

## De essentie van het boek Toptalent van Morgan McCall

Effectieve leiders leren vooral van tegenslagen, uitdagingen, frustraties, inspanningen leiden tot verandering en van eigen ervaringen en die van anderen en door het maken van fouten.

Het ontbreken van een alles omvattend raamwerk heeft tot gevolg dat de ontwikkeling van talent slechts beperkt geïntegreerd is in de overkoepelende organisatie en de organisatiestrategie.

Twee misleidende veronderstellingen:

- dat er één 'standaard' lijst van algemene kwaliteiten bestaat die alle effectieve leiders kan beschrijven en dat deze kwaliteiten in de loop van een carrière stabiel blijven
- dat mensen met 'de right stuff' uiteindelijk door natuurlijke selectie naar boven komen drijven

Leiderschapsvermogen kan geleerd worden. Het tot stand brengen van een context die de ontwikkeling van talent ondersteund kan een bron van concurrentievoordeel vormen.

Leiderschap moet men vooral in de praktijk leren. Managers die direct bij de processen betrokken zijn beschikken over de meeste inzicht en de meeste controle. Indien men leiderschap vooral in de praktijk leert dan hebben we betere manieren nodig om een context te ontwikkelen voor een verbetering van het leerproces en niet alleen voor het functioneren op korte termijn.

Wanneer men een HR programma ziet als iets dat leuk is om te hebben, zal zelfs het meest geraffineerde leiderschapsontwikkelingsprogramma verworpen tot een onderdeel van het budget waarin gesneden kan worden.

Potentieel is niet hetzelfde als het tonen van verworven kwaliteiten, maar eerder het tonen van een vermogen om kwaliteiten te vergaren die in de toekomst nodig zijn.

Waar het om gaat is hoe goed mensen in leidinggevende functies zijn voorbereid op de uitdagingen en de belemmeringen waarmee ze geconfronteerd worden bij het volgen van de organisatiestrategie. In de snel veranderende wereld wordt het werkelijke niveau van leiderschap alleen bepaald door het vermogen om benodigde nieuwe vaardigheden te verwerven naarmate de omstandigheden veranderen.

Ontwikkeling heeft twee betekenissen in het kader van 'de right stuff':

- het bepalen en realiseren van potentieel: het versterken en bijschaven van wat al bestaat
- het verwerven van bekwaamheden: nieuwe dingen tot stand brengen

### Ontwikkelingsstandpunt:

- kenmerken van leiders worden grotendeels verworven als je het nu niet hebt, kun je het later krijgen, als je het nu hebt kunt je het later verliezen.
- Ervaring vormt de bron van eigenschappen.

Totstandkoming van ontwikkelingssystemen:

- het bepalen van strategische uitdagingen die leiders moeten aangaan
- het vaststellen van het soort ervaring dat mensen op die uitdagingen kan voorbereiden
- het zoeken naar mensen die van de ervaringen kunnen leren (ontwikkeling van de sterkste)
- doen wat mogelijk is om die mensen te helpen bij het noodzakelijke leren

Het doel is mensen te helpen te slagen. Als ze met uitdagende opdrachten bezig zijn krijgen ze hulp zodat ze meer kans hebben om te leren.

## ***De koppeling van de organisatiestrategie en leiderschapsontwikkeling***

Het doel van leiderschapsontwikkeling is leidinggevend en voor te bereiden op de uitdagingen van het bedrijfsleven en van de strategische plannen van de organisatie. Om het al bestaande natuurlijke groeiproces te verbeteren, moeten de organisatiestrategie duidelijk genoeg omschreven zijn om de essentiële leiderschapsuitdagingen te kunnen identificeren. De ontwikkeling van de toekomstige leiders vereiste dat de huidige leiders een concrete visie hebben op hun organisatie waarmee ze het soort leiders dat al in de maak is kunnen beoordelen en waarmee ze kunnen bepalen wat de toekomst vereist.

