



Drs R. H. Voorendonk en drs P. W. Draisma zijn klinisch organisatiepsychologen en sinds 1998 oprichters/partners van Pentacompany. Ze adviseren nationale en internationale bedrijven en ontwikkelen systemen op het gebied van MD/HR, doen (executive) assessment centres, coachen en trainen.

Als het gaat om het identificeren, ontwikkelen en behouden van management talent zijn er weinig ondernemingen die trots in de spiegel kunnen kijken. Het opstellen van het simpele lijstje waarop staat vermeld welke belangrijke managementfuncties direct, over twee jaar of langer intern kunnen worden vervuld, geeft in de meeste organisaties aanleiding tot gepaste stilte. Of men schaft zich een uit de kluiten gewassen leergang voor High Potentials ('Hipos') aan, inclusief coaching en intervisie. Deze veel gehanteerde aanpak is 'one size fits all'. Het is systeemgedreven, gestandaardiseerd, onpersoonlijk. We zien dat het vooral draait om kennis- en competentie-ontwikkeling.

Een alternatieve aanpak is 'maatwerk': procesgedreven, 'zachte structuur', persoonlijk. In dit artikel benadrukken wij de noodzaak hiervan en geven vanuit onze ervaring een aantal aanbevelingen.

Richard Voorendonk en Peter Draisma

MD als Maatwerk

Maatwerk aanpak

Centraal in de maatwerkaanpak staat het analyseren van het persoonlijk profiel en ontwerpen van een individuele ontwikkelroute. Dit op basis van een gewenst profiel van de toekomstige leider die de organisatie zoekt. Gedurende hun tijd in een kweekvijver profiteren talenten optimaal van zorgvuldig geregisseerde *stretching experiences* on the job, cruciale leermomenten. Zo'n aanpak wordt o.a. beschreven door William Byham in zijn boek *'Grow your own leaders'*. Daarin wordt benadrukt dat er een principiële verschil is tussen de identificatie (nomineren) van management talent cq toelating tot de vijver, en het diagnostiseren (assessen).

Het MD-Dashboard

Wij hanteren een 'MD dashboard' model met vijf 'klokken' om richting te bepalen en als (self-) assessment instrument:

- Competenties (wat hij kan)
- Kennis (wat hij weet van de organisatie)
- (Leer-)Ervaring (wat hij gedaan heeft)
- Persoonlijkheid (wie hij is)
- Motivatie (wat hij wil)

Het topmanagement dient in het begin een beeld te hebben van de leider van de toekomst, uitgaande van visie en strategische uitdagingen voor de organisatie. Vervolgens worden die vijf klokken op basis daarvan genormeerd: wat is nodig aan drives/ambitie, kennis en ervaring, competenties en persoonlijkheidsfactoren om op het beoogde niveau succesvol te kunnen opereren?

1. Competenties

We definiëren competenties als vermogens die in gedrag tot uiting komen, bijdragen aan de strategie van de onderneming, en excelleren in de functie mogelijk maken. In de meeste programma's staan competenties centraal. Het gekozen MD-competentieprofiel geldt voor alle deelnemers aan het programma. Zo schrijft, bijvoorbeeld, de competentie 'samenwerken' universeel gedrag

voor, dus voor iedereen geldend. Daarin zit veel praktisch gemak. De keerzijde echter is dat deze vorm van competentie management geen recht doet aan individuele verschillen in capaciteit, aanleg, specifieke motivatie en persoonlijkheid. Hierdoor versnelt men het natuurlijke ontwikkelingsproces bepaald niet. Dat brengt ons bij de begrippen 'persoonlijke sterkte' en 'talent' waarvoor de laatste jaren een sterke interesse is ontstaan. Psycholoog Seligman en Gallup-adviseur Buckingham benadrukken dat er meer in termen van de persoon in plaats van de rolvuller moet worden gedacht. Een persoon heeft meer kwaliteiten dan die hij in de functie aanspreekt, maar die in zijn loopbaan en zeker als Hipo wezenlijk kunnen zijn. Zoek uit wat die sterkten zijn, is hun devies.

