Nieuwe leiders creëren opvolgers!

[et_pb_section fb_built="1" admin_label="section" _builder_version="3.22"][et_pb_row admin_label="row" _builder_version="3.25" background_size="initial" background_position="top_left" background_repeat="repeat"][et_pb_column type="4_4" _builder_version="3.25" custom_padding="|||" custom_padding__hover="|||"][et_pb_text admin_label="Text" _builder_version="3.27.4" background_size="initial" background_position="top_left" background_repeat="repeat"]

Je bent een nieuwe leider. Je wilt de allerbeste in je team. Mensen die taken van je overnemen, die jou misbaar maken, die misschien zelfs in staat zijn om jou op te volgen. Maar hoe vind je deze bijzondere categorie?

Reinwout en ik hebben een kardinaal advies voor jou: kijk minstens zoveel naar potentieel als naar competenties. Want competenties van vandaag kunnen veel verbergen - als je niet met een scherpe blik kijkt naar **het potentieel.** Het beste bewijs hiervoor komt uit de muziekgeschiedenis.

Geen betere anekdote

We schrijven de eerste dag van het jaar. Een stel muzikanten, beginnende twintigers en tieners, verschijnen in een opnamestudio. Voor een auditie bij een grote platenmaatschappij. Ze zijn zichtbaar nerveus, wat versterkt wordt omdat die zo belangrijke manager te laat is. Aangekomen, mogen ze van hem niet spelen op de apparatuur die ze zelf hebben meegebracht. Het begin van hun set van vijftien nummers is ronduit slecht, onvaste stem en erger. Later komen ze meer in hun spel. Maar geen van de vijftien nummers mogen ze overdoen. Na een week krijgen ze de afwijzing van de manager. Bijna alle nummers die de jongens toen hebben gespeeld, zijn in de vergetelheid geraakt. Ze zijn ook niet echt bijzonder, toen niet en nu niet. Dat geldt niet voor hun latere nummers, zoals de maar liefst 37 nummers in de Top 2000. Gemaakt door The Beatles. Want zij hebben in 1962 de afwijzing gekregen van de Decca-manager, Mike Smith, die op het verkeerde moment te veel gericht is geweest op competentie. Had hij anders gekeken en gedacht dan had hij de allerbeste uit de muziek tot zijn beschikking gehad. Geen betere anekdote om ons punt te maken als je op zoek bent naar je ideale team. Hoe doe je dat dan precies: potentieel opsporen en naar boven halen?

Onder de oppervlakte

Het is één van de grootste uitdagingen voor bedrijven uit de gehele wereld. Slechts 24% van de managers in deze bedrijven heeft vertrouwen in leiderschapsprogramma’s. En slechts 13% heeft vertrouwen in de opkomende leiders binnen hun organisaties; laat staan dat zij geloven dat sommige leiders nog verborgen zijn onder het oppervlak van de organisatie. Daarom besteden wij speciale aandacht aan hoe managers en teamleden boven zichzelf kunnen uitstijgen in onze leiderschapsprogramma’s. Kijk daarbij in het bijzonder naar de Leergang, ons volledige programma met alle leiderschapstrainingen.

We leggen in dit blog alvast meer uit over onze aanpak voor leiderschapsontwikkeling. Met

concrete aanknopingspunten. Lees het goed, om te voorkomen dat je straks de spreekwoordelijke Beatle mist als hij voor je neus staat ;-). Oftewel degene die de organisatie wezenlijk verder kan brengen.

Leiders opleiden

Het komt niet uit de lucht vallen dat managers vaak geconcentreerd zijn op huidige competenties en resultaten in het verleden. Het is ook niet vreemd om degene met de beste trackrecord de belangrijkste functie te geven. Maar wanneer je **potentie in de vergelijking meeneemt** kan een kandidaat die minder scoort op huidige vaardigheden meer betekenen voor het bedrijf in de toekomst. Als Mike Smith had ingezien dat de Beatles genoeg potentie hadden om met de juiste begeleiding wereldsterren te worden had hij op dat moment een heel andere afweging gemaakt.

Hoe kunnen leiders de potentie van hun teamleden verhogen en voor nieuwe opvolgers zorgen? Volgens Egon Zehnder zijn drie stappen noodzakelijk voor een effectieve ontwikkeling.

