

“There will be more change in the next 15 years than there has been in the last 50 years.”

Bill Gates – medeoprichter Microsoft

1. Inleiding

De wereld wordt steeds mondialer, digitaler en veranderlijker. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. In veel sectoren dienen zich nieuwe toetreders aan en de levenscyclus van bedrijven en hun businessmodellen wordt steeds korter. De technologische ontwikkelingen zijn niet lineair, maar exponentieel. In gewoon Nederlands betekent dit dat de groei niet gelijkmatig plaatsvindt, maar in lijn met de eigen omvang steeds minimaal verdubbelt. Op dit moment handelen de meeste mensen lineair, maar om in de toekomst succesvol te zijn zullen we moeten omschakelen van lineaire naar exponentiële systemen. Bovendien zullen we niet meer kunnen vertrouwen op wat werkte in het verleden, maar zullen we ons moeten kunnen aanpassen aan steeds snellere en meer ingrijpende veranderingen. Deze constatering geldt zowel voor bedrijven alsook voor de mensen die er in werken. Bedrijven kunnen echter niet uit zichzelf veranderen. Om toekomstbestendig te zijn dienen ze verregaand te digitaliseren en (top) management en medewerkers aan te nemen die in staat zijn om daadwerkelijk te innoveren en het bedrijf aan te passen aan de eisen van morgen en overmorgen. De CEO van het bedrijf speelt een belangrijke rol in dit proces. Deze persoon moet in staat zijn om zichzelf en het bedrijf voortdurend opnieuw uit te vinden. Enkele belangrijke taken van hedendaagse CEO's zijn:

1. Het samen met het (top)management formuleren van een heldere strategie, tegenwoordig bij voorkeur voorzien van een hoger doel of 'purpose';
2. Het mobiliseren van de mensen, d.w.z. zorgen dat ze achter de strategie staan en ze in beweging krijgen en het creëren van de randvoorwaarden waarbinnen deze succesvol kunnen zijn;
3. Het bedrijf in het heden efficiënt laten functioneren en tegelijkertijd innoveren en aanpassen aan de eisen van morgen en overmorgen;
4. Het selecteren van het beste, toekomstbestendige team.

Deze vier universele taken hebben impact op de selectiecriteria voor CEO kandidaten. De rol van hedendaagse CEO's is complexer geworden omdat ze zich meer dan ooit op de toekomst moeten richten, omdat ze anders het risico lopen dat hun bedrijf overbodig wordt. Daarnaast dient de CEO het bedrijf in het heden

steeds efficiënter te laten functioneren en tegelijkertijd te innoveren. Het is niet of/ of, maar en/en.

Dit hoofdstuk gaat over de selectie van CEO's in het digitale tijdperk. Centraal daarbij staat de vraag hoe commissarissen deze leiders van de toekomst kunnen herkennen. Welke handvaten zijn er voor toezichthouders als ze voor het selectievraagstuk staan? Welke nieuwe selectiecriteria worden relevant en welke valkuilen zijn er bij de selectie van CEO's? Waarom is het belangrijk om het selectietraject te structureren en eigen waarnemingen te combineren met die van anderen en meerdere selectietools in je eindoordeel te betrekken?

2. Wat gaat er mis bij selectie?

Het selecteren van de juiste mensen is lastig. Het benoemen en ontslaan van topmensen is een belangrijke, maar ingewikkelde taak van de Raad van Commissarissen. Hoewel bijna alle Raden van Commissarissen die ik ken serieus bezig zijn met de selectie, gaat het in de praktijk nog vaak mis. Een van de dingen die mij in de afgelopen 20 jaar is opgevallen, is dat nog veel toezichthouders hun topmanagers vooral selecteren op basis van wat ze kunnen en weten. Om twee redenen is dit onverstandig. Hoewel kennis en ervaring uiteraard niet onbelangrijk zijn, hebben ze een lager voorspellende waarde van toekomstig succes dan veelal wordt aangenomen. Daarnaast is kennis en ervaring in de wereld van morgen ongeveer zo houdbaar als verse vis en kun je de topmensen beter screenen op criteria die later aan de orde komen. Hetzelfde geldt voor de factor IQ. Hoewel IQ een eerste graadmeter is voor het vermogen van kandidaten om met verandering om te kunnen gaan, moet je voorzichtig zijn met het trekken van snelle conclusies. Ten eerste zijn bijna alle kandidaten die opgaan voor een CEO functie bovengemiddeld intelligent. Met andere woorden; het is weliswaar heel belangrijk, maar ze onderscheiden zich meestal niet op dit terrein. Ten tweede en nog belangrijker: wanneer een hoog IQ niet gepaard gaat met een aantal andere cruciale factoren, blijkt het toch een beperkte voorspellende waarde te hebben. Voorbeelden van deze factoren zijn de juiste drive of motivatie en de juiste cocktail aan persoonskenmerken. Het is dus een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Of zoals Prof. Rob Vinke het in mijn boek *Agile Talent* verwoordde: "Toptalent zonder motivationele energie komt niet tot topprestaties, maar een hoog niveau aan motivationele energie kan het ontbreken van toptalent potentieel niet compenseren."

Andere zaken die regelmatig misgaan bij de selectie van CEO's betreft het onvoldoende in kaart brengen van de context, het ongestructureerd interviewen van kandidaten, het kiezen van klonen van jezelf, het niet of onvoldoende testen of assessen van CEO kandidaten en het onvoldoende betrekken van de ontsporingsrisico's.

