



LEIDERSCHAP

Het ontdekken en ontwikkelen van verborgen talenten

Leiderschap Talent:

het ontwikkelen van kritische succesfactoren

Het verbinden van talenten, passie en energie van medewerkers met de strategie en behoeften van de organisatie

Door Dr. Jack Zenger, Dr. Joe Folkman, en Joyce Palevitz

Het ontdekken en ontwikkelen van verborgen talenten

Het verbinden van talenten, passie en energie van medewerkers met de strategie en behoeften van de organisatie

Door Dr. Jack Zenger, Dr. Joe Folkman, en Joyce Palevitz

Op basis van data van meer dan één miljoen leiderschapsassessments kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende de belangrijkste drijvende kracht is achter het stimuleren van medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast suggereert de data dat het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en het bieden van carrièremogelijkheden het krachtigste is wat een leidinggevende kan doen. Het individu speelt hier uiteraard ook een rol in: persoonlijke motivatie en het verlangen om door te groeien en te ontwikkelen zijn een voorwaarde. Dit alles houdt in dat organisaties sterk afhankelijk zijn van de “duizenden” gesprekken over persoonlijke ontwikkeling die geregeld en effectief plaatsvinden.

De zoektocht naar het promoten van persoonlijke ontwikkeling begint vaak met het identificeren van talent dat binnen de organisatie aanwezig is. Sommige organisaties vragen van iedereen om zich als leider op te stellen – of ze nu medewerkers formeel aansturen of niet. Andere organisaties kijken naar geslacht, etniciteit of culturele achtergrond, of ze selecteren veelbelovende jonge professionals en relatief nieuwe leidinggevenden – dit alles in een poging om gekwalificeerde leiders niet per ongeluk over het hoofd te zien. Na deze stappen komt de uitdaging om deze groepen voor te bereiden om een effectief leider te worden. Zij worden aangemoedigd om initiatief te nemen, innovatief te zijn en samen te werken binnen teams.

Hoewel organisaties verschillende aanpakken gebruiken, gaan de meeste leiderschap ontwikkelprogramma's uit van het volgende:

- Een hogere leiderschapseffectiviteit leidt tot betere organisatie resultaten.
- Leiderschap moet op alle niveaus plaatsvinden.
- Waardevolle leiders zijn niet altijd de formele leiders!
- Iedere leider kan verbeteren.
- Sommige leiderschapsgedragingen zijn belangrijker dan andere.

Veel organisaties hebben tegenwoordig competentiemodellen die medewerkers helpen om de belangrijkste vaardigheden te identificeren die individuen zouden moeten bezitten om hen, en de organisatie, succesvol te laten zijn.

“Geef mij een hefboom en een plek om te staan en ik zal de aarde bewegen.”

- Archimedes

De mate waarin een individu deze vaardigheden laat zien is vaak het onderwerp van gesprek wanneer er met leidinggevendenden gesproken wordt over persoonlijke ontwikkeling. Dit gesprek resulteert gewoonlijk in een persoonlijk ontwikkelplan, of POP. Dat brengt ons terug naar de duizenden gesprekken die frequent en goed uitgevoerd moeten worden wanneer een organisatie succesvol wil zijn in het vinden en ontwikkelen van talent.

De uitdaging van Persoonlijke Ontwikkelplannen (POPs)

Ervan uitgaande dat de meeste medewerkers een doorlopende persoonlijke ontwikkeling waarderen, en organisaties de behoefte hebben hun kweekvijvers voor talent te laten groeien, zouden we verwachten dat iedereen tevreden zou zijn over het POP proces. Echter, hoe meer wij met mensen spraken over het proces, gaven de meesten aan dat het vooral gezien wordt als een papieren last die op een bureaucratische manier tot stand komt en waar weinig toegevoegde waarde aan vast zit. Het is zelfs zo dat leidinggevendenden de waarde van het proces om talenten te ontwikkelen niet inzien. Voor hen is het meer een klusje dat gedaan moet worden, en iets dat waardevolle tijd in beslag neemt.

We hebben een stabiele kruk met drie poten nodig

Het probleem is dat er al die tijd gewerkt is met een “kruk” met slechts één poot. Een typisch proces gaat ervan uit dat het individu op een succesvolle manier een capaciteit aanleert waarover de medewerker en de leidinggevende overeenstemming hebben bereikt, vaak met weinig anders om dit te onderbouwen. Het belang van energie en motivatie van het individu wordt genegeerd, en vaak is niet duidelijk welke waarde de organisatie toekent aan de ontwikkeling van een bepaalde vaardigheid.

Alsof een 'vaardigheid' zich in een soort vacuüm bevindt, dat de behoefte aan deze ontwikkeling vanzelfsprekend is, en dat de energie en passie van een individu er niet toe doen. Wij denken dat het beter kan.

