



Sturings-
instrumenten
voor de
manager

Juli 2000

Hoofdredactie:
prof. dr. A.J. Cozijnsen
prof. dr. D. J. Keuning
prof. ir. drs.
W.J. Vrakking

Samsom
Postbus 4, 2400 MA
Alphen a/d Rijn
Tel.: (0172) 46 68 28
fax: (0172) 46 67 69

rganisatie

I N S T R U M E N T E N

FILE: A1283

Coaching van managementtalent

Auteurs: Drs. Niels F.C. Willems en Drs. Rainier A. Beelen

Wat is het probleem?

In dit artikel wordt een raamwerk aangereikt waarmee functionarissen en adviseurs die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van individuele jonge managers op een gestructureerde wijze met hen in gesprek kunnen raken over de ontwikkeling van hun managementkwaliteiten. Via de beschreven methode kunnen jonge managers geholpen worden meer zelfinzicht te verwerven in de eigen managementkwaliteiten en wat en hoe men daar nog op verbeteren kan. Dit zullen vaak heel concrete handreikingen zijn. De kracht van het werken met gedragskenmerken is namelijk dat het altijd gericht is op: *doen*. Op basis van de ontwikkelings-suggesties kunnen adviezen worden gegeven over de koers die iemand aan zijn loopbaan zou kunnen geven en de daartoe te nemen stappen. De toegevoegde waarde van de gehanteerde

verder →

Talent Grid is verder vooral dat het betrokkenen (de adviseur/coach, de jonge manager en de leidinggevende) de mogelijkheid geeft in één 'taal' te communiceren over het ingewikkelde vraagstuk van managementkwaliteiten.

KERNVRAGEN

- Hoe geeft men een jonge manager op een relatief eenvoudige manier snel inzicht in zijn scores op een aantal specifieke managementcompetenties?
- Hoe geeft men hem of haar op basis van dit inzicht suggesties voor ontwikkelingsmogelijkheden?

2. Wat is het instrument?

De in dit artikel beschreven methode richt zich op de coaching en ontwikkeling van jonge managers¹ en bestaat uit de volgende stappen: een gedragsinterview op basis waarvan de competenties in kaart gebracht worden, het gezamenlijk met de jonge manager evalueren van het profiel en het definiëren van ontwikkelingsmogelijkheden.

In het gedragsgerichte interview staan een aantal specifieke managementcompetenties centraal. Op basis van de informatie uit dit interview kan de geïnterviewde gescoord worden in een model, de Talent Grid genaamd.

De door auteurs samengestelde Talent Grid is een toegankelijk model dat inzichten uit de praktijk en diverse theorieën bijeen brengt. In de Talent Grid worden twee dimensies onderscheiden die relevant zijn voor succes in managementfuncties. Scores op beide dimensies komen tot stand door het optellen van scores op de gedragskenmerken waaruit de dimensies zijn opgebouwd.

Aan de hand van de Talent Grid volgt een evaluatiegesprek waarin de bevindingen worden doorgesproken. Hieruit volgen suggesties voor persoonlijke ontwikkeling.

Het instrument bestaat uit de volgende gesprekken:

- Een *gedragsinterview* op basis waarvan de relevante competenties kunnen worden gescoord in de Talent Grid;
- Een *koersgesprek* waarin de individuele competenties worden besproken en adviezen voor ontwikkeling worden gegeven.

In de gesprekken wordt gebruik gemaakt van een model, de Talent Grid geheten. Met behulp van de Talent Grid kunnen de relevante competenties van een jonge manager in kaart worden gebracht. Gegeven een bepaalde *score* in de Talent Grid, kunnen suggesties voor ontwikkeling worden vastgesteld.

De Talent Grid is opgebouwd uit gedragskenmerken. De gesprekken zullen dan ook primair gaan over zaken die zich op waarneembaar niveau van iemands persoonlijkheid afspelen.

3. Keuze voor dit instrument

De keuze voor het gebruikmaken van de Talent Grid, houdt in dat in de coaching zich in eerste instantie zal richten op competenties in gedragstermen. Dit maakt het herkenbaar en hanteerbaar. De ervaring is dat de concreetheid en herkenbaarheid de acceptatie van de jonge manager ten goede komt.

Coaching van managementtalent kan echter ook vanuit andere perspectieven op het menselijk functioneren worden benaderd. Aspecten die in andere, niet gedragsgerichte, instrumenten meer aandacht kunnen krijgen zijn vooral: intelligentie (of leervermogen) en motivatie. Deze instrumenten (veelal ondersteund door speciale tests) zijn veelal bewerkelijker en minder toegankelijk. Duidelijk is dat zaken als motivatie en leervermogen niet onbelangrijk zijn in de ontwikkeling van talent.

De ervaring met het gebruik van de Talent Grid in de praktijk leert dat vooral motivationele zaken in het koersgesprek ter sprake komen. In samenspraak met de jonge manager worden op dit niveau veelal oorzaken of dieperliggende verbanden gevonden voor mogelijk minder ontwikkelde competenties. Aanbevolen wordt dan ook om de Talent Grid niet te rigide (beperkend) te gebruiken, maar vooral als een degelijke basis.

4. Achtergrondinformatie

De huidige generatie jonge managers is kritisch naar werk en werkgever. Waarom? Omdat ze vooral kritisch zijn naar zichzelf. De huidige tijdgeest zorgt er voor dat jonge mensen zichzelf willen herkennen in hun werk en de ontwikkeling die ze daarin maken. De professionele en persoonlijke ontwikkeling moeten daarbij steeds meer samenvallen. Carrière maken wordt daarmee iets persoonlijks. Loopbaankeuzes maak je dus zelf. Kortom: de huidige generatie jonge managers wil de puzzelaar zijn en niet het puzzelstukje als het om de eigen loopbaan gaat.

Er is een trend waarneembaar bij organisaties om het managen van de loopbaan steeds meer aan het individuele personeelslid zelf over te laten. “Be master of your own destiny” zeggen ze bij Cap Gemini. Deze ontwikkeling sluit aan bij het bieden van vrijheid om het individu eigen beslissingen te laten nemen. We signaleren echter dat in de praktijk jonge managers zich veelal overvraagd voelen. Jonge managers hebben een grote en toenemende behoefte om te worden bijgestaan bij het bepalen en oplossen van loopbaanvraagstukken (McCauley et al, 1994; De Korte en Bolweg, 1994; Oolman & Wanrooy, 1999). Dit heeft volgens ons een tweetal redenen. Allereerst ervaren zij de zoektocht naar hun eigen persoonlijke kwaliteiten en de vertaling daarvan naar loopbaanstappen als erg complex. Daarnaast voelen zij een grotere noodzaak om met de werkgever in gesprek te blijven over hun loopbaan; zeker ook nu er meer onzekerheden op hen afkomen. Waar gaat de organisatie naartoe? Wat zijn de plannen voor de toekomst van mijn bedrijfs-onderdeel? Hoe relevant is mijn expertise op de langere termijn?