Waar competenties sterk gebonden zijn aan organisatiebehoeften en rollen, zijn talenten dus persoonlijker. Wij omschrijven *talent* als een combinatie van persoonlijkheid, intelligentie en motivatie die samen met een competentie een persoonlijke *sterkte* kan worden.

2. Kennis

Bij kennis gaat het niet zozeer om diverse soorten vakkennis die is opgebouwd in een functionele rol. Bij MD moet de nadruk liggen op het vergroten van *organisatiekennis*; weet hebben van processen, systemen en functies binnen de organisatie. Hoe staat het bijvoorbeeld met de kennis van budgetcycli, kern- en ondersteunende processen, beoordelingssystemen en dergelijke? Het is zaak om tevoren te bepalen wat het vereiste niveau is, de persoon vervolgens zichzelf te laten beoordelen en dat ook aan experts te vragen.

3. (Leer-)Ervaring

Op het punt van ervaring wordt vaak aan een tijdsfad gedacht; minstens 3 jaar in functie X, dan op niveau Y etc. Er wordt gewerkt met checklists die afgevinkt worden. Er zijn vaste trajecten,

functies die kortstondig dienen te zijn vervuld en het is vaak voor de persoon in kwestie te hopen dat hij ze telkens tot een goed einde brengt! Faalt iemand in een bepaalde ervaringsrol, dan kan het gebeurd zijn met diens carrière. Er wordt wederom geen rekening gehouden met de grote individuele verschillen in aanleg, motivatie en competenties.

Relevanter is echter om in termen van de cruciale leerervaringen te denken, zoals die o.a. door McCall zijn benoemd. Zij onderzochten 'sleutelervaringen' in de loopbanen van succesvolle managers hetgeen meer dan 1500 lessen opleverde over 600 verschillende ervaringen.

Deze lessen werden gerangschikt en op basis van factoranalyse teruggebracht tot 5 hoofdthema's:

1. *Setting and implementing agenda's*: o.a. leren om prioriteiten te bepalen, opdoen van vaardigheden, strategisch leren denken, analyse en probleemoplossingstechnieken
2. *Managen van relaties*: o.a. tactisch manoeuvreren, omgaan met eigen leidinggevende, ontwikkelen van anderen, conflicthantering, omgaan met macht en invloed
3. *Waarden en managementprincipes ontdekken*: gevoel krijgen voor menselijke waarden, organisatie waarden, ethiek, etcetera
4. *Executive temperament*: managen van stress, ambiguïteit, doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen ontwikkelen
5. *Zelfbewustzijn: hanteren*: work-life balance, blinde vlekken weten, loopbaan motieven kennen, eigen potentiële derailleurs weten

Het geheel levert een helder overzicht op van de belangrijkste lessen die kunnen worden geleerd door middel van ervaringen. Deze aanpak maakt het mogelijk om de meest krachtige lessen in ervaringen te koppelen aan de aard van de individuele ontwikkeldoelen. Maatwerk dus!

4. Persoonlijkheid

Dit brengt ons op de factor persoonlijkheid. Waar competenties in meer of minder mate ontwikkelbaar zijn, is iemand's persoonlijkheid dat veel minder. De mate waarin competenties versterkt kunnen worden, is afhankelijk van de persoonlijkheidstrekken die ermee samenhangen, zoals veel onderzoek herhaaldelijk aantoont. Om de persoonlijkheid te beschrijven is het Big Five model het meest gepast en empirisch ondersteund.