2.1 *Gevaarlijke eigenschappen*

In 2003 schreven David Dotlich en Peter Cairo het boek *Why CEO's fail*.¹ In dit werk vergelijken de auteurs de belangrijkste karakteristieken van falende directieleden met die van zeer succesvolle CEO's. In het lijstje van sterk te vermijden eigenschappen stonden onder andere:

- Arrogantie – m.a.w. de gedachte dat jij het per definitie bij het rechte eind hebt en de mening van anderen er minder toe doet;
- Passieve weerstand – datgene wat je zegt strookt niet met wat je daadwerkelijk voelt en denkt;
- Volatiliteit – de eigenschap die ervoor zorgt dat je last hebt van stemmingswisselingen;
- Excessieve voorzichtigheid – de eigenschap die ervoor zorgt dat je bang bent om beslissingen te nemen;
- Melodramatisch gedrag – de eigenschap die ervoor zorgt dat je je te allen tijde in het centrum van de aandacht wilt bevinden;
- Wantrouwen als basishouding – je vertrouwt anderen per definitie niet of nauwelijks en hebt de neiging om op negatieve zaken te focussen.

2.2 *Kosten van een mismatch*

Een ander aspect van de werving van CEO's betreft de kosten ervan en met name de kosten wanneer het misgaat. Volgens het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) zijn de kosten van een mismatch ten minste gelijk aan tweeënhalve keer het jaarsalaris van die persoon.² 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. Er is dus ook vanuit kostenaspecten gezien alle redenen om de selectie van CEO's zeer zorgvuldig aan te pakken en niet over een nacht ijs te gaan.

3. **Welke handvaten bij de selectie van CEO's zijn er voor commissarissen?**

Een van de dingen die helpen bij iedere selectie van managers is een helder stappenplan. Dat geldt ook voor commissarissen die op zoek zijn naar nieuwe, toekomstbestendige CEO's. Op deze manier kun je borgen dat er stappen in het proces zijn opgenomen die de objectiviteit van de selectie en de voorspelling van toekomstig succes aantoonbaar vergroten en weet iedereen binnen het selectieteam wat van hem verwacht wordt. Bovendien worden dan alle kandidaten op soortge-

1 D.L. Dotlich en P.C. Cairo (2003), "Why CEOs Fail. The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top – and How to Manage Them". Jossey Bass Inc, USA.

2 eFinancial Careers, the financial job marketplace (2012). How to avoid hiring disasters. Whitepaper, februari 2012.

lijke wijze gescreend. In dit stappenplan kun je bovendien onderdelen opnemen die zich specifiek richten op de aanwezigheid van criteria die juist in de toekomst van cruciaal belang zijn. Te denken valt aan eigenschappen als leervermogen en aanpassingsvermogen. De afgelopen 20 jaar ontwikkelde ons kantoor een selectieproces dat nog steeds aan verandering onderhevig is. Het is geen raketwetenschap, maar bevat ten minste negen stappen in drie volgordelijke fases. De stappen zelf zijn in sommige, maar niet in alle gevallen volgordelijk. Sommigen zijn geënt op toekomstige eisen, anderen zijn traditioneel, maar worden op basis van empirisch onderzoek vaak enigszins aangepast ingezet. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop je referenties zinvoller kunt inwinnen. Daarover later meer. Wanneer de negen hiervoor genoemde stappen gecombineerd worden ingezet, zal dit leiden tot een betere en objectievere selectie van toekomstbestendige leiders. Uit het meta onderzoek van de Amerikaanse wetenschappers Schmidt & Hunter³ uit 1998 volgt onomstotelijk dat de gecombineerde inzet van verschillende selectietools de voorspellende waarde van toekomstig succes van kandidaten significant verhoogt. Bovendien pleit hun onderzoek voor het gestructureerd of criteriumgericht interviewen van kandidaten.

Figuur 1: Negen stappenplan bij van toekomstbestendige CEO's



³ F.L. Schmidt & J.E. Hunter, 'The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings'. *Psychological Bulletin*, 124, pp. 262-274.

3.1 *Stap 1. Betrek de context*

Een van de eerste stappen die je als RvC. moet zetten bij de werving van een nieuwe CEO of RvB lid, betreft het duidelijk in kaart brengen van de specifieke werkomgeving. In jargon wordt ook wel gesproken van de context. Het is van groot belang omdat er niet zoiets bestaat als een universeel talent voor elk denkbaar scenario of ieder bedrijf. Dat geldt niet alleen voor getalenteerde medewerkers of senior managers, maar ook voor CEO's. Iemand die zeer geschikt is als bestuursvoorzitter van bijvoorbeeld ABN AMRO, hoeft niet de juiste combinatie van competenties en persoonlijkheid te hebben voor de ING Bank of de Rabobank. Om de context goed in kaart te brengen kijk je onder andere naar de bedrijfsstrategie. Wanneer je een beter beeld wilt krijgen van de strategie en de overige context van een bedrijf is het verstandig om je er op verschillende niveaus in te verdiepen en gericht te kijken naar de 'overall' businesscontext (macroniveau), de operating context (mesoniveau) en de afdelings- of unitcontext (microniveau). Daarnaast is het cruciaal om beter begrip te krijgen van de cultuur van het bedrijf. Krijgt het management de ruimte voor eigen inbreng of dienen ze de uitgestippelde strategie zo efficiënt mogelijk uit te voeren? Ook is het van belang te weten welke uitdagingen en dilemma's er spelen en hoe bestuur en toezicht (governance) georganiseerd zijn. Hoe is het gesteld met de autonomie van managers? Is er sprake van een snelgroeiend bedrijf of is er een crisissituatie waarin stevig gesaneerd moet worden.

