedrijfsproces. “High potential talent” wordt gezien als een strategisch voordeel.<sup>1</sup> Binnen veel bedrijven mag MD zich verheugen in een groeiende belangstelling.

## Dilemma

Bij veel grote, vaak internationaal opererende ondernemingen wordt voor het identificeren van talent “Performance & Potential Matrix” gehanteerd. Performance en de inschatting van het groeipotentieel wordt in een overzichtelijke matrix gezet. De medewerkers met zowel een goede performance als veronderstelde groei worden geïdentificeerd als “high potentials”. Zij kunnen rekenen op extra opleiding en begeleiding bij het verder vormgeven van hun carrière.

Het is onduidelijk wanneer deze Performance Potential matrix is ontstaan. Mogelijk heeft het model zijn oorsprong bij de Boston Consulting Group in de 70-er jaren. In de P&P matrix valt de “Boston Matrix” te ontdekken. Talentvolle medewerkers met een hoge performance en ook een hoog verwacht ontwikkelingsniveau zijn de “Stars”(High potentials).

Het inschatten van groeipotentieel en het identificeren van toekomstige leiders door het management, al dan niet met hulp van MD en de Performance & Potential Matrix, blijft een ingewikkeld vraagstuk waarin nog veel valt te verbeteren. De “Company Talent Show” kan soms verworden tot een mix van vriendjespolitiek en persoonlijke willekeur. Het is de vraag of een hoge performance een goede voorspeller is van het groeipotentieel van een medewerker. Een goede verkoper is nog geen goede manager of een goede voetballer is niet automatisch een goede trainer of directeur van de voetbalclub. Functies op hogere niveaus vragen immers andere kwaliteiten.

Peter Cappelli stelt in zijn boek “Talent on demand” dat de werknemer wordt verontmenselijkt door hem te vergelijken met

een product.<sup>2</sup> Theoretisch zit de P&P matrix logisch in elkaar. De praktijk blijkt echter veel ingewikkelder.

Veel gemaakte fouten bij het identificeren van talent zijn:

1. De overdreven aandacht voor de matrix en het MD-systeem.
2. Overmatig vertrouwen op performance gegevens die vastgesteld zijn op basis van eenvoudig gestelde criteria en onvolledige informatie opleveren om toekomstig succes te kunnen voorspellen.
3. Onvoldoende aansluiting bij de strategie van de onderneming waardoor de relevantie van de gegevens en analyses verdwijnt.

Als het in het verleden in een min of meer stabiele markt met gunstige groeiverwachtingen al lastig was een goede inschatting te maken, dan is het in een snel veranderende en competitieve omgeving helemaal moeilijk geworden. Het lerend vermogen van een talent is mogelijk een betere voorspeller van toekomstig leiderschap.

## Learning Agility

Michael Lombardo<sup>3</sup> van Lominger International benadrukt de aandacht voor gedragscompetenties die een goede voorspeller zijn voor toekomstig succes. Hij gebruikt het concept “*learning-agility*” voor het identificeren van talent. Het gaat om de wil en de vaardigheid om te leren. Vaardigheden die noodzakelijk zijn om nieuwe en lastige vraagstukken op te lossen. Vraagstukken waarvoor de huidige managers onder de veranderde omstandigheden in de markt worden gesteld.

Medewerkers met een hoge “learning agility” hebben een aantal vaardigheden die hen kunnen onderscheiden:

- Het zijn vaak kritische denkers die vraagstukken gedegen kunnen analyseren door heldere verbanden te leggen.
- Zij hebben een goede zelfkennis en kunnen goed omgaan met lastige situaties
- Zij vinden het leuk om te experimenteren met nieuwe concepten en kunnen goed omgaan met de veranderingen in hun omgeving.
- Zij leveren goede resultaten in veranderde omstandigheden via teambuilding en persoonlijke inzet.

<sup>1</sup> Top companies for leaders Han van der Pool. Tijdschrift voor Management Development (juni 2010)

<sup>2</sup> Talent on Demand Managing Talent in an age of uncertainty Peter Cappelli. Harvard Business Press (2008)

<sup>3</sup> www.lominger.com

## Het identificeren van toekomstige leiders “The company has talent-show”

Vier aspecten van Learning Agility	
People Agility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede zelfkennis.</li> <li>• Leren uit ervaringen.</li> <li>• Kunnen omgaan met spanning en veranderingen.</li> </ul>
Result Agility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behalen van resultaten onder lastige omstandigheden.</li> <li>• Kunnen wekken van vertrouwen bij anderen.</li> <li>• Anderen kunnen inspireren goede (top) prestaties te leveren.</li> </ul>
Mental Agility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen omgaan met complexe, lastige vraagstukken en dit helder kunnen uitleggen aan anderen.</li> <li>• Lastige vraagstukken vanuit een helder perspectief kunnen oplossen.</li> </ul>
Change Agility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn nieuwsgierig en gretig naar nieuwe ideeën.</li> <li>• Vinden het leuk om nieuwe vaardigheden aan te leren.</li> <li>• Houden van experimenteren.</li> </ul>

Met wat fantasie valt met deze aspecten een eenvoudige checklist te ontwikkelen die behulpzaam kan zijn bij de talentreview discussies.

