

Hoe kan de organisatie haar toptalent vasthouden?

Uit onderzoek blijkt dat er heel wat kan schorten aan ondermeer de betrokkenheid en loyaliteit van het toptalent in de organisatie. Een overzicht van veel voorkomende fouten die ondernemingen maken in hun 'talentmanagement' en suggesties voor verbetering.

De auteurs zijn executive director, en C.E. Schmidt tevens chief research officer, van de Corporate Leadership Council bij de Corporate Executive Board.¹

Bijna iedere onderneming heeft tegenwoordig wel een programma om de 'rijzende sterren' onder de medewerkers tot ontwikkeling te brengen. Terecht: medewerkers die topprestaties leveren, hebben een buitengewoon grote invloed op de resultaten van de onderneming.

De programma's ten behoeve van deze categorie medewerkers zijn doorgaans opgezet rond een proces van jaarlijkse benoemingen. Zo biedt een onderneming haar mensen gerichte kansen om hun vaardigheden als leider te ontwikkelen. Talentvolle medewerkers kunnen bijvoorbeeld ervaring opdoen in verschillende delen van de onderneming. Zij krijgen uitdagende opdrachten waarin zij zich ten volle kunnen ontplooiën. Het wemelt in het bedrijfsleven van dergelijke programma's. De resultaten die ermee worden bereikt, zijn echter niet bemoedigend. Uit ons recente onderzoek naar de opvolging in leiderschapsposities blijkt dat van alle medewerkers, die door hun onderneming tot 'high potential' zijn bestempeld, bijna veertig procent strandt na een interne overplaatsing.

Sinds het begin van de huidige recessie blijkt bovendien een opmerkelijk groot aantal mensen in uitgerekend dit personeelscohort 'emotioneel ontslag' te hebben genomen bij hun werkgever. Uit een enquête van de Corporate Executive Board in september 2009 bleek dat een op de drie rijzende sterren in een organisatie zich niet langer betrokken voelde bij zijn of haar onderneming. Nog opmerkelijker: twaalf procent van de high potentials in de ondernemingen die meededen aan ons onderzoek, bleek actief op zoek te zijn naar een nieuwe baan. Met andere woorden: zodra de economie en de arbeidsmarkt weer aantrekken,

zouden veel organisaties wel eens velen van hun meest belovende medewerkers kunnen verliezen.

Waarom is de 'pijplijn' aan veelbelovende mensen bij veel ondernemingen onvoldoende gevuld? En waarin onderscheiden zich de organisaties die hun aanstormend talent wél met succes naar de hogere echelons weten te voeren? Samen met ons onderzoeksteam van de Corporate Leadership Council en met managers voor Human Resources hebben wij in kaart gebracht hoe ondernemingen dit aspect van hun bedrijfsvoering aanpakken. We onderzochten wat wél werkt, en wat niet. We deden dat door te bekijken hoe ruim twintigduizend 'rijzende sterren' zich bij ruim honderd organisaties wereldwijd in een periode van zes jaar ontwikkelden. We onderzochten wat zij van hun werkgevers vonden, hoe zij werden gemanaged en hoe zij reageerden op veranderingen in de economie.

Ongeacht de bedrijfstak en het land, en of de economie nu goed of slecht draaide, bleek de uitkomst steeds dezelfde en verbijsterend helder: de meeste managementteams maken ernstige fouten bij hun pogingen om de nieuwe generatie leiders voor de organisatie te ontwikkelen. Senior managers hanteren vaak verkeerde veronderstellingen omtrent hun talentvolle medewerkers. Zij ontplooiën initiatieven voor hen waarmee zij hun ontwikkeling belemmeren in plaats van bevorderen. Door dit soort fouten, of combinaties van fouten, kan het effect van de investeringen in talentvolle medewerkers volstrekt teniet worden gedaan. Als de schade al daarbij beperkt blijft. In dit artikel bespreken we de zes meest voorkomende fouten. Door te belichten wat sommige organisaties goed doen, laten we zien hoe deze fouten kunnen worden hersteld.

1. De auteurs werken vanuit Washington, D.C. en zijn te bereiken via martinj@executiveboard.com resp. schmidt@executiveboard.com.

1^e fout: veronderstellen dat high potentials sterk betrokken zijn

De nieuwe oogst aan potentiële snelle klimmers is binnen en de ceo spreekt hun zo dadelijk toe.