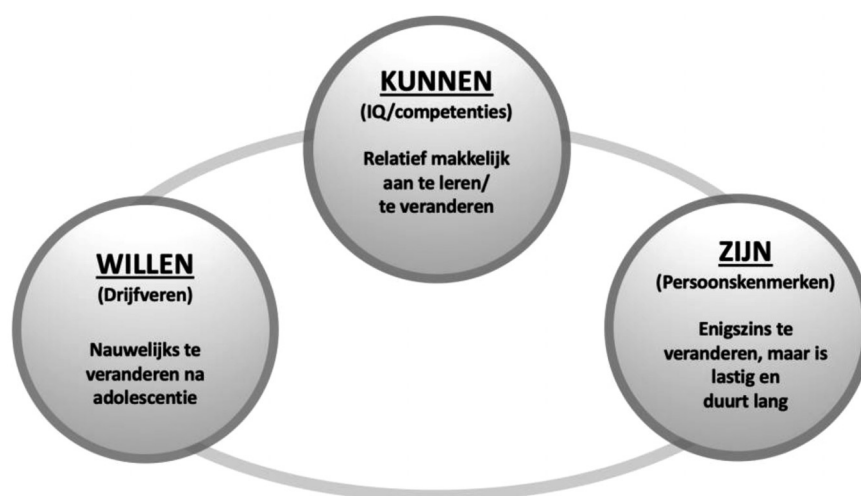
De meeste CEO's zijn niet geschikt voor alle situaties. Verstandig is het in dit kader ook om de overige Management Team leden in je beeld over de context te betrekken. Dat betekent dat je selectie niet alleen gericht is op individueel niveau, maar ook op teamniveau. Dat is logisch, maar wordt in de praktijk toch vaak over het hoofd gezien. Zijn de mensen in het team complementair aan elkaar en kunnen ze in termen van chemie ook met elkaar? Of zoals een directeur van een gerenommeerd castingbureau mij ooit toevertrouwde: "de beste 10 acteurs en actrices hoeven nog niet per se de beste film met elkaar te maken."

3.2 *Stap 2. Selecteer op basis van kunnen, willen en zijn*

Zoals eerder aangegeven is het werven van gekwalificeerde CEO's op basis van IQ en ervaring niet voldoende. De beperking van het selecteren op basis hiervan wordt in mijn ogen treffend geïllustreerd door de enkele uitglijders die zowel in de particuliere sector alsook in het (semi)-publieke domein plaatsvonden. In de hierna genoemde gevallen waarin het misging lag dit meestal niet aan een gebrek aan competenties, IQ of vlieguren van de topman. De ervaringen bij Ahold, Vestia, Enron en Hogeschool Inholland maken duidelijk hoe belangrijk het is om topmanagers niet alleen te selecteren op basis van kennis en ervaring, maar ze ook te screenen op basis van persoonskenmerken en drijfveren. Bij elke selectie van CEO's of RvB-leden zou je daarom de cocktail van "kunnen, willen en zijn", moeten verdisconteren in je oordeel over de aan te trekken CEO. Het is zeer

relevant om meer te weten over de persoonlijkheid en de drijfveren van kandidaten. Een goed persoonlijkheids- en drijfverenprofiel geeft namelijk een beter en completer inzicht in de talenten maar ook in de aandachtspunten van een kandidaat. Het brengt het vermogen om een bepaalde taak of functie al dan niet uitmuntend uit te voeren beter in kaart. Bovendien is het belangrijk om een helder beeld te hebben van persoonskenmerken en drijfveren, omdat deze lastig, respectievelijk nauwelijks meer te veranderen zijn, zoals de navolgende illustratie toont.

Figuur 2: Willen, kunnen en zijn



3.3 *Stap 3. Maak het objectiever en meetbaar*

Kijken naar topmanagers is niet alleen ingewikkeld, maar ook per definitie gekleurd. We kijken allemaal niet door een objectieve lens, maar laten ons – vaak onbewust- beïnvloeden door ons eigen referentiekader. In de praktijk zijn er allerlei verleidingen die ons beeld positief of juist negatief kleuren. Vaak worden beslissingen over het aannemen of afwijzen van de CEO gebaseerd op gevoel. Hoewel er niets mis is met het feit om je intuïtie te verdisconteren bij een dergelijke beslissing, is het zeker niet voldoende.

Hoewel je altijd naar je instinct moet luisteren, is het onverstandig om je beslissing hier eenzijdig op te baseren. Maak het objectiever, concreter en meetbaar! Hoewel het onmogelijk is om in het kader van dit artikel uitgebreid in te gaan op alle stappen, zijn er twee simpele manieren om objectiever en meetbaar te selecteren:

1. criteriumgericht interviewen;
2. het vierogenprincipe.