**Stap 1:** Het in kaart brengen wat er op het gebied van ontwikkeling tegenwoordig met talentvolle mensen in organisaties gebeurt. Organisaties zijn bewust of onbewust altijd bezig met het ontwikkelen van een aantal benodigde leiderschapsvaardigheden, al dan niet met officiële programma's. Mensen in leidinggevende posities zijn gevormd door de ervaring die ze tijdens hun carrière hebben opgedaan. Wanneer de toekomstige leiders dezelfde ervaringen ondergaan, ontwikkelen ze waarschijnlijk identieke vaardigheden als de huidige leiders, met daarbij de behorende tekortkomingen. Hoewel specifieke patronen aan verandering onderhevig zijn, kunnen we stellen dat de aard van het bedrijf en de structuur van het werk in iedere organisatieonderdeel bepalend zijn voor de ervaringspatronen van talentvolle mensen. De aard van die ervaringen bepaalt dan wat ze kunnen leren en met welke ervaringen ze niet in aanraking komen. Wie een oorzaak zoekt voor een tekort aan talenten, veroorzaakt door de strategische doelen, moet ervaringen zien te vinden of creëren die de benodigde leiderschapsvaardigheden tot ontwikkeling kunnen brengen.

Het vermogen van een organisatie om haar strategische doelen te behalen zal grotendeels afhangen van de leiderschapskwaliteiten van de top managers. Daarom moet de strategie erop gericht zijn op hoe men leiders opspoort, op koopt of ontwikkelt.

**Stap 2:** De consequenties van de organisatiestrategie voor het ontwikkelen van leiderschap. De organisatiestrategie is de belangrijkste factor bij het vaststellen van de benodigde ervaringen die toekomstige leiders moeten opdoen. Er moet een duidelijke organisatiestrategie zijn die de organisatie in de nabije toekomst richting geeft. De strategie moet voldoende inhoud hebben om de leiderschapsvereisten ervan af te kunnen leiden. Wanneer een strategie niet helder is heeft het geen zin om door te gaan met de ontwikkeling van leiderschap, want dan kunnen we niet bepalen waar leiders toe in staat moeten zijn. Er is dan geen basis om hen te leren hoe ze het werk moeten aanpakken. Dit gaat niet over de kenmerken die leiders moeten hebben, maar over de uitdagingen waarmee ze te maken zullen krijgen en wat ze moeten kunnen voor een succesvol antwoord op die uitdagingen. De vraag naar kenmerken van leiders levert de bekende 'standaard' lijst op. Dit resulteert in de conclusie dat men de eigenschappen (vaak) niet kan leren: je hebt ze of je hebt ze niet. Wanneer we ons richten op de uitdagingen, hebben we het over de ervaring(en) die iemand op die uitdaging(en) voorbereiden:

**Stap 3:** Ontwikkeling van leiderschap.

Wanneer de belangrijkste uitdagingen waar leiders mee te maken krijgen zijn vastgesteld dan wordt gekeken naar het huidige ontwikkelingssysteem voor het voortbrengen van leiders die deze uitdagingen aankunnen. Wat voor soort ervaringen hebben talentvolle mensen nodig in verband met toekomstige strategische situaties? De vraag is of de benodigde ervaringen ergens in de organisatie voorhanden zijn, of deze gecreëerd kunnen worden of van buiten moeten worden gehaald. Wanneer de ontwikkelingservaringen zijn vastgesteld, moeten we de mensen identificeren die het talent hebben om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast moeten we mechanismen vinden waarmee we deze talentvolle mensen de mogelijkheden kunnen geven. Tenslotte moeten deze mensen ondersteund worden in hun leerproces.

***Het bepalen van potentieel: is talent wat het is of wat het kan worden***

Wanneer we het hebben over leiderschapsvaardigheden en individuele eigenschappen richten we ons meer op de selectieperspectief (op zoek naar het talent). Wanneer we het hebben over de benodigde uitdagingen waar (toekomstige) leiders voor staan richten we ons op het ontwikkelingsperspectief.

