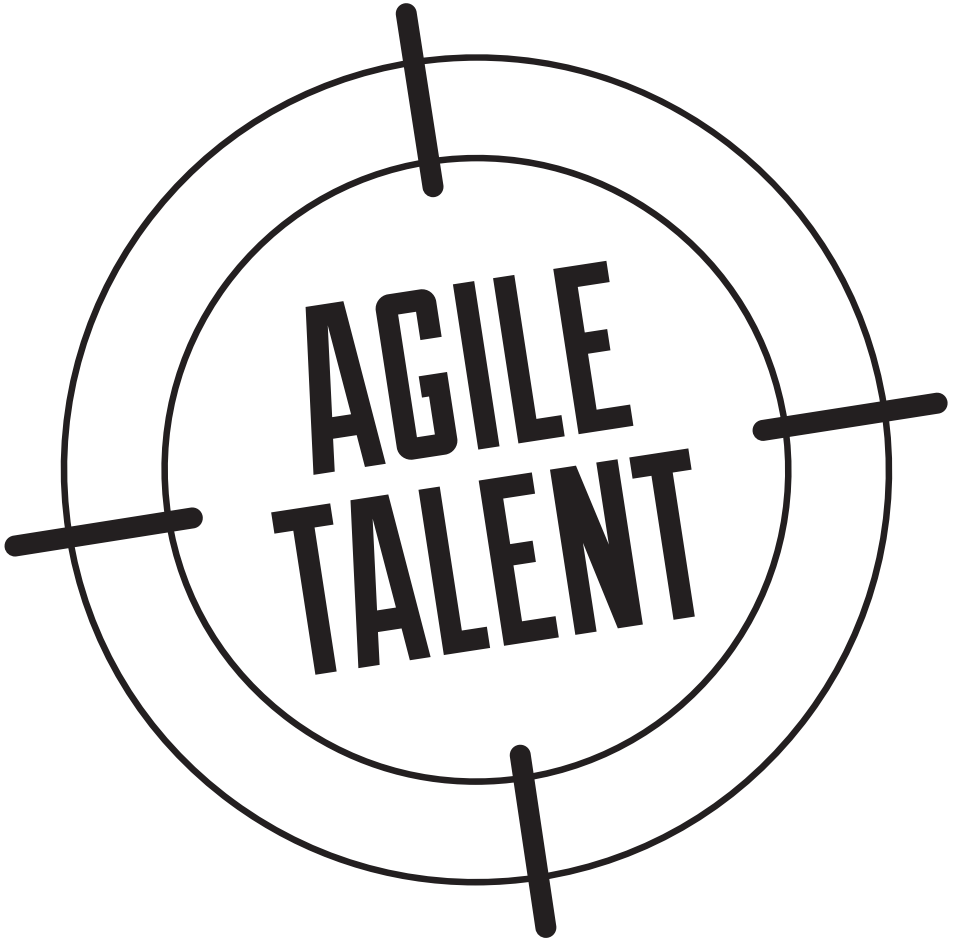


RALF KNEGTMANS



**9 CRUCIALE STAPPEN BIJ
DE SELECTIE VAN HET
TOPTALENT VAN MORGEN**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Bijzondere dank voor de totstandkoming van dit boek gaat uit naar de leden van de multidisciplinaire denktank. Hun suggesties, onderzoek, feedback en advies inspireerden mij en waren zeer waardevol.

Maarten van Beek – Director Human Resources ING Nederland

Gabriëlle van Heteren – HR Business Consultant ABN AMRO Bank

Sander Klous – Partner Big Data Analytics KPMG en hoogleraar
Big Data Ecosystems UvA

Jacques Kuyf – Bestuursadviseur, commissaris en partner

De Vroedt & Thierry

Ylva Poelman – Bionica en innovatie-expert, auteur *De natuur als uitvinder*

Quintin Schevernels – Investeerder in HR-technology, auteur

Suits @ Hoodies

Henk Jan Smit – Partner KPMG Advisory N.V.



