volta

Competitief voordeel van Talent ontwikkeling

Hoe mooi zou het zijn als u zich geen zorgen hoeft te maken over de opvolging van vrijgekomen (senior) management-posities binnen uw organisatie.

Geen paniek wanneer een gewaande onmisbare kracht opzegt; de interne opvolger staat immers al klaar. Comfortabel, maar helaas voor de meeste organisaties nog een utopie. De realiteit is dat in veel gevallen de toevlucht tot externe werving wordt gezocht. Vaak te laat en halsoverkop.

Wat komen wij in de praktijk tegen?

Onze executive search praktijk wordt vaak pas ingeschakeld op het moment dat een vacature ontstaat. Deze dient dan vervolgens op zo kort mogelijke termijn te worden ingevuld. Onze vraag of er interne kandidaten zijn die voor de rol in aanmerking komen, wordt meestal met een ferm 'nee' beantwoord. Zijn ze er wel of melden ze zichzelf aan, dan mogen ze 'meedingen'. Ook omdat de organisatie geen goed beeld heeft van de eigen talenten, wordt als default externe werving ingezet. Interne kandidaten zouden logischerwijs een voorsprong moeten hebben, maar staan eerder met 2-0 achter.

In *een eerder whitepaper* schreven wij over de uitdagende puzzel rondom bedrijfsopvolging. Een vergelijkbare situatie speelt vaak breder. We komen in de praktijk regelmatig organisaties tegen die hun opvolgingsplanning niet op orde hebben. Er is geen strategie, systeem en infrastructuur voor het planmatig invullen van senior (management) posities vanuit eigen gelederen. En dat terwijl er met het ontwikkelen en onderhouden van een eigen talentpool sprake is van een pure win-win situatie; de organisatie kan beter anticiperen op aanstaand vertrek van medewerkers op senior (management)posities en hoeft niet (voortdurend) tot externe werving over te gaan. Talenten krijgen bovendien de kans om zich te ontwikkelen en door te groeien; een beproefd retentiemiddel. En dan hebben we het nog niet over de kosten die u met een kwalitatief hoogwaardige talentpool kunt besparen. Neemt niet weg dat

een geregelde externe instroom op senior (management)posities heel gezond is voor uw organisatie en voor nieuw elan kan zorgen.

War for talent

De media staan er vol van; de schaarste aan gekwalificeerd personeel lijkt een hoogtepunt te hebben bereikt. Ondanks Corona groeit de economie harder dan ooit en lijkt de sky the limit. Tegelijkertijd is daar de rem van het gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel. Ook binnen uw bedrijf merkt u waarschijnlijk dat het invullen van vacatures steeds lastiger wordt en vist u in een vijver die leger lijkt dan ooit tevoren. Op alle niveaus is het een uitdaging om aan goede mensen te komen. U had verwacht dat dat voor (senior) managementposities niet zou opgaan, maar ook daar is de spoeling dun. Bovendien lukt het u niet om vanuit die enorme pool aan interne medewerkers de juiste mensen naar managementposities te laten doorgroeien. Zonde, zowel voor de groei en bestendigheid van uw bedrijf, de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt en natuurlijk de kosten, inwerktijd en het afbreukrisico dat externe invulling van (senior) managementposities met zich meebrengt.

Talentontwikkeling: nut en noodzaak

In de sport vinden we intern opleiden en doorgroeien heel normaal. Iedere zichzelf respecterende voetbalclub heeft een goed opgezette jeugdopleiding. Talenten worden gescout, begeleid en doorontwikkeld naar professioneel niveau zodat er een pool ontstaat van sterspelers waaruit het eerste elftal kan kiezen.

Talentontwikkeling gaat over hoe organisaties voorzien in de structurele identificatie, ontwikkeling en doorstroming van eigen talent naar senior (management)posities. Wij zien talentontwikkeling als één van de drivers achter strategisch opvolgingsmanagement, innovatie en organisatieontwikkeling. Immers, in het geval van een kwalitatief en kwantitatief hoogwaardige talentpool kunnen organisaties bij het invullen van vrijgekomen posities putten uit eigen gelederen. Daarnaast is talentontwikkeling dé manier voor organisaties om talenten aan zich te binden. Op de lijst van redenen om voor een baan te kiezen, scoren ‘inhoudelijk boeiend werk’ en ‘doorgroeimogelijkheden’ nog steeds hoog. Daarbij ‘voeden’ talenten de organisatie met nieuw elan.