De zaal zit vol jonge, buitengewoon slimme en

Eén op de vijf high potentials meent dat de eigen aspiraties sterk afwijken van wat de onderneming met hem/haar van plan is

talentvolle mensen. Het ligt voor de hand om te denken dat van alle mensen, die de organisatie had kunnen aannemen, hier een groep bij elkaar is gebracht die bij uitstek enthousiast is over de onderneming. Als deze

jonge beloften bij uw onderneming echter ook maar enigszins lijken op de ‘rijzende sterren’ die wij in ons onderzoek hebben bekeken, dan ziet het plaatje er in werkelijkheid als volgt uit:

- Eén op de vier is van plan om binnen een jaar alweer op te stappen;
- Eén op de drie erkent zich niet volledig te geven voor zijn/haar baan;
- Eén op de vijf meent dat zijn persoonlijke aspiraties sterk afwijken van wat de onderneming met hem van plan is;
- Vier op de tien hebben weinig vertrouwen in hun collega's en zelfs nog minder vertrouwen in de top van de organisatie.

Vanwaar zo negatief? Ons onderzoek naar dit type medewerker duidt op twee mogelijke redenen: te hoog gespannen verwachtingen en veel alternatieven om uit te kiezen. Veel van deze veelbelovende medewerkers leggen de lat ongelooflijk hoog voor hun werkgever. Juist omdat zij harder (en vaak beter) werken dan hun collega's, verwachten zij dat de organisatie hen goed behandelt. Zij verwachten stimulerend werk te kunnen doen, veel erkenning te krijgen, een loopbaanpad te kunnen volgen waar zij geen nee tegen kunnen zeggen, en te delen in het succes van de organisatie. Als het dan niet goed gaat met die organisatie – zoals momenteel bij de meeste het geval is – zijn de sterspelers als eerste teleurgesteld. Tegelijkertijd gaat toptalent ervan uit, veel meer dan het gros van hun collega's, dat zij vrij gemakkelijk een andere baan zullen kunnen vinden. Ook zoeken zij relatief actief naar nieuwe kansen in de arbeidsmarkt. Als de organisatie dan de broekriem moet aanhalen en haar mensen vraagt om ‘door de zure appel heen te bijten’, zullen de sterren daar afwijzend op reageren: ‘Nee, bedankt. Ik ga maar op zoek naar een werkgever

die wél waardering kan opbrengen voor mijn buitengewone bijdragen.’

De recessie heeft ook meetbaar een weerslag gehad op het moreel. Sinds 2007, toen ondernemingen in reactie op de intredende recessie hun strategie gingen aanpassen en kosten gingen besparen, is de betrokkenheid van medewerkers scherp gedaald. Het aantal ‘zeer gering betrokken’ medewerkers – de meest kritische mensen die toegeven dat zij zich minder inspannen en uitkijken naar ander werk – is sindsdien ruim verdubbeld: van acht procent in de eerste helft van 2007 naar 21 procent eind 2009. En zoals gezegd: hun aantal is vooral hoog onder de sterspelers.

De onvrede van high potentials heeft zorgwekkende consequenties voor organisaties. Uit ons onderzoek bleek dat de inzet (die cruciale bereidheid om er vol voor te gaan) onder sterk ontevreden medewerkers tot wel vijftig procent lager kan liggen dan bij gemiddeld betrokken medewerkers. Zeker onder de huidige marktomstandigheden kan een ceo zich een dergelijk productiviteitsverlies bij medewerkers, van wie de onderneming het bij uitstek moet hebben, niet veroorloven.

Het lijkt een open deur, maar de oplossing is dat het senior management zich twee (of zelfs drie) keer zo hard gaat inspannen om jonge sterren betrokken te houden bij de organisatie. Dat betekent: vroegtijdig en veelvuldig onderkennen om wie het gaat, hun individuele doelen expliciet koppelen aan de doelen van de onderneming, en hun de gelegenheid bieden om te werken aan oplossingen voor de grootste uitdagingen waar de onderneming voor staat.

Ook zal men deze waardevolle medewerkers geregeld ‘de pols’ moeten ‘voelen’. Neem het snel groeiende China, waar de uitdaging om talentvolle mensen te vinden en vast te houden bijzonder groot is. Daar houden multinationals de tevredenheid in de organisatie bijzonder scherp in de gaten. Shell heeft er loopbaanbegeleiders (‘career stewards’) aangesteld, die geregeld met de potentiële leiders van morgen rond de tafel gaan zitten, hun betrokkenheid peilen, hen helpen om realistische loopbaandoelen te formuleren, en ervoor zorgen dat zij de juiste ontwikkelingskansen krijgen. Bij Novartis houden directeuren met behulp van een eenvoudige checklist in de gaten hoe cruciale medewerkers in China zich voelen. Aan de hand van scores beoordelen managers hun relaties met die medewerkers en hoe tevreden zij zijn over hun baan, loopbaankansen en de balans werk/privéleven. Deze checklists zorgen ervoor dat er tijdig rode vlaggen

omhoog gaan. De managers – ondersteund door het HR-team van de onderneming – gaan de geconstateerde problemen dan onmiddellijk te lijf.