3.3.1 *Criteriumgericht interviewen*

Een criteriumgericht interview is een vorm van een gestructureerd interview waarbij je op basis van vooraf vastgestelde criteria bepaalt of een kandidaat aan bepaalde voorwaarden voldoet. Deze zijn grotendeels afkomstig uit de functie-eisen uit het context onderzoek dat hiervoor behandeld werd. Wetenschappelijk onderzoek wijst stevast uit dat deze vorm van interviewen objectiever is en een hogere voorspellende waarde heeft van toekomstig succes dan de ongestructureerde variant. Hoewel veel mensen denken dat ze een vrij objectief beeld hebben van de persoon die ze interviewen, vormen de meeste van hen in enkele minuten een eerste beeld van de kandidaat CEO tijdens een interview. Vervolgens gebruiken ze vaak de rest van het interview om dit beeld bevestigd te krijgen. Deze snelle karakterisering, in vakjargon *rapid cognition* genoemd, komt ook in interviews voor toposities voor. Omdat de CEO-kandidaat vervolgens ongestructureerd wordt geïnterviewd, komen de echt cruciaal benoemde criteria onvoldoende aan bod. Het gestructureerde criteriumgerichte interview ondervangt dit probleem. Je toetst hier aan de hand van een aantal vooraf vastgestelde criteria en mag de kandidaat dus niet 'scoren' op allerlei andere zaken die je beeld vertroebelen. Hoewel de methode van ongestructureerd interviewen een laag voorspellende waarde heeft en m.a.w. niet goed in staat is om te voorspellen hoe een bepaalde kandidaat zal presteren in een functie, wordt deze zelfs op het hoogste niveau nog regelmatig toegepast.

3.3.2 *Het vierogenprincipe*

Hoewel criteriumgericht interviewen al zorgt voor een objectivering van datgene wat je waarneemt, maak je de selectie nog objectiever door meerdere selectierondes op te nemen en per ronde meerdere mensen te betrekken. Met het oog daarop is het verstandig om niet alleen, maar in duo's te interviewen, waarbij de interviewers zich een onafhankelijk oordeel vormen. Het vierogenprincipe stelt de interviewers in staat om de vragen om beurten te stellen, zodat iedere interviewer goed in staat is om zijn bevindingen vast te leggen en actief en geconcentreerd te luisteren en te observeren.

3.4 *Stap 4. Gebruik een feedbackformulier met wegingsfactoren*

Als je gericht wilt beoordelen langs de meetlat van de vooraf geselecteerde criteria, kun je dit het best doen door tijdens het interview een formulier bij de hand te hebben. De interviewer dient zijn waarnemingen bij voorkeur direct bij het betreffende criterium vast te leggen. Onderzoek toont aan dat als je dat later doet, het geheugen van mensen minder onfeilbaar is dan ze zelf denken. Het vereist wel enige oefening om het formulier direct tijdens het interviewen in te vullen, maar als je in tweetallen interviewt, kun je om beurten vragen stellen en aantekeningen maken. Het is belangrijk om de interviewers te vragen om op het feedbackformulier, per criterium duidelijk en gedetailleerd te beschrijven waarom een kandidaat hieraan voldoet. Alleen noteren 'voldoet of niet' is onvoldoende en

zorgt er bovendien voor dat je in de evaluatie nadien met het selectieteam onvoldoende argumenten per criterium hebt, zodat het uiteindelijke oordeel weer te veel een gevoelskwestie wordt.

Omdat bij bijna alle vacatures niet alle criteria even belangrijk zijn, is het verstandig om de criteria van een wegingsfactor te voorzien. Bepaal met het selectieteam wat de meest kritische succesfactoren zijn en hoe je die zou wegen op een schaal van 1 (minder belangrijk, maar wel nodig voor de functie) tot 5 (cruciaal voor de functie). Daarnaast is het verstandig om ook duidelijk aan te geven wat een kandidaat juist niet aan tafel mag brengen. Dit betreft de categorie obstakels of ‘derailers’. Voorbeelden van obstakels zijn een gebrek aan integriteit of het eigenbelang laten prevaleren boven het bedrijfsbelang. De term derailleurs, letterlijk ontsporingrisico’s, slaat op eigenschappen die op zich positief kunnen zijn maar die in een te grote mate gevaarlijk zijn. Vaak betreft het de schaduwkant van groeifactoren. Voorbeelden zijn charisma en zelfvertrouwen. Op zich uitstekende eigenschappen, maar als ze te ver ontwikkeld zijn kunnen ze in samenhang met andere persoonskenmerken leiden tot een gebrek aan zelfinzicht, arrogantie of zelfs narcisme. Kandidaten die aan alle criteria voldoen, maar die ook scoren op een of meer serieuze obstakels dienen eigenlijk niet in aanmerking te komen voor een CEO functie.

3.5 *Stap 5. Scan de omgeving van de kandidaat*

Bijna iedereen die interviewt probeert om zo goed mogelijk in kaart te brengen hoe een kandidaat in elkaar zit. Als je het heel goed doet beperk je je niet tot de cognitieve kant van kandidaten, maar weeg je mee wie ze zijn (persoonskenmerken) en wat ze drijft (drijfveren). Dat is verstandig en levert een hogere voorspellende waarde van succes op, maar daarnaast kan het scannen van de directe omgeving van de kandidaat ook veel informatie opleveren. Het is daarbij onder andere zinvol om te kijken naar:

1. De huidige zakelijke omgeving van de kandidaat;
2. De privé-omgeving van de kandidaat.

3.5.1 *De zakelijke omgeving van de kandidaat*

Een van de manieren om gemiddelde talenten van heel goede mensen te onderscheiden, is door in te zoomen op de mensen met wie zij zich omringen. De allerbeste managers en leiders snappen namelijk dat ze voor het behalen van imponerende bedrijfsdoelstellingen afhankelijk zijn van de mensen om hen heen en dus nemen ze het liefst heel goede mensen aan.

Bij de selectie van de beste talenten kijk je daarom bij voorkeur niet alleen naar het individuele talent, maar betrek je de personen erbij wie zij zelf hebben aangenoemen. Zijn de naaste collega’s en degenen die aan deze persoon rapporteren op een of meer vlakken net zo goed als of beter dan die persoon zelf? En wie zitten er in

het zakelijke netwerk? Allemaal relevant, aangezien je een goede kandidaat mede herkent aan het niveau van de mensen die hij selecteert!

