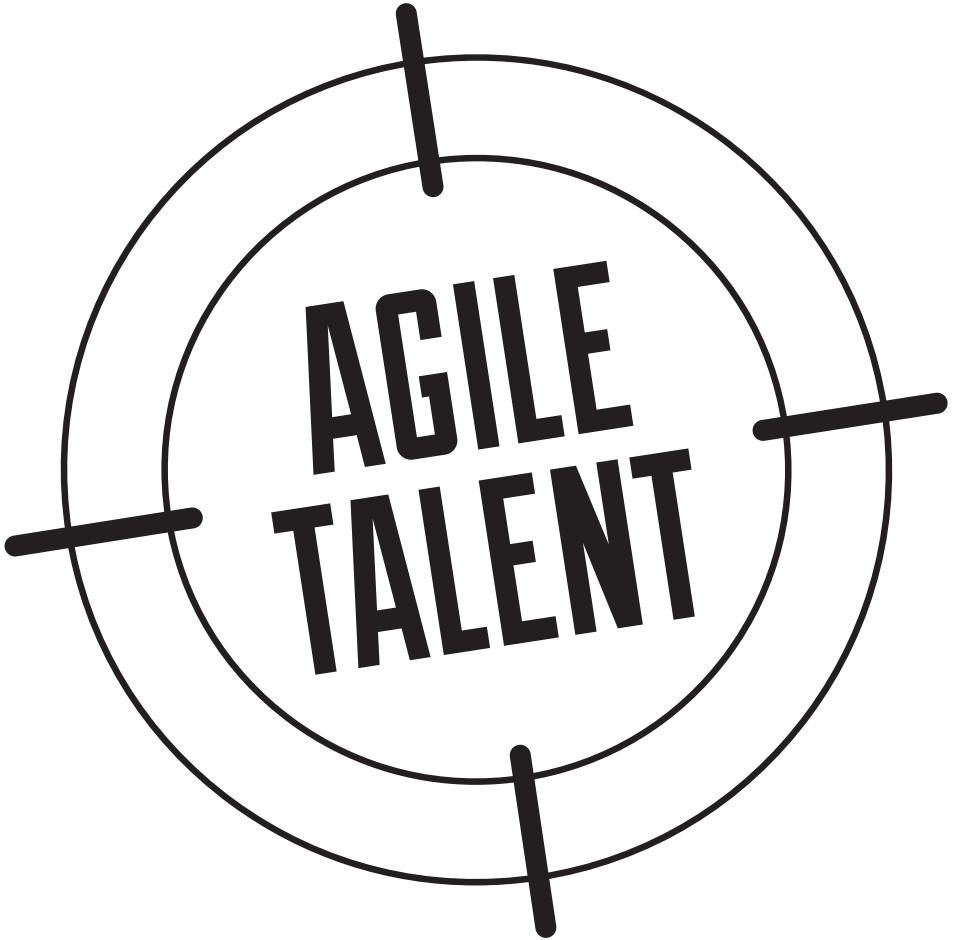


**RALF KNEGTMANS**



**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](http://www.businesscontact.nl)

# INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	11
<b>DEEL 1. SNELLE ONTWIKKELINGEN EN FALENDE SELECTIE</b>	24
Veranderkracht bij olietankers	25
Analyse. Wat gaat er mis bij selectie?	44
<b>DEEL 2. DE SELECTIE VAN HET TOPTALENT VAN MORGEN</b>	56
Fase 1 <b>De voorbereiding</b>	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 <b>De selectie</b>	108
Stap 5. Scan de omgeving van de kandidaat	109
Stap 6. Onderzoek het leervermogen	114
Stap 7. Uit de comfortzone	124
Fase 3 <b>De verificatie</b>	130
Stap 8. Betrouwbaar testen	131
Stap 9. Zinvol referenties inwinnen	141
<b>DEEL 3. VALKUILEN, LIJSTJES EN RETENTIE</b>	151
Verleidelijke valkuilen	152
De lijstjes van Warren Buffett, Jeff Bezos en Dee Hock	157
Behoud van agile talent	161

<b>NAWOORD. DE TOEKOMST VAN SEARCH</b>	174
<b>Appendix 1</b> De tabel van Schmidt & Hunter	186
<b>Appendix 2</b> Voorbeeld feedbackformulier	187
<b>Appendix 3</b> 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 bekers 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 eindoordeel 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 zinvol 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 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 communicatievaardigheden en het vermogen om zich in de ander te verplaatsen.

