Talentmanagement en MD: Is er een leven na de IAD?

Ron(ald) W.A. de Korte
- *Managingpartner ACS*
- *r.de.korte@acs.nl*
- *ex directeur IAA & ITAA*
- *ex plv. Dir. IAD-NS*
- *ex RE/RA EY*
- *Mede-initiatiefnemer*

www.Auditing.nl
www.MCAudit.nl
www.KADplus.nl
www.postmaster-mca.nl
- ***06-26022069***
- ***0343-524111***

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Talentmanagement en MD:

Is er een leven na de IAD?

JA

maar …….

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Talentmanagement en MD: Is er een leven na de IAD?

Management Development

Talentmanagement:
richten op álle talenten (niet alleen toekomstig managers)

Strategische personeelsplanning:
niet alleen in loondienst, ook flexibel / ZZP'ers => "gold collar workers"
Gezien snelle (technologische) ontwikkelingen: 5 jaar (voorheen 20 jaar)

Nu: 2e en 3e lijners richting 1e lijn en RvB

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Wat kenmerkt de ‘kweekvijver’?

- R-titels
- Ervaringsjaren

Soms

- Klantgerichtheid

Weinig:

- Kwalitatief uitmuntende audits

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Aandacht voor ‘aantrekken’

Titel

Remmen van vertrek naar andere afdeling

Nauwelijks tijdelijk onderdeel van MD

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Wel veel vertrek naar andere organisaties

en soms wat 'geholpen'

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Wat kenmerkt ons 'guppies'?

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Hoe worden we bekeken?

ACS

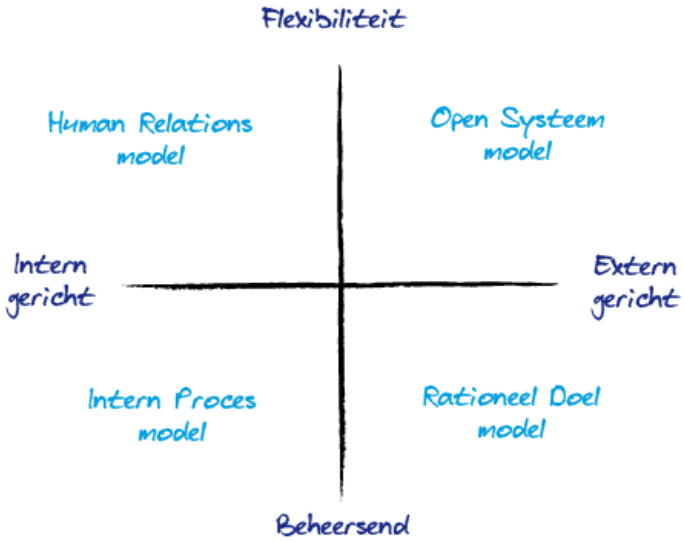
Instituut van Internal Auditors Nederland

Robert E. Quinn

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Vier modellen in één raamwerk



ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Managementmodellen

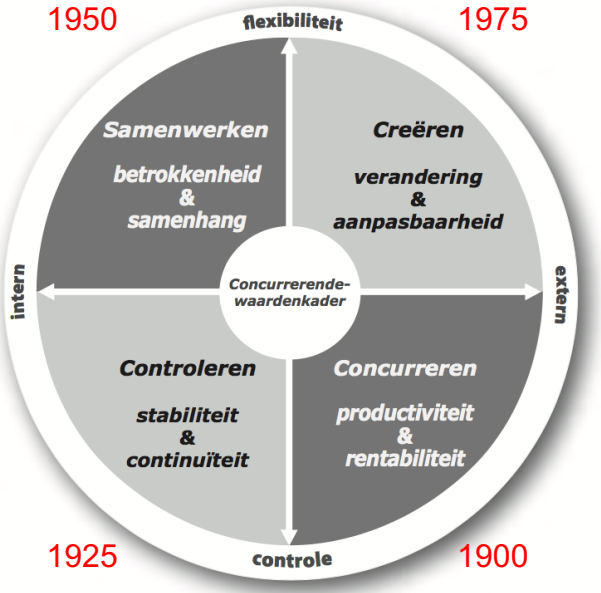
- Rationeel doel (RO) — 1900
  - $
  - Rationele analyse leidt tot winst
  - Taylor
- Intern proces (LO) — 1925
  - Hiërarchie
  - Routine leidt tot stabiliteit
  - Weber / Fayol
- Human relations (LB) — 1950
  - Inzet, samenhang en moreel
  - Betrokkenheid leidt tot inzet
  - Barnard, Mayo, McGregor
- Open systeem (RB) — 1975
  - Aanpassing en vernieuwing
  - Lawrence & Lorsch