De behoefte aan informatie geldt ook voor organisaties (Van Dijck, 1999). De noodzaak om als werkgever beter geïnformeerd te zijn over iemands motieven en beweegredenen is alleen maar groter geworden. Patronen van loopbaanbeslissingen van medewerkers zijn immers steeds meer diffuus geworden (Bolweg, 1997; Kluytmans, 1999). De onvoorspelbaarheid van het verloop van loopbanen is groter geworden. Om de ontwikkelingen van

de arbeidsrelaties te kunnen voorzien en om er enige sturing op te hebben, zullen organisaties behoefte hebben te weten wat individuele loopbaanmotieven en ontwikkelingspotentieel zijn, nu en op termijn.

Jonge managers en organisaties zijn de arbeidsrelatie meer kwalitatief gaan beoordelen. Naast goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden en voorwaarden om een beter balans tussen werken en privé aan te kunnen brengen (zoals kinderopvang, ouderschapsverlof, sabbatical leave etc.), willen jonge managers kwaliteit van leven in het werk en de werkomgeving terugzien. Wat ze daarvoor inbrengen is creativiteit, flexibiliteit, enthousiasme en gebondenheid. Het zijn nu net deze kwaliteiten waar organisaties in deze tijd veel behoefte aan hebben. Organisaties worden immers geconfronteerd met steeds meer turbulentie in hun omgeving. Centrale, bureaucratische aansturing maakt in steeds meer organisaties daarom plaats voor zelfstandige units, flexibele teams met wisselende rollen. Organisaties worden steeds informeler georganiseerd en bestuurd. Hierbij passen zelfstandige, zelfdenkende en op leren gerichte medewerkers. De lerende organisatie. Naar de toekomst toe zouden wel eens die organisaties succesvol kunnen zijn die in staat zijn de werknemer met succes uit te nodigen zijn of haar persoonlijke groei in en voor het bedrijf in te brengen.

Een bedrijf is echter geen vormingsinstituut. Er zal daarom altijd spanning blijven bestaan tussen wat de organisatie als nuttig ziet en het individu zinvol en leerzaam vindt. Werkgevers en werknemers dienen met deze realiteit om te gaan. Waar het om gaat is het dynamiseren van de spanningsboog tussen nut voor de organisatie en ervaren zinvolheid voor het individu.

Te weinig bedrijven gaan nog met dit veranderende tijdsbeeld mee. Management Development is bij veel bedrijven in feite niets meer dan de traditionele personeelsplanning. Bij de ontwikkeling van managers wordt nog te veel eenzijdig gekeken naar vereisten uit de organisatie, in plaats van ook het individuele potentieel van mensen als uitgangspunt te nemen.

Het brandpunt van het Management Development zou meer moeten liggen op het niveau van de individuele relatie werknemer-werkgever. De balans tussen nut voor de organisatie en zin voor het individu komt tot stand via het zogenoemde *psychologisch contract* dat de werknemer en werkgever aangaan. Om de vaak stilzwijgende overeenkomst beheersbaar te maken, is het letterlijk nodig de relatie eerst bespreekbaar te maken. Hierbij gaat het uiteindelijk om een gezamenlijk eens worden over de doelstellingen van de ontwikkeling van de loopbaan. Dit is een continu proces (Schaik & Freese, 1998). Zowel het individu als de organisatiecontext zijn immers aan verandering onderhevig. Het is dan ook belangrijk om periodiek samen vast te stellen of beider ontwikkelingen nog wel synchroon lopen. Komen de evaluaties en toekomstbeelden nog wel overeen?

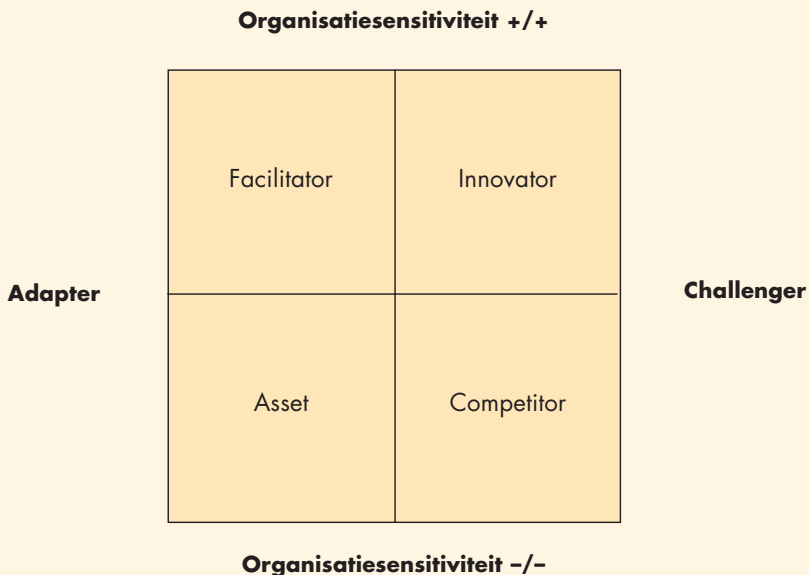
In dit artikel wordt een werkwijze aangereikt om met elkaar heel praktisch in gesprek te raken over managementcompetenties. Het managen van het psychologisch contract gaat (zoals betoogd) veel verder dan dit. Het inventariseren en bespreekbaar maken van de managementkwaliteiten, kan echter een goede eerste aanzet zijn voor, of een onderdeel uitmaken van, een breed perspectief op het managen van de arbeidsrelatie van managementtalent.

4. Het instrument

4.1 De Talent Grid

In de Talent Grid (Willems & Beelen, 1999) worden twee dimensies onderscheiden die belangrijk zijn voor het functioneren in managementfuncties. De twee assen in de grid zijn: *agreeableness* en *organisatiesensitiviteit*. Door deze assen te kruisen ontstaat vier verschillende gedragstypologieën.

De Talent Grid



4.1.1 *Agreeableness* en *Organisatiesensitiviteit*

De benaming *agreeableness*, de x-as in de grid, is ontleend aan de Big Five-theorie (Howard & Howard, 1995). Voor de Talent Grid wordt er de volgende definitie aan gegeven: de mate waarin iemand bereid is zijn eigen mening aan te passen aan die van anderen. Iemand die veel *agreeableness*-gedrag laat zien, noemen we een *adapter*. Iemand die graag zijn eigen mening vormt en gerealiseerd wil zien worden, noemen we een *challenger*.

