

Topbedrijven voor leiderschapsontwikkeling

Han van der Pool

Hewitt RBL-onderzoek topbedrijven in werving, behoud en ontwikkeling talentvolle medewerkers.

drs. J.P. Han van der Pool (han.van.der.pool@tnt.com) is Management Development Manager bij TNT en redactielid van het Tijdschrift voor MD



7

MD ook bij tegenwind

Meer dan vijfhonderd bedrijven hebben aan het onderzoek deelgenomen. Ieder bedrijf heeft een uitvoerige vragenlijst ingevuld welke door de onderzoekers werd geanalyseerd en vergeleken met andere bedrijven. Een selecte groep bedrijven werd nader bestudeerd door middel van interviews met HR professionals en topmanagers. Over meer dan 100 'datapoints' heeft de commissie van MD experts hun conclusies samengesteld en de bedrijven geordend in de "Top Companies for Leaders ranking". Het Nederlandse TNT is tweede geworden op de lijst van succesvolle Europese bedrijven en dertiende in de "Global ranking".

Samenvattend laten de studies sinds 2002 enkele onderscheidende kenmerken zien van de bedrijven die excelleren in leiderschap en leiderschapsontwikkeling:

1. De top van de organisatie vertoont voorbeeldgedrag en laat duidelijk weten wat zij verwacht van anderen t.a.v. de ontwikkeling van talent en wel alle talent in de organisatie en de opbouw van een pijplijn van leiderschap.
2. Leiderschapsprogrammas en –praktijken weerspiegelen duidelijk de algemene strategie en zijn hiermee in lijn gebracht.
3. De ontwikkeling van leiders is een geïnstitutionaliseerde praktijk en geestesgesteldheid geworden. Ingeweven in de cultuur, besluitvorming en alle andere aspecten.

Conclusie: Talent management en leiderschapsontwikkeling blijft top prioriteit bij succesvolle bedrijven ondanks economische tegenwind.

>>



Zeven kenmerken “Top Companies for leaders”

1. Er vindt een duidelijke koppeling plaats tussen de strategie van de onderneming en de strategie van leiderschapsontwikkeling. Succesvolle bedrijven onderzoeken nauwkeurig aan welke talentprogramma's de organisatie behoefte heeft en welke interventies nodig zijn om de bedrijfsstrategie te realiseren.
 2. De verantwoordelijkheid van talentontwikkeling ligt bij de top van de onderneming. En de top van de organisatie is ook actief betrokken bij de ontwikkeling van het toekomstige management. Vaak zijn de topmanagers zelf actief als coach, mentor of als trainer en delen hun ervaringen en inzichten, hun “wisdom” Frequent speelt de CEO hierbij een prominente, actieve rol bij opleiding of action learning, d.w.z. het inzetten van high potentials, gekoppeld aan ervaren leiders, op bedrijfskritische vraagstukken. Ook is de CEO betrokken bij het programma via interne communicaties.
 3. Talent ontwikkeling wordt gezien als een “mission-critical” bedrijfs proces. “High potential talent” wordt gezien als een strategisch voordeel.
De best presterende bedrijven zien het vullen en gevuld houden van een organisatiebrede talent-pijplijn als een absolute noodzaak. Ze hanteren scherpe definities van talent (high potentials), meetbare criteria en een rigoureuus proces voor het bepalen wie er in de talent pool valt en wie niet, waarbij de organisatie als geheel in aanmerking wordt genomen. De uitkomsten ervan worden gemeten.(KPI's).
 4. MD is in de business cycles opgenomen. De bedrijven denken in terugkerende processen in plaats van eenmalige initiatieven. (Think in rhythms as an ongoing discipline, not initiatives). Talent management heeft in deze organisaties een hoge prioriteit. Er wordt veel aandacht gegeven aan het identificeren van high potentials, het bepalen van op groei gerichte carrièrestappen voor deze high potentials, coaching en een actieve bijdrage aan trainings- en opleidingsprogramma's.
High potentials worden in hun ontwikkeling geholpen door middel van trainingen en opleidingen, e-learning, coaching, job rotation, en ook action learning. Leiderschaps- en bedrijfsontwikkeling gaan hierdoor voortdurend samen.
 5. Leiders in deze organisaties zijn significant beter bekend welk gedrag van hen verwacht wordt. Dit komt ook tot uiting in prestatie management (leiders worden beloond voor de mate waarin ze het gewenste gedrag laten zien), promotiebeslissingen (mensen worden alleen gepromoveerd wanneer ze het gewenste gedrag laten zien), werving en selectie (leiderschapsgedrag is een cruciaal criterium) en communicatie vanuit de top van de organisatie.
 6. Economische tegenwind heeft het bewustzijn van de absolute topprioriteit van leiderschapsontwikkeling verder versterkt, maar wel met de aantekening dat alleen de leiderschaps programma's met de meeste toegevoegde waarde voor de ontwikkeling van talent worden georganiseerd. De “nice to have” programma's zijn geschrappt.
Deze organisaties laten omvang, vorm en inhoud van leiderschapsprogramma's volledig bepalen door ontwikkelingen en behoeften in de bedrijfsvoering. In een jaarlijks proces worden de gevolgen van de organisatiestrategie op het gebied van talent geïdentificeerd, waarna het talentmanagementplan tot stand komt. Prestatiemanagement, promotiebeleid, training en opleiding, beloning, opvolgings- en carrièreplanning sluiten zodoende alle op elkaar aan en worden vanuit één punt binnen HR gecoördineerd.
 7. Leiderschap is een “mindset”. Het is opgenomen in gedrag van alle dag. Dit uit zich in definitie van leiderschapscompetenties, definitie van high potentials, opzetten van talent pools, inrichten van opvolgingsplanning, etc. De “Top Companies for Leaders” onderscheiden zich in die zin dat talent management een regulier onderdeel van de operationele bedrijfsvoering is en dat de leiders van de onderneming verantwoordelijk zijn voor het managen van talent binnen de organisatie. Ook zijn ze verantwoordelijk voor het bestendigen van de uitvoering van talent management in de organisatie. Deze infrastructuur wordt ingebed in de dagelijkse leiderschapscultuur en managers maken zich de vaardigheden eigen om talent management effectief uit te kunnen voeren. Duurzaamheid (Corporate sustainability) speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling van leiderschap.
- Als resultaat van dit alles, rapporteren de “Global top companies” significant meer dat hun leiderschapspijplijn hen het vertrouwen