Het model beschrijft de meest basale persoonlijkheidstrekken die in combinatie een bepaalde typering geven:

1. *Negatieve emotionaliteit (N)*: de mate waarin men last heeft van negatieve gevoelens, zoals angst en boosheid.
2. *Extraversie (E)*: de mate waarin men graag met anderen verkeert, de prikkels van het contact met andere mensen opzoekt.
3. *Openstaan (O)*: de mate waarin men nieuwsgierig is naar nieuwe kennis en ervaring, creatief is.
4. *Altruïsme (A)*: de mate waarin men zich vriendelijk en meegaand opstelt en zich ondergeschikt maakt aan het grotere geheel; de organisatie, het team.
5. *Consciëntieusheid (C)*: de mate waarin men zich gewetensvol en resultaatgericht opstelt in zijn leven en werk.

Onderzoek toont een duidelijk ideaal management profiel i.c. een combinatie van trekken die samenhangen met langere termijn effectiviteit in een managementrol. Reflectie op het eigen profiel levert mogelijkheden op om te voorspellen of een opleidingsinvestering lonend is en er in potentie een hoger niveau van management haalbaar is. Het geeft ook aangrijpingspunten om te zien welke faalfactoren aanwezig zijn (zie verder). In plaats van een algemeen managementprofiel kan dus ook een specifiek beeld worden bepaald. Zo is voor een hogere managementfunctie bijvoorbeeld een al te hoge consciëntieusheid meestal niet bevorderlijk, etc.

5. Motivatie

In de meeste MD-programma's lijkt motivatie het uitgangspunt. Echter over de *inhoud* en *richting* van motivatie wordt vaak niet of nauwelijks gesproken. En dat, terwijl dit aan de basis ligt van individueel management development. Wij denken dat de rol en invloed van motivatie in MD-programma's niet altijd de plaats krijgt die het verdient. Maar het is ook lastig om begrippen als drijfveren, keuzegedrag, waarden, behoeften, interesses en loopbaanoriëntaties goed te definiëren, laat staan te operationaliseren.

Bijkomende complicatie is ook, dat veel van motivationeel gedrag en keuzes die mensen maken, onbewust zijn zoals Dijksterhuis aantoont. En vaak speelt ook het toeval een belangrijke rol in iemands carrièreverloop. Het is daarom extra belangrijk de *echte* drijfveren van mensen op te sporen. Het komt immers vaak voor dat

MD als Maatwerk

een manager aanvankelijk wel succesvol is op basis van slimheid en persoonlijkheid, maar toch niet 100% gelukkig en effectief. Hij is namelijk om allerlei redenen steeds meer dingen gaan doen die hem niet wezenlijk boeien. Dit is in de meeste gevallen een proces dat zich onbewust en geleidelijk voltrekt. Daardoor is succes, laat staan excelleren, op langere termijn niet waarschijnlijk. Ten aanzien van MD-programma's zien we managers participeren die geen enkele affiniteit hebben met het leiden van mensen, of geen trek hebben in het (ooit) verantwoordelijkheid dragen voor een organisatie. Jammer, want met wat gerichte inspanning is reeds aan het begin van het ontwikkeltraject vast te stellen wat iemands motivatiepatroon is. Het is belangrijk om uit te vinden wat iemand *intrigerend* vindt in zijn werk; wanneer hij 'in flow' is, zijn gevoel voor tijd verliest, bevlogen is, en haast ongemerkt excellente resultaten bereikt in zijn werk. Voor de een is dat het analyseren van cijfers, voor de ander het ontwikkelen van beleid en voor weer een ander is het mensen aansturen. Auteurs als Butler & Waldrop hebben daar zinvolle inventarisaties van gemaakt.

Naast *interessepatronen* is het ook zaak om iemands *waarden* te achterhalen; wat vindt hij belangrijk als opbrengsten van zijn inspanning. Een combinatie van deze twee levert al een hoogstpersoonlijk profiel op. Dat is trouwens geen kwestie van een testje afnemen, maar van een iteratief proces. Verder dient het motivatiepatroon nu en dan in het ontwikkelproces te worden geïkt: in welke mate zit iemand nog steeds op het goede spoor qua affiniteit en belangstelling?