Zelfs wanneer er geen geld is voor bonussen kan een onderneming het aanstormend talent enthousiast maken. Een ons bekend detailhandelsbedrijf doet dat op uiteenlopende manieren. Topprestaties van mensen kunnen daar bijvoorbeeld in ‘banners’ op het intranet worden gezet. Uitstekend presterende medewerkers kunnen kansen krijgen om flexibel (bijvoorbeeld vanuit huis) te werken. Of een bedrijfsbreed initiatief wordt naar hen vernoemd. Bij een door ons bekeken industriële onderneming worden veelbelovende medewerkers toegelaten tot besloten discussieforums via internet. Daar kunnen zij, onder regie van de ceo, meepraten over de grootste uitdagingen van de onderneming. Potentiële leiders worden aangemoedigd om zich dagelijks in die forums te laten zien. Zij kunnen er ideeën en meningen inbrengen en zich opgeven voor opdrachten. Via zo’n site stimuleert men hun betrokkenheid en vergaart innovatieve ideeën. Bovendien kunnen de ceo en andere leden van het hogere management zo direct in contact komen met de beste en slimste mensen in de organisatie.

2° fout: sterke prestaties vandaag aanzien voor toekomstig potentieel

De kwalificatie high potential is vaak, althans voor een deel, een beloning voor de bijdrage die een medewerker in zijn of haar huidige rol levert. Iemand die wordt voorbereid op een toekomstige leidinggevende rol zal te zijner tijd echter ook in veel zwaardere functies uitstekend moeten presteren. Dat wordt nog wel eens over het hoofd gezien wanneer de organisatie een medewerker selecteert voor de keurtroepen.

Iemand die in de huidige rol middelmatig presteert, zal doorgaans inderdaad geen groot ontwikkelingspotentieel hebben. Het is echter een misvatting om te denken dat iedereen die momenteel uitstekend werk levert, wél ver kan komen. Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers, die in hun huidige rol topprestaties leveren, in meer dan zeventig procent van de gevallen bepaalde cruciale eigenschappen missen die zij nodig hebben om ook in toekomstige rollen succesvol te kunnen zijn. De praktische consequentie is dat het overgrote deel van de investeringen, die een onderneming pleegt in talentvolle mensen, wordt verspild aan medewerkers die helemaal niet zo’n grote belofte zijn. Wat zijn de kenmerken van de ‘sterren van mor-

gen’? Wij hebben er in onze analyse drie gevonden die er echt toe doen: bekwaamheid, betrokkenheid en ambitie.² *Bekwaamheid* is het meest voor de hand liggende kenmerk. Om succesvol te kunnen zijn, en dit geldt voor steeds meer rollen in de organisatie, dient de medewerker te beschikken over de intellectuele, technische en emotionele vaardigheden (zowel aangeboren als aangeleerd) om steeds complexere taken uit te voeren. De *betrokkenheid* is echter niet minder belangrijk. We bedoelen hiermee de mate waarin de medewerker zich verbonden voelt bij, en toegewijd is aan, de onderneming en haar missie. Zoals eerder gezegd, mag niet zonder meer worden verondersteld dat mensen dit kenmerk hebben. Evenmin volstaat het om mensen simpelweg te vragen of zij tevreden zijn met hun werk. Probeer het eens met de volgende, eenvoudige maar bijzonder effectieve, vraag: ‘Wat zou jou doen besluiten om morgen een baan te nemen bij een andere onderneming?’ Deze vraag dwingt mensen om hun onderliggende criteria voor werktevredenheid met u te delen, en te benoemen aan welke daarvan in de huidige situatie niet wordt voldaan.