Critici zullen zeggen dat er ook CEO's en topmanagers zijn die weliswaar getalenteerd zijn, maar die bewust zwakke broeders en zusters selecteren om weinig tegenspraak te krijgen. In bijna alle gevallen betreft dit de categorie 'zonnekoningen'. Als het er echt op aankomt, omringen zij zich het liefst met mensen die op het eerste gezicht soms best goed lijken, maar onder moeilijke omstandigheden toch jaknikkers of *implementors* blijken te zijn.

3.5.2 De privé-omgeving van de kandidaat

Veel Nederlanders vinden dat je privé en zakelijk strikt moet scheiden. Maar los van de vraag of dat nog kan in een wereld waarin dingen in toenemende mate convergeren, verstrekt de privésituatie van kandidaten je vaak relevante informatie over het functioneren in een zakelijke context. Natuurlijk kun je niet zonder toestemming van de kandidaat in diens privéleven gaan wroeten. Je kunt er echter wel expliciet naar vragen tijdens het interview en de partner zijdelings in het selectieproces betrekken, maar dient daarbij wel te checken welke privacy en andere regels er gelden in het land waar de selectie plaatsvindt. Je zult er te allen tijde voor moeten zorgen dat de procedure zorgvuldig en inzichtelijk is en dat impertinente vragen vermeden worden. In Nederland geeft de NVP-code richtlijnen op dit vlak.⁴

In de praktijk kan de privésituatie van een kandidaat grote impact hebben op het functioneren in een bepaalde functie. Ik heb meegemaakt dat een getalenteerde en ambitieuze collega met regelmaat in een spagaat terecht kwam, simpelweg omdat de partner niet geheel achter de keuze voor een carrière stond.

Het omgekeerde komt ook voor. Een gemiddeld getalenteerde kandidaat leek een enorm netwerk talent. Hij was in korte tijd in staat om mensen uit de top van het bedrijfsleven samen te brengen. Totdat bleek dat zijn echtgenote, die diplomate was, dit haarfijn voor hem geregeld had. Na de echtscheiding bleek zijn eigen netwerk flinterdun.

3.6 Stap 6. Onderzoek het leervermogen van de kandidaat CEO

Hoe verleidelijk het ook is om iemand in te huren die al veel ervaring heeft in een soortgelijk beroep of functie, het is niet zaligmakend. Een onderzoek van het Amerikaanse zakenblad⁵ *Harvard Business Review* uit 2014 stelt onomstotelijk vast dat ervaring weliswaar niet triviaal, maar wel sterk overgewaardeerd is. Andere elementen als je juiste motivatie, inzicht, engagement of betrokkenheid, vast-

4 De NVP-sollicitatie code. Dé gedragscode voor werving & selectie. (2016) <https://nvp-plaza.nl/download/?id=13690>.

5 Claudio Fernandez-Aráoz, '21st –Century Talent Spotting'. *Harvard Business Review*, June 2014.

beradenheid en nieuwsgierigheid winnen de laatste jaren steeds meer aan populariteit. Maar hoewel ik deze ontwikkeling toejuich, is zelfs selecteren daarop niet voldoende. In een wereld die sneller dan ooit verandert, is de invulling van functies steeds vaker aan verandering onderhevig. Je hebt als bedrijf betrekkelijk weinig aan mensen die beschikken over kennis die gedateerd is.

Omdat je op korte termijn niet meer kunt selecteren op basis van huidige kennis en ervaring, is het zaak om te achterhalen hoe je toekomstbestendige mensen kunt traceren. Bedrijven worden steeds afhankelijker van gekwalificeerd agile talent, omdat ze alleen veerkrachtig en toekomstbestendig zullen zijn bij de gratie van de mensen die er werken. In het kort gezegd draait het hierbij vooral om mensen te selecteren die zich snel kunnen aanpassen, die veerkrachtig zijn en kunnen leren in volstrekt nieuwe situaties. Uit onderzoek blijkt dat een grote mate van zelfreflectie en een positief kritische vorm van zelfkritiek hierbij helpen. Naast nieuwsgierigheid en doorzettingsvermogen zijn het vooral aanpassingsvermogen en leervermogen die het verschil gaan maken tussen traditioneel en toekomstbestendig talent.

3.6.1 Wat is leervermogen?

Leervermogen is de wil en het vermogen om te leren van nieuwe ervaringen en om het geleerde vervolgens snel en effectief toe te passen om optimaal te presteren in nieuwe uitdagende situaties. Het begrip behelst ook het vermogen om bestaande visies en werkwijzen los te laten (*unlearning*). Mensen die hoog scoren op leervermogen, leren meer en sneller van nieuwe situaties. Ze zijn actief op zoek naar feedback en naar nieuwe uitdagingen en excelleren in het herkennen van patronen in onbekende situaties. De Engelse term voor leervermogen is *learning agility*. Leervermogen is in mijn ogen de allerbelangrijkste voorspeller van toekomstig succes in leiderschaps- en managementrollen in de nieuwe wereld en ook een voorwaarde voor veerkracht en aanpassingsvermogen.