In onze database hebben wij geanalyseerd wat meer dan 85.000 leidinggevendenden als antwoord gaven op de vraag: "Welke vaardigheden vindt u het belangrijkste voor uw medewerkers om te ontwikkelen?" Het antwoord, dat overigens niet verrassend was, luidde: "Resultaten leveren". Wij denken dat de meeste ontwikkelgesprekken gaan over het overtuigen van de medewerker om een vaardigheid te ontwikkelen waarvan de leidinggevende denkt dat deze belangrijk is. Hierbij wordt de behoefte van de organisatie in acht genomen, maar niet de persoonlijke interesse van de medewerker. Hiermee is de kans groot dat het ontwikkelen van deze vaardigheden gezien wordt als een 'routine' door de medewerker.

Wat zou er gebeuren wanneer wij aan de medewerker zouden vragen welke vaardigheden hij of zij zelf zou willen ontwikkelen? Veel leidinggevendenden zijn terughoudend in het stellen van deze vraag vanwege het risico dat hier aan vast zit – wat als de medewerker een vaardigheid kiest waar hij of zij gepassioneerd over is, maar waar de organisatie niet op zit te wachten? Dit is wat wij een 'hobby' noemen.

Wij zijn ervan overtuigd dat ontwikkeling vanuit het individu moet komen. Het moet echter niet zo zijn dat deze ontwikkeling een 'routine' of een 'hobby' wordt. De keuze moet ondersteund worden door alle drie de poten van de "kruk": Competentie + Passie + de Behoeften van de Organisatie.

Hoe "Leiderschap Talent" tot stand is gekomen

Met bovenstaande uitdagingen in ons achterhoofd vroegen wij ons het volgende af:

- Hoe kunnen wij individuen betrokken en enthousiast krijgen over deelname aan hun eigen ontwikkelproces?
- Hoe kunnen wij individuen op een effectieve manier hun ontwikkelingspanningen in lijn laten brengen met de behoeften van de organisatie?
- Wat zegt de data van meer dan één miljoen respondenten van meer dan 85.000 leiders wereldwijd over de vaardigheden die het belangrijkste bevonden werden voor het ontwikkelen van jonge leiders?
- Kunnen wij een assessment ontwikkelen dat individuen inzicht geeft in de leiderschapsgebieden waarbij zij bereid en

zelfs enthousiast voor zijn om energie in te steken voor hun persoonlijke ontwikkeling?

- Kunnen wij handvatten aanbieden die iemand kan gebruiken om zich door te blijven ontwikkelen gedurende zijn of haar hele leven?

De zes kritische succesfactoren: het antwoord op de vraag 'waar zou ik aan moeten werken?'

Om te beginnen vroegen wij ons af: "Wat zijn de meest kritische vaardigheden die de grootste invloed hebben op de ontwikkeling van effectieve leiders?" Om deze vraag te beantwoorden is een uitgebreide analyse van onze data uitgevoerd, waarbij het onderzoek dermate was opgezet dat de uitkomst bestond uit een beperkt aantal invloedrijke factoren. Zes sleutelvaardigheden met een enorme invloed kwamen hieruit naar voren. Wij kwamen erachter dat leiders die een hoge mate van vaardigheid in drie van deze factoren hadden, in het 90^{ste} percentiel van effectief leiderschap terecht kwamen. Deze zes vaardigheden noemen wij de zes "kritische succesfactoren", omdat het hebben van sterktes in deze factoren de effectiviteit uitvergrootte en verhoogde. De zes succesfactoren beslaan fundamentele vaardigheden die gebruikt kunnen worden door zowel formele als informele leiders op alle niveaus van de organisatie om succesvol te zijn.

De zes kritische succesfactoren zijn:

Innovatie: Het aanmoedigen van nieuwe ideeën en oplossingen door middel van creatieve benaderingen

Daadkracht: Het consistent leveren van uitmuntende resultaten

Relaties: Het ontwikkelen van sterke relaties op basis van vertrouwen, respect en wederzijds rekening houden met elkaar

Inspiratie: Anderen motiveren om op het top van hun kunnen te presteren

Visie: Een duidelijke visie stellen waarmee belangrijke doelstellingen behaald kunnen worden

Expertise: Het vergaren van kennis en vaardigheden om voorop te lopen in het vakgebied

De kracht van het combineren van competentie en passie

Wanneer er een balans gezocht wordt tussen de behoeften van de organisatie en de verwachting van degenen die zich ontwikkelen, is het verstandig om aandacht te besteden aan hetgeen de individu energie geeft. Hoewel veel programma's deelnemers helpen te ontdekken waar zij competent in zijn, is het vaak niet zo dat leiderschapsontwikkeling draait om de onderwerpen en vaardigheden waar iemand het meeste energie voor heeft – de passie.