Managers mogen ook niet blind veronderstellen dat hanteren omtrent het *ambitieniveau* van veelbelovende medewerkers. Dit is het derde cruciale kenmerk: hoe groot is de behoefte aan erkenning, promotie en toekomstige beloning, en in hoeverre komen iemands wensen overeen met wat de onderneming voor hem of haar in petto heeft. Dit kan heel moeilijk te meten zijn. De beste benadering, in onze ervaring, is om heel direct te zijn tegenover high potentials. Stel scherpe vragen over wat de persoon in kwestie wil bereiken, en tegen welke prijs. ‘Hoe ver hoop je te komen in de onderneming?’ ‘Hoe snel?’ ‘Hoeveel erkenning is voor jou optimaal?’ ‘Hoeveel wil je verdienen?’ Enzovoort. (Vanzelfsprekend dienen de antwoorden op vragen als deze te worden afgezet tegen iemands ‘zachtere’ doelen, ondermeer de balans werk/privé, stress in het werk en geografische mobiliteit.)

Tekortkomingen in zelfs maar één van deze drie kenmerken kunnen de kansen van een kandidaat op toekomstig succes aanzienlijk verkleinen. (Zie kader ‘De tekortkomingen van high potentials’.) Het kan een kostbare fout zijn om iemands potentieel verkeerd in te schatten. U steekt bijvoorbeeld geld en tijd in een ster die ontslag neemt nét op het

Zeventig procent van de nu sterk presterende medewerkers mist cruciale eigenschappen om ook zwaardere rollen tot een succes te maken

2. De gehanteerde Engelse benamingen zijn: *ability, engagement, aspiration* (noot v. vert.).

moment dat u hem of haar een project wilt laten leiden of een bepaald probleem wilt laten oplossen. Senior managers dienen een goede manier te vinden om uitstekend presterende medewerkers op elk van de drie genoemde aspecten te beoordelen. (Zie kader 'Medewerkerpotentieel meten'.) Eén van de ondernemingen die daarin geslaagd zijn, is AMN Healthcare. Daar is het jaarlijkse evaluatieproces voor talent gebaseerd op het meten van bekwaamheid, betrokkenheid en ambitie. Vorig jaar voerde AMN Healthcare in het kader van zijn jaarlijkse planning voor de opvolging gesprekken met meer dan tweehonderd potentiële leiders. Het doel daarvan was vooral inzicht te krijgen in hun

Een potentiële leider ontwikkelt zich pas echt in een rol met echte stress

betrokkenheid en ambitieniveau. Samen met de beoordelingen door managers van het kenmerk bekwaamheid laat deze informatie AMN zien wat zij kunnen verwachten van hun 'reservespelers'. 'Sinds we met dit model zijn gaan werken, heeft onze directie veel meer vertrouwen in de medewerkers die tot high potential zijn bestempeld', zegt Laurie Jerome, die in de directie de verantwoordelijkheid heeft voor leren en talentontwikkeling.

3^e fout: het managen van toptalent delegeren

Bij de meeste ondernemingen worden talentvolle medewerkers gemanaged door hun directe leidinggevers. Dat is ook wel begrijpelijk. Immers, de lijnmanager kent zijn medewerkers het beste en heeft concreet zicht op hun sterke en zwakke kanten. Bij de meeste ondernemingen beseft men ook dat het bedrijfseconomisch voordelig kan zijn om talentmanagement te delegeren aan het lijnmanagement. Als het budget voor het concern en HR beperkt is, kunnen de kosten van ontwikkelingsprogramma's worden verlegd van het hoofdkantoor naar de budgetten van de businessunits.

Toch is het geen goed idee om de ontwikkeling van high potentials over te laten aan het lijnmanagement. Veelbelovende medewerkers zijn belangrijk voor de onderneming op de lange termijn. Zij dienen dienovereenkomstig te worden aangestuurd. Als men enkel en alleen de businessunits de toekomstige leiders laat aanwijzen en ontwikkelen, dan zal het gevolg veelal zijn dat de kandidaten voor toekomstige leiderschapsrollen uitsluitend worden geselecteerd aan de hand van hun recente prestatieniveau. Zij krijgen ontwikkelingskansen die bepaald worden door het relatief beperkte be-

hoftenscala van de businessunit. Daarbij zullen zij vooral acuut benodigde vaardigheden aanspreken, en niet de vaardigheden waar toekomstige rollen om vragen. Ook kan het voorkomen dat een lijnmanager talentvolle medewerkers afschermt van de rest van de organisatie in een poging hem of haar voor het eigen bedrijfsonderdeel te behouden.