Het selectieperspectief is gericht op het vaststellen van algemene eigenschappen van effectieve leiders en de mensen met deze kenmerken te identificeren. Het gaat hierbij om een 'standaard' lijst met competenties die talentvolle mensen zouden moeten hebben.

Belangrijke kenmerken van de selectieperspectief:

- Veronderstellen de erfelijkheid van kenmerken en ondermijnen daarmee de ontwikkelbaarheid daarvan.
- Vraagtekens bij de geschiktheid van deze benadering op de langere termijn in relatie tussen algemene competenties en verschuivende strategische verplichtingen van een organisatie.
- Concurrentievoordeel ligt niet in het selecteren van leidinggevenden uit een pool van talent waar iedereen terecht kan, maar in het creëren van een eigen talentpool door middel van ontwikkeling.
- Wordt gebruikt voor het selecteren, werven, trainen en evalueren van mensen met leiderschapskwaliteiten.
- Het gaat om kenmerken, motieven, waarden, gedragingen, houdingen, vaardigheden, kennis.
- Afspiegeling van hoe mensen die goed functioneren zijn.

Het ontwikkelingsperspectief is gericht op het identificeren van mensen die het beste in staat zijn gebruikt te maken van ontwikkelingskansen als die zich voordoen. Het ontwikkelingsperspectief richt zich op het soort ervaringen dat talentvolle mensen moeten krijgen in plaats van zoeken naar mensen die de gewenste kenmerken / kwaliteiten al getoond hebben. Het ontwikkelingsperspectief gaat er vanuit dat de kern van ontwikkeling ligt in het vermogen om te leren uit meerdere ervaringen. Dit vermogen is een essentiële bouwsteen bij de verwerving van leiderschapskwaliteiten. De identificatie van talentvolle mensen richt zich op dit vermogen.

De beoordeling van de 'standaard' lijst met competenties kan een beeld opleveren van hoe het ervoor staat met de ontwikkeling van talent. Wanneer iemand in staat is om uit ervaringen te leren en de benodigde ervaringen krijgt, is het handig om te bepalen in hoeverre de leerstof van deze ervaring deel uit maakt van het individuele leiderschapsrepertoire. Verder kan de 'standaard' lijst met competenties behulpzaam zijn bij de identificatie van de kenmerken die zich mogelijk al ontwikkeld hebben. De beoordeling van de competenties op de 'standaard' lijst kan de efficiëntie vergroten door vast te stellen wat bij de ontwikkeling de meeste of minste aandacht nodig heeft.

Talent als het noodzakelijke vermogen om te leren wat te leren valt uit ervaringen.

Bij het identificeren van topmanagers komen elf dimensies naar voren:

1. Gaat opzoek naar mogelijkheden om te leren
2. Handelt op een integere wijze
3. Kan met cultuurverschillen omgaan
4. Heeft een positieve invloed op het bedrijf
5. Verwerft brede management kennis en ervaring
6. Brengt het beste in mensen naar boven
7. Heeft inzicht: ziet de dingen vanuit nieuwe standpunten en invalshoeken
8. Heeft de moed en het lef om risico's te nemen
9. Zoekt feedback en maakt er gebruik van
10. Leert van fouten
11. Staat open voor kritiek

Hoe deze elf dimensies in verband staan met het leren uit ervaring.