## **Ervaring vaak overschat**

Niet alleen voor de factor IQ geldt dat er vaak een te groot en eenzijdig belang aan wordt gehecht. Datzelfde geldt voor kennis en ervaring. Het is natuurlijk prettig als iemand de *tricks @ trades* van een bepaald vak of van een bepaalde managementrol goed beheerst. De meeste bedrijven zetten ervaring boven aan het wensenlijstje voor de te selecteren kandidaat en vragen om een bepaald opleidingsniveau. Maar zeer langdurige ervaring kan juist leiden tot een gebrek aan veranderingsvermogen en vernieuwingsdrang. In de wereld waarin wij nu leven, is dit funest. Ervaring is allang niet meer zaligmakend. Andere criteria winnen aan belang. Ik kom hier later in dit boek op terug.

We kennen allemaal voorbeelden van mensen die cum laude afgestudeerd zijn, maar toch matig succesvol zijn in hun maatschappelijke carrière. Omgekeerd zijn er ook legio voorbeelden van ondernemers en managers die zonder diploma's ongekend ver kwamen.

Als het gaat om universitaire diploma's, moet ik altijd denken aan voormalig Apple-baas Steve Jobs. In een weergaloze toespraak tijdens een afstudeerdag die hij in 2005 hield op Stanford,\* maakte Jobs er geen geheim van dat hij zelf nooit enige universitaire graad behaald had en zelfs zijn college-opleiding niet had afgemaakt. In de speech spoort de Apple-topman jongere generaties aan om deze fout niet te maken. Met name omdat de route naar de top vele malen makkelijker is wanneer je in het bezit bent van serieuze diploma's. Toch gaf ook Jobs aan dat een cocktail van andere eigenschappen hem zover had gebracht.

---

**‘Hoe hoger je komt bij de meeste bedrijven, hoe meer afstand executives gemiddeld nemen van het wervingsproces. Het omgekeerde zou het geval moeten zijn.’**

ERIC SCHMIDT & JONATHAN ROSENBERG, GOOGLE

---

\* Bekijk het filmpje *Steve Jobs Stanford Commencement Speech 2005* op YouTube.

## DE MYTHE VAN DE DROP-OUT-ONDERNEMERS

Uit recent onderzoek van de Kauffmann Foundation blijkt overigens dat Steve Jobs het bij het rechte eind had met zijn advies tijdens zijn speech om een opleiding af te maken. De foundation, een private stichting die met name research doet op het vlak van ondernemerschap en het verbeteren van onderwijs voor jongeren, vond een vrij sterke relatie tussen het opleidingsniveau van een ondernemer en het succes van zijn start-up. Het onderzoek richtte zich op meer dan vijfhonderd hightechbedrijven die tussen 1995 en 2006 in de Verenigde Staten waren opgericht. Het overgrote deel van de *founders* van de onderzochte bedrijven was hoogopgeleid. Bovendien bleken de start-ups die waren opgericht door lager opgeleide ondernemers gemiddeld minder succesvol. Mensen als Steve Jobs, maar ook Mark Zuckerberg en Bill Gates, die ondanks het niet behalen van schooldiploma's toch succesvol werden, zijn eerder uitzondering dan regel. IQ en diploma's hebben dus zeker enige voorspellende waarde, maar je kunt de voorspelbaarheid van toekomstig succes nog beter in kaart brengen als je een aantal andere factoren in je screening betreft.