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van high potentials moet worden gedeeld door de algemeen directeur. Een goed voorbeeld in dat opzicht is het LeAD-programma van Johnson & Johnson. Hiervoor selecteert J&J in het kader van zijn proces voor organisatie- en talentbeoordeling mensen waarvan men denkt dat zij binnen drie jaar een bedrijfsactiviteit (of nog meer) zouden kunnen gaan leiden. Het programma duurt in totaal negen maanden. De deelnemers worden gedurende die periode geadviseerd en geregeld beoordeeld door een aantal coaches die van buiten de onderneming komen. Ook moeten zij een groeiproject ontwikkelen dat waarde moet gaan genereren voor hun respectieve bedrijfsonderdelen: een nieuw product, een nieuwe dienst of een nieuw businessmodel. De vorderingen van de individuele kandidaten worden geëvalueerd in een leiderschapssessie die plaatsvindt in een nieuwe groeimarkt, zoals China, India of Brazilië. Dat laatste is bedoeld om de mondiale kennis van de deelnemers te vergroten. Na afloop van het programma hebben de deelnemers een individueel meerjarenplan voor hun ontwikkeling in handen. Daarna worden zij op gezette tijden beoordeeld door een groep hoge HR-managers met het oog op hun verdere ontwikkeling en overplaatsing in de hele onderneming.

Managers bij J&J vinden dat het LeAD-proces hun individuele ontwikkeling heeft versneld. 'Meer dan de helft van de deelnemers aan LeAD is al doorgeschoven naar zwaardere posities in de onderneming. En we doen dit programma pas drie jaar', aldus Corey Seitz, die in de directie de portefeuille voor mondiaal talentmanagement voert. Een van de deelnemers formuleerde het tegenover ons als volgt: 'Het was een ongelooflijke ervaring die zeker mijn leidinggevend vermogen versterkt en mij helpt, een bijdrage te leveren aan J&J.' Johnson & Johnson beseft dat toptalent moet worden beschouwd als een kritiek element van de onderneming dat ontwikkeld dient te worden door hooggeplaatste managers in de hele organisatie. Toptalent moet het gevoel krijgen, de rechterhand van het management te zijn. Daarmee blijken zowel het vermogen als de wil van high potentials, om een bijdrage te leveren aan de organisatie, drastisch te stijgen.

Tien kritieke elementen van een programma voor talentontwikkeling

In ons onderzoek hebben we een pakket aan 'best practices' in kaart gebracht om nieuw talent in het vizier te krijgen en tot ontwikkeling te brengen:

1. Toets de kandidaten expliciet op drie aspecten: bekwaamheid, betrokkenheid, ambitie;
2. Benadruk bij de selectie van te ontwikkelen medewerkers vooral de competenties die in de toekomst nodig zijn (gelet op de groeiplannen van de onderneming), en niet zozeer het huidige prestatievermogen;
3. Manage de kwantiteit en kwaliteit van high potentials vanuit het hoofdkantoor, als een portfolio van schaarse groeimiddelen;
4. Stop met vaste roulatieschema's langs bepaalde functies of businessunits: benoem jonge leiders op posities waar zij onder druk komen te staan, en met het oog op nauwkeurig omschreven ontwikkelingsuitdagingen;
5. Benoem de meest riskante en uitdagende posities in de hele onderneming en geef die direct aan de rijzende sterren;
6. Stel individuele ontwikkelingsplannen op. Koppel iemands persoonlijke doelen niet aan algemene competentiemodellen maar aan de groeiplannen van de onderneming;
7. Evalueer het toptalent elk jaar op mogelijke veranderingen in bekwaamheid, betrokkenheid en ambitie;
8. Bied de rijzende sterren een duidelijk onderscheidende beloning en erkenning;
9. Laat programmamanagers en high potentials regelmatig een open dialoog met elkaar voeren om de ontwikkeling en tevredenheid van de sterren in de organisatie te bewaken;
10. Vervang grootschalige communicatie over de strategie van de onderneming door boodschappen op maat aan nieuwe leiders waarin vooral wordt benadrukt hoe hun ontwikkeling past bij de plannen van de onderneming.

4^e fout: rijzende sterren 'nog even' uit de wind houden

Een van de grote zorgen bij veel programma's voor talentontwikkeling is dat een kandidaat ontspoorde of op het volgende niveau strandt of onvoldoende presteert. HR-top en lijnmanagement zoeken voor veelbelovende medewerkers vaak een opleidingscontext die weliswaar enige uitdaging biedt maar waarin zij bijna niet kunnen mislukken. Dat is be-

grijpelijk: men wil voorkomen dat de bedrijfsvoering wordt verstoord. Bij de besluitvorming over de roulatie van high potentials in de organisatie (al dan niet in een centrale jaarlijkse bijeenkomst) krijgen high potentials daarom vaak vacante functies toegewezen op basis van de verwachting dat zij die goed aan kunnen. Zo rouleren talentvolle mensen langs verschillende functies en businessunits met een voor iedereen steeds beheersbaar risico.

