

Nieuw talentprofiel leidinggeevenden

De visie van Lidewey van der Sluis

Sinds het uitbreken van de financiële crisis zoeken organisaties naar een ander type leidinggevende. Er is onvoldoende geld om talent van buiten aan te trekken, desondanks is er hoop op verandering: de ontwikkeling van leiderschapstalent kan van binnenuit worden aangewakkerd. Dit blijkt uit recent onderzoek van Nyenrode Business Universiteit onder zowel leidinggeevenden als hr-managers. Vergeleken met de tweede helft van 2008 blijkt dat in de tweede helft van 2009 bij ruim 84% van de organisaties een verschil is ontstaan tussen de kenmerken van het huidige management en het gewenste leiderschap.

De nieuw gewenste leider kwalificeert zich door een basisniveau aan kennis en vaardigheden, maar bovenal door zijn of haar persoonlijkheidskenmerken. Leidinggeevenden worden in toenemende mate gezocht onder talent met een hoog niveau van nieuwsgierigheid, flexibiliteit, plichtsbefef, transparantie en resultaatgerichtheid. De ideale leidinggevende in tijden van crisis heeft een laag 'tsjakka-gehalte'; hij of zij staat met beide benen op de grond, is betrouwbaar en werkt doelgericht samen.

Door de groeiende aandacht voor persoonlijkheidskenmerken is een nieuw talentprofiel van leidinggeevenden ontstaan. Hierdoor zijn organisaties genoodzaakt hun selectie- en assessmentmethodes aan te passen. Budgetten voor het aantrekken en ontwikkelen van toekomstig leidinggeevenden zijn echter fors naar beneden bijgesteld. Een krappe 20% van de respondenten gaf aan dat zij reeds hun selectiecriteria en/of assessment methodes hebben aangepast. Het overige deel gaf unaniem aan dat zij dit op korte of middellange termijn van plan zijn. Dit betekent dat het type leidinggevende binnen organisaties op korte termijn niet verandert. Het profiel van de nieuwe, gewenste leidinggevende omvat namelijk persoonskenmerken die moeizaam te leren zijn. Uit eerder onderzoek is bekend dat deze kenmerken robuust zijn en slecht ontwikkelbaar.



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is zij oprichter en directeur van het Nyenrode Powerhouse 'Competing for Talent'. Zie ook <http://talentmanagement.nyenrode.nl>

In sommige gevallen veranderen persoonlijkheidskenmerken door de jaren heen. Er is dan sprake van een lang leertraject, brede werkervaring, en intensieve coaching. Daar is leerpotentieel voor nodig, een leerhouding, en bovenal een werkomgeving waarin het nieuwe gedrag gedijt. Dat laatste biedt een kans voor de gewenste verandering in leiderschapstalent. Werkomgevingen die druk leggen op leidinggeevenden om zich aan de nieuwe eisen aan te passen, dwingen ander gedrag af en daarmee talentontwikkeling van leidinggeevenden. Hierin heeft de organisatie als geheel dan een verantwoordelijkheid. Daarnaast blijft de leidinggevende natuurlijk zelf verantwoordelijk voor het ontwikkelen van zijn of haar talent.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het opleidingsbudget bij bedrijven ondanks de crisis toch nagenoeg intact is gebleven. Het verdient aanbeveling dat budget te besteden aan het verkrijgen van een gewenste organisatiecultuur en omgangsnormen die passen bij het post-crisistijdperk. Dat betekent geld inzetten op het ombuigen van de huidige managementstijl naar gewenste gedragspatronen door voorbeeldgedrag toe te juichen en boegbeelden die het interne elan de gewenste schwing geven, te stimuleren. Door gewenste persoons- en gedragskenmerken vervolgens te herkennen, te waarderen en te belonen maakt een organisatie op termijn de slag naar het nieuwe type leidinggevende.

REAGEREN?
redactie@fmm.nl