John Sullivan, een internationaal vermaarde HR-denker uit Silicon Valley, stelt dat leervermogen in de sneller dan ooit veranderende zakenwereld de belangrijkste onderscheidende factor⁶ is voor welke baan dan ook! Een soortgelijke visie heeft Laszlo Bock.⁷ Hij stelt dat leervermogen door Google wordt gezien als de leidende voorspeller van toekomstig succes, ruim boven zaken als intelligentie en opleiding. Het is echter een schaarse eigenschap. Kenneth De Meuse van Korn Ferry Institute schat dat niet meer dan 15 procent van de werknemers beschikt over een hoog leervermogen.⁸ In het verlengde daarvan stelt een onderzoek van The Corporate

6 John Sullivan, '7 Rules for job interview questions that result in great hires'. *Harvard Business Review*. February 2016.

7 Laszlo Bock, 'Here's Google's secret to hiring the best people'. Fragment uit zijn boek *Work Rules*. John Murray Press. Maart 2016.

8 Kenneth P. De Meuse, What's Smarter than IQ? Learning Agility. It's no.1 – Above Intelligence and Education – in Predicting Leadership Success. The Korn Ferry Institute 2011.

Leadership Council⁹ dat minder dan 30 procent van de huidige high performers het potentieel heeft om in een hogere functie te excelleren. Het is daarom zinvol om leervermogen te betrekken in het criteriumgerichte interview, het referentieonderzoek en de test of het assessment bij het selectietraject.

'Het Peter Principle, waarbij mensen gepromoveerd worden tot aan het niveau van hun eigen incompetentie, zal de komende jaren razendsnel worden ingehaald door het Charles Principle. Hierbij worden managers en medewerkers zelfs incompetent in hun huidige rol als zij zich niet constant blijven ontwikkelen. Dit geldt ook voor CEO's en Raad van Bestuur leden.'

3.6.2 *Leervermogen in assessments*

Een van de manieren om leervermogen te meten is door kandidaten volstrekt nieuwe situaties voor te leggen in een assessment en vervolgens te kijken hoe snel ze deze onder de knie hebben. Een andere manier om het te meten is door een online assessment in te zetten. Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld op dit terrein. Als voorbeeld noem ik het model dat gebruikt wordt door HFM-talentindex¹⁰ en Korn Ferry.¹¹ Zij meten leervermogen in vier facetten en een overstijgende factor, namelijk het zelfbewustzijn (self-awareness) dat een sterke invloed heeft op de andere vier.

3.6.3 *Leervermogen toetsen in interviews*

Hoewel je leervermogen het best kunt meten door een specifieke assessment-tool in te zetten, kun je ook een eerste check op dit vlak doen in het interviewstadium. Je kunt dit doen door het CV te scannen op indicatoren van leervermogen. Het valt op dat kandidaten met een groot leervermogen vaker dan gemiddeld passages opnemen die hieraan refereren. Ze geven bijvoorbeeld expliciet aan welke uitdagende klussen ze buiten hun comfortzone hebben volbracht en kunnen je goed uitleggen wat ze hiervan geleerd hebben. Het is zaak om vervolgens in het CV te verifiëren of deze uitspraken over het eigen leervermogen kloppen en geïllustreerd worden door een sterke leercurve.

"We have found that learning ability is the leading predictor of success – no.1 above intelligence and education."

Laszlo Bock, voormalig senior vice president HR, Google

3.7 ***Stap 7. Uit de comfort – zone – de magie van de onverwachte vraag of situatie***

De meeste doorgewinterde (kandidaat) CEO's hebben gedurende hun carrière nogal wat interviews gehad. Ze kennen het klappen van de zweep en bereiden zich

⁹ Corporate Leadership Council. *Realizing the full potential of rising talent*. Washington, DC: Corporate Executive Board 2015.

¹⁰ <https://www.hfm.nl/nl/>.

¹¹ <https://www.kornferry.com>.

meestal terdege voor op het komende gesprek. Ze kunnen je uitstekend vertellen waar ze goed in zijn en voelen zich vaak voldoende comfortabel om ook ontwikkelpunten met je te delen. Op zich is hier niets mis mee, maar het betreft zaken die ze uitgebreid hebben kunnen overdenken. Toch wil je als toekomstige werkgever ook weten wat er gebeurt als ze de situatie niet geheel onder controle hebben. Hoe handelen ze bij tegenwind of in situaties waarin ze voor dilemma's komen te staan die ze niet eerder hebben meegemaakt?

Hier past vooral de magie van de onverwachte vraag of beter nog; de onverwachte situatie. Met andere woorden: stel een vraag aan de kandidaat die hij naar alle waarschijnlijkheid niet heeft kunnen voorbereiden of leg een casus voor die de kandidaat niet eerder heeft gezien. Kijk vervolgens hoe hij zich gedraagt in deze volkomen onverwachte situatie, liefst onder enige tijdsdruk.

3.8 *Stap 8. Betrouwbaar testen*

Hoewel het testen van kandidaten voor topfuncties zoals CEO of algemeen directeur lang niet altijd gemeengoed is, is het belangrijk om dit wel te doen en je oordeel bij selectie niet te baseren op één enkele selectiemethode, bijvoorbeeld het criteriumgerichte interview.

Een goede kandidaat heeft vaak een mooi CV, en ook vaak vergezeld van de juiste diploma's en vooral een sterke staat van dienst. Toch is dit maar een deel van het verhaal. Zoals eerder behandeld, zorgt de nieuwe werkomgeving met specifieke omstandigheden (context) ervoor dat uitblinken in een vorige baan nog geen garantie biedt voor excellente prestaties elders. Omgekeerd kan relevant potentieel van een manager of medewerker onzichtbaar zijn omdat er in het laatste takenpakket geen activiteiten zaten waar dat potentieel voor aangewend kon worden. In gewoon Nederlands: er werd in die baan of functie geen beroep gedaan op een aantal zaken die het talent heel goed beheerst.

