



Leiderschap in ontwikkeling

Een onderzoek naar de leerbehoeften en leervragen van young professionals en de effecten van de economische crisis op de investering in leiderschapsontwikkeling.

April 2009 – april 2010



> Zuidema
The influence company



Inleiding

"Leadership and learning are indispensable to each other."

John F. Kennedy

Bureau Zuidema en InterCompany Association hebben het afgelopen jaar gezamenlijk onderzoek gedaan naar de leerbehoeften en leervragen van young professionals en de effecten van de economische crisis op de strategie voor leiderschapsontwikkeling. Het onderzoek is tot stand gekomen vanuit het besef dat we in tijden van economische recessie kritisch naar de effecten van investeringen in leiderschapsontwikkeling moeten kijken. Deze publicatie bevat de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Aon, DSM, Rabobank, SDU, Stork en VolkerWessels en hun bedrijfsjongerenverenigingen en studente Eva van Urk van de Universiteit van Utrecht (*Leven lang lerende leiders?* Masterthesis Eva van Urk, 2009). Om de dialoog over de aansluiting tussen het beleid van de organisatie en de behoeften van de young professionals te starten zijn zowel de young professionals als het strategisch HRM bevroegd.

In de opzet van het onderzoek zijn twee verschillende onderzoeksmethoden ingezet. De young professionals zijn benaderd aan de hand van een online enquête, deels kwantitatief, deels kwalitatief van aard. De online enquête is door bijna 300 young professionals ingevuld. Het strategisch HRM van de deelnemende organisaties is bevroegd door middel van interviews.

Uit de respons komt naar voren dat young professionals meer belang hechten aan competenties die samenhangen met een leven lang leren dan competenties op gebied van leiderschapsontwikkeling binnen een veranderende omgeving. Van de ondervraagde young professionals is 79% bezig richting te bepalen voor zijn/haar ontwikkeling. Uit de interviews met het strategisch HRM blijkt dat ondanks de economische crisis veel ruimte binnen de organisaties is om te leren en te ontwikkelen en dat de recessie zelfs bijdraagt aan de toename van leermogelijkheden.

We zijn trots op deze publicatie als gezamenlijk resultaat van onze inspanningen. Met de resultaten van het onderzoek dragen wij allen niet alleen bij aan duurzame kennisontwikkeling door input te geven aan de dialoog over investeringen in leiderschapsontwikkeling, maar ook aan de verbinding tussen strategisch HR-beleid, de opleidingsbehoefte van young professionals en opleidingsprogramma's. Wij hopen dat het onderzoek een nuttig handvat is voor een constructieve dialoog tussen HR en young professionals over de toekomstige investeringen in leiderschapsontwikkeling.

We werken in de toekomst graag verder aan duurzame verbinding en kennisontwikkeling. Mocht u vragen hebben over deze publicatie of geïnteresseerd zijn in meer uitkomsten van het onderzoek, dan kunt u contact opnemen met Marieke Oudshoorn, projectleider, via telefoonnummer: 06 - 25 07 60 23.

Bureau Zuidema

Marieke Oudshoorn
Projectleider

Jolanda Botke
Programmaleider Leren & Ontwikkeling

Arjen Kroder
Communicatie

InterCompany Association

Maarten Burggraaf
Voorzitter

Persbericht

Bureau Zuidema en InterCompany Association hebben in 2009/2010 gezamenlijk onderzoek gedaan naar de leerbehoeften en leervragen van young professionals en de effecten van de economische crisis op de strategie voor leiderschapsontwikkeling. Via een grootschalig online onderzoek onder bijna 300 young professionals binnen Aon, DSM, Rabobank, SDU, Stork en VolkerWessels is antwoord gevonden op de vraag in hoeverre young professionals georiënteerd zijn op een leven lang leren en welke leervragen zij hebben met betrekking tot hun leiderschapsontwikkeling.

Oriëntatie op een leven lang leren

Young professionals geven in het onderzoek aan meer belang te hechten aan competenties die samenhangen met een leven lang leren dan competenties op gebied van leiderschapsontwikkeling. Dit geldt ook voor de young professionals die zichzelf als toekomstig leider zien. Young professionals zijn over het algemeen niet alleen binnen de organisatiecontext bezig met hun ontwikkeling, maar ook daarbuiten. Ze bezoeken activiteiten, verzamelen kennis, lezen over hun vakgebied en grijpen mogelijkheden aan om te leren.