Een al te risico mijdende opstelling van HR en management kan echter de ontwikkeling van veelbelovende medewerkers belemmeren en de onderneming op termijn blootstellen aan een nog groter risico: nieuw talent wordt nooit tot het uiterste ontwikkeld en op de proef gesteld, en de onderneming wordt opgezaaid met een stabiel middenkader en hoger management dat geen raad weet met de meest uitdagende (en veelbelovende) kansen die de onderneming krijgt.

Leiderschap wordt pas echt tot ontwikkeling gebracht in een omgeving waar de betrokkene echte stress ervaart – de 'ervaring binnen de ervaring', zoals één directeur het tegenover ons formuleerde. En inderdaad: in de allerbeste programma's worden potentiële leiders in rollen geplaatst waar 'met scherp' wordt 'geschoten' en waarin zij nieuwe capaciteiten kunnen – beter gezegd: moeten – verwerven.

Een geweldig voorbeeld wat dit betreft, is Procter & Gamble. Enkele jaren geleden identificeerden managers bij het 'vlaggeschip' van dit concern, de divisie Family Care, een aantal lastige en belangrijke functies waarin een manager in korte tijd heel veel leerde en zich snel kon ontwikkelen. Bijvoorbeeld: 'brand manager voor een vooraanstaand product'. Of: 'hoofd marketing voor een nieuw segment of een nieuwe regio'. Het divisie-management noemde dit de 'vuurproefrollen' en startte een samenhangend initiatief om te bereiken dat negentig procent van dergelijke rollen voortaan werd vergeven aan high potentials. De kandidaat voor een 'vuurproefrol' moet voldoen aan drie criteria: de benodigde kwalificaties om de beoogde rol goed te kunnen vervullen, meer dan uitstekende vaardigheden als leider, en een concrete ontwikkelingsbehoefte om die rol aan te werken.

Met behulp van dit programma heeft P&G het percentage van de medewerkers die in aanmerking komen voor promotie, meetbaar kunnen opvoeren: meer dan tachtig procent van de high potentials bij P&G staat ieder jaar klaar om een cruciale leidinggevende rol op zich te nemen. Dit biedt een belangrijk voordeel: in lastige situaties heeft P&G mensen achter de hand op wie men een beroep kan doen.

De tekortkomingen van high potentials

De naakte waarheid is dat slechts zo'n dertig procent van de sterk presterende medewerkers van vandaag daadwerkelijk 'high potential' is. De overige zeventig procent heeft de benodigde capaciteiten voor de huidige rol maar mist een kritiek element voor verder succes in de toekomst. Ons onderzoek maakte duidelijk dat de laatstgenoemde groep in drie categorieën kan worden verdeeld.

'Betrokken dromers'

De 'betrokken dromer' is sterk betrokken en vol ambitie maar komt bekwaamheid te kort om een succes te kunnen maken van zwaardere rollen. Van de vandaag sterk presterende medewerkers valt slechts ongeveer zeven procent in deze categorie. Tenzij men het talent en de vaardigheidsniveaus van deze categorie mensen aanzienlijk – en snel – kan opvoeren, hebben zij op het volgende niveau hoegenaamd geen kans van slagen.

'Onbetrokken sterren'

Een angstwekkende constatering: ruim dertig procent, maar liefst, van de vandaag sterk presterende medewerkers voelt zich onvoldoende betrokken bij de onderneming. Zij hebben de bekwaamheid en ambitie om een high potential te zijn, maar komen loyaliteit tekort. Dat maakt het voor de onderneming te riskant om op hen in te zetten. Bij medewerkers met dit profiel is de kans op succes op het volgende niveau slechts dertien procent. Deze groep vertegenwoordigt echter een aanzienlijke kans: de organisatie kan de betrokkenheid van medewerkers sterk beïnvloeden – als men er aandacht aan besteedt.