Kortom, MD-programma's ontberen vaak aandacht voor de uniciteit van de individuele deelnemers. Wordt er zowel ingespeeld op de strategische behoeften van de organisatie alsook op die van het individu, dan leidt dit werkelijk tot *optimizing people*. Motivatie, persoonlijkheid, kennis, ervaring en competenties zijn dan naadloos op elkaar afgestemd en leiden tot optimale talentontwikkeling. En omgekeerd; als gerichte aandacht voor de individualiteit ontbreekt dreigt *derailment*.

Derailers

Als een talentvol persoon die jarenlang excelleert maar plots in negatieve zin begint op te vallen, spreken wij van 'derailers' (ontsporen). Derving zit dan niet meer louter in mensen die na

een MD-proces/leergang naar elders vertrekken (omdat ze het geduld niet meer hebben) maar in 'zorgvuldig' gekweekt talent dat onderuit gaat. Vaak ook nog op het kenmerk dat hen in de eerste jaren juist deed opvallen binnen de organisatie.

Jeroen! Enorme inzet, een zeer intelligente, gedreven, planmatig en precies werkende manager bij een groot petrochemisch concern. Zet altijd de puntjes op de i, is door en door betrouwbaar. Een van de meest getipte Hipo's, ook al omdat hij de CEO veel werk uit handen neemt. Dat scoort!

Als Jeroen grotere verantwoordelijkheden krijgt blijkt dat hij krampachtig reageert als hij belangrijke beslissingen moet nemen. Hij wil graag 100% zekerheid. Nachtenlang is hij bezig om kennis te nemen van details uit de dossiers. Gek worden zijn medewerkers van zijn behoefte aan controle. Gek wordt hij ook van zichzelf.

Een trek waar iemand érg hoog of érg laag op scoort kan een talent/sterkte worden, maar tegelijk ongemerkt omslaan in een zwakte. Dit geldt voor iedereen, maar voor een managementtalent in nog sterkere mate. Immers, het zijn vaak extreme kwaliteiten, zaken waardoor iemand opvalt, die hem tot Hipo bestempelen. Dit kan grenzen aan lichte vormen van persoonlijkheidsstoornissen; gedragspatronen waarvan men zich slechts beperkt bewust is en die voor steeds meer last kunnen zorgen.

Kets de Vries is een van de mensen die aan de wieg staat van het beschrijven van neurosen bij managers. De psychoanalyse toegepast op organisaties. Zo is 'narcisme' in iemands loopbaan een stimulans, maar het kan ook uitgroeien tot ondermijnend, destructief gedrag. Het is mogelijk om de DSM IV typering die in de klinische wereld wordt gebruikt om persoonlijkheidsstoornissen te diagnosticeren, te vertalen naar patronen in het werkgedrag.

Dat kan er als volgt uitzien (geïnspireerd door Hogan).

Cluster A: 'vreemd'

Argumentatief (Defensief): Sceptisch, gespannen, achterdochtig en licht paranoia. Gericht op het beschermen van eigen belangen, wil geen coaching en feedback.

Ongevoelig: Niet in staat het gedrag, de gevoelens of motieven

van anderen op te pikken en ze te begrijpen. Moeite met het begrijpen van zijn impact op anderen. Ongevoelig voor lof en kritiek.

Excentriek: Creatief, anders dan anderen, wellicht in de mate van onorthodox of ‘vreemd’ gedrag.

Cluster B: ‘dramatisch’

Impulsief: Ongeduldig, onvoorspelbaar, en geneigd tot handelen zonder de mogelijke consequenties van het eigen gedrag af te wegen. Zoekt de grens, manipuleert, neemt grote risico’s.

Opvliegend: Moeite met het beheersen van emoties. Stemningsgevoelig, woedeaanvallen. Intens, kortstondig enthousiasme voor mensen, projecten, dingen.

