

Met de Talent Grid naar de top

DE ECHT SUCCESVOLLE LEIDER IS EEN 'INNOVATOR'

In 1999 spraken wij met directeuren HRM en managers management development bij grote ondernemingen in Nederland. Op basis van dat onderzoek ontwikkelden we een model voor leiderschapsontwikkeling ('De high potential herkend' gepubliceerd in Gids voor personeelsmanagement 7/8 1999). Nu, tien jaar later, deden we opnieuw onderzoek naar het denken over leiderschap. Wat is er het laatste decennium in de praktijk veranderd?

In het model, door ons de Talent Grid genoemd, wordt helder gemaakt welke competenties belangrijk zijn voor succesvol leiderschap in grote bedrijven. De competenties die we tien jaar geleden uit de gesprekken destilleerden, bleken met elkaar te correleren in twee groepen. Hierdoor werd inzichtelijk dat het bij leiderschap vooral gaat om het kunnen combineren van twee verschillende dimensies. Namelijk het vermogen om vanuit een eigen visie doelen te stellen en te willen bereiken, gecombineerd met het vermogen om het proces van het bereiken van die doelen sociaal intelligent te sturen. Een goede leider moet dus een 'challenger' zijn en hij moet organisatiesensitief zijn. Als deze twee dimensies gekruist worden tot een assenstelsel, ontstaan vier verschillende gedragstypologieën:

- Asset
- Competitor
- Facilitator
- Innovator

Alle vier de ideaaltypen hebben hun waarde (zie het kader). Maar duidelijk is dat de echt succesvolle leider een 'innovator' is.

De Talent Grid combineert dus twee dimensies die niet eenvoudig te verenigen zijn. Want mensen die van nature graag hun omgeving uitdagen, zijn meestal mensen die niet hoog scoren op het vermogen om goed sensitief met anderen om te gaan. En andersom, mensen die een groot gevoel hebben voor onderlinge verhoudingen en daar ook goed op kunnen acteren, zijn vaak weer niet dominante mensen die zaken naar hun hand willen zetten. Dit is de verklaring waarom goede leiders schaars zijn. Statistisch gezien vormen zij de uitzondering. 'Het is als zoeken naar een speld in een hooiberg', zoals één van de geïnterviewden zei.

Intelligentie. Bekend is dat ongeveer voor elke baan IQ een belangrijk criterium is om succesvol functioneren te voorspellen. Dat geldt zeker ook voor leiders. Opvallend is dat, meer dan tien jaar geleden, de experts uit HRM en management development aangeven dat goede

leiders onafhankelijke denkers zijn. In de Talent Grid komt 'intelligentie' niet expliciet voor. Dat komt omdat we de typologieën beschreven hebben in gedrag. En intelligentie is een capaciteit. Maar wie goed kan analyseren, goed een oordeel kan vormen en visies kan bouwen, moet wel beschikken over een hoge intelligentie.

Intelligentie is dus belangrijk, maar bij lange na niet genoeg om een goede leider te zijn. Van belang is dat je als leider ook daadwerkelijk wilt gáán voor je visie. Het aantal mensen dat goed een eigen visie kan vormen en ook nog eens de gedrevenheid bezit om werkelijk tot realisatie daarvan te komen, is ronduit klein.

Authenticiteit. Tien jaar geleden werd er uitgebreid stilgestaan bij het belang van 'softe' gedragskenmerken als luisteren en situationeel gedrag. Het was toen relatief nieuw om van leiders interpersoonlijke vaardigheden te verlangen. Inmiddels is dit een ingeburgerde gedachte

Challenging

- Onafhankelijkheid
- Analytisch vermogen
- Oordeelsvorming
- Visie
- Besluitvaardigheid
- Onafhankelijkheid
- Gedrevenheid
- Ambitie
- Realisatiekracht

Organisatiesensitiviteit

- Sociabiliteit
- Sensitiviteit
- Luisteren
- Anderen begrijpen
- Betrokkenheid tonen
- Instemming verkrijgen
- Humor gebruiken
- Situationeel gedrag

Fig 1 Leiders zijn challengers die hoog scoren op organisatiesensitiviteit.



Trede voor trede naar de top.

waar nauwelijks nog met veel gewichtigheid over gesproken wordt.

Veel van de geïnterviewde experts, gaven nu aan dat nog iets anders van belang is als het erom gaat om betrokkenheid van mensen tot stand te brengen. En dat is authenticiteit. Tien jaar geleden werd dit niet genoemd in het onderzoek.