# Betaal de toegangsprijs

De eerste vereiste voor talentvolle mensen is dat zij hun talent gebruiken voor prestaties die de aandacht op hun talent zullen vestigen waardoor ze meer kansen krijgen om het te ontwikkelen

Hierbij zijn drie zaken van bijzonder belang:

- de motivatie om invloed uit te oefenen
- het hebben van inzicht om dingen vanuit nieuwe standpunten te zien
- de moed om risico's te nemen

Dit komt vooral tot uiting in:

- de bereidheid tot het brengen van persoonlijke offers voor het succes van de organisatie
- het vermogen om tot de kern van problemen door te dringen
- creatief te zijn bij het oplossen van problemen
- de moed en het lef om tot daden over te gaan, zelfs wanneer anderen daar niet mee eens zijn of er sprake is van een zakelijk of persoonlijk risico

# Ontwikkel een avontuurlijke instelling

Grijp kansen aan om te leren of creëer kansen:

- ga voortdurend op zoek naar mogelijkheden om te leren en naar uitdagingen die het perspectief veranderen die de kans bieden om iets te leren
- aanpassen aan andere culturele omstandigheden  
het verwerven van brede management kennis door voortdurend te proberen te begrijpen hoe dingen binnen het kader van de organisatie als geheel passen en hoe andere onderdelen van de organisatie functioneren
- de moed en het lef hebben om risico's te nemen

# Leer meer: creëer een context waarbinnen het leerproces op een effectieve manier kan plaatsvinden.

Mensen die veel bereikt hebben komen vaak in de verleiding om op hun lauweren te gaan rusten.

Talentvolle mensen die meer van ervaringen opsteken doen dan ook dingen die de kansen verhogen dat ze uit een ervaring zullen leren.

- handel op een integere manier. Door te laten zien betrouwbaar te zijn en door anderen met respect te behandelen creëren effectieve managers een omgeving waarin mensen geneigd zijn om hen te helpen
- breng het beste in mensen naar boven. Het creëren van een omgeving waarbinnen andere mensen bereid zijn (en zelfs graag willen) om een constructieve rol in hun eigen leerproces te spelen
- wees proactief in het vragen naar feedback en maak er gebruik van

# Verandering als resultaat van ervaring

- het vermogen om effectief van fouten te leren
- de manier waarop wordt gereageerd op corrigerende feedback
- openstaan voor kritiek

## **Wie krijgt welke baan, de kern van ontwikkeling**

### Uitgangspunten

- Uitdagende ervaringen vormen het belangrijkste middel voor ontwikkeling
- Het hangt af van de organisatiestrategie en van de normen en waarden van de organisatie welke ervaringen het belangrijkste zijn
- De ervaringen moeten ondergaan worden door de mensen die er het meeste van zullen leren

Omdat zo'n groot aantal van de ervaringen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden tijdens het werk worden opgedaan draait het om de vraag: wie krijgt welke functie of opdracht.

Het opvolgingsplanning kan vanuit twee kanten bekeken worden:

1. Vanuit de kandidaten die nu 'klaar' zijn, geïdentificeerd op basis van eerdere ervaringen en aangetoonde resultaten en competenties op de 'standaard' lijst. Dit is de klassieke en meest voorkomende manier van identificatie en selectie van kandidaten binnen beperkte functies of organisatieonderdelen. Echter, de mensen die nu 'klaar' zijn en als gekwalificeerd worden beschouwd voor een functie zijn degenen die het minste leren om het werk te kunnen doen.
2. Vanuit de kandidaten die het meeste kunnen leren van een essentiële functie of opdracht. Hierbij komen een ruim scala aan talentvolle personen uit alle delen van de organisatie komen in aanmerking voor ontwikkelingsfuncties.

De beslissing wie welke functie of opdracht krijgt vormt de kern van het leiderschapsontwikkelingsproces. Niet iedereen heeft evenveel kans om tot een effectieve leider uit te groeien en daarom is het belangrijk om mensen met het potentieel en de motivatie te identificeren. Zij die het meeste kunnen leren van een bepaalde ervaring zijn niet de mensen die er al van hebben geleerd: een conflict tussen het functioneren op korte termijn en de ontwikkelingsbehoefte op langere termijn.