Adapters scoren vooral goed op samenwerken en aanpassingsvermogen. Zij kunnen zich gemakkelijk inzetten voor een doel zonder dat direct het eigen belang erbij gebaat is. De gedragskenmerken van de challenger zijn vooral: ambitie, onafhankelijkheid, durf en initiatief. Een adapter kan makkelijk zijn eigen mening bijstellen aan die van een ander. Een challenger is er vooral op gericht zijn eigen mening, ideeën en voorstellen te realiseren en op voorhand liever niet die van anderen. De challenger is gedreven om zaken te veranderen. Hij wil verschil uitmaken.

Agreeableness in gedragskenmerken:

Adopter:	Challenger:
Samenwerken	Visie
Aanpassingsvermogen	Ambitie
Discipline	Durf/Zelfstandigheid
Integriteit	Initiatief
	Vasthoudend
	Overtuigingskracht

Mensen die succesvol zijn in managementposities laten veel challengersgedrag zien. Ambitie, visie en dominantie blijken belangrijk te zijn als het gaat om voorspellen van succes in managementfuncties.

Deze kwaliteiten zijn echter niet genoeg om werkelijk effectief te zijn in organisaties. Belangrijk is te weten hoe iemand omgaat met de drive om zijn omgeving uit te dagen om te veranderen. Slaagt hij of zij erin draagvlak te creëren? Met andere woorden *hoe* probeert de challenger binnen zijn organisatie zijn veranderingsdoelen te bereiken? Om deze reden kruisen we x-as *agreeableness* op de y-as met de dimensie *organisatie-sensitiviteit*. Iemand die hoog scoort op organisatiesensitiviteit doorziet de onderlinge afhankelijkheden en de diverse belangen, meningen en standpunten van zijn (informeel-) relevante organisatiegenoten en past zonodig zijn gedrag hier op aan. Hij heeft zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van de andere delen van de organisatie.

Organisatiesensitiviteit in gedragskenmerken:

Organisatiesensitiviteit:
Sensitiviteit
Luisteren
Flexibel gedrag
Onderhandelen

4.1.2 De vier kwadranten

De Asset, de Competitor, de Facilitator en Innovator

Het ontstane assenmodel onderscheidt zoals gezegd vier verschillende gedragstypologieën: de *asset*, de *competitor*, de *facilitator* en de *innovator*. Alle vier de ideaaltypen hebben, gegeven de specifieke organisatorische en functionele context, hun eigen waarde.

De asset

De asset – een adopter die laag scoort op organisatiesensitiviteit – gaat uit van de mening van de ander en kan zich daar ook in plooiën. Hij vindt een open en eerlijke sfeer en vriendschap op het werk belangrijk, vermijdt conflictsituaties en is het liefst verantwoordelijk voor een afgebakend geheel zonder al te veel functionele relaties en onderlinge afhankelijkheden. Vaak functioneert de asset bijvoorkeur toegewijd aan een opdracht of onderwerp. De asset wil graag zijn werk goed doen. Hij is wellicht niet automatisch coöperatief, maar kan hier wel toe gestimuleerd worden. De asset maakt graag onderdeel uit van een groep. Hij kan (onder sociale druk) ook wel eens een meeloper zijn. Hij krijgt soms te horen dat hij meer assertief zou kunnen zijn. De asset is kortom niet de puzzelaar, maar het puzzelstukje. In veel (wellicht de meeste) functies binnen organisaties, kan een asset van grote waarde zijn. Assets kunnen de kurk zijn waar een organisatie op drijft. Belangrijk is wel dat ze zich aan de organisatie gebonden kunnen voelen (organisatie-loyaliteit).

De competitor

Naast de asset staat de competitor: 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 wordt gedreven door vernieuwing, verbetering, voortgang en een uiteindelijk resultaat. Hij signaleert kansen en handelt daarnaar. Hij neemt het voortouw in discussies en komt als eerste met ideeën en oplossingen. De competitor is overtuigd van eigen kunnen en hij wil anderen overtuigen. Hij is geneigd zich niet door anderen te laten beïnvloeden, heeft graag grote verantwoordelijkheid en vrijheid. Soms gaat hij actief autoriteitsconflicten aan. Omdat hij vaak teveel uitgaat van zijn eigen ideeën en opvattingen, staat hij er wel eens alleen voor. Hij krijgt vaak te horen dat hij meer naar anderen moet luisteren, anderen ook eens gelijk moet geven en niet als een olifant door de porseleinkast moet stappen.

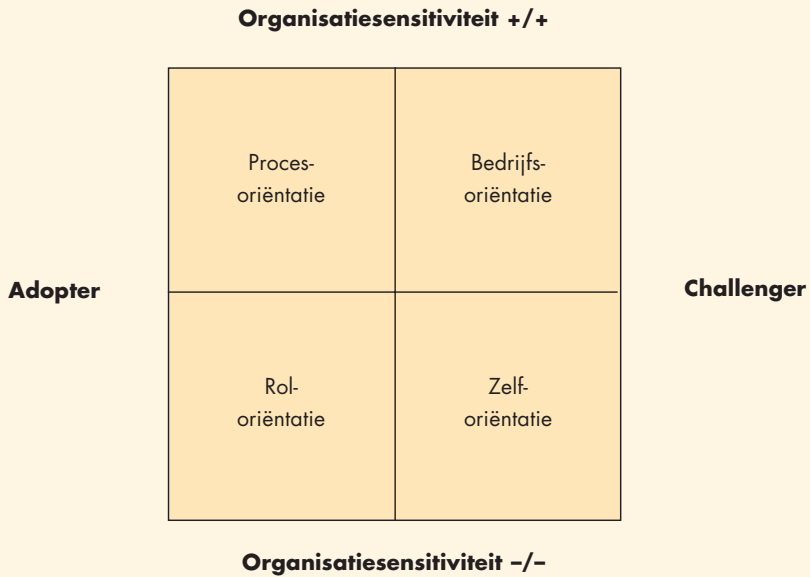
De facilitator

De facilitator – een adopter die hoog scoort op organisatiesensitiviteit – stelt andermans inbreng primair. Procesmatig heeft hij veel toe te voegen. Hij (onder)kent gevoelens, belangen en behoeften van organisatiegenoten of -onderdelen. De facilitator is met zijn vele contacten een spin in het web. Hierdoor laat hij veranderingsprocessen en samenwerkingen beter verlopen. Hij zorgt voor efficiency en benadrukt het gemeenschappelijk belang. De facilitator wekt – in tegenstelling tot de competitor – niet snel weerstanden op. Hij handelt niet berekenend en werkt niet graag met een *verborgen agenda*; de facilitator is graag eerlijk. Hij is een goede samenwerker: kan zich inzetten voor iets, ook als er niet een eigen belang of doel direct bij gebaat is. De facilitator voegt zich naar het beleid van de organisatie en doet alles om de goede sfeer op het werk te behouden.