Tijd

ACS

www.acs.nl

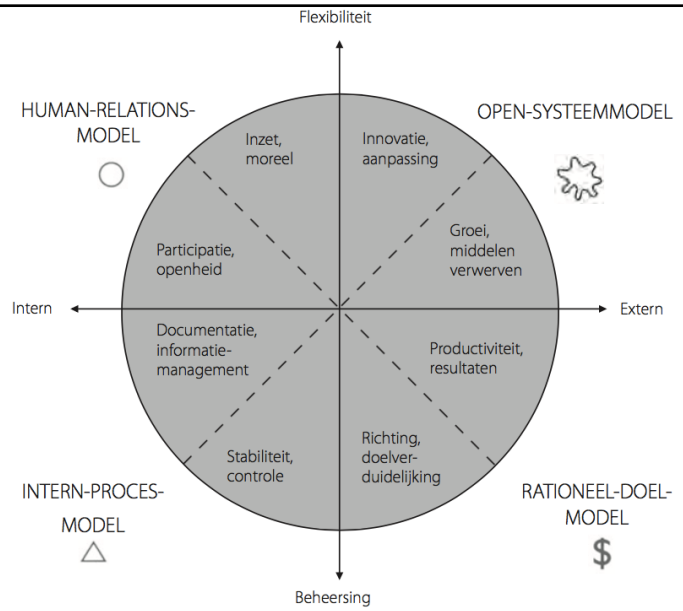
12



Liever: beheersing / bestendigheid

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland



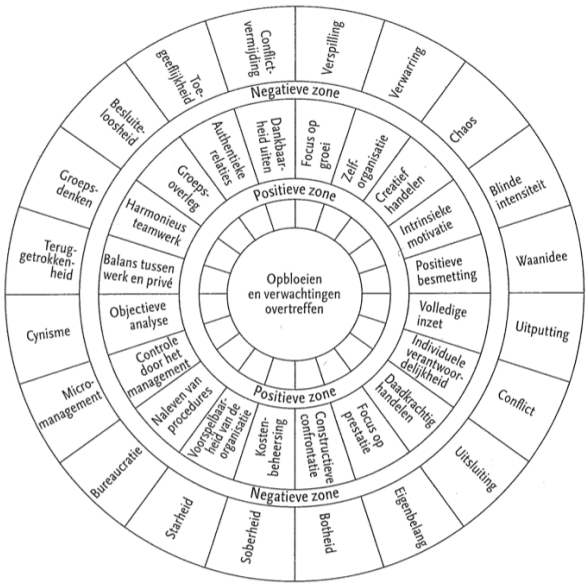
Figuur 1.1 *Het concurrerende-waardenkader: criteria voor effectiviteit*

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Tabel 1.1 *Kenmerken van de vier managementmodellen*

	Rationeel doel	Intern proces	Human relations	Open systemen
Symbool	$	△	○	✲
Criteria voor effectiviteit	Productiviteit, winst	Stabiliteit, continuïteit	Inzet, samenhang, moreel	Aanpassingsvermogen, externe ondersteuning
Doel-middelen-theorie	Duidelijke richting leidt tot productieve resultaten.	De overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden.	De overtuiging dat betrokkenheid tot inzet leidt.	Continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen.
Nadruk	Verduidelijking van doelen, rationele analyse en handelend optreden	Verantwoordelijkheden vastleggen, metingen, documentatie	Participatie, oplossen van conflicten, consensus bereiken	Politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing, innovatie, management van verandering
Handelingsimperatief	Concurreren	Controleren	Samenwerken	Creëren
Klimaat	Rationele economie: de eindresultaten	Hiërarchisch	Teamgericht	Innovatief, flexibel
Rol van manager	Bestuurder en producent	Controleur en coördinator	Mentor en stimulator	Innovator en bemiddelaar