Factoren zoals IQ, bepaalde competenties en kennis zijn redelijk in kaart te brengen door middel van interviews en andere traditionele selectietechnieken. Lastiger is dit met betrekking tot persoonskenmerken en nog ingewikkelder wat betreft de menselijke motivatie en meer in het bijzonder de drijfveren. Hoewel ze een grote impact hebben op hoe we de dingen doen, zijn ze niet met het blote oog waar te nemen. Dit pleit ervoor om ze te testen. Veel CEO's zullen tegenwerpen dat ze al zo vaak getest zijn en dat ze de inzichten en conclusies uit voorgaande assessments graag willen delen. Hoewel deze geste zeer te waarderen valt, is het argument dat performance sterk contextafhankelijk is, een reden om toch bij iedere nieuwe CEO vacature een volledig assessment te overwegen. Al is het maar om ten minste een scherp beeld te verkrijgen van de ontwikkelpunten die elke kandidaat bijna per definitie heeft. Bovendien gaan veel assessments uit het verleden slechts beperkt in op de drijfveren van kandidaten. En juist de cocktail van persoonskenmerken en drijfveren bepaalt grotendeels het gedrag en daardoor mede de performance van de betreffende CEO.

Al je besluit om een kandidaat te laten testen op zaken die via traditionele instrumenten minder makkelijk vast te stellen zijn, is het verstandig om eerst te checken of de test aan een aantal basale voorwaarden voldoet.

Er is sprake van een goede test wanneer je hebt gecontroleerd of voldaan is aan voorwaarden op het vlak van:

1. De betrouwbaarheid van de test;
2. De validiteit van de test;
3. De voorspellende waarde van de test;
4. Wat deze test precies meet en hoe makkelijk hij te beïnvloeden is.

Hoewel het testen van IQ, competenties en persoonlijkheid redelijk gangbaar is, wordt er minder vaak aandacht besteed aan het in kaart brengen van de meest dominante drijfveren van een kandidaat. Aangezien dit deel van een test zich vooral richt op hoe een kandidaat zich een groot deel van de tijd zal gedragen, is het in mijn ogen onverstandig om dit deel van de screening links te laten liggen.

Een van de drijfverentests waar ik persoonlijk goede ervaringen mee heb, is de Thematic Apperception Test (afgekort TAT). Het is een projectieve test die aanvankelijk werd ontwikkeld door David McClelland. Volgens de grondleggers van de test geeft deze een verklaring over hoe mensen zich het grootste deel van de tijd zullen gedragen, zeker in situaties van stress. Bij een projectieve test krijgt de kandidaat een serie ambigue plaatjes of foto's te zien. De figuren zijn zo weergegeven dat ze verschillend geïnterpreteerd kunnen worden.

Het weergegeven gesprek tussen bijvoorbeeld een man en een vrouw kan zowel een ruzie weergeven of juist een geanimeerd gesprek. Vervolgens wordt aan de kandidaat gevraagd om te vertellen hoe deze de voorgeschiedenis, de weergegeven situatie, alsook de situaties die erop volgen ziet. De wijze waarop de kandidaat de getoonde situatie beschrijft, zegt iets over zijn persoonlijkheid. Met andere woorden: het verhaal dat je vertelt, reflecteert wie je bent. Hoewel de TAT een wetenschappelijk gevalideerde test is om de belangrijkste drijfveren te achterhalen, levert hij nooit een honderd procent betrouwbare voorspelling op. Het blijft dus zaak om verschillende selectietools gecombineerd in te zetten. Hoewel er net als bij veel andere vormen van testinstrumenten ook kritiek is op projectieve tests zoals de TAT, noemt Ber Damen in zijn promotieonderzoek *Leiderschap en motivatie* een aantal randvoorwaarden die deze bezwaren nuanceren.

3.9 Stap 9. Zinvol referenties inwinnen

Als het selectieproces zo goed als achter de rug is en men consensus heeft over de te benoemen kandidaat, worden er vaak nog snel even een of twee referenties ingewonnen. Geregeld door andere collega's dan degenen die verantwoordelijk waren voor de selectiegesprekken. Soms zelfs door minder ervaren medewerkers die niet geheel op de hoogte zijn van de details van de search.

Veel mensen hebben een niet al te hoge pet op van de voorspellende waarde van een referentieonderzoek. Ook het metaonderzoek van Frank Schmidt en John Hunter uit 1998, dat geldt als een van de belangrijkste onderzoeken over de voorspellende waarde van selectietools, geeft aan dat de gemiddelde voorspellende waarde van een referentieonderzoek veel lager is dan bijvoorbeeld van het criteriumgerichte interview. Ik ben er echter van overtuigd dat dit mede komt door de manier waarop het onderzoek vaak wordt uitgevoerd. Wanneer je de aanbevolen stappen doorloopt, kan het referentieonderzoek wel degelijk een waardevol instrument blijken dat je kan behoeden voor ongelukkige selecties.

Ik beveel op basis van ervaring aan om ten minste drie of vier referenties in te winnen; bij voorkeur bij verschillende directe collega's en managers of toezicht-houders bij de meest recente werkgever.

3.9.1 *Check de gemeenschappelijke contacten*

Een bekende achilleshiel bij referentiechecks betreft de matige toetsing van degene bij wie het onderzoek wordt afgenomen. Weet je echt zeker dat deze persoon neutraal is en niet inmiddels tot de kennissen- of zelfs vriendenkring van de kandidaat behoort? Het lijkt een open deur, maar wordt in de praktijk vaak oppervlakkig getoetst. Het is dan verstandig om een of meer referenties in te winnen bij iemand die zowel de kandidaat als de selecteur redelijk goed kent.