Authenticiteit is geen competentie. Het is geen gedrag dat je kunt waarnemen. Het zou daarom lastig zijn om erop te selecteren. Enkele geïnterviewden vinden dit echter onzin. Ze wijzen erop dat mensen juist in staat zijn feilloos echt van onecht

Tien jaar later. Opnieuw leiderschap in grote bedrijven.

te onderscheiden. Daarom is het ook zo belangrijk dat leiders het hebben: je kunt het jezelf niet aanleren; want dan is het nep. En authenticiteit heeft juist alles te maken met echt-zijn. Jezelf zijn. 'Onafhankelijk zijn, origineel denken en durven doen.' Aspecten die typisch horen bij de challenger, maar dus van belang zijn voor de acceptatie van de leider en zijn doel.

Voorbeeldgedrag is volgens de experts belangrijker geworden omdat topmanagers in een glazen huis leven. 'Walk your talk.' Wat zij doen is voor iedereen zichtbaar. 'Je moet je als leider realiseren dat je com-

>>

>> muncieert in alles wat je doet. Je moet in je rol blijven. En dat kan alleen als het geen gespeelde rol is.'

Hierbij moet worden opgemerkt dat hoe-wel de meeste geïnterviewden 'authenticiteit' belangrijk vinden voor goed leiderschap, het in de praktijk nog nauwelijks onderdeel van gesprek is bij het management zelf. 'Dat zou wel meer moeten gebeuren,' zegt één van de geïnterviewde HR-directeuren. Maar dat blijkt lastig. 'Daarvoor hebben wij teveel leiders die no-nonsense zijn opgeklommen in de functionele ladder.'

Rigide. Tien jaar geleden en nu weer blijkt dat er opvallend veel consensus bestaat over wat goed leiderschap is. Dit zou inhouden dat een goede leider overall succes heeft. De Talent Grid bevat dan ook inzichten die vrij algemeen geldend zijn. Tegelijk moet ook gezegd worden (iets dat de geïnterviewden onderstrepen) dat je niet rigide om moet gaan met de typeringen in het model. Er bestaat niet zoiets als een goede leiderschapstijl voor alle mogelijke situaties. Sterker nog, elke situatie vraagt zijn eigen leiderschapstijl. De beste leiders, kunnen 'schakelen' tussen verschillende omstandigheden. Anders gezegd: 'innovators' kunnen in gedrag een 'competitor' zijn of juist een 'facilitator' als de situatie dat van ze vraagt. Dit is dus slechts voor de enkeling weggelegd. Maar het goede nieuws is, zo gaven enkele van de geïnterviewde experts aan, dat je als organisatie bepaalde type leiders op specifieke uitdagingen kunt matchen. Want in principe kunnen ook leiders die niet kunnen 'schakelen' succesvol zijn, als ze maar functioneren in omstandigheden waar hun soort van leidinggeven op z'n plaats is. Moet ergens het roer om en kan een tijdelijk wat slechtere sfeer voor lief geno-

Schakelen in gedrag. Dit is slechts voor de enkeling weggelegd.

men worden, dan kun je zo'n klus best aan een 'competitor' geven. Moet een groep mensen met elkaar in een nieuwe vorm van samenwerken komen terwijl de koers al bepaald en gedragen is, dan kan een 'facilitator' dat prima doen.

Sommigen van de geïnterviewden wijzen overigens nog op het Hollandse karakter van de Talent Grid. Het Nederlandse leiderschapsmodel is niet per definitie toepasselijk voor bijvoorbeeld Nigeria of België. In Nederland mag het meer *laissez faire* en consensuszoekend zijn. Mensen zijn hier hoog opgeleid en verbaal en vragen meer om empowerment.

Topper. 'Een leider ben je niet, je kunt het wel worden,' vinden enkele geïnterviewden. 'Echte leiders hebben zich op een consistente manier kunnen ontwikkelen. Langs een duidelijk pad. Als leider moet je alle stappen in het ontwikkelpad gemaakt hebben, anders word je nooit een topper. Onze uitdaging als HR is daarom hoe we kunnen faciliteren dat mensen steeds die stappen kunnen maken.'

Wij, auteurs van dit artikel, hebben in onze praktijk de afgelopen tien jaar geleerd hoe de Talent Grid gebruikt kan worden in het herkennen van waar een leider (in spé) zich in de ontwikkeling van leiderschap bevindt. En wat dit vervolgens betekent voor het type werkervaring dat op dat moment aan die ontwikkeling kan bijdragen.