Juist omdat afgeronde hbo- of academische studies je maar beperkte informatie verschaffen, hecht men bij internetreus Google nauwelijks aan diploma's bij de selectie van talent. Natuurlijk waardeert het bedrijf wel de vaardigheden en de ervaring die studenten opdoen, maar een behaald diploma vertelt volgens het bedrijf betrekkelijk weinig over het aanwezige talent of doorzettingsvermogen ('grit'). Je kunt aan het diploma immers niet zien of iemand het heeft gehaald door heel hard te werken of zonder noemenswaardige inspanningen terwijl hij er nog een scala van nevenactiviteiten op na hield.

Diploma's zeggen niet welke relevante vaardigheden deze persoon verder heeft. Kan hij presenteren in een groot gezelschap, is hij in staat om groepen te motiveren? Is hij in staat om conceptueel out of the box te denken of heeft hij gewoon al zijn tentamens gehaald? Al met al ligt het accent bij de selectie van

agile talent in de nabije toekomst niet meer alleen op de dingen die je nu beheerst, maar op het vermogen om de vragen en dilemma's van morgen en overmorgen te begrijpen en op te lossen. Het is daarom verstandig om rekening te houden met dit soort aspecten en ze in je selectiecriteria te betrekken.

### **Competent maar toch niet goed**

De beperkingen van het selecteren op basis van competenties worden in mijn ogen geïllustreerd door enkele uitglijders die zowel in de particuliere als in de publieke sector plaatsvonden. In de gevallen waarin het dramatisch misging aan de top van een bedrijf, lag dit meestal niet aan een gebrek aan competenties van de topman. In het overgrote deel van de gevallen was er sprake van slimme, zeer ervaren en competente mensen. In enkele gevallen leidde het palet van persoonskenmerken en drijfveren zelfs tot een narcistisch profiel, dat ervoor zorgde dat de directievoorzitter of CEO het bedrijf onder bepaalde omstandigheden in gevaar kon brengen. De drama's bij Ahold, Vestia, Enron en Hogeschool Inholland illustreren het treffend. Ze maken pijnlijk duidelijk hoe belangrijk het is om (top)managers ook te screenen op persoonskenmerken en drijfveren. In het hoofdstuk over de drijfveren van mensen (stap 2) ga ik hier dieper op in.

### **ONDUIDELIJKE CONTEXT**

Naast de beperkte selectie op basis van IQ, competenties en ervaring, mislukken veel selectietrajecten doordat de specifieke situatie van het bedrijf en de eisen die dit stelt aan de kandidaat onvoldoende belicht worden. Enerzijds wordt er onvoldoende nauwkeurig gematcht op de specifieke wensen en vereisten van het bedrijf en het team, anderzijds wordt aangenomen dat iemand die het bij het ene bedrijf fantastisch doet zich daardoor automatisch kwalificeert voor andere organisaties. In allerlei werelden toont de praktijk voortdurend aan dat dit genuanceerder ligt. In stap 1 wordt uitgelegd hoe het anders kan en komt het in kaart brengen van de context uitgebreid aan de orde.

### **ONGESTRUCTUREERD INTERVIEW**

Het derde punt waarop het in de praktijk vaak misgaat, betreft het feit dat kandidaten vaak ongestructureerd geïnterviewd worden. Dit betekent dat de kandidaat serieus bevraagd wordt over van alles en nog wat, maar dat er van tevoren niet duidelijk en gedetailleerd genoeg is bepaald welke competenties, persoonskenmerken en drijfveren bij deze kandidaat wel of juist niet aanwezig zouden



moeten zijn. Bovendien bestaat bij deze manier van interviewen het risico dat op basis van een oppervlakkige eerste indruk vooral wordt gezocht naar de bevestiging hiervan. In jargon noemen psychologen dit fenomeen *confirmation bias*. In stap 3 en 4 wordt uitgelegd hoe je deze begrijpelijke valkuilen kunt voorkomen.