Figuur 1.1 *Een raamwerk van spanningen binnen de organisatie*

Robert E. Quinn

heeft doel of richting van management-vaardigheden in 4 modules uitgewerkt:

1. Betrokkenheid en samenhang tot stand brengen en onderhouden
2. Stabiliteit en continuïteit tot stand brengen en in stand houden
3. Productiviteit verbeteren en rentabiliteit verhogen
4. Verandering bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Robert E. Quinn

1. Betrokkenheid en samenhang tot stand brengen en onderhouden

1.1 Inzicht om uzelf en anderen

1.2 Eerlijk en effectief communiceren

1.3 Anderen begeleiden en ontwikkelen

1.4 Groepen managen en teams leiden

1.5 Constructieve conflicten managen en aanmoedigen

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Robert E. Quinn

4. Verandering bevorderen en aanpassings-vermogen aanmoedigen

4.1 Macht en invloed ethisch en effectief gebruiken

4.2 Nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen

4.3 Innovatie stimuleren en aanmoedigen

4.4 Onderhandelen over de inzet en overeenstemming

4.5 Veranderingen implementeren en doen aanvaarden

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

Het ideaal?

3e

2e

1e RvB

Of houden we nog teveel van onszelf?

Instituut van Internal Auditors Nederland

Vragen?

?

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

www.acs.nl

Wie authentiek is, vindt en geeft uiting aan zijn of haar beste zelf. Het is een zelf die betekenis heeft, integriteit en empathie kent en die bereid is te leren. Het is een zelf die ervoor zorgt dat gesprekken en relaties veranderen. Een vrouw schreef me over haar ervaringen in dienst bij een adviesbureau. Haar verhaal illustreert wat ik wil zeggen.

Dit is wat ze schreef: 'Ik werkte mee aan de ontwikkeling van een video-functie in mijn organisatie en ze vroegen mij of ik de leider van het nieuwe team wilde worden. Een collega die technisch veel sterker onderlegd was op het gebied van video dan ik mocht nauw met mij samenwerken, maar kreeg verder geen enkele titel of gezag. Hij was korter in dienst en had minder ervaring met het bedrijf–en met klanten–maar hij was een expert met de juiste opleiding en bezat vaardigheden die ik nodig had maar ontbeerde.

'Mijn collega werd steeds rancuneuzer tegenover mij omdat hij wist dat ik op zijn technische kennis leunde in gesprekken met klanten en in de aansturing van de andere video-editors op weg naar een eindproduct. Ik denk dat hij het gevoel had dat ik het niet verdiende om de leiding te hebben, en dat ik het zonder hem niet zou redden.

'Hij maakte het me vaak lastig door te ondermijnen wat ik zei, door informatie achter te houden en door te klagen bij de andere teamleden. Het kwam zelfs zo ver dat ik het gevoel kreeg dat een van ons moest opstappen. Ik wilde hem niet ontslaan en ik wilde zelf niet opstappen, maar ik was zo ongelukkig dat ik geen andere optie zag.

'Ik besloot met hem af te spreken. Ik had veel soul-searching gedaan en mezelf goed voorbereid. Toen hij binnenkwam, kon ik zien dat hij defensief en van streek was. Het liefst had ik alle redenen genoemd waarom ik boos op hem was. Ik had mijn gezag willen gebruiken om hem "feedback" te geven. In plaats daarvan besloot ik om alle redenen te noemen waarom ik oprecht dankbaar was voor zijn aanwezigheid en zijn werk. Vervolgens vroeg ik hem om feedback en wat ik beter kon doen. Ik vertelde hem dat ik aantekeningen zou maken en aandachtig zou luisteren.'

'Hij aarzelde, dus vertelde ik hem een paar dingen waarvan ik dacht dat ik ze kon verbeteren en dat waren geen oppervlakkige zaken. Ik zei dat ik me realiseerde dat er momenten waren waarop ik hem niet de kans gaf om de leiding te nemen omdat ik bang was dat anderen me niet meer als teamleider zouden zien en dat ze mijn rol ter discussie zouden stellen. Ik vond het doodeng om me zo kwetsbaar op te stellen maar toen hij zag hoe oprecht ik was, werd hij openhartig. Sommige dingen die hij zei waren niet makkelijk om te horen, maar ik luisterde gewoon en maakte aantekeningen. Aan het eind herhaalde ik wat ik had gehoord en beloofde te werken aan de dingen die ik moest verbeteren.'