Vroeger was het een lastige exercitie om te achterhalen wie er tot de gemeenschappelijke contacten behoorde, maar het behulp van sociale media kun je dit tegenwoordig snel en makkelijk achterhalen. Er wordt bijvoorbeeld via LinkedIn of Facebook automatisch aangegeven welke gedeelde contacten er zijn. Iemand die de selecteur kent, zal niet snel een te rooskleurige voorstelling van zaken geven over de kandidaat, want de kans is groot dat hun wegen zich weer zullen kruisen.

3.9.2 *De valkuil: bevestiging of kritische toetsing?*

Referentiechecks vinden bijna per definitie plaats aan het einde van het selectie-traject. Er hebben op dat moment verschillende selectiegesprekken plaatsgevonden. De prestaties uit het verleden zijn in die gesprekken al tegen het licht gehouden en meestal is er ook gekeken of de kandidaat qua chemie past bij de overige hoofdrolspelers van het bedrijf. Er bestaat in die fase een behoorlijk positief beeld van de man of vrouw in kwestie. Je wint meestal geen referenties in van iemand die je maar matig ziet zitten. In de praktijk ervaar ik als gevolg hiervan vaak dat mensen in het referentieonderzoek een bevestiging zoeken van datgene wat ze gedurende het selectieproces hebben geconcludeerd. Dat is begrijpelijk, menselijk gedrag. Als je na een grondige selectie en meerdere goede gesprekken met verschillende mensen uit het selectieteam samen tot een positief oordeel komt, is het niet fijn om te horen dat je de verkeerde conclusies hebt getrokken en beter weer opnieuw kunt beginnen. Toch is het zaak om juist nu al je bevindingen

kritisch te toetsen en er 'open' in te gaan. Het stellen van de juiste vragen kan je hierbij helpen.

3.9.3 *Wat voor soort vragen stel je in ieder geval?*

Er zijn de laatste jaren allerlei artikelen verschenen over de beste referentievragen. Je kunt ze makkelijk via Google vinden of opzoeken in hoofdstuk 9 van mijn boek *Agile Talent*. Het is zinvol om via het referentieonderzoek een beter beeld te krijgen van de kandidaat en je te richten op:

- Contextuele vragen;
- Aan prestatie gerelateerde vragen;
- Aan persoonlijkheid gerelateerde vragen;
- Vragen over leervermogen, zelfreflectie en aanpassingsvermogen;
- Vragen over passie en (zelf)motivatie;
- Adviesvragen en
- Integriteitsvragen.

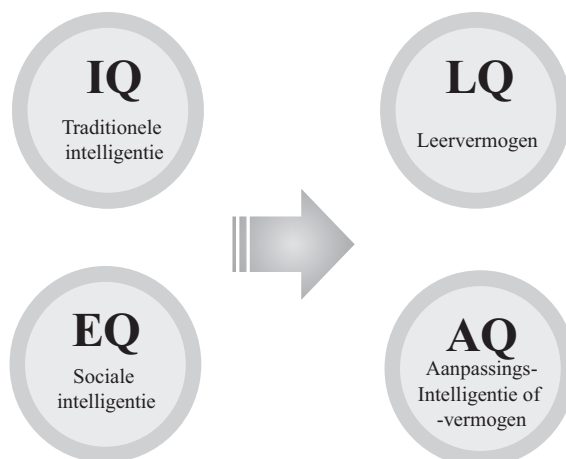
Vermijd suggestieve vragen en zorg dat je verdiepingsvragen stelt, zodat je echt waardevolle informatie vergaart in deze stap. Er valt een uitgebreide verhandeling over te schrijven, maar dit past niet binnen de scope van dit hoofdstuk.

4. **Conclusie**

De wereld verandert dusdanig snel dat bedrijven zich genoodzaakt zien om hun organisatie beter en efficiënter te laten werken en tegelijkertijd te zorgen voor innovatie. Ze kunnen het topmanagement en de CEO niet langer selecteren op basis van kennis en ervaring uit het verleden, maar dienen ook in kaart te brengen wat hun potentieel is voor toekomstige rollen en taken. Een bedrijf dat beschikt over (werknemers en) een CEO die in staat is om snel in te spelen op veranderingen, nieuwe vaardigheden aan te leren en oude skills af te leren, heeft voortbestaansrecht. Het is daarom cruciaal om zicht te hebben op het leer- en aanpassingsvermogen van CEO-kandidaten.

Er zijn verschillende manieren om deze vaardigheden in kaart te brengen. In de nieuwe wereld zullen IQ en EQ nog steeds zeer relevant, maar niet langer voldoende zijn. Er zal zich een gecombineerde omslag voltrekken van IQ en EQ, naar LQ (*'learning quotient'*) en AQ (*'adaptability quotient'*).

Figuur 3: de gecombineerde omslag van IQ en EQ, naar LQ en AQ



Commissarissen dienen de CEO's van morgen en overmorgen te werven op basis van de cocktail van competenties, persoonskenmerken en drijfveren (*'Kunnen, willen en zijn'*). Dat heeft een grotere voorspellende waarde dan de selectie die 'sec' gebaseerd is op basis van kennis en ervaring. Dat laatste is overigens geen nieuwe regel, maar een aloude wet in executive selectie. Om met beroepscommissaris Henk Breukink te spreken: "Je wordt aangenomen om wat je kunt en ontslagen om wie je bent."