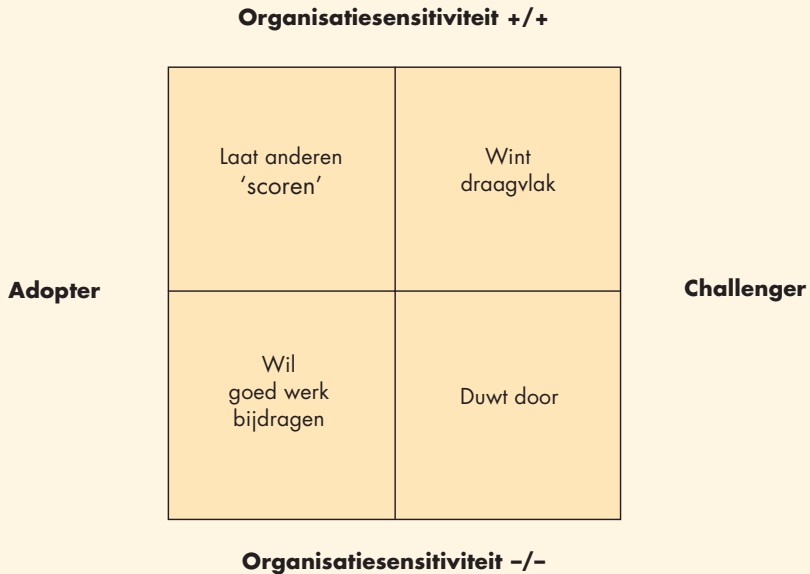
De innovator

Tot slot is er de innovator: een challenger die hoog scoort op organisatiesensitiviteit. Dit ambitieuze type streeft naar de realisatie van zijn eigen ideeën. De innovator wordt gedreven door vernieuwing, verbetering, voortgang en uiteindelijk resultaat. Hij wint snel draagvlak voor zijn voorstellen omdat hij zijn organisatiegenoten door zijn eigen overtuiging warm kan maken voor zijn plannen. Hij is vasthoudend en werkt net zolang aan een plan totdat het daadwerkelijk gerealiseerd is. De innovator signaleert kansen en handelt ernaar. In tegenstelling tot de competitor gaat de innovator niet voorbij aan de gevoelens, belangen en behoeften van anderen. Hij anticipeert en past zijn gedrag situationeel aan.

Oriëntatie:



Teamwork:



Relatie met de baas:

Organisatiesensitiviteit +/+

Adopter	Zorgt ervoor dat zijn voorstellen aansluiten bij de doelstellingen en problemen van de baas	Gebruikt zijn baas om voorstellen erdoor te krijgen
	Komt met voorstellen die, zonder dat hij het zelf weet, eigenlijk van de baas afkomen	Doortimmert eigen voorstellen zo goed dat baas er geen gaten in kan schieten

Organisatiesensitiviteit -/-

Hij onderzoekt doelstellingen en belangen van de ander en probeert met zijn argumentatie hierbij aan te sluiten. De innovator benadrukt het gemeenschappelijk belang, maar handelt in zijn gedrag ook berekenend. In weerstandsituaties past hij zijn gedrag zodanig aan dat het gestelde doel toch bereikt wordt. Om acceptatie te bereiken en te behouden kan hij gedrag laten zien dat *lijkt* op adoptersgedrag. Maar ook kan hij leven met conflict-situaties en laat deze zonodig ontstaan of (tijdelijk) voortbestaan. Vaak zoekt de innovator posities, projecten of taken waarin hij in contact komt met veel andere organisatie-onderdelen en/of managers op hiërarchisch hogere posities.

4.2 Het Gedragsinterview

4.2.1 STAR interviewtechniek

Tijdens het gedragsinterview komt het aan op observeren en registreren van relevant gedrag. Doel van het gesprek is om gedragsvoorbeelden uit de praktijk naar boven te halen, op basis waarvan de interviewer scores kan aangeven op de verschillende gedragskenmerken uit de Talent Grid. De jonge manager wordt gevraagd te vertellen over zijn of haar functioneren in de praktijk. Specifiek zal gevraagd worden naar situaties waarin hij of zij gedrag heeft moeten laten zien waar weerstand een grote rol speelt. Hoe ging de geïnterviewde om met situaties waarin hij anderen moest overtuigen van een idee of voorstel? Wat was zijn of haar gedrag in situaties waar er tegengestelde belangen speelden?

Gedrag is alles wat mensen doen (of nalaten te doen), of zeggen, zowel verbaal als non-verbaal. Het op zorgvuldige en juiste wijze waarnemen van gedrag is van essentieel belang voor de kwaliteit van de score in de talent Grid. Om dit goed vorm te geven helpt het gebruik van het *STAR-model*.

Door gericht te vragen naar praktijkvoorbeelden en wat daarbinnen heel specifiek de situatie, taak, activiteit en resultaat (S.T.A.R.) waren, kunnen vrij nauwkeurige uitspraken gedaan worden over de competenties. Het gaat om het verzamelen van bewezen gedrag.

Situatie: Wat waren de omstandigheden? Wat waren de obstakels?
Wat veroorzaakte het probleem of vraagstuk?

Taak: Wat was het doel dat je moest bereiken? Wat moest je doen?
Wat werd er (impliciet) van je verwacht?

Activiteit: Wat heb je gedaan? Wat was je concrete gedrag?
Hoe heb je bijvoorbeeld voor draagvlak gezorgd?

Resultaat: Wat heb je bereikt? Wat is er veranderd? Is dit ook hard te maken?
Wat zeiden mensen achteraf?

Voorbeelden van een STAR:

Situatie Klaas is als brandmanager verantwoordelijk voor de marketing van merken van de fruitdranken in Zuid-Amerika. Zeventig procent van de omzet komt uit die regio, en maar tien procent uit het thuisland, Nederland. De merken waren al jaren slecht onderhouden. De omzet van de producten liep in Zuid-Amerika dan ook steeds verder terug.