Talentontwikkeling, en dus het bestaan van een talentpool, is cruciaal voor het bouwen van sterke directie- en managementteams. Teams die vanuit een lange termijnstrategie werken aan de organisatie, waarbij de individuele teamleden zich intrinsiek verbonden voelen met de doelstellingen en ambitie van de onderneming. Onderzoek heeft al eerder aangetoond dat met name leiderschap van binnenuit organisaties tot

grote hoogten laat groeien (Jim Collins, Good to Great). Naast de krappe arbeidsmarkt vormt dit een meer dan uitstekende reden om te werken aan strategisch opvolgingsmanagement en gebruik te maken van de aanwezige leiderschapstalenten binnen uw eigen organisatie.

Talentontwikkeling in uw organisatie kan u een enorm competitief voordeel geven. U bent niet alleen beter in staat talenten aan te trekken, maar u kunt ook flexibeler inspelen op de voortdurende veranderingen, zowel intern (in uw eigen organisatie) als extern (in de markt).

Waarom zien we zo weinig talentpools en wat maakt het bouwen ervan zo lastig?

We merken in gesprekken met opdrachtgevers dat opvolgingsplanning vaak niet op de strategische (HR) agenda staat. En als het er wel op staat, wordt er geen prioriteit aan gegeven. Wat niet wegneemt dat de verantwoordelijken er het belang van inzien. Opportunisme is hier wellicht debet aan; er zijn geen onmiddellijk negatieve consequenties van het niet hebben van een degelijk opvolgingsbeleid en -systeem. Zolang de kritische rollen naar tevredenheid zijn bezet, is er geen urgentie. Althans die wordt niet ervaren. Die is er pas wanneer de manager in kwestie opzegt. Soms verwacht, maar vaak ook onverwacht of bij disfunctioneren van de manager. In het eerste geval is snelheid geboden en zal er snel tot actie worden overgegaan. Eerst wordt er gekeken of er een interne opvolger is. Dit is vaak niet het geval waardoor men naar buiten gaat voor externe werving (door de organisatie zelf of uitbesteed

aan een executive search bureau). Bij disfunctioneren is het een ander verhaal; dat speelt vaak al langer en ingrijpen wordt uitgesteld, afhankelijk van de 'schade' die de disfunctionele manager berokkent.
Een andere reden voor het ontbreken van een solide opvolgingsbeleid en -systeem kan zijn dat er onvoldoende kennis van en ervaring met het opzetten van een dergelijk systeem is. Daarnaast ontbreekt vaak de tijd om het daadwerkelijk op te pakken. Een solide opvolgingsbeleid en -systeem lijkt vaak te vallen in de categorie 'niet urgent maar wel belangrijk'. Helaas krijgen slechts de urgente zaken prioriteit.

Het ligt dan voor de hand om externe expertise in te huren. Prima natuurlijk, maar tegelijkertijd zullen ook de competenties intern moeten worden ontwikkeld om het opvolgingssysteem te kunnen onderhouden en daarmee duurzaam te maken.

De 5 stappen voor het opzetten van een talentpool

Hoe zorgt u ervoor dat een eerstvolgende vacante positie op (senior) managementniveau intern ingevuld kan worden? Een kwalitatief en kwantitatief hoogwaardige talentpool helpt u hierbij. Wij nemen u graag mee in de stappen die hiertoe leiden.

1. Ambities – vertalen van organisatie-ambities naar doelen en strategie.
Het hebben van duidelijke organisatie-ambities en een heldere strategie met concrete doelen is cruciaal om uw organisatie op koers te krijgen en te houden. Vaak wordt onderschat hoe belangrijk het is om ook uw medewerkers hierin mee te nemen. Ambities die ertoe doen, zowel voor uw organisatie, maatschappelijk, als voor henzelf, zullen uw medewerkers inspireren.

Vanuit Volta zien wij het helder formuleren en uitdragen van uw ambities als eerste cruciale stap op weg naar een talentpool die u in staat stelt te werken aan de toekomst van uw organisatie.