'Slecht passende sterren'

Deze groep vertegenwoordigt 33 procent van de vandaag sterk presterende medewerkers. 'Slecht passende' medewerkers hebben zowel de bekwaamheid als de betrokkenheid om met succes meer verantwoordelijkheid op zich te nemen. Zij ambiëren de beschikbare rollen op hogere niveaus echter niet, of zij zijn niet bereid om de benodigde offers te brengen om die hogere functies te krijgen en te vervullen. Hun gebrek aan ambitie is minder schadelijk voor hun potentieel dan een gebrek aan betrokkenheid of bekwaamheid. Dat blijkt wel uit het feit dat de kans op succes op een volgend niveau bij deze groep 44 procent is. De organisatie zal ten aanzien van deze groep het 'kaf' van het 'koren' moeten scheiden: bij wie kan het ambitieniveau nog veranderen – en wie past (gelet op zijn/haar carrière- en privédoelen op langere termijn) vermoedelijk beter in een andere organisatie?

5° fout: van sterren verwachten dat zij door 'zure appels' heen willen bijten

Een groot leider waagt zich, samen met de manschappen, in de frontlinie – met alle mogelijke consequenties van dien; dit is de traditie van de kapitein die met zijn schip ten onder gaat. Men zou daarom kunnen denken dat stermedewerkers een zelfde eergevoel en plichtsbesef aan de dag zullen leggen. Dat staat nog maar te bezien. Besluit het topmanagement om salaris en prestatiebeloning over de gehele linie te bevriezen of te verlagen? Zeker in zwaar weer lijkt dat heel rechtvaardig. Maar het ondermijnt de betrokkenheid van de sterren. (Zoals al gezegd vinden toppers erkenning heel belangrijk – vooral erkenning in geld.) Onlangs beklagde het hoofd voor Human Resources bij een vooraanstaande financiële instelling in de VS zich tegenover ons over de bedrijfsleiders bij deze firma. Er was onder hen onvoldoende draagvlak om prestaties te differentiëren en de schaarse middelen voor prestatiebeloning toe te

kennen aan de toppers met het grootste potentieel. Dit soort 'gelijke behandeling' mag goed bedoeld zijn, maar het is een cruciale fout.

Uit ons onderzoek blijkt dat high potentials zich onder normale omstandigheden twintig procent meer inspinnen dan andere medewerkers in vergelijkbare rollen. Bij een onderneming in problemen kan hun bijdrage nog groter zijn; daar kunnen sterren een onevenredig groot deel van het werk verzetten als de organisatie net is afgeslankt of hergestructureerd. Dit is een verontrustend gegeven als we ons tegelijkertijd realiseren dat veel ondernemingen actief inventariseren wie zij eventueel zouden willen 'wegkapen' bij andere bedrijven (dit bleek uit onze gesprekken met topmanagers voor werving en selectie) terwijl de 'intentie om te blijven' onder topmedewerkers zo sterk is gedaald.

Als de onderneming de broekriem moet aanhalen, kan zelfs met minder middelen een betekenisvol onderscheid worden aangebracht in de beloning. Daar hoeft niet eens het zware wapen van de

(inmiddels niet meer zo populaire) aandelenopties voor te worden ingezet. Een bescheiden bedrag in contanten of beloning in de vorm van aandelen onder voorwaarden weegt nu zwaarder dan een tijd geleden. Medewerkers koesteren nu bovendien lagere verwachtingen dan ooit over wat zij aan prestatiebeloning mogen verwachten. Eén fabrikant die wij kennen, besloot onlangs om de opbrengst van een sanering deels te gebruiken voor bonussen aan nieuwe leiders teneinde hen vast te houden. Een bedrijf in de detailhandel besloot veelbelovende verkopers een groter deel te geven van de oogst die zij zelf hadden gezaaid: men verdubbelde de provisie per dollar omzet boven het jaardoel. Een andere, kleinere, fabrikant betaalde zijn high potentials het afgelopen jaar iedere dag stilletjes de lunch. Zelfs met bescheiden signalen kan een onderneming een heel eind komen om talentvolle medewerkers een gevoel van waardering te geven. Sommige topmanagers zijn bang dat een speciale behandeling voor 'A'-medewerkers de indruk wekt dat er een 'bevoorrechte klasse' in de organisatie is. Niet minder dan zestig procent van de door ons onderzochte ondernemingen zei het etiket 'high potential' niet in het openbaar te gebruiken. Dat betekent echter niet, dat men de rijzende sterren niet het gevoel zou mogen geven dat zij iets bijzonders zijn. Ons onderzoek maakt duidelijk dat zelfs medewerkers die niet tot high potential zijn bestempeld, harder werken (en tevredener lijken te zijn) in een systeem waarin de gunsten (loonsverhoging, promotie en dergelijke) worden vergeven aan de mensen die het verdienen. Uiteindelijk dient de beloning die een medewerker krijgt, te passen bij zijn of haar prestaties. Als iedereen op een gelijke manier wordt behandeld, doet de organisatie te weinig om de mensen waar ze het bij uitstek van moet hebben, te ondersteunen en vast te houden.