Taak Klaas' opdracht was om de merken aan te passen om de omzet in Zuid-Amerika weer omhoog te brengen. Belangrijk was dat de merken wel zouden passen binnen de wereldwijde marketingstrategie die in Nederland gemaakt was.

Actie Om goed begrip van de markt in de Zuid-Amerikaanse landen te krijgen heeft Klaas een rondreis gemaakt langs de verschillende lokale distributeurs. Samen met hen heeft hij tevens marktonderzoek opgezet. Na twee weken kwam Klaas met een hoofd vol ideeën terug. In presentaties en gesprekken met zijn baas, de marketingmanager, probeerde hij haar te overtuigen dat voor Zuid-Amerika een

verder →

heel apart merkenbeleid ge-maakt moest worden. Zijn baas reageerde echter negatief. Zij was het met Klaas oneens dat niet Nederland, maar Zuid-Amerika als leidende regio zou moeten gezien worden. Toch heeft Klaas zijn plannen doorgezet. Elke vergadering en elk gesprek heeft Klaas aangegrepen om zijn visie op de Latijns-Amerikaanse markt uiteen te zetten.

Resultaat Na een jaar volharden heeft hij eindelijk van zijn baas gelijk gekregen en worden zijn plannen tot uitvoer gebracht. Het groene licht van zijn baas, volgde (toevallig?) kort na het vertrek van de commercieel directeur, de baas van Klaas zijn baas.

Situatie Cato ontving van één van haar medewerkers een brief waarin hij aangaf het niet eens te zijn met de reiskostenvergoedingen. Uit de toon van de brief maakte Cato op dat het de medewerker goed hoog zat.

Taak Ze moest de medewerker uitleggen waarom de reiskostenregeling is zoals die is, maar tegelijkertijd trachten de emotie bij hem weg te halen.

Actie Cato heeft de medewerker uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek. Ter voorbereiding van het gesprek heeft ze bij de afdeling Personeelszaken de reiskostenregeling nog even laten uitleggen. In het gesprek bemerkte ze dat de medewerker inderdaad erg boos was. Ze hoorde dat aan het trillen van zijn stem. Hierop heeft ze gevraagd of hem wellicht nog meer dwars zat. Uit de rest van het gesprek bleek dat de medewerker zich al heel lang ondergewaardeerd voelt. Cato heeft goed geluisterd en heeft veel doorgevraagd. Daarbij heeft ze geen toezeggingen gedaan, maar is vooral een open oor geweest. Ze toonde begrip voor zijn gevoelens. Aan het einde van het gesprek heeft Cato de reiskostenregeling nog eens uitgelegd.

Resultaat Dit bleek voor de medewerker nauwelijks nog een issue te zijn. De medewerker komt de laatste tijd weer met voorstellen hoe zaken in het werk verbeterd kunnen worden. Een aantal daarvan heeft Cato inmiddels al doorgevoerd. Vorige week heeft hij haar bovendien nog een bedankbriefje gestuurd.

Situatie De werkgever van Lotte wilde het ISO 9001-certificaat behalen. In de organisatie bestond echter weinig draagvlak voor dit voornemen. De verschillende afdelingshoofden hadden dan ook weinig interesse om tijd en energie aan dit project te geven.

verder →

Taak	Lotte was als coördinator van het kwaliteitsproject verantwoordelijk voor het initiëren van activiteiten en het bewaken van de voortgang en de resultaten. Het was de bedoeling dat de verschillende procedures voor het kwaliteitshandboek geschreven zouden worden door de verschillende afdelingshoofden.
Actie	Om hen enthousiast te maken voor het project, hield ze presentaties in de verschillende afdelingsvergaderingen. De presentaties werden positief ontvangen. Na afloop was het voor Lotte dan ook niet moeilijk om afspraken met de afdelingshoofden te maken. Deze werkte ze na afloop uit en zond ze per e-mail naar de betreffende afdelingshoofden.
Resultaat	In de praktijk bleek zich dit echter niet te vertalen in acties. Afspraken werden niet nagekomen waardoor het project uit de tijdsplanning is gelopen. Lotte snapt niet goed waarom "mensen zich niet gewoon aan hun afspraken houden".

4.2.2. De gedragskenmerken

Om het gedrag dat in het interview is verhaald te classificeren en te evalueren, kunnen de volgende definities gehanteerd worden. De gedragskenmerken zijn hieronder geclassificeerd in vier neutrale groepen: conceptuele vaardigheden, praktische doelmatigheid, interpersoonlijke vaardigheden en drive/motivatie. (Natuurlijk vallen er veel meer gedragskenmerken onder deze categorieën maar wij beperken ons hier tot die uit de Talent Grid.)

Conceptuele competenties

Visie (kenmerkend voor de challenger) is het vermogen om boven de dagelijkse problematiek te kunnen uitstijgen. Mensen die hoog scoren op visie hebben een brede oriëntatiescope. Zij zijn ook geïnteresseerd in onderwerpen die hun vakgebied en/of afdeling overstijgen. Ook hebben ze oog voor achtergronden van ontwikkelingen. Omdat ze bij het beoordelen van een situatie of probleem ook de brede kaders meenemen, kunnen oplossingen en voorstellen van mensen met visie voor anderen uit een onverwachte, originele hoek komen. Zij overzien vaak de consequenties van beslissingen of activiteiten op de langere termijn.

Overtuigingskracht (kenmerkend voor de challenger) is het op de juiste wijze brengen van de eigen argumenten. In dit verband geven we er een enge uitleg aan. Het gaat er om of iemand in zijn uitleg of betoog, hoofd- van bijzaken onderscheidt op zo'n manier dat zijn of haar punt krachtig overkomt (voor hoogopgeleiden is overtuigingskracht vaak een comfortgedrag waarop bij weerstand of onbegrip vaak wordt teruggevallen).

Praktische doelmatigheid

Iemand die met veel voorstellen komt om verbeteringen aan te brengen, kansen te grijpen of bedreigingen te keren, scoort hoog op **initiatief**. Initiatief (kenmerkend voor de challenger) is een kwantitatief kenmerk. Voor een hoge score op dit gedragskenmerk is het op zich niet belangrijk of iemand met doeltreffende voorstellen komt, maar met véél.

Om een voorstel of een idee geaccepteerd te krijgen, of om een plan tot een uiteindelijk resultaat te brengen, is veelal veel **vasthoudendheid** nodig. Het is kenmerkend voor de challenger om ondanks tegenslag en weerstand toch te volharden in het gestelde doel.