'Nu stelde ook hij zich kwetsbaar op en wilde iets teruggeven, maar ik zei dat deze bijeenkomst voor mij was, om hem aan te horen. Ik zei dat we weer bij elkaar zouden komen en opnieuw zouden praten wanneer ik aan een aantal dingen had gewerkt die hij had genoemd. Ik vroeg hem alleen of hij wilde proberen de anderen in het team aan te voeren en positiever te zijn. Daar stemde hij mee in.'

'Deze ervaring heeft me iets geleerd. Authenticiteit is niet hetzelfde als iemand vertellen hoe je echt over hem denkt. Authentiek communiceren vereist zelfloutering. Het is essentieel dat ik eerst mijn eigen zelfbedrog en hypocrisie onderzoek; anders zal niets van wat ik zeg als authentiek overkomen op degene die naar me luistert. Het betekent dat je de beste versie van jezelf vindt en laat zien en dat je hetzelfde doet voor de ander. Dit gebeurt als ik streng voor mezelf ben, als ik me inspan om in de ander de dingen te ontdekken waar ik echt dankbaar voor ben en de verantwoordelijkheid neem om deze dingen met die ander te delen. Ik moet mijn angst loslaten en waarachtige feedback krijgen, en mezelf er echt op toeleggen dat ik die feedback zal gebruiken om mezelf te veranderen.'

'Wat niet direct opvalt in mijn verhaal, is dat ik veel eerlijker werd tegenover mezelf. Na die bijeenkomst kon ik toegeven hoezeer ik mijn collega nodig had. Ik aanvaardde volledig een waarheid die ik steeds had genegeerd. Ik had ook niet toegegeven dat ik mezelf vaak maar een houding aanmat, dat ik deed alsof ik over capaciteiten beschikte die ik niet bezat. Ik denk dat authenticiteit betekent dat je de waarheid uitspreekt die iedereen kent maar die niemand toegeeft en dat je dus niet langer je tijd hoeft te verdoen met het bewijzen van iets wat niet waar is en dat je in plaats daarvan elkaar kunt helpen beter te presteren.'

Dit is een uiterst leerzaam verhaal. Deze vrouw toont een zeer hoog niveau van positief leiderschap. Door eerst zichzelf te veranderen, versterkte ze haar morele zeggenschap en betrok ze haar collega in een nieuwe, kwalitatief hoogwaardigere relatie. Door authentiek te zijn, maakt ze transformaties mogelijk; ze verandert de relatie op een onconventionele manier. Een leider die dit consistent volhoudt, brengt positieve organisaties tot stand.

Authenticiteit

Wie authentiek is, vindt en geeft uiting aan zijn of haar beste zelf. Het is een zelf die betekenis heeft, integriteit en empathie kent en die bereid is te leren. Het is een zelf die ervoor zorgt dat gesprekken en relaties veranderen. Een vrouw schreef me over haar ervaringen in dienst bij een adviesbureau. Haar verhaal illustreert wat ik wil zeggen.

Dit is wat ze schreef: 'Ik werkte mee aan de ontwikkeling van een video-functie in mijn organisatie en ze vroegen mij of ik de leider van het nieuwe team wilde worden. Een collega die technisch veel sterker onderlegd was op het gebied van video dan ik mocht nauw met mij samenwerken, maar kreeg verder geen enkele titel of gezag. Hij was korter in dienst en had minder ervaring met het bedrijf–en met klanten–maar hij was een expert met de juiste opleiding en bezat vaardigheden die ik nodig had maar ontbeerde.

'Mijn collega werd steeds rancuneuzer tegenover mij omdat hij wist dat ik op zijn technische kennis leunde in gesprekken met klanten en in de aansturing van de andere video-editors op weg naar een eindproduct.

Ik denk dat hij het gevoel had dat ik het niet verdiende om de leiding te hebben, en dat ik het zonder hem niet zou redden.

'Hij maakte het me vaak lastig door te ondermijnen wat ik zei, door informatie achter te houden en door te klagen bij de andere teamleden. Het kwam zelfs zo ver dat ik het gevoel kreeg dat een van ons moest opstappen. Ik wilde hem niet ontslaan en ik wilde zelf niet opstappen, maar ik was zo ongelukkig dat ik geen andere optie zag.