6e fout: aanstormend talent wordt niet gekoppeld aan de bedrijfsstrategie

High potentials weten heel goed hoe gezond de onderneming is. Zij zijn terecht gespitst op de scherpte van het topmanagement. Uit ons onderzoek blijkt dat hun betrokkenheid mede sterk wordt bepaald door het vertrouwen dat zij stellen in hun managers, en in de strategische capaciteiten van de onderneming. Is het topmanagement vaag over de koers? Of wordt bij tegenwind zelfs expliciet of impliciet de indruk gewekt dat er helemaal geen strategie is? Dan loopt de onderneming het risico de rijzende sterren van zich te vervreemden

juist wanneer zij hen zo hard nodig heeft. De praktijk bij diverse ondernemingen laat echter zien, dat het topmanagement toekomstige strategieën op allerlei manieren selectief kan delen met jonge leiders – en daarbij hun bijdrage aan die toekomst kan benadrukken. Bij sommige ondernemingen ontvangen high potentials met enige regelmaat berichten per e-mail over de jongste resultaten en veranderingen in

de strategie. Bij andere wordt eens per kwartaal een bijeenkomst met topmanagers georganiseerd. Een andere optie: geef veelbelovende medewerkers toegang tot een portal waar de strategie van de onderneming uiteen wordt gezet en waar cruciale prestatie-indicatoren kunnen worden bekeken. Een van de ondernemingen in ons onderzoek is wereldwijd actief in de informatievoorziening. High potentials kunnen er via een website als een soort 'schaduwdirectie' fungeren: zij doen er hun zegje over de koers van de onderneming en kunnen daar zelfs over stemmen. Weer een ander voorbeeld biedt Hewlett-Packard. Daar worden high potentials in het kader van de Key Talent Programs actief betrokken bij de discussie over belangrijke strategische onderwerpen. Zij discussiëren erover in besloten bijeenkomsten, werken in teamverband aan oplossingen, en presenteren hun uiteindelijke aanbevelingen aan hoge managers.

Bij uitstek talentvolle medewerkers kunnen van grote betekenis zijn in de gehele onderneming. Als zij echter niet als zodanig worden herkend, uitgedaagd of beloond, dan kunnen zij een blok aan het been worden voor de organisatie. Erger nog, hun gebrek aan betrokkenheid en mogelijk falen

Ook medewerkers die geen high potential zijn, werken harder in een meritocratie

Medewerkerpotentieel meten

Op basis van het onderzoek in het bedrijfsleven van de afgelopen tien jaar heeft de Corporate Leadership Council verschillende manieren ontwikkeld om de drie cruciale kenmerken van iemands potentieel in een organisatie – bekwaamheid, betrokkenheid en ambitie – te meten. Wij hebben deze ondergebracht in een proces dat we HIPO-ID noemen. Centraal in dit proces staat een aantal vragen voor kandidaten en hun managers. Een beknopte versie van dit instrument is te vinden op www.executiveboard.com/humancapital/CLC-highpotential.html. De lezer kan met behulp van dit instrument het potentieel van zijn of haar eigen medewerkers inschatten.

kan leiden tot een kaalslag onder managers, en kan funest zijn voor de betrokkenheid en het verloop in de gehele onderneming.

Het topmanagement dient ondubbelzinnig duidelijk te maken dat het stempel 'high potential' niet in de eerste plaats een erkenning is voor geleverde prestaties, maar vooral een inschatting van de bijdrage die iemand in de toekomst kan leveren. De concrete maatregelen op het gebied van 'talentmanagement' moeten tot doel hebben, de rijzende

sterren in de organisatie uit te dagen en tot ontwikkeling te brengen – en niet uitsluitend reeds geleverde topprestaties te vieren. Het hoofd HR bij een technologische onderneming verwoordde sterk waar het uiteindelijk allemaal om gaat: 'Zij lanceren nieuwe activiteiten, bedenken nieuwe besparingsmogelijkheden, bouwen betere relaties op met de klant en jagen innovatie aan. De toekomst van onze organisatie ligt letterlijk in hun handen.'

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'How to Keep Your Top Talent', in the May 2010 issue of the Harvard Business Review, Volume 88, Number 5, pp. 54-61. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.