Het vermogen om bij tegenslag of weerstand je loyaal aan te passen aan veranderende omstandigheden, heet **aanpassingsvermogen**. Dit typeert de adapter. Hetzelfde geldt voor het gedragskenmerk **discipline**. Dit houdt in dat iemand zich kan voegen naar het beleid en/of de procedures van de organisatie. Bij onduidelijkheid of veranderingen zoekt hij bevestiging bij de juiste autoriteit.

Interpersoonlijke vaardigheden

Het gedragskenmerk **luisteren** zegt iets over het actieve gedrag dat iemand laat zien om onderzoek te doen naar (onderliggende) gevoelens, behoeften en belangen van zijn gesprekspartner. Het gaat dan om het inhaken op kleine signalen die iemand aangeeft, door hierop door te vragen. Luisteren is de basis voor organisatiesensitiviteit.

Bij **sensitiviteit** gaat het om het aanpassen van het eigen gedrag op basis van de gevoelens, behoeften en belangen die bij de gesprekspartner worden waargenomen. Iemand die sensitief is, is zich bewust van de invloed van zijn eigen gedrag op de ander. Binnen organisaties gaat het erom dat iemand een goed inzicht heeft in de belangenverhoudingen binnen de organisatie. Hij of zij snapt het verschil in belang tussen afdelingen, maar ook tussen mensen op verschillende hiërarchische posities.

Voor een hoge score op organisatiesensitiviteit is **flexibel gedrag** bovendien belangrijk. Dit is het aanpassen van het eigen gedrag ten einde het gestelde doel te bereiken. Het bewust bijstellen van het gedrag wordt met name gevraagd in weerstandssituaties. Iemand wil iets bereiken en krijgt dit met persoon X niet voor elkaar. Hij of zij kan dan nog harder hetzelfde overtuigingsgedrag proberen, maar kan het ook over een andere boeg gooien. Het hangt vervolgens van iemands sensitiviteit af, of dit alternatieve gedrag succesvol is.

Flexibel gedrag lijkt in eerste instantie op aanpassingsvermogen. Beide hebben gemeen dat iemand het eigen gedrag aanpast in geval van veranderende omstandigheden (bijvoorbeeld weerstand). Aanpassingsvermogen is de kwaliteit waarmee iemand met de veranderende situatie om kan gaan. Flexibiliteit in gedrag is het bewust kiezen van een alternatief gedrag, niet om mee te gaan, of toe te geven, maar juist om alsnog het beoogde doel te bereiken. Flexibel gedrag vraagt dus om een bepaalde berekenendheid.

Samenwerken is een containerbegrip, maar in onze context bedoelen we ermee: het zich inzetten voor een doel, terwijl dit niet het persoonlijke belang betreft. Dit is kenmerkend gedrag voor de adapter. Met andere woorden, als iemand presteert, ondanks dat de credits hiervoor niet naar hem gaan, maar naar de groep waar hij of zij onderdeel van uitmaakt, dan scoort iemand hoog op dit gedragskenmerk. Als iemand effectief is in het beïnvloe-

den van een groep naar betere prestaties, waarbij dit succes direct op hem of haarzelf afstraalt, dan wijst dit niet op een hoge score op samenwerken (maar op flexibel gedrag).

Onderhandelen is het overeenstemming bereiken bij andere partijen. In het spel van overeenstemming bereiken dient veel aandacht besteed te worden aan het goed bedienen van de juiste drukknoppen bij de ander. Wat zijn precies zijn gevoelens, behoeften en belangen? Het is derhalve belangrijk voor een score op organisatiesensitiviteit. Onderhandelen is overigens een veel breder begrip dan het aan een onderhandelingsstafel succesvol zijn. Dagelijks komen we in situaties die eigenlijk onderhandelingsituaties zijn: wat is mijn belang, wat is dat van de ander en hoe vinden we elkaar op een voor hem acceptabele wijze, zodat ik mijn doelstelling bereik.

Drive/motivatie

Als iemand in staat is een eigen koers te varen, dan wijst dat op **zelfstandigheid**. Challengers zijn weinig gericht op de goedkeuring van de ander. Zij laten ook durf zien. **Durf** is een gedragskenmerk dat min of meer in het verlengde ligt van zelfstandigheid. Durf is nodig om risico's te nemen, ook als er een kans bestaat dat dingen mis zouden kunnen gaan; en dat er dus kans op afkeuring uit de omgeving bestaat.

Integriteit kan gedefinieerd worden als het handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Waar wij speciaal in de Talent Grid op doelen is de wens open en eerlijk te handelen. Omdat ons gebleken is dat rond dit gedragskenmerk veel vragen (en weerstand) rijzen, gaan we hier wat verder op in. Hoewel in de praktijk blijkt dat bijna iedereen zegt openheid en eerlijkheid als een hoog goed te beschouwen, zien we in gedrag in organisaties wel degelijk verschillen tussen mensen (vgl. Boers en Evers, 1997). Challengers zijn eerder bereid listig en berekenend te handelen. Zij hebben minder moeite met het oprekken van de waarheid dan adapters. Adapters hebben er meer moeite mee om bijvoorbeeld met verborgen agenda's te werken, zaken wat aan te dikken, informatie (nog even) achter te houden, niet iedereen tegelijk in te lichten etc. Wat niet (of niet voldoende) in de Talent Grid verweven zit, is wat iemands motieven van verborgen gedrag zijn. Het is daarom belangrijk om aanvullend ook nog na te gaan of iemand "self centered" of "company centered" is (Covey, 1989). Manipulatief gedrag met het algemeen belang voor ogen (machiavellisme) is ons inziens een onmisbare kwaliteit om in organisaties op een managementfunctie succesvol te zijn. Minder open en eerlijk gedrag dat is ingegeven door het eigen belang zou echter gecorrigeerd moeten worden.

4.3 Het koersgesprek

De tweede ontmoeting met de jonge manager bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Verslag van de bevindingen uit het gedragsinterview;
2. Indeling in de Talent Grid;
3. Bespreken van ontwikkelingsmogelijkheden;
4. Maken van afspraken.