Topbedrijven voor leiderschapontwikkeling

geeft ook in de toekomst succesvol te zullen zijn. Ook scoren zij beter op het thema diversificatie van de talentenpool.

Talent development bij TNT

De bevindingen uit het Hewitt RBL onderzoek hebben TNT bevestigd om de geïntegreerde talent management benadering voort te zetten.

Deze benadering bestaat uit de volgende elementen:

1. Het bestendigen van de uitvoering van talent management in de organisatie middels de jaarlijkse prestatie management cyclus, carrière- en opvolgingsplanning en het bijhouden hiervan (talent management infrastructuur).

2. Actualiseren van functieprofielen, competentie modellen op basis van de strategie van de organisatie.
3. Aanpassen van talentprogramma's en interventies die nodig zijn om de bedrijfsstrategie te realiseren. Voorbeelden van succesvolle programma's bij TNT zijn het Top Leadership Programma en het MYLP-programma. Deze programma's worden nauwe samenwerking met de top ontwikkeld en in eigen beheer georganiseerd. | *M&I*

Literatuur

- Fortune magazine, november 2009
- Hewitt NL nieuwsbrief 2009
- Hewitt survey participant report

Ranglijst	Bedrijf	Hoofdkantoor	Omzet (x miljard)	Aantal medewerkers
1	IBM	Armonk, NY (VS)	\$103.6	398.455
2	Procter & Gamble	Cincinnati, OH (VS)	\$79	135.000
3	General Mills	Minneapolis, MN (VS)	\$14.7	30.000
4	McKinsey	geen	Meer dan \$5	17.000
5	ICICI Bank	Mumbai (India)	\$47.4	36.335
6	McDonald's	Oak Brook, IL (VS)	\$23.5	1.400.000
7	General Electric	Fairfield, CT (VS)	\$182.5	300.000
8	Titan Cement	Athene (Griekenland)	\$2.3	6.063
9	China Mobile Communications	Shanghai (China)	\$2.5	7.919
10	Hindustan Unilever	Mumbai (India)	\$4.4	15.000
11	Natura Cosméticos	Cajamar (Brazilië)	\$1.6	5.700
12	Colgate Palmolive	New York (VS)	\$15.3	36.600
13	TNT	Hoofddorp (Nederland)	\$11	152.000
14	Deere & Company	Moline, IL (VS)	\$28.4	56.000
15	Whirlpool	Benton Harbor, MI (VS)	\$18.9	70.000
16	3M	St. Paul, MN (VS)	\$25	75.000
17	Cargill	Minneapolis, MN (VS)	\$116.6	159.000
18	Olam	Singapore	\$8.9	10.000
19	Eli Lilly	Indianapolis, IN (VS)	\$20.4	40.800
20	PepsiCo	Purchase, NY (VS)	\$43	198.000
21	American Express	New York (VS)	\$28.4	59.200
22	Lockheed Martin	Bethesda, MD (VS)	\$42.7	140.000
23	Intel	Santa Clara, CA (VS)	\$37.6	80.800
24	Infosys	Bangalore (India)	\$4.6	105.000
25	Fedex	Memphis, TN (VS)	\$35.5	275.000