© Ralf Knegtman

Uitgeverij Business Contact

Vormgeving omslag en binnenwerk Adept vormgeving

Foto auteur Marc Driessen

Drukkerij Ten Brink

Fotoverantwoording: De auteur en de uitgever hebben getracht alle rechthebbers te achterhalen. Aan hen die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op enig recht, wordt verzocht contact op te nemen met Uitgeverij Business Contact.

ISBN 978 90 470 0983 2

D/2016/0108/912

NUR 807, 801

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	11
DEEL 1. SNELLE ONTWIKKELINGEN EN FALENDE SELECTIE	24
Veranderkracht bij olietankers	25
Analyse. Wat gaat er mis bij selectie?	44
DEEL 2. DE SELECTIE VAN HET TOPTALENT VAN MORGEN	56
Fase 1 De voorbereiding	59
Stap 1. Betrek de context	60
Stap 2. Selecteer op basis van kunnen, willen en zijn	68
Stap 3. Maak het objectiever en meetbaar	88
Stap 4. Gebruik een feedbackformulier met wegingsfactoren	98
Fase 2 De selectie	108
Stap 5. Scan de omgeving van de kandidaat	109
Stap 6. Onderzoek het leervermogen	114
Stap 7. Uit de comfortzone	124
Fase 3 De verificatie	130
Stap 8. Betrouwbaar testen	131
Stap 9. Zinvol referenties inwinnen	141
DEEL 3. VALKUILEN, LIJSTJES EN RETENTIE	151
Verleidelijke valkuilen	152
De lijstjes van Warren Buffett, Jeff Bezos en Dee Hock	157
Behoud van agile talent	161

NAWOORD. DE TOEKOMST VAN SEARCH	174
Appendix 1 De tabel van Schmidt & Hunter	186
Appendix 2 Voorbeeld feedbackformulier	187
Appendix 3 Verklarende woordenlijst	190
Over de auteur	191
Met dank aan	192

***‘It is not the strongest of the species
that survive, nor the most intelligent,
but the ones most responsive to change.’***

CHARLES DARWIN

VOORWOORD

‘The illiterate of the 21st century will not be those that cannot read or write, but those that cannot learn, unlearn and relearn.’

ALVIN TOFFLER, AMERIKAANS PUBLICIST EN FUTUROLOOG

Als kind had ik al een fascinatie voor talent. Natuurlijk waren het toen geen managers, specialisten of leiders aan wie ik dacht. Meestal betrof het extreem goede vakmensen, zoals een schoenmaker uit de buurt die Europese prijzen won en indrukwekkende bekertjes in de etalage had staan, en televisiehelden of (top)sporters. Hoe kwam het dat ze zo ontzettend goed waren? Was het een aangeboren eigenschap of hadden ze een ander geheim? Tijdens mijn jeugd kwam ik er niet achter wat de ingrediënten zijn van de cocktail voor succes. Hoewel mijn ouders veel psychologen in hun vriendenkring hadden die regelmatig spraken over het thema talent, bleef de vraag naar het recept voor succes onbeantwoord.

Toen ik in 1993 operationeel directeur werd bij een Amerikaans uitzendbureau mocht ik mij beroepsmatig bezighouden met het kijken naar de talenten van mensen. Ik ontmoette veel collega's die gepassioneerd met hun vak bezig waren en de allerbeste kandidaten probeerden te selecteren. Toch was het niet altijd mogelijk om een diepgaande selectie los te laten op iedere kandidaat, aangezien het meestal om bergen vacatures tegelijk ging die vaak een gevolg waren van een acuut probleem dat snel moest worden opgelost.