4.3.1 Verslag

Het koersgesprek wordt geopend door de jonge manager een verslag te geven van hetgeen in het interview is waargenomen. Hiervoor worden de definities en toelichtingen

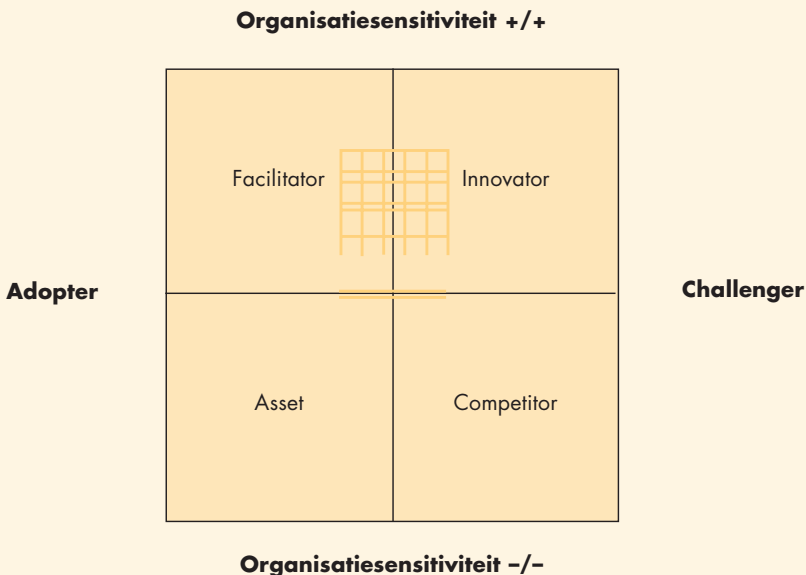
van de verschillende gedragskenmerken uit de Talent Grid gebruikt. Waar nodig kan het worden toegelicht met voorbeelden uit het gedragsinterview. De jonge manager krijgt zo een algemeen beeld van zijn competenties. Het is belangrijk uitgebreid bij deze fase stil te staan. Bedenk hierbij dat het niet belangrijk is om gelijk te krijgen, maar om het gezamenlijk eens worden over de verschillende scores op de gedragskenmerken. Het doel van deze coachingstechniek is immers niet een beoordeling, maar zelfinzicht bij de jonge manager.

Neem overigens ook de vrijheid om opmerkingen te maken die buiten de kaders van de Talent Grid vallen. Als bijvoorbeeld is opgevallen dat iemands persoonlijke effectiviteit beperkt wordt omdat hij zijn werk slecht plant en organiseert, snij dit onderwerp dan ook aan in deze fase van het gesprek.

4.3.2 Indeling in de Talent Grid

Nadat de jonge manager zich een beeld heeft kunnen vormen over hoe en waarom hij of zij scoort op de verschillende onderdelen, komt de indeling in de Talent Grid aan de orde. Hiervoor is het belangrijk eerst de basisprincipes van de Talent Grid uit te leggen. Teken hiervoor de Talent Grid op een papier uit. Leg eerst de horizontale en verticale as uit en benoem dan de vier kwadranten. Vaak zal de jonge manager op basis van hetgeen in het eerste deel van het gesprek besproken is, zelf al een gevoel ontwikkelen in welk kwadrant hij of zij valt. Leg zo uitgebreid mogelijk uit waarom iemand een asset, facilitator, competitor of een innovator is. Gebruik hiervoor zoveel mogelijk de scores op de gedragskenmerken zoals die besproken zijn. Meestal zal iemand niet feilloos in één van de kwadranten zijn in te delen. Teken een gedragsbereik. Sta ook hier uitgebreid bij stil.

Voorbeeld gedragsbereik van een jonge manager



Leg bijvoorbeeld uit wanneer de jonge manager zich als een facilitator en wanneer als een innovator laat zien. Hierin kunnen vaak belangrijke evaluaties zitten voor verdere loopbaanontwikkeling.

4.3.3 Ontwikkelingsmogelijkheden

De indeling in de Talent Grid geeft vaak automatisch al aan waarop de jonge manager zich nog zou kunnen verbeteren. Belangrijk om te weten is evenwel dat de gedragskenmerken die iemand een challenger maken niet zo goed te ontwikkelen te zijn. Ambitie, onafhankelijkheid en durf zijn vastgelegd in je karakter; als je er niet over beschikt is het niet zo gemakkelijk te ontwikkelen. Visie is intelligentie, denkkracht. En dus ook niet zo makkelijk trainbaar. Met andere woorden, als iemand een adapter is, zal hij of zij zich moeilijk nog kunnen ontwikkelen tot een challenger. Wat wel kan is dat zijn adaptersgedrag aangeleerd gedrag is. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt zijn omdat hij in het verleden al te zeer gecorrigeerd is geweest op zijn recalcitrante gedrag. Hij of zij heeft de challengerskwaliteiten als het ware wat verborgen. Dan zijn er nog wel kansen om (weer) een challenger te worden.

In de praktijk zien we vaak dat een competitor tegen muren oploopt, gefrustreerd raakt en uiteindelijk hier zijn les uit wil trekken. Vaak wordt hem verteld en aanbevolen om anderen wat meer gelijk te geven, en wat meer mee te buigen met wat anderen willen. Het komt erop neer dat de competitor gevraagd wordt meer asset-gedrag te gaan vertonen. De competitor zoekt het dan (letterlijk) in de verkeerde richting. In plaats van meer agreeableness zou de competitor juist moeten groeien op organisatiesensitief gedrag.

Organisatiesensitiviteit is goed te ontwikkelen. Een asset kan zodoende nog potentie hebben om zich te ontwikkelen tot een facilitator. En zo kan een competitor toegroeien naar het profiel van de innovator. Mits de jonge manager over inlevingsvermogen beschikt, kan met een gerichte coaching en training, de gewenste organisatiesensitiviteit namelijk best aangeleerd worden.

4.3.4 Afspraken maken

Om het gesprek goed af te sluiten is het belangrijk een aantal afspraken te maken. Laat hiervoor het initiatief bij de jonge manager. Stimuleer hem de uitkomsten zelf met zijn leidinggevende te bespreken. Vraag hem wat hij nog verwacht van u, zijn gesprekspartner (vaak dus de MD functionaris of de Personeelsmanager). Bespreek met de jonge manager hoe hij aan zijn ontwikkeling kan werken, on-the-job en off-the-job. Maak hem proactief. Het kan erg goed zijn om na verloop van tijd (bijvoorbeeld een half jaar) nogmaals rond te tafel te gaan zitten, om de ervaringen van de jonge manager te bespreken. Gebruik in dit evaluatiegesprek weer de STAR methodiek. Vraag goed door naar zijn of haar belevenissen in de praktijk en coach de jonge manager verder met behulp van de Talent Grid.