Aandacht zoekend (Melodramatisch): Vriendelijk, charmant, en overtuigend—soms iets té. Dit kan leiden tot melodramatisch of aandachttrekkend gedrag.

Arrogant: Uitermate zelfverzekerd/zelfingenomen. Daardoor vaak slecht in luisteren, ideeën. Feedback van anderen afkeurend. Overschatting van eigen capaciteiten.

Cluster C: ‘angstig’

Vermijdend: Bezig met eigen agenda en moeite met risico’s nemen. Kan gezien worden als uitsteller of manipulatief. Overgevoelig voor afwijzing/reacties van anderen.

Afhankelijk: Voortdurend zoeken naar erkenning en lof van anderen, vooral mensen hoger in de organisatie. ‘Eager to please’ en moeite met onafhankelijke acties.

Perfectionistisch (Micromanager): Neiging teveel op details te managen. Anderen excessief controleren en extreem hoge eisen stellen. Inflexibel.

Achter genoemde ontsporingen kunnen meerdere oorzaken schuil gaan en afhankelijk van de lengte van de ontstaansgeschiedenis is de prognose op bijsturing en verandering van het gedragspatroon (on)gunstiger. Zo kan een belangrijke achtergrond zijn het niet kunnen begrijpen van de wereld door de ogen van een ander. Een andere reden is het moeilijk kunnen bepalen wanneer wel en niet macht uit te oefenen, of een autoriteitsconflict. Ook een negatief zelfbeeld kan een oorzaak zijn, en het ‘verslaafd’ zijn aan waardering van anderen. Het gaat hierbij om fundamentele opvattingen over zichzelf of de relatie met anderen.

Conclusie

Betrokken hipo’s en het verantwoordelijk management kunnen aan de hand van een dashboard gericht ontwikkeling regisseren en monitoren. Eén van onze opdrachtgevers gebruikt het voor een speciaal ontwikkelde intranettoepassing. Hierbij zit achter elke klok een aantal links met self-assessment tools, tips en een persoonlijk portfolio.

Centraal bij MD moet staan dat hipo’s regelmatig hun overtuigingen en ‘succesformules’ onder de loep nemen in relatie tot hun zorgvuldig gekozen leerervaringen. Zich afvragen welke sterkte/uitgesproken trek voor succes gezorgd heeft, maar in veranderende omstandigheden kan zorgen voor falen. En andersom trouwens ook: hoe iemands grootste zwakte juist van pas kan komen in een nieuwe context. Hierbij is voortdurende feedback cruciaal. Dit is trouwens geen sinecure bij ‘uitgesproken persoonlijkheden’. Denk aan het confronteren van een zelfingenomen, arrogant persoon of het geven van feedback aan iemand die snel wantrouwig is. Enige kennis van psychopathologie, niet om te stigmatiseren, maar om de (on-)gezonde dynamiek snel te kunnen herkennen, is daarbij geen overbodige luxe.

Het is, met het oog op individuele verschillen, wezenlijk om regelmatig – en met psychologische nuance en kennis van zaken – de ontwikkeling van high potentials door te lichten en te volgen. | *Mz*

Literatuur

- Byham, W.C. et al. (2002) *Grow Your Own Leaders*, Prentice Hall
- Seligman, M.E.P. (2002) *Authentic Happiness*, Free Press
- Buckingham, M. en D.O. Clifton (2005) *Now discover your strengths*, Simon & Schuster
- McCall, M. et al. (1988) *The Lessons of Experience*, The Free Press
- Voorendonk, R. H. (2003) *Persoonlijkheid en management*, Academic Service
- Dijksterhuis, A. (2007) *Het slimme onbewuste*, Bakker
- Butler, T. & Waldroop, J. (1997) *Discovering your career in business*, Perseus Books
- Kets de Vries, M. en Miller, D. (1988) *Balanceren aan de top*, Sijthoff