Leiders in spé beginnen hun loopbaan als een competitor (fase 1 in figuur hiernaast). Dat kan niet anders. Een leider moet namelijk van nature al de competenties van een challenger bezitten, omdat die niet of nauwelijks te ontwikkelen zijn. Maar iemand die vroeg in zijn carrière is, kan nog niet hoog scoren op organisatie-sensitiviteit. Je hebt werkervaring nodig om de sociale dynamiek binnen organisaties te ontdekken en er mee leren omgaan. Leiders in de dop zijn dus per definitie competitors.

Fout. De sociale druk op competitors is meestal groot. Het is normaal dat ze weerstand opwekken. Van hen wordt gevraagd zich niet zo nadrukkelijk te profileren en zich aan te passen. Ook van degenen die leiding aan hen geven, krijgen ze vaak dit advies. Fundamenteel is dit fout. Natuurlijk, een eventuele puberale of corporale tegen-afhankelijke houding mag worden gecorrigeerd, maar competitors in het begin van hun loopbaan moet niet worden uitgelegd dat ze moeten 'dimmen', maar dat ze slimmer hun gelijk moeten halen. Ze moeten leren sociaal handiger te opereren. Ze groeien uit tot onafhankelijke innovators in banen waarin ze daartoe worden uitgedaagd (fase 2).

Leiders in wording kunnen de verleiding weerstaan om zich te schikken naar de sociale druk om onderdeel van de groep te worden. Ze blijven onafhankelijk denken

Lijst van geïnterviewden

Luc de Baets

Lennard Boogaard

Mark Bruins

Peter Eigenhuis

Jeroen Elfers

Sjaak Kranendonk

Paul Leliefeld

Hans Mijmans

Marieke Zuidema

Executive Vice President HR Europe

Vice President HR

P&O Manager

HR Director

Corporate HR Director a.i.

CEO SPAR Nederland

(voormalig HR Director Maxeda)