Kenmerken van opvolgingsplanning waarmee een organisatie het overplaatsen van talent regelt:

- Het mechanisme moet selectief zijn en zich richten op de mensen met het meeste potentieel en de mensen die voortgang in hun ontwikkeling tonen
- Het moet kunnen laten zien dat prestaties op de korte termijn en de beperkte belangen overwonnen kunnen worden
- Het moet in een vroeg stadium van een carrière beginnen en tot in de hoogste niveaus van toepassing zijn
- Het moet flexibel zijn om ruimte te laten aan de organisatorische realiteit en aan individuele ontwikkelingsbehoeften
- Het mag geen gesloten systeem worden. In- en uitstroom uit de talentpool op basis van aangetoonde groei of een gebrek daaraan. Individuele vooruitgang moet regelmatig worden gecontroleerd
- Het moet talent in alle delen van de organisatie 'dekken'
- Het moet een continue proces zijn. De permanente groei van mensen mag niet in de weg worden gestaan.

Ook functies of opdrachten moeten niet alleen bekeken vanuit het kader van functioneringseisen maar ook in het kader van wat er tijdens een functie of opdracht geleerd kan worden. De meeste functies of opdrachten die als essentieel worden beschouwd zijn tevens de functies met een groot ontwikkelingspotentieel.

Het senior management moet tijd investeren in de ontwikkeling van leiderschapshulpmiddelen. Zij moeten weten hoe (toekomstige) leidinggevendenden zich ontwikkelen (bijvoorbeeld door het verbeteren van het proces voor het invullen van vacatures voor essentiële functies of opdrachten).

## ***Hoe ontwikkeling op gang komt***

In organisaties bestaat de neiging om leiderschapsontwikkeling aan het individu over te laten. Als ze het goed doen krijgen ze een nieuwe mogelijkheid die nog meer van hun vraagt. Uitdagingen worden beschouwd als een test, waarbij we veronderstellen dat er bewezen moet worden dat er iets is geleerd. Wanneer een organisatie zich richt op de ontwikkeling van talentvolle mensen dan moet zij zich ten doel stellen om deze mensen te laten slagen bij het leren uit ervaring, zelfs wanneer functioneringsdoelen niet gehaald worden.

Een organisatie moet een context creëren die het leerproces stimuleert. Er zijn drie manieren om het proces te vergemakkelijken:

### **1. Feedback geven**

De aard van feedback verbeteren die mensen helpt bij het vaststellen van de behoefte aan verandering. Het 'niet begrijpen' is één van de meest voorkomende redenen die mensen noemen om niet te veranderen. Veel van de belemmeringen hebben te maken met de persoon die niet wil luisteren, zich te defensief opgesteld of op een andere manier weigert de feedback te accepteren. Maar voor ontwikkeling is meer nodig dan de beoordeling van iemands daden. Ontwikkeling is tevens afhankelijk van informatie over het verwachtingspatroon van de organisatie, van hoe de omgeving verandert en van andere contextuele aspecten die het mogelijk maken dat iemand zich wil aanpassen dat ook daadwerkelijk kan doen

### **2. Prikkel en hulpmiddelen geven die nodig zijn voor verandering**

Een organisatie kan hier voor zorgen door heldere ontwikkelingsdoelen uit te zetten, ervoor te zorgen dat beloningen en sancties samenhangen met de ontwikkelingsplanning en in hulpmiddelen te voorzien die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van ontwikkelingsplannen.

Als we met ontwikkelingsplannen aan de slag gaan moeten we de ontwikkelingsdoelen onder woorden brengen en duidelijk maken hoe de verwezen ervan beoordeeld worden. Tegelijkertijd moeten we deze doelen zo ontwikkelen dat ze betrokkenheid stimuleren bij de mensen van wie we verandering verwachten. Het probleem bij vele talentvolle mensen is dat de eisen van hun huidige opdracht al uitdagend genoeg zijn. Vaak is ontwikkeling een prioriteitskwestie. Een van de effectiefste manieren van leren werkt door middel van de voorbeeldfunctie. Het vereist alleen aandachtig waarnemen, uitzoeken welk gedrag centraal staat, bepalen welke benadering bij de eigen stijl past en dan het oefenen van de nieuwe manier van doen.