5. Hoe te gebruiken?

De aanleiding voor de invoering van coachingsgesprekken met behulp van de Talent Grid kan divers zijn. Zoals hierboven reeds besproken kan het passen in de wens of noodzaak om binnen het management-developmentbeleid meer de nadruk te leggen op de individuele persoonlijke ontwikkeling van de jonge managers. De organisatie moet er wel aan

toe zijn om tot de invoering van gesprekken met een derde in te voeren. Indien nog nauwelijks op gestructureerde wijze gesprekken worden gevoerd tussen medewerkers en leidinggevendenden (functionerings- en beoordelingsgesprekken), kunnen gesprekken met een onafhankelijke coach ongewenste neveneffecten hebben. Het brandpunt van een goed P&O-beleid dient ons inziens te liggen in de individuele relatie tussen medewerker en leidinggevende. Op basis van hun onderzoek naar de nieuwe werknemer hadden De Korte en Bolweg (1994) één hartenkreet: “Managers, besteed meer aandacht aan je medewerkers”. Dat heeft dan ook prioriteit in het verbeteren van de kwaliteit van het management-developmentbeleid.

6. Voor- en nadelen

De kracht van de Talent Grid is dat het een wirwar van competenties terugbrengt tot de essenties, maar het heeft daarom ook z'n beperkingen. Bij de beoordeling van ontwikkelingspotentieel spelen behalve gedragskenmerken ook zaken als motivatie en leervermogen een rol. Deze blijven minder belicht in de aanpak die in dit artikel wordt geschetst.

Onder het model ligt bovendien een aanname die niet door iedereen gedeeld wordt (Van Enter, 1999). Dat is dat gedrag in het verleden een goede voorspeller is voor gedrag in de toekomst. Wij gaan ervan uit dat als iemand de gedragskenmerken op een zeker managementniveau goed beheerst, hij of zij inderdaad een grote kans heeft klaar te zijn voor het maken van een stap naar een hoger niveau. Als de loopbaanstap echter te groot is, kan de geldigheid van deze wetmatigheid worden aangetast. In die gevallen is het van aanvullend belang om te voorspellen of de jonge manager ook in staat is zich in zijn nieuwe, hogere werkomgeving effectief aan te passen. Om de Talent Grid nog meer bruikbaar te maken voor potentieelbeoordeling (voorspellen van toekomstig gedrag), is het goed vooral naar gevalssituaties te vragen die typerend zijn voor het functioneren in functies op hoger niveau.

Om te beoordelen of jonge managers in staat zijn grote stappen in hun loopbaan te zetten, dient aanvullend beoordeeld te worden of hij of zij in het bezit is van voldoende leer- vermogen en -vaardigheden. Hier zijn aparte tests voor ontwikkeld (Van Enter, 1999). Deze methoden zijn vaak niet eenvoudig.

De constatering dat potentieelbeoordeling via een test of interviewmethode, erg moeilijk is, impliceert (naast andere argumenten!) dat het verstandig is loopbaantrajecten zo te construeren dat mensen niet te snel omhoog gebracht worden. Wij zouden ervoor willen pleiten om loopbanen van managers vooral te laten stoelen op *bewezen* resultaten. Wij denken dat het een goede gewoonte van bedrijven is om die mensen te promoten die in hun functie erfenissen hebben weten achter te laten (in tegenstelling tot het promoten van diegenen op basis van testresultaten; of nog erger, op basis van politieke beslissings- processen). Daarbij zal wel gewaakt moeten worden voor het zogeheten Peter's principle. Met andere woorden, het moet ook geen automatisme zijn om mensen puur op basis van een goede performance in een job, te belonen met een promotie naar een hoger functie- niveau. Aanvullend zal beoordeeld moeten worden of iemand opgewassen is tegen de nieuwe uitdagingen van het hogere niveau. Hiervoor is het van belang na te gaan op welke specifieke competenties een beroep gedaan zal worden en of de kandidaat in

kwestie deze reeds beheerst dan wel zou kunnen gaan beheersen. Een test kan hierbij eventueel van toegevoegde waarde zijn.

7. Literatuur

- Boers, E. en Evers, I., *Politiek en macht in organisaties; workshops bij Philips*, in Tijdschrift voor Management en Organisatie 1997/3.
- Bolweg, J.F., *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*, Kluwer 1997.
- McCauley, C.D., M.N. Ruderman, P.J. Ohlott en J.E. Morrow, *Assessing the development components of managerial jobs*, in Journal of Applied Psychology, 1994/4.
- Covey, S.R., *The seven habits of highly effective people*, Simon & Schuster, 1989.
- Dijck, J.J.J. van, *Profiel HRM-er is weer aan een herijking toe*, interview door N.F.C. Willems in P-pers 1999/3
- Enter, L. van, *Potentieel is een belofte*, in Gids voor personeelsmanagement, september 1999
- Howard, P.J. en Howard, D.J.M., *Buddy Can You Paradigm? Evaluation of the Big Five*, in Training & Development (<http://www.centacs.com>) CentACS, 1995.
- Kluytmans, F., *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, proefschrift, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg, 1999.
- Korte, A.W. de en Bolweg, J.F., *De nieuwe werknemer!?*, 1994.
- Oolman, B.H.J. en Wanrooy, M.J., *Het binden van jonge talentvolle professionals*, in Tijdschrift voor HRM 1999/3.
- Schaik, M.J.D. en Freese, C., *Het psychologisch contract*, in Tijdschrift voor HRM, 1998/3.
- Seegers, J.J.J.L., *Assessment Centers; een personeelsinstrument voor de manager*, Kluwer Bedrijfsinformatie/NVP, 1997.
- 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., *The Talent Grid* op <http://www.talent-grid.com>

Noot

- ¹ Auteurs geven er de voorkeur aan te spreken over ‘jonge managers’ in plaats van het ook veel gebruikte anglicaanse ‘young executives’. Bedoeld zijn in elk geval hoog opgeleide jonge medewerkers die zich langs de managementlijn in organisaties ontwikkelen willen en kunnen.

De auteurs

Rainier Beelen en Niels Willems vormen samen de directie van Career Openers. Career Openers is een zogenaamde Talent Agent en richt zich op de absolute top uit de arbeidsmarkt: academisch geschoolden met drie tot zes jaar werkervaring die het talent en de ambitie hebben om het in de managementlijn van toonaangevende bedrijven ver te schoppen. In het zoeken naar een match tussen organisatie en individu is voor Career Openers niet een vacature het uitgangspunt. Career Openers verricht geen werving en selectie opdrachten.

Het vertrekpunt is het unieke profiel van het individuele toptalent. Gewenst doel is om met de jonge manager vast te stellen in welke omgeving hij of zij de eigen talenten het meest optimaal tot ontwikkeling kan laten komen. Op basis hiervan wordt uiteindelijk de match gevonden met een werkgever naar keuze.

Career Openers
Herengracht 268
1016 BW Amsterdam
tel.: (020) 535 22 77
info@careeropeners.nl
www.careeropeners.nl