Adjunct directeur Human Resources

Senior Vice President HR

Voormalig Talent Management Manager

Ahold Europe

Unilever

Mars

CRH Europe

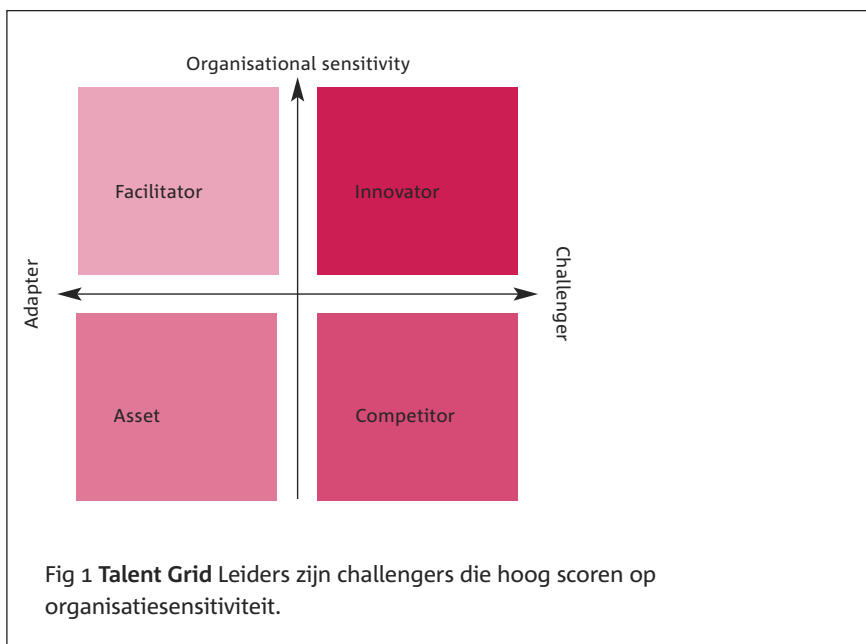
Friesland Foods

Spar Holding BV

Koninklijke BAM Groep nv

Philips Consumer Lifestyle

Unilever Benelux



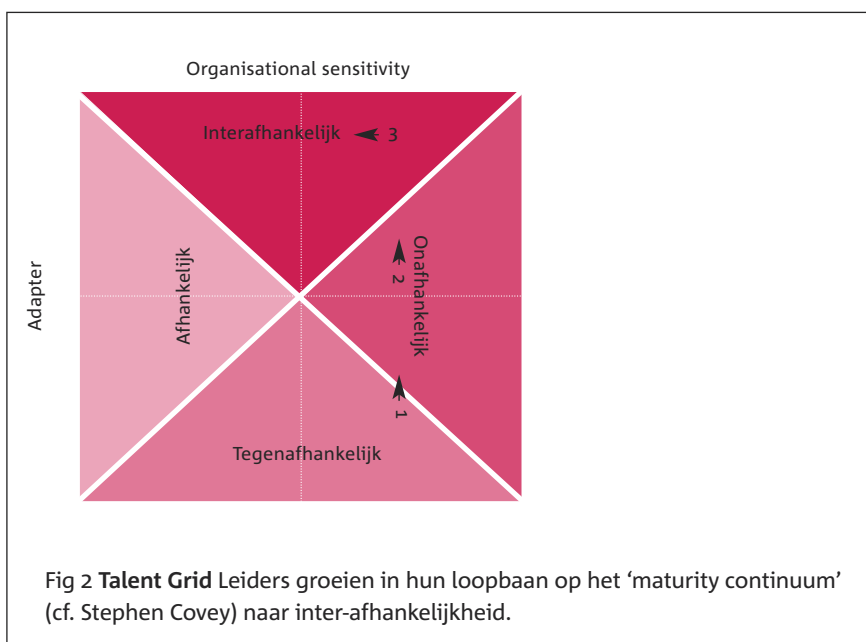
en handelen. Dit is de basis van goed leiderschap. Letterlijk 'outstanding': je buiten de sociale groep durven opstellen. Een ego durven zijn. Wel moeten ze leren dit te doen op een wijze die door de groep geaccepteerd wordt.

Toch kunnen onafhankelijke innovators later in hun loopbaan nog een niveau verder groeien. In tegenstelling tot wat eerder zo van belang was, namelijk dat ze zich fundamenteel niet aanpassen, bewegen ze zich later in hun loopbaan toch op de 'challengers'-as naar links (fase 3). Hun leiderschap van motiveren, verschuift naar inspireren en stimuleren. Ze gebruiken hun interpersoonlijke vaardigheden niet enkel meer om mensen te motiveren bepaalde doelen te bereiken. Ze inspireren anderen met hun visie en stimuleren mensen in de organisatie om vanuit eigen kracht op zoek te gaan naar zelfbepaalde doelstellingen. Ze delen hun leiderschap, omdat ze beseffen dat zij zelf nooit zo slim kunnen zijn als het collectief. Hun ego gaat op in het grote geheel. Juist dat maakt ze grootse leiders.

Referenties

- Covey, S., 'The seven habits of highly effective people' Free Press, 1989
 Willems, N.F.C. en Beelen, R.A., 'De high potential herkend', in Gids voor personeelsmanagement, juli/augustus 1999
 Willems, N.F.C. en Beelen, R.A., 'De Talent Grid' op www.talent-grid.nl

drs. Rainier Beelen (partner bij bemiddelaar Career Openers) en drs. Niels Willems (partner bij strategisch marketingadviesbureau, Business Openers)



De vier typen in de Talent Grid

De asset - een adapter die laag scoort op organisatiesensitiviteit - gaat uit van de mening van de ander, en kan zich daar ook in plooiën. Het is niet bepaald een visionair, eerder iemand die je om een boodschap kunt sturen. De asset is niet de puzzelaar, maar het puzzelstukje.

De facilitator - een adapter die hoog scoort op organisatiesensitiviteit - stelt andermans inbreng primair. Waar de asset een klus graag in zijn eentje klaart, werkt de facilitator juist graag samen met veel anderen. Hij zet zich in, ook als er niet direct een eigen belang of doel bij gebaat is.

De competitor is een challenger die laag scoort op organisatiesensitiviteit. De competitor zoekt - zoals de benaming al doet vermoeden - de strijd op. Hij volgt graag zijn eigen mening, is ambitieus en besteedt geen tijd en aandacht aan het sociale proces van draagvlak creëren.

Tot slot is er **de innovator**: een challenger die hoog scoort op organisatiesensitiviteit. Dit ambitieuze type streeft naar de realisatie van zijn eigen ideeën. Hij wint snel draagvlak voor zijn voorstellen, omdat hij mensen door zijn eigen overtuiging 'warm' kan maken voor zijn plannen. In weerstandssituaties past hij zijn gedrag zodanig aan dat het gestelde doel toch bereikt wordt. De typologie is veel uitgebreider beschreven op www.talent-grid.nl/ideaaltypen.html