## **ALARBELLEN DIE NIET AFGAAN**

Daarnaast zijn er bij de selectie allerlei voorbeelden van situaties te noemen waarin de alarmbellen zouden moeten gaan rinkelen. In deze paragraaf noem ik enkele valkuilen die ik de afgelopen jaren vaak heb zien langskomen.

In de vorige alinea refereerde ik al aan het belangrijke vermogen om dingen simpel te maken. Maar wat doe je met iemand die het omgekeerde doet? Wanneer je bij de selectie te maken hebt met iemand die zaken nodeloos ingewikkeld maakt, adviseer ik je om dieper te graven. In veel gevallen probeert iemand iets te maskeren of tracht hij zich beter voor te doen dan gerechtvaardigd is. Het kan ook zijn dat de persoon onvoldoende inzicht heeft in de voorgeschotelde dilemma's.

Maar het omgekeerde komt ook voor: iemand die heel snel een zeer complexe analyse doet, maar er niet in slaagt om dit goed over te brengen. Dit gedrag kent veel verschijningsvormen. Bijvoorbeeld iemand die zich voortdurend bedient van allerlei jargon of gelikte knip- en plakfragmenten uit managementboeken. Of de kandidaat die generieke antwoorden blijft geven op zeer gerichte vragen. Vraag in dat geval door en confronteer de kandidaat met zijn of haar gedrag. In de meeste gevallen zegt de (iets te defensieve) reactie je iets over de mogelijke oorzaken van de neiging om dingen ingewikkelder voor te stellen dan ze zijn. Soms is het een uitvloeisel van een behoefte om zich op te blazen, maar er kunnen allerlei andere redenen aan ten grondslag liggen. Mij valt echter keer op keer op dat de allergrootste talenten zelden of nooit de neiging hebben om dingen overdreven ingewikkeld te maken, maar juist in staat zijn om dingen heel duidelijk en simpel te presenteren.

Een ander voorbeeld van een geval waarbij de alarmbellen van de interviewer zouden moeten afgaan, betreft kandidaten die zeer verschillend gedrag vertonen afhankelijk van degene met wie zij praten. Mij is herhaaldelijk opgevallen dat er kandidaten zijn die zeer voorkomend en aardig zijn tegen de persoon door wie ze geïnterviewd worden, maar nors, stug of ronduit onbeleefd tegen bijvoorbeeld de receptioniste. Graaf in zo'n geval dieper; iemand die minachtend doet naar de

mensen die hij kennelijk van minder niveau acht en dus ook als zodanig behandeld mogen worden, is meestal geen gelukkige keuze. Je zoekt immers mensen die één gezicht hebben, met een behoorlijke emotionele stabiliteit.

Dergelijk gedrag verwijst volgens professor Erik van de Loo, hoogleraar Leiderschap en Gedrag bij Tias Business School en hoogleraar Organizational Behaviour aan Insead, naar het fenomeen dat sommige mensen zich onder gelijken en naar boven anders gedragen dan in relaties naar beneden. Freud noemde dit fenomeen de overdracht en verwees hiermee naar het feit dat sommige relatiepatronen zich alleen in een specifieke context voordoen. Voor mij is het een reden om na elk interview te checken hoe de betreffende kandidaat zich heeft gedragen tegen mijn secretaresse. Mensen die zonder onderliggende reden hornerig gedrag vertonen, zijn zelden geschikt voor leiderschapsfuncties.

### **MEER SELECTIETECHNIEKEN INZETTEN**

Uit onderzoek blijkt dat wanneer je verschillende selectietechnieken gecombineerd gebruikt, de voorspellende waarde ervan sterk toeneemt. Dat pleit voor het inzetten van meerdere selectietools en testvormen.

De Amerikaanse onderzoekers Schmidt en Hunter deden in 1998 een onderzoek naar selectietechnieken en hun voorspellende waarde. Hun meta-analyse is mede zo interessant omdat ze een groot aantal wereldwijde onderzoeken uit de voorafgaande 85 jaar bevat.