Het negeren van deze belangrijke dimensie is onverstandig en riskant.

Zenger | Folkman gebruikt 360-graden assessments om leiders te helpen zich te ontwikkelen. Wij weten dat onze 360-graden assessment technologie de competentie van een individu het accuraatst meet, maar dat 360's niet ontworpen zijn om iemand inzicht te geven in passie of voorkeur. Wij hebben nu een assessment ontworpen dat passie of voorkeur meet, en hebben data verzameld van ongeveer 5000 professionals. Wij ontdekten dat mensen niet verrast werden door hun voorkeuren.

Vervolgens hebben wij data verzameld van leiders van wie wij zowel een voorkeur score als een prestatie score hadden op elk van de kritische succesfactoren. Wij vonden een significant positieve correlatie tussen de effectiviteit en de voorkeuren van de leiders in de kritische succesfactoren. De correlaties waren statistisch significant en vergelijkbaar met de correlaties tussen de 360-graden data en andere gerespecteerde persoonlijkheidsonderzoeken, zoals de Hogan Personality Inventory. Deze correlaties laten zien dat de voorkeur of passie van een persoon gelinkt is aan hun effectiviteit op iedere kritische succesfactor. Dit inzicht was niet verrassend. Het is logisch om aan te nemen dat mensen over het algemeen effectiever zijn in vaardigheden waar zij een voorkeur voor hebben.

Als wij mensen kunnen helpen om hun vaardigheid in succesfactoren waar zij een passie of voorkeur voor hebben te verbeteren, dan is de kans groter dat zij een hoge mate van bekwaamheid in deze kritische succesfactor ontwikkelen. Nogmaals: het verder uitbouwen van een sterkte in drie van de zes kritische succesfactoren plaatst een leider in de top 10% van effectieve leiders, en het maakt niet uit welke van de zes factoren door de persoon worden ontwikkeld.

Afstemmen met de behoeften van de organisatie

Veel ontwikkelprogramma's focussen zich alleen op het individu. Een hoog aangeschreven en populair ontwikkelprogramma voor bestuurders heeft bijvoorbeeld het volgende in de omschrijving staan:

“...de focus van dit programma is dus op de leider als individu. Op de persoonlijke dimensie van leiderschap. Het erkent dat leiderschap een proces van sociale interactie is en dat het verbeteren hiervan begint bij het vergroten van het zelfbewustzijn bij leiders.”

Het gros van de programma's voor leiderschapontwikkeling heeft een soortgelijke boodschap. Er is een sterke nadruk op het individu en zijn of haar ontwikkeling. Weinig tot geen nadruk wordt gelegd op de organisatie waar de individu werkzaam is, en de specifieke taakomschrijving van de huidige functie van de individu.

Daarnaast suggereren sommige leiderschap ontwikkelprogramma's dat het individu zijn of haar voorkeur moet bepalen voor wat hij of zij graag doet, en er vervolgens voor moet zorgen dat de organisatie zich hieraan aanpast. Taken en verantwoordelijkheden die niet overeenkomen met iemands sterktes zouden aan een ander overgedragen moeten worden. Met andere woorden: iedereen zou zijn of haar sterktes op een regelmatige basis moeten kunnen gebruiken, en de organisatie dient er op toe te zien dat dit het geval is.

Wij hebben enkele kanttekeningen over een dergelijke manier van leiderschapontwikkeling:

- Effectief leiderschap is context afhankelijk. Een directeur die succesvol is in de ene organisatie hoeft niet per definitie succesvol te zijn in een andere organisatie. Iemand die bijvoorbeeld een team technici geleid heeft bij het ontwikkelen van een nieuw product is niet per definitie effectief in het overtuigen van een college van bestuur om een nieuwe richting in te slaan met het onderzoek. Het leren toepassen van leiderschap in verschillende situaties is één van de belangrijkste vaardigheden die een leider moet leren om succesvol te zijn.
- Effectief leiderschap kan niet los gezien worden van de missie van de organisatie. De normen, waarden, geschiedenis, werkprocessen, en systemen van iedere organisatie maakt dit het podium waar het leiderschapsdrama en -succes van leiders wordt opgevoerd. In de praktijk zijn leiders niet in staat om alleen gewenste situaties te kiezen en andere situaties af te schuiven. Iedereen krijgt te maken met vervelend werk, problemen, tragediën, en pech.
- Je exclusief focussen op de individuele leider is narcistisch. De organisatie is uiteindelijk degene die de rekening betaalt voor de ontwikkeling. De vaardigheden die ontwikkeld moeten worden en de context waarin deze geïmplementeerd worden dienen de huidige organisatie van de deelnemer in acht te nemen.