2. Behoeftebepaling - vertalen van strategie naar benodigde (leiderschap) competenties.

Tijdens deze stap creëert u helderheid over wat u nodig heeft om ervoor te zorgen dat uw organisatie succesvol blijft in de toekomst en kunt u inspelen op de snelle veranderingen die op u afkomen. Wat voor competenties maken dat u uw strategie daadwerkelijk kunt uitvoeren?
Wij merken binnen onze adviespraktijk dat dit voor veel organisaties een lastige stap is. Het lijkt soms op 'toekomst voorspellen'. 'Wensdenken' richting het schaap met 5 poten ligt op de loer. Het is zaak om juist tijdens deze fase realistisch te blijven en tegelijkertijd de lat hoog genoeg te leggen.

3. Identificatie - in kaart brengen van aanwezige competenties en bepalen van de discrepantie met benodigde competenties.

Zodra de behoeften helder in kaart zijn gebracht, is het zaak te identificeren welke talenten er al binnen uw organisatie aanwezig zijn. En dat zijn er vaak meer dan u in eerste instantie zou denken! Zonde, want juist in deze arbeidsmarkt heeft u de luxe niet om talent ongebruikt te laten en uw medewerkers niet tot volle wasdom te laten komen.
Voor het identificeren van aanwezig (leiderschap)potentieel worden vaak assessmentprocessen ingezet. Maar allereerst is het belangrijk dat er een degelijk identificatieproces wordt ingeregeld en dat leidinggevenden geëquipeerd worden een goed talentmanagementgesprek te voeren.

4. Instroom & Ontwikkeling - Zorgdragen voor het juiste niveau senior medewerkers.

Vanuit de vorige stap is helder geworden waar u op dient in te zetten. Creëren van de juiste instroom, het ontwikkelen van uw talentvolle medewerkers naar senior (leiderschap)posities en wellicht ook afscheid nemen van medewerkers die de nieuwe koers niet kunnen of willen ondersteunen. Helaas komt het te vaak voor dat stap 2 en 3 te snel of niet grondig genoeg genomen worden. Je gaat investeren zonder te weten waarin en of het nodig is.

Natuurlijk onderkennen we vanuit Volta het belang van permanente ontwikkeling van uw medewerkers en zijn wij groot voorstander van het aanbieden van opleidingen, (leiderschap)programma's en coaching. Maar dan wel op basis van een gestructureerde en onderbouwde aanpak. Hetzelfde geldt voor de instroom van nieuwe medewerkers. Het stevig inzetten op een grondige behoeftebepaling vanuit uw ambitie zorgt voor gerichte selectie van de juiste medewerkers, waarborgt een waardevolle start van nieuwe mensen die uw organisatie ook op het gebied van innovatie en groei verder kunnen helpen.

5. Borging – creëren van een omgeving waarin talent blijvend kan ontluiken en ontwikkelen.

Bij borging staat leiderschap centraal. Iets wat onderschreven wordt vanuit onze praktijkervaring. Hoe mooi de processen en opvolgingsmanagementsystemen ook zijn, het echte borgen van talent en zorgdragen voor een continue aanwas van (senior) managementpotentieel gebeurt door de leidinggevenden. Onlangs werd dit weer bevestigd door Ben Tiggelaar in zijn column in het NRC. Uit het jaarlijks trendrapport van HR-vakblad PW blijkt dat de sociale kant van het werk voor verreweg de meeste mensen de belangrijkste reden is om te blijven. McKinsey concludeert dat opleiding, ontwikkeling en groeikansen van groot belang zijn, maar juist het continu blijven uitdagen en zorgen voor interessant werk maakt dat mensen blijven en zich ten volle inzetten. Borgen van talentontwikkeling zit hem dan ook vooral in effectief leiderschap.

Ook overtuigd van het competitieve voordeel van talentontwikkeling?

We denken graag met u mee hoe u dit in uw eigen organisatie inricht! Neem voor een vrijblijvende afspraak contact met ons op.

Benieuwd welke inspiratie Volta nog meer voor u heeft?

lees hier verder!

Koen Verhoeven
managing partner

koen.verhoeven@voltaconsultants.com
0630350696
linkedin.com/in/koen-verhoeven-5566866

Hans Deelen
partner

hans.deelen@voltaconsultants.com
0622548711
https://www.linkedin.com/in/jpmdeelen