'Ik besloot met hem af te spreken. Ik had veel soul-searching gedaan en mezelf goed voorbereid. Toen hij binnenkwam, kon ik zien dat hij defensief en van streek was. Het liefst had ik alle redenen genoemd waarom ik boos op hem was. Ik had mijn gezag willen gebruiken om hem "feedback" te geven. In plaats daarvan besloot ik om alle redenen te noemen waarom ik oprecht dankbaar was voor zijn aanwezigheid en zijn werk. Vervolgens vroeg ik hem om feedback en wat ik beter kon doen. Ik vertelde hem dat ik aantekeningen zou maken en aandachtig zou luisteren.'

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

'Hij aarzelde, dus vertelde ik hem een paar dingen waarvan ik dacht dat ik ze kon verbeteren en dat waren geen oppervlakkige zaken. Ik zei dat ik me realiseerde dat er momenten waren waarop ik hem niet de kans gaf om de leiding te nemen omdat ik bang was dat anderen me niet meer als teamleider zouden zien en dat ze mijn rol ter discussie zouden stellen. Ik vond het doodeng om me zo kwetsbaar op te stellen maar toen hij zag hoe oprecht ik was, werd hij openhartig. Sommige dingen die hij zei waren niet makkelijk om te horen, maar ik luisterde gewoon en maakte aantekeningen. Aan het eind herhaalde ik wat ik had gehoord en beloofde te werken aan de dingen die ik moest verbeteren.'

'Nu stelde ook hij zich kwetsbaar op en wilde iets teruggeven, maar ik zei dat deze bijeenkomst voor mij was, om hem aan te horen. Ik zei dat we weer bij elkaar zouden komen en opnieuw zouden praten wanneer ik aan een aantal dingen had gewerkt die hij had genoemd. Ik vroeg hem alleen of hij wilde proberen de anderen in het team aan te voeren en positiever te zijn. Daar stemde hij mee in.'

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

'Deze ervaring heeft me iets geleerd. Authenticiteit is niet hetzelfde als iemand vertellen hoe je echt over hem denkt. Authentiek communiceren vereist zelfloutering. Het is essentieel dat ik eerst mijn eigen zelfbedrog en hypocrisie onderzoek; anders zal niets van wat ik zeg als authentiek overkomen op degene die naar me luistert. Het betekent dat je de beste versie van jezelf vindt en laat zien en dat je hetzelfde doet voor de ander. Dit gebeurt als ik streng voor mezelf ben, als ik me inspan om in de ander de dingen te ontdekken waar ik echt dankbaar voor ben en de verantwoordelijkheid neem om deze dingen met die ander te delen. Ik moet mijn angst loslaten en waarachtige feedback krijgen, en mezelf er echt op toeleggen dat ik die feedback zal gebruiken om mezelf te veranderen.'

'Wat niet direct opvalt in mijn verhaal, is dat ik veel eerlijker werd tegenover mezelf. Na die bijeenkomst kon ik toegeven hoezeer ik mijn collega nodig had. Ik aanvaardde volledig een waarheid die ik steeds had genegeerd. Ik had ook niet toegegeven dat ik mezelf vaak maar een houding aanmat, dat ik deed alsof ik over capaciteiten beschikte die ik niet bezat. Ik

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland

~~aanmat, dat ik deed alsof ik over capaciteiten beschikte die ik niet bezat.~~ Ik denk dat authenticiteit betekent dat je de waarheid uitspreekt die iedereen kent maar die niemand toegeeft en dat je dus niet langer je tijd hoeft te verdoen met het bewijzen van iets wat niet waar is en dat je in plaats daarvan elkaar kunt helpen beter te presteren.'

Dit is een uiterst leerzaam verhaal. Deze vrouw toont een zeer hoog niveau van positief leiderschap. Door eerst zichzelf te veranderen, versterkte ze haar morele zeggenschap en betrok ze haar collega in een nieuwe, kwalitatief hoogwaardigere relatie. Door authentiek te zijn, maakt ze transformaties mogelijk; ze verandert de relatie op een onconventionele manier. Een leider die dit consistent volhoudt, brengt positieve organisaties tot stand.

ACS

Instituut van Internal Auditors Nederland