Hierbij een aantal tips die kunnen helpen bij het identificeren van talent.

- Wat zijn de indrukwekkende successen die in het verleden zijn behaald?

- Wordt het initiatief en de verantwoordelijkheid zelf genomen om vraagstukken aan te pakken
- Is er een inspirerende uitwerking op anderen en weet hij anderen te stimuleren tot betere prestaties?
- Wordt het vertrouwen van de anderen in een team verkregen?
- Worden de juiste prioriteiten gesteld en het overzicht goed behouden en is er het vermogen van "multitasking"?
- Hoe wordt er omgegaan met lastige en moeilijke situaties en momenten van tegenslag?
- Wordt er voldoende geleerd van eerdere ervaringen en wordt er voldoende tijd genomen voor reflectie ?
- Wat weet men van de persoonlijke doelstellingen en drijfveren?

### Conclusie

Een talent is iets anders dan een prestatie. Iemand kan een prestatie leveren zonder daarvoor de bijbehorende talenten te bezitten. Dit betekent wel dat iemand het gemis aan het benodigde talent moet compenseren met harder werken en meer inzet. Het lijkt dan of iemand geschikt is voor de functie, maar op den duur zal hij gedemotiveerd of uitgeput raken.

Om uit de rode cijfers te blijven moeten bedrijven bezuinigen en staan de budgetten voor HRD/MD nog steeds onder druk. Werkgevers staan voor een dilemma. Veel investeren in talent ontwikkeling (focus op de lange termijn) of weinig investeren in talent ontwikkeling (focus op de korte termijn). Dit laatste zou kunnen vanuit de redenering "goede managers komen er toch wel". Een goede mix tussen zowel investeren in talent en goed letten op de kosten en baten van de investering is de beste optie. Weinig investeren in talent ontwikkeling kan op termijn de werkgever veel geld kosten. Bij een aantrekkende economie en een vergrijzende arbeidsmarkt zal het steeds lastiger worden om talentvolle medewerkers te vinden die belangrijke posities in het bedrijf kunnen vervullen.

Het behouden en ontwikkelen van talent zal een belangrijke rol gaan spelen. Heldere criteria voor het identificeren van talentvolle medewerkers op basis van de "learning agility" kan een goede bijdrage leveren aan het toekomstige succes van een onderneming.



## Checklist Learning Agilities

### A. People Agility

1. Heeft goede communicatieve vaardigheden en is zichtbaar binnen de organisatie.

Zwak	Matig	Sterk

2. Bezit zelfkennis en is bewust bezig met eigen groei en ontwikkeling.

Zwak	Matig	Sterk

3. Heeft een stimulerende invloed op anderen en kan effecten van eigen gedrag goed inschatten.

Zwak	Matig	Sterk

4. Neemt nieuwe initiatieven en zoekt manieren om de teameffectiviteit te verhogen.

Zwak	Matig	Sterk

### B. Results Agility

1. Werkt op een gedisciplineerde en betrouwbare manier aan de resultaten.

Zwak	Matig	Sterk

2. Vertaalt nieuwe ideeën naar praktische oplossingen.

Zwak	Matig	Sterk

3. Heeft een sterke wil op doelen te bereiken en doet dit op een goed voorbereide en georganiseerde manier.

Zwak	Matig	Sterk

4. Heeft een duidelijke passie voor succes.

Zwak	Matig	Sterk

### C. Mental Agility

1. Kan in stressvolle en complexe situaties rustig en kalm door functioneren .

Zwak	Matig	Sterk

2. Kan goed omgaan met obstakels, weerstand en onbekende factoren.

Zwak	Matig	Sterk

3. Lost lastige vraagstukken snel en op een efficiënte manier op.

Zwak	Matig	Sterk

4. Levert onder druk goede prestaties.

Zwak	Matig	Sterk

### D. Change Agility

1. Neemt initiatief om noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Zwak	Matig	Sterk

2. Kan goed omgaan met een diversiteit aan vraagstukken

Zwak	Matig	Sterk

3. Staat open voor nieuw inzichten en kan zijn eigen ideeën hier op aanpassen.

Zwak	Matig	Sterk

4. Is toekomstgericht en zoekt nieuwe leerervaringen binnen en buiten de organisatie.

Zwak	Matig	Sterk