Via een goede vriend kwam ik begin 2000 in contact met het executive-searchbureau De Vroedt & Thierry. Omdat de focus hier van oudsher ligt op het bemiddelen van senior management, directieleden en toezichthouders en het per definitie geen grote volumes betrof, was er alle tijd om aandacht te besteden aan een grondige selectie. Ik werd partner bij het kantoor en mocht

werken met opdrachtgevers die bijna altijd serieus werk maakten van de selectie van hun toekomstige managers. Het viel mij op dat er daarbij vooral gelet werd op de kennis en ervaring van kandidaten in combinatie met de behaalde diploma's en het aanwezige IQ. Selectieprocedures bestonden in die tijd al uit meerdere rondes, maar de interviews werden vaak ongestructureerd afgenomen. Het eendoordeel over kandidaten was meestal een optelsom van die selectiecriteria, gecombineerd met een stevige hoeveelheid intuïtie.

Er is niets mis met onderbuikgevoel en ik raad je aan om je antennes op dit vlak nooit te negeren. Het vervelende is echter dat de menselijke intuïtie niet bij iedereen even goed ontwikkeld is. En zelfs bij degenen bij wie dit wel het geval is, is ze bewezen niet onfeilbaar. We zullen in de loop van dit boek zien dat er allerlei verleidelijke valkuilen en afleidingsmechanismen bestaan. Bovendien is het zinnig om de keuze voor je uiteindelijke selectie van een kandidaat inzichtelijk te maken en te kunnen beargumenteren. Je kunt er zelf lessen voor de toekomst uit trekken, maar ook de gekozen en afgewezen kandidaten onderbouwd uitleggen waarom aldus besloten is.

Toen ik enkele jaren in het executive-searchvak actief was en ik de eerste basiskennis had verkregen, werd ik opnieuw geprikkeld. Ik vroeg mij af of de selectie anders en nog beter zou kunnen. Ik had geen pretenties en ook geen pasklaar antwoord op de vraag, maar wilde graag dieper graven. Ik raadpleegde de onderzoek, analyseerde onze eigen werkwijze en keek hoe anderen het deden. Ik interviewde experts, succesvolle CEO's en jonge toptalenten en hield bij wat hun criteria voor succes waren. In 2007 besloot ik om de belangrijkste bevindingen te bundelen in het boek *Toptalent. De 9 universele criteria*. Het zijn criteria die je in staat stellen om toptalenten in verschillende werelden te herkennen en die je kunnen helpen bij de selectie van deze groep. Het betreft *authenticiteit en creativiteit, passie en zelfmotivatie, pieken op het juiste moment, leervermogen, het reduceren van complexiteit, het stellen van ambitieuze, realistische doelstellingen, het proactief oplossen van problemen, een beetje lui of snel verveeld zijn en moed en zelfvertrouwen*. Natuurlijk is dit geen uitputtende lijst, maar gaat het om criteria die op basis van praktijkervaring, literatuurstudie en de afgenomen interviews opvallend vaak voorkwamen. Hoewel veel van de criteria nog steeds actueel zijn, was ik destijds nog niet in staat om ze te categoriseren in kunnen, willen en zijn, zoals in stap 2 van dit boek. Wel viel het mij

op dat de meeste ervan niet gekoppeld zijn aan kennis, diploma's en ervaring. Hoewel deze zeker niet irrelevant zijn, hebben ze een lagere voorspellende waarde dan meestal wordt aangenomen.

In de jaren erna verdiepte ik me verder in het onderwerp en schreef ik nog twee boeken, over (de zin en onzin van) diversiteit en over leiderschap (*Hoe word je CEO?*). Toen ik ongeveer drie jaar geleden vond dat de tijd rijp was voor een volgend boek, merkte ik dat de wereld in veel hoger tempo veranderde dan voorheen. Deze snelle ontwikkelingen zullen ook consequenties hebben voor de selectie van talent. Kennis, diploma's en ervaring uit het verleden zullen in de nabije toekomst nog minder goed in staat zijn om toekomstig succes van kandidaten te voorspellen. IQ is weliswaar nog steeds een belangrijk criterium, maar niet voldoende als het niet wordt gecombineerd met andere facetten. De transformatie van de selectiecriteria bleek een mooi thema voor verder onderzoek en een inspiratiebron om een nieuw boek te schrijven, dat bedoeld is voor iedereen die betrokken is bij het aansturen, inspireren en selecteren van mensen.