1. De competenties bepalen

Bepaal eerst de belangrijkste competenties voor de leiderschapsrollen in je organisatie. Egon Zehnder heeft acht vaardigheden geïdentificeerd die in elke organisatie belangrijk zijn:

1. **Resultaatgerichtheid;**
2. **Strategische oriëntatie;**
3. **Samenwerking en invloed;**
4. **Teamleiderschap;**
5. **Ontwikkelt organisationele kwaliteiten;**
6. **Veranderleiderschap;**
7. **Marktbegrip;**
8. **Inclusiviteit.**

Breng voor elke manager of potentiële manager deze competenties in kaart op een schaal van 1 tot 7. Bepaal vervolgens per functie en afdeling welke competenties belangrijk zijn. De belangrijkste vaardigheden zijn voor elk bedrijf, branche en afdeling anders. Daarom is het van enorm belang om allereerst organisatie breed de belangrijkste competenties te bepalen, vervolgens per afdeling en dan pas voor de potentiële managers. Als je niet weet waar je naar zoekt, weet je ook niet wanneer je het gevonden hebt.

2. Breng potentie in kaart

Als we het hebben over ontwikkeling zijn niet alleen de huidige kwaliteiten van belang, maar dus ook de potentiële kwaliteiten. Kandidaat X kan hoger scoren op dit moment, maar misschien heeft kandidaat Y de potentie heeft om binnen een jaar boven X uit te stijgen. Er is geen makkelijke manier om iemands potentiële groei te bepalen. Het kan alleen door rigoureuze analyse, eerlijke gesprekken en het juiste inzicht. Een aantal sleutelindicatoren helpen daarbij:

Motivatie;

Nieuwsgierigheid;

Inzicht;

Betrokkenheid;

Vastberadenheid.

Alle indicatoren zijn belangrijk voor de potentiële groei van een manager in een bepaalde vaardigheid. Zo heeft nieuwsgierigheid invloed op elke kwaliteit, maar vastberadenheid vooral op veranderleiderschap, samenwerking en resultaatgerichtheid.

Egon Zehnder deelt deze indicatoren in op een schaal van 1 (beginnend) tot 5 (uitstekend). De schatting is dat iemand met een score van 3 of 4 op bijvoorbeeld betrokkenheid op z'n minst niveau 5 op de betrokken vaardigheid kan behalen met de juiste begeleiding.

3. Maak een groeikaart

Wanneer je iemands kwaliteiten en groeipotentie in kaart hebt gebracht, kun je bepalen hoe die groei gerealiseerd kan worden. Bepaal eerst waar iemand in uitblinkt en hoe zijn kwaliteiten passen in bepaalde rollen. Iemand met een sterke score in resultaatgerichtheid blinkt meer uit in een salesafdeling, iemand met een sterk begrip van de markt en strategische oriëntatie komt beter tot zijn recht in een R&D-afdeling. Val niet in de verleiding om voor elke vaardigheid een excellente score te eisen. In een onderzoek van McKinsey bleek dat maar 1% van de managers een gemiddelde score van 6 heeft (uit de schaal van 7 bij competenties). Dus kies twee of drie vaardigheden die excellent moeten zijn voor een bepaalde positie.

Geef deze persoon dan ook echte ruimte om te groeien. Persoonlijke coaching is hier uitermate geschikt voor en is een belangrijk onderdeel van onze leiderschapsprogramma's. Maar even belangrijk is het om managers in rollen te plaatsen waar ze misschien **nu** niet geheel geschikt voor zijn maar wel de potentie hebben om in te gedijen en snel te groeien. Zo kun je bijvoorbeeld iemand met veel betrokkenheid plaatsen in een afdeling waar marktbegrip heel belangrijk is, om hem zich daarin te laten ontwikkelen.

Samenvattend

Nieuwe Leiders maken zichzelf misbaar en leiden nieuwe leiders op. Om de geschikte leiders te vinden en op te leiden zijn drie factoren van belang

1. *Het benodigde niveau van competentie voor een functie;*
2. *Het huidige niveau van competentie van een manager;*
3. *Het potentiële niveau van competentie van een manager.*

Met dit artikel kun je het huidige en potentiële niveau van je potentiële nieuwe leiders bepalen. Je kunt beginnen jezelf meer misbaar te maken.

Reinwout Schram en Toon van Mierlo helpen sterke leiders verder op te leiden. Ze helpen ook jou graag verder. Neem contact op om te kijken wat de potentie van jouw organisatie of van

jouw team is.

Dit artikel werd gepubliceerd op LinkedIn *en is deels gebaseerd op Turning Potential into Succes geschreven door Fernández-Aráoz, Roscoe en Aramaki, verschenen in Business Harvard Review november-december 2017 uitgave.*

[/et_pb_text][/et_pb_column][/et_pb_row][/et_pb_section]