### **3. De veranderingspoging steunen**

Een context waarbinnen geen ondersteuning wordt geboden kan de persoonlijke ontwikkeling belemmeren. Er zijn twee soorten belemmeringen:

- de emotionele prijs die we voor de veranderingspoging moeten betalen
- de manier waarop de initiatieven van anderen de veranderingspoging kunnen ondergraven

Wanneer een talentvol persoon een uitdaging krijgt met veel ontwikkelingspotentieel, bestaat er geen garantie dat de leermogelijkheden worden benut. De context waarbinnen de ontwikkelingspoging plaatsvindt kan een groot verschil uitmaken. Hoewel mensen verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling, heeft een organisatie invloed op een groot deel van de potentiële belemmeringen voor constructieve verandering.

### ***Leiderschapsontwikkeling als strategisch voordeel***

Ongeacht hoeveel bekwaamheid wordt vastgesteld bij talentvolle mensen, mogelijkheden op het werk met stimulans, uitdaging en voldoende vrijheid om eigen vindingrijkheid te ontwikkelen blijven van grote invloed op het latere succes. Tevens heeft een voor de ontwikkeling gunstige context een enorm effect op uiteindelijke ontplooiing van een persoon.

Er bestaan zeven redenen om strategische leiderschapsontwikkeling serieus te nemen, erin te investeren en het prioriteit te geven

1. Leiderschap maakt verschil uit. Naarmate er meer verandering in het verschieft ligt, zal effectief leiderschap belangrijker zijn. Ontwikkeling kan de kwaliteit van leiderschap verbeteren.
2. Leiderschap is niet altijd van buitenaf te krijgen of te koop. Indien dit wel het geval is moet veel geld worden betaald zonder zekerheid over het rendement ervan.
3. Ontsporingen kosten veel geld
4. Het recht van de sterkste is niet altijd het recht van de beste. Leiderschapsontwikkeling moet niet aan het toeval worden overgelaten.
5. Voor de meeste ontwikkelingskosten heeft men al geïnvesteerd, organisaties zouden hier de vruchten van moeten plukken
6. Het tot stand brengen van een lerende omgeving hoort bij organisatiestrategieën waarin werknemers meer verantwoordelijkheid aangaan, meer risico's nemen en problemen oplossen.
7. Investeerders letten op de kwaliteit van het management van een onderneming. Talentvolle mensen werken het liefst in een organisatie die in hun ontwikkeling investeren. Klanten werken het liefst met organisaties die hun problemen oplossen.

Mensen met het vermogen om uit ervaringen te leren zullen de benodigde vaardigheden verwerven wanneer ze de essentiële, door de organisatiestrategie vastgestelde ervaringen krijgen. Daarvoor moeten ze wel over de juiste ondersteuning beschikken.

Deze benadering kent een aantal dilemma's:

- Hoe wordt talent gezien: het is makkelijker om talent te identificeren op basis van de voor de toekomst noodzakelijke bekwaamheden.  
⇒ Talent kan het beste worden beoordeeld door het bewijs voor het vermogen om te leren.
- Het mechanisme dat talentvolle mensen de mogelijkheden geeft om te groeien: het proces dat bepaald wie welke ervaring krijgt heeft in feite ook de ontwikkeling onder controle.  
⇒ Er bestaat een spanningsveld tussen de keuze voor een persoon die al heeft bewezen de opdracht aan te kunnen of een persoon die er juist veel van kan leren.
- Ervaring is overal te vinden, maar het is de vraag hoeveel ervan geleerd kan worden en hoe dat uitpakt. Uitdagingen en risico's vergroten de ontwikkeling maar organisaties geven vaak de voorkeur aan voorspelbaarheid en zekerheid
- Leren uit ervaring is geen automatisme. De vraag is at belangrijker is, het werk gedaan krijgen of ontwikkeling stimuleren.