Dit boek is dus niet alleen bedoeld voor HR-managers of recruiters, maar voor iedereen die gebaat is bij het werken met en het selecteren van talentvolle medewerkers. Wie denkt dat hij deze belangrijke taak volledig kan delegeren zonder zelf te participeren in het selectieproces, onderschat de impact die toekomstbestendige toptalenten hebben op organisaties.

De belangrijkste thema's uit dit boek hangen samen met de hiervoor genoemde ontwikkelingen. Ik hoop dat ze je zullen helpen om een antwoord te geven op vragen als:

- Hoe vind je de juiste mensen in een wereld die sneller dan ooit verandert en waar opgedane kennis en ervaring snel hun waarde verliezen? En wat is de invloed van de snelle technologische ontwikkelingen op bedrijven die vooral toekomstbestendig kunnen zijn bij de gratie van de agilité van de mensen die er werken?
- Wat zijn de selectiecriteria voor toekomstbestendig talent, waarmee de bedrijfsdoelstellingen van morgen behaald moeten worden?
- Hoe kan ik het proces bij de zoektocht naar toekomstbestendig of agile talent inrichten en hoe weet ik of de gekozen persoon daadwerkelijk past binnen de context van mijn bedrijf?

- Zijn er tools of hulpmiddelen die mij kunnen ondersteunen bij de objectivering van mijn selectie van het nieuwe talent dat ik nodig heb? Hoe kan ik de selectieprocedure zo inrichten dat *bias* of vooringenomenheid minder kans krijgt?
- Hoe kan ik agile talent binnen mijn eigen bedrijf herkennen en is het mogelijk om dit soort talenten beter aan mijn organisatie te binden?
- Zijn er casestudy's van bedrijven die vooroplopen op dit terrein en waar anderen iets van kunnen leren?
- Hoe kan ik mijn selectieprocedure voor toekomstbestendig talent zo inrichten dat ik minder afhankelijk ben van externe consultants?

Hoewel een casus van agile werken behandeld wordt, draait dit boek niet primair om talent dat zich binnen een omgeving bevindt waar agile gewerkt wordt, maar richt het zich met name op toekomstbestendig talent dat steeds weer in staat is om zich aan te passen aan de snel veranderende situaties. Die ontwikkelingen zullen niet stoppen en zullen een constante vernieuwing van het selectieproces vergen. De beschreven procedure uit dit boek is dus niet in beton gegoten. Je zult op basis van nieuwe trends en voortschrijdend inzicht steeds dingen moeten uitproberen, zaken moeten toevoegen of juist dingen moeten schrappen.

Eén ding is zeker: de regels van het spel zijn in de nieuwe wereld fundamenteel anders. Om met futuroloog Alvin Toffler te spreken zullen de analfabeten van de eenentwintigste eeuw niet zozeer de mensen zijn die niet kunnen lezen of schrijven, maar degenen die niet kunnen leren, ontleren en opnieuw leren.

September 2016

Ralf Knegtman

ANALYSE. WAT GAAT ER MIS BIJ SELECTIE?

‘What we need is more people who specialize in the impossible.’

THEODORE ROETHKE, AMERIKAANS DICHTER

In het vorige hoofdstuk hebben we behandeld wat de relevantie is van agile talent. In dit hoofdstuk staan we stil bij de huidige praktijk. Waar gaat het vaak mis en hoe kun je dit voorkomen? Ik richt mij in het navolgende stuk met name op de te beperkte selectie op basis van IQ, competenties en ervaring en behandel daarnaast twee andere veelvoorkomende problemen. Namelijk het niet afstemmen van de functie-eisen op de specifieke context van het bedrijf en het ongestructureerd interviewen van kandidaten. Ook baseert men zich bij de selectie vaak op een te beperkt aantal middelen. Dat is onverstandig omdat uit onderzoek blijkt dat het gecombineerd inzetten van bepaalde tests en selectietechnieken leidt tot een forse toename van de voorspelbaarheid van toekomstig succes van kandidaten. Uiteraard zijn er legio andere voorbeelden waar het fout gaat, maar in mijn ogen zijn dit de belangrijkste en meest voorkomende missers bij selectie.