De wetenschappers wilden vooral in kaart brengen wat de voorspellende waarde (in jargon: **predictieve validiteit**) was van de verschillende selectietechnieken. Met andere woorden: hoe betrouwbaar en valide zijn de gehanteerde selectiemethoden en in welke mate zijn zij gemiddeld in staat om toekomstig gedrag van een kandidaat in een bepaalde functie te voorspellen? Schmidt en Hunter onderzochten de meest gangbare selectietechnieken en kwamen tot de conclusie dat sommige selectietools een behoorlijk hoge voorspellende waarde hebben. Een voorbeeld daarvan is het gestructureerde (criteriumgerichte) interview dat in de uitkomsten veel beter scoort dan de ongestructureerde variant (het open interview zonder 'kapstok' met cruciale criteria voor de betreffende positie). Andere factoren, zoals het aantal jaren genoten opleiding en werkervaring, scoren veel lager. Het onderzoek toont bovendien aan dat naarmate een selectietechniek gestructureerder en systematischer wordt ingezet, de voorspellende waarde hoger is. Daarnaast concludeerden

ze dat de gemiddelde voorspellende waarde van selectietools mede beïnvloed wordt door de mate van deskundigheid van de selecteur. Het onderzoek beperkt zich overigens niet alleen tot tools die IQ, kennis en vaardigheden van mensen meten. Het richt zich ook op de voorspellende waarde van persoonskenmerken. Analoog aan de visie van Schmidt en Hunter om de verschillende selectietools gecombineerd in te zetten pleit ik ervoor om daarnaast selectietools te betrekken die op betrouwbare wijze de drijfveren van kandidaten in kaart brengen. Dit zorgt voor een completer beeld van de kandidaat en diens mogelijk toekomstige gedrag! In appendix 1 vind je een overzicht van de conclusies van hun onderzoek.

## **CONCLUSIE**

Het is duidelijk dat zowel bedrijven als de mensen die er werken meer agile zullen moeten worden. De huidige wijze van selecteren schiet zoals eerder aangegeven op een aantal terreinen tekort, met de geschetste drama's binnen het bedrijfsleven als gevolg. Hoewel de oude criteria nooit helemaal triviaal zullen zijn, zullen de impact van technologische vernieuwingen en de snelheid van de veranderingen ervoor zorgen dat het landschap ingrijpend verandert. Wat je kunt en weet en wat je in het verleden hebt gepresteerd, zal op korte termijn niet meer doorslaggevend zijn. Wat echt telt is het vermogen om te presteren in volstrekt nieuwe situaties. Nieuwsgierigheid om nieuwe dingen te leren, veerkracht en doorzettingsvermogen bij onverwachte tegenslagen zijn goede indicaties hiervan. Maar ook het vermogen snel tot de kern te kunnen komen bij een veelheid aan complexe informatie, en het vermogen om jezelf steeds weer op te laden voor nieuwe uitdagingen waar het bedrijf mee geconfronteerd wordt zijn voorbeelden van wat in de toekomst het verschil maakt.

Dit betekent dat een cocktail van persoonskenmerken en drijfveren leidend zal worden bij de selectie van talent. Met name zaken als de juiste (prestatie) motivatie, nieuwsgierigheid, veerkracht (resilience), creativiteit, vastberadenheid, bevoegdheid, inzicht en leervermogen zullen de doorslag geven bij de selectie van agile talent. Al met al ligt het accent bij de selectie van dit talent in de nabije toekomst niet meer alleen op de dingen die mensen nu beheersen, maar op het vermogen om de vragen en dilemma's van morgen en overmorgen te begrijpen en op te lossen.

In het volgende deel zal ik drie fasen met in totaal negen stappen uiteenzetten, die je in combinatie met elkaar beter in staat stellen om agile talent te selecteren.