Samenvattend: Ieder ontwikkelprogramma zou een duidelijke link moeten hebben naar duidelijk gedefinieerde organisatie doelen en gewenste uitkomsten. Zoals een drietal observanten benoemde:

“De strategie van een organisatie zou de fundering moeten zijn van iedere poging tot leiderschapsontwikkeling. De visie met betrekking tot waar de organisatie heen wil is van groot belang, en ieder effectief ontwikkelprogramma zou leiders moeten helpen hun visie duidelijk te hebben en dit over te brengen naar anderen. In iedere activiteit zouden leiders glashelder moeten zijn over de gewenste uitkomsten.”

(Jack Zenger, David Ulrich, en Norm Smallwood. 2000.)

Leiderschap Talent: het ontwikkelen van Kritische Succesfactoren – het creëren van kweekvijvers

In de workshop *Leiderschap Talent: het ontwikkelen van kritische succesfactoren* nemen we deze uitdagingen serieus en creëren we een basis om deze bespreekbaar te maken en in gerichte acties om te zetten. Het doel van de workshop is deelnemers te enthousiasmeren om hun eigen ontwikkeling vorm en inhoud te geven door gebruik te maken van de kracht van één van de zes kritische succesfactoren. Onze data toont de kracht van het uitbouwen van één kritische succesfactor door middel van een verbetering van een percentielscore van 39 bij geen uitgesproken sterkte naar een percentielscore van 72 bij één kritische sterkte.

De workshop gebruikt qua inhoud een aanpak die zich richt op groei. Het helpt organisaties om de leiderschapsgedragingen in de praktijk toe te passen, welke helpen om de groeicultuur te bewerkstelligen. Zoals Carol Dweck in een recent artikel benoemde: organisaties die over “talent” praten zijn er vaak van overtuigd dat dit vroeg in het leven al bepaald is. Ze worden gekarakteriseerd door medewerkers die omslachtige benaderingen gebruikten, geheimen bewaarden, informatie voor zichzelf hielden, en deze medewerkers probeerden zich zo te gedragen dat zij een wit voetje konden halen bij hun leidinggevende(n). Zij moesten zichzelf “bewijzen”. Aan de andere kant observeerde Dweck de organisaties die gecommiteerd zijn aan het ontwikkelen van de vaardigheden van mensen. Zij hebben een sterkere focus op groei in hun manier van denken – zij zijn er van overtuigd dat mensen zichzelf kunnen verbeteren. Medewerkers van dit soort organisaties voelen zich in staat gesteld om zelf beslissingen te nemen. Zij zijn er van overtuigd dat hun organisatie creativiteit en innovatie hoog in het

vaandel heeft, en dat het management hen zal steunen wanneer zij een risico nemen dat niet het gewenste resultaat oplevert.¹

Leiderschap Talent kan helpen met het creëren van kweekvijvers voor talent door middel van:

- Het combineren van de passie van een individu met de behoeften van de organisatie
- De ontwikkeling van leiders versnellen door hen te laten focussen op de belangrijkste gedragingen die hun succes kunnen stimuleren
- Het bieden van een praktische methode die organisaties kan helpen om leiderschapsopvolging zeker te stellen
- Gemakkelijke implementatie, inclusief de mogelijkheid om binnen het bestaande competentiemodel van een organisatie te werken

Iets doen is beter dan niets doen

Wij hebben aan leiders over de hele wereld gevraagd of zij ons – anoniem – wilden vertellen of zij op dit moment aan een persoonlijk ontwikkelplan bezig zijn om zichzelf te verbeteren. Ondanks dat hun organisatie een proces heeft waarbij het stellen van een persoonlijk ontwikkeldoel van belang is, kwam naar voren dat slechts tien procent van de leiders een plan heeft om zichzelf te verbeteren en actief vooruitgang te maken. De redenen voor het ontbreken van een dergelijk plan variëren, maar wanneer er verder gekeken wordt dan het excuus dat iemand “te druk is”, kan geconcludeerd worden dat de meeste mensen niet weten waar ze aan moeten werken of hoe zij iets kunnen verbeteren. De workshop *Leiderschap Talent: het ontwikkelen van kritische succesfactoren* is ontworpen om zowel het “wat” als het “hoe” van individuele ontwikkeling te verduidelijken. Simpel gezegd lijkt het ons dus beter dat mensen proberen om iets te verbeteren dan om niets te doen.

Denk aan de vele manieren waarop organisaties kunnen profiteren wanneer professionals op ieder niveau hun leiderschapseffectiviteit verbeteren tot boven het gemiddelde, door hun uitgesproken sterktes te ontwikkelen in lijn met hun passie en de prioriteiten van de organisatie. Dat is de kracht van *Leiderschap Talent*.

¹ Carol S. Dweck, “The remarkable Research of Growth Mindsets”. Scientific American Mind, Jan/Feb 2016, pgs. 38-41