VERKEERD BEZUINIGEN?

Voor alle duidelijkheid: het selecteren van de juiste mensen is lastig. Het is een heel belangrijke, maar ingewikkelde taak van managers. Hoewel bijna alle bedrijven die ik ken serieus bezig zijn met de selectie van talent, gaat het in de praktijk vaak mis. Alle organisaties van enige omvang hebben tegenwoordig een gespecialiseerde afdeling personeelszaken, ook wel de human resources genoemd. Ze trainen hun recruiters en lijnmanagers en huren dure consultants

in. Toch blijkt uit een onderzoek van de SHRM Foundation* dat maar liefst 50 procent van de extern aangetrokken topmanagers binnen de eerste achttien maanden mislukt. Twee belangrijke redenen voor het falen van deze managers liggen in het onvoldoende meewegen van mogelijke ontsporingsrisico's (**derailers**) bij de selectie en het feit dat er geen adequaat **onboarding**-programma is ingericht waarin de nadruk gelegd is op effectief leren.

Volgens het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) zijn de kosten van een mismatch gelijk aan tweeënhalf keer het jaarsalaris van die persoon. Harvard Business School komt in een onderzoek zelfs uit op een bedrag dat tussen de drie en vijf keer het jaarsalaris ligt, of zelfs tien keer als de persoon in kwestie een zware specialistische of generalistische functie vervult aan de top van de organisatie. In het geval van de CEO of bestuursvoorzitter zal dit bedrag nog beduidend hoger uitvallen.

Alleen al vanuit kostenoverwegingen is het dus relevant om zo weinig mogelijk missers te hebben bij de werving en selectie van nieuw talent.

Volgens het CIPD bedragen de kosten van een mislukte selectie van een kandidaat tweeënhalf keer het salaris van die persoon. Volgens Harvard Business School zelfs tussen de drie en vijf keer het jaarsalaris en zelfs tien keer als het gaat om een zware specialistische of managementfunctie aan de top van de organisatie.

BRON: EFINANCIALCAREERS, FEBRUARI 2012

* Talya N. Bauer (2010), *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation.

RECRUITMENT IS NIET ALLEEN VOOR RECRUITERS

Hoewel bijna alle bedrijven tegenwoordig claimen dat mensen hun belangrijkste asset (bezit) zijn, betekent dit niet automatisch dat het bedrijf er evenredig veel aandacht aan besteedt. Wanneer ik de CEO's uit ons netwerk vraag hoeveel tijd en aandacht ze zelf besteden aan het selecteren van *the best and the brightest*, zegt een groot deel van hen dat dit niet meer dan 5 tot 10 procent van hun tijd betreft. In veel gevallen hebben ze de taak vooral gedelegeerd aan hun HR-directeur, soms zelfs aan de corporate recruiter. Er is niets mis met deze categorie managers, maar mijn punt is dat CEO's, leiders en managers zich bewust zouden moeten zijn van het enorme belang van de selectie van mensen. Ik begrijp dat je een dergelijk statement verwacht van iemand die een groot deel van zijn tijd besteedt aan **executive search**, maar bedenk dat dit boek een stappenplan en theoretisch kader aanlevert dat ervoor zorgt dat je het in de toekomst in principe grotendeels zelf kunt. Voorwaarde daarbij is wel dat alle lagen van het bedrijf zich erin verdiepen en dat managers de selectie van hun teams niet volledig delegeren en ten minste ook zelf in het traject participeren.

Recruitment is dus niet alleen voor recruiters, maar een van de kerntaken van alle managers binnen het bedrijf. Jim Collins stelde al decennia geleden dat hij bij de keuze voor een goede strategie of het binnengaan van de beste mensen altijd zou kiezen voor het laatstgenoemde. Een goede strategie zonder de juiste mensen leidt vaak tot een magere implementatie en dito resultaten. Terwijl een team van zeer goede mensen opvallend vaak komt tot een fatsoenlijke strategie en vervolgens ook tot executie ervan.

TRADITIONELE CRITERIA

Een van de dingen die mij zoals gezegd zijn opgevallen, is dat de meeste bedrijven talenten vooral selecteren op wat ze kunnen en weten. Ze scannen de ervaring en toetsen in veel gevallen het IQ en het kennisniveau. Meestal winnen ze daarnaast referenties in van een kandidaat en in sommige gevallen verifiëren ze de opgegeven diploma's. Op zich is er weinig mis met deze activiteiten. Natuurlijk erken ik dat een goed stel hersens en diploma's van een gerenommeerde universiteit of businessschool waarde hebben. Daarom worden ze hier uitgebreider behandeld. Maar het is niet het hele verhaal. Er is meer nodig voor het herkennen van agile talent. Met de inzichten en selectietools uit dit boek zul je in staat zijn agile talent te selecteren.

Het belang van IQ

De factor IQ is behoorlijk belangrijk. Het is zelfs een eerste graadmeter voor het vermogen van kandidaten om met verandering om te kunnen gaan. Toch moet je voorzichtig zijn met het trekken van snelle conclusies. Ten eerste zijn de kandidaten die wij aan onze interviewtafel krijgen bijna allemaal erg intelligent. Met andere woorden: het is weliswaar belangrijk, maar ze onderscheiden zich meestal niet op dit terrein. Ten tweede en nog veel belangrijker: wanneer een hoog IQ niet gepaard gaat met een aantal cruciale andere factoren, zoals de juiste drive of motivatie en de juiste eigenschappen, blijkt het in de praktijk toch een beperkte voorspellende waarde te hebben. Het is dus een aardig startpunt en een goede eerste indicator, maar niet het hele verhaal. Bovendien worden andere vormen van intelligentie steeds belangrijker, zoals later in dit boek zal blijken.

‘Toptalent zonder motivationele energie komt niet tot topprestaties. Maar een hoog niveau aan motivatie kan het ontbreken van toptalent-potentieel niet compenseren.’

ROB VINKE, HOOGLERAAR PERSONEELSWETENSCHAPPEN
NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

SLIM, MAAR ONGESCHIKT

In het kader van de discussie over intelligentie wordt mij regelmatig de vraag gesteld of je als talent (ook) te slim kunt zijn. In beginsel niet. Slimheid is meer dan gewoon handig in bijna elke discipline. Toch is deze vraag relevant. De echt superslimme mensen zullen er namelijk voor moeten zorgen dat de rest van de wereld hen ook een beetje begrijpt. Dit geldt met name voor managers.

De essentie van modern management draait om het vermogen van de manager om de randvoorwaarden te kunnen creëren waarbinnen anderen succesvol kunnen zijn. Daarnaast is de capaciteit om mensen in beweging te krijgen cruciaal. Het blijft fascinerend om te zien dat men voor de ene persoon door een brandende hoepel springt, terwijl de ander de meute nauwelijks van de plaats krijgt. Er zitten meerdere facetten aan deze discussie, maar een belangrijke factor is het helder en begrijpelijk brengen van je boodschap.

Wanneer je zelf briljant bent, maar je medewerkers en de managers die aan jou rapporteren niet snappen waar je het over hebt, wordt het ingewikkeld. Mensen zullen je niet volgen als ze het spoor bijster zijn met betrekking tot de door jou gekozen richting of oplossing. In mijn boek over toptalent komt dit thema uitgebreid ter sprake in het hoofdstuk over reduceren van complexiteit. In gewoon Nederlands draait het om het vermogen om dingen simpel te maken. In de dagelijkse praktijk valt mij op dat matige talenten en gemiddelde managers nogal eens de neiging hebben om eenvoudige dingen ingewikkeld te maken. Het omgekeerde is schaarser. Kortom: iemand met een zeer hoog IQ is als manager pas goed inzetbaar als deze het ten minste combineert met goed ontwikkelde communicatieskills en het vermogen om zich in de ander te verplaatsen.