De aspecten waaraan de young professionals het meeste belang hechten zijn inzicht in het eigen functioneren, het kennen van persoonlijke sterke en zwakke punten, de inzet van talenten van alle medewerkers bevorderen, verantwoordelijkheden aan medewerkers kunnen geven (delegeren) en mogelijkheden zoeken voor eigen ontwikkeling. Ruim 50% van de ondervraagden voelt zich gesteund in zijn of haar ambitie als toekomstig leider.

Leervragen young professionals

De young professional van nu heeft een duidelijke behoefte aan een vraaggestuurd ontwikkelingstraject, wil ruimte voor eigen initiatieven en leert on-the-job. Young professionals vertrekken als groei of nieuwe kennis niet vertaald kan worden in loopbaanmogelijkheden en hebben duidelijke ideeën over de vorm van hun leiderschapsontwikkeling. Van de ondervraagde young professionals is 79% bezig richting te bepalen voor zijn/haar ontwikkeling. Aspecten waarop zij zich richten zijn het communiceren en ontwikkelen van een visie, inspireren en motiveren van medewerkers, invloed en beïnvloeden door impact te hebben op anderen en te sturen en overtuigen van anderen. Van de ondervraagden geeft 11% aan dat de recessie invloed heeft op leervraag.

De in het onderzoek geformuleerde leervragen door young professionals gaan met name over visie communiceren en ontwikkelen, mensen in beweging krijgen, invloed en beïnvloeden, vakinhoudelijke kennis, managementmodellen en technieken, communicatie, leiderschapsstijlen en delegeren. Bijna de helft van de young professionals geeft aan dat het moeite kost om de ruimte te benutten voor het realiseren van hun persoonlijke leervraag.

Generatieleren

Kijkend naar de leerstijl van young professionals (de pragmatische generatie) kunnen de volgende kenmerken worden omschreven: ze leren met name door te doen, zijn resultaatgericht en relateren hun leren aan de praktijk, ze willen ruimte krijgen van collega's en leidinggevende om te leren en verwachten mogelijkheden aangeboden te krijgen om persoonlijke ontwikkeling vorm te geven.

Verschillen met oudere generaties zitten met name in de volgende aspecten: leren staat volgens oudere generaties vaker los van praktijk, oudere generaties zijn minder gewend ruimte te geven en hechten meer belang aan hiërarchische verhoudingen, oudere generaties zijn meer gewend te werken aan onderontwikkelde competenties, de waarde van beloning verschilt tussen generaties.

Talentontwikkeling

Vooraf jongere generaties zijn gewend om te werken vanuit talent en zijn gericht op een leven lang leren. Zij ervaren echter dat organisaties meer belang hechten aan werken aan competenties die samenhangen met leiderschap in een veranderende omgeving. Ze hebben grote behoefte om herkend te worden aan de hand van hun talenten en geloven in de kracht van talentontwikkeling. Organisaties zouden hierop kunnen inspelen door meer ruimte aan medewerkers te geven om zich te ontwikkelen op basis van talenten en door hen op te leiden om anderen te motiveren en in te zetten op basis van talenten.

Strategieën voor leiderschapsontwikkeling

In samenwerking met de bedrijfsjongerenverenigingen van de deelnemende bedrijven zijn naast het online onderzoek interviews gehouden onder (strategisch) HR-management over de vraag: welke strategieën hanteren deze Nederlandse topwerkgevers in tijden van recessie voor leiderschapsontwikkeling?

Uit de interviews blijkt een uitdrukkelijke focus op talent- en performanceontwikkeling en het belang van inzicht in de resultaten en het aantoonbare rendement daarvan groeit als gevolg van de recessie. Wat opvalt, is dat naast de formele leiderschapstrajecten, organisaties inzetten op de combinatie van die trajecten en het leren in de praktijk. Hiermee lijken de bedrijven aan te sluiten op de leerbehoeften en leerstijlen van young professionals.

Een andere uitkomst van de interviews is dat de recessie, naast (budgettaire) beperkingen en meer sturing op resultaat, tevens volop leermogelijkheden biedt. In sommige gevallen wordt de economische crisis zelfs gebruikt om young professionals versneld te laten leren, door ze mee te nemen in projecten en ze begeleid tegen dingen aan te laten lopen. Door stil te staan bij wat er uit bepaalde omstandigheden geleerd kan worden ontstaat ruimte voor ontwikkeling en creativiteit.

Over ICA

ICA (InterCompany Association) is het grootste netwerk van hoger opgeleide young professionals in Nederland. Het potentieel bereik van ICA bedraagt 35.000 young professionals. 46 Jongerenverenigingen van topwerkgevers uit Nederland zijn aangesloten bij de overkoepelende bedrijfsjongerenvereniging ICA. ICA organiseert activiteiten gericht op het verbreden van kennis, het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en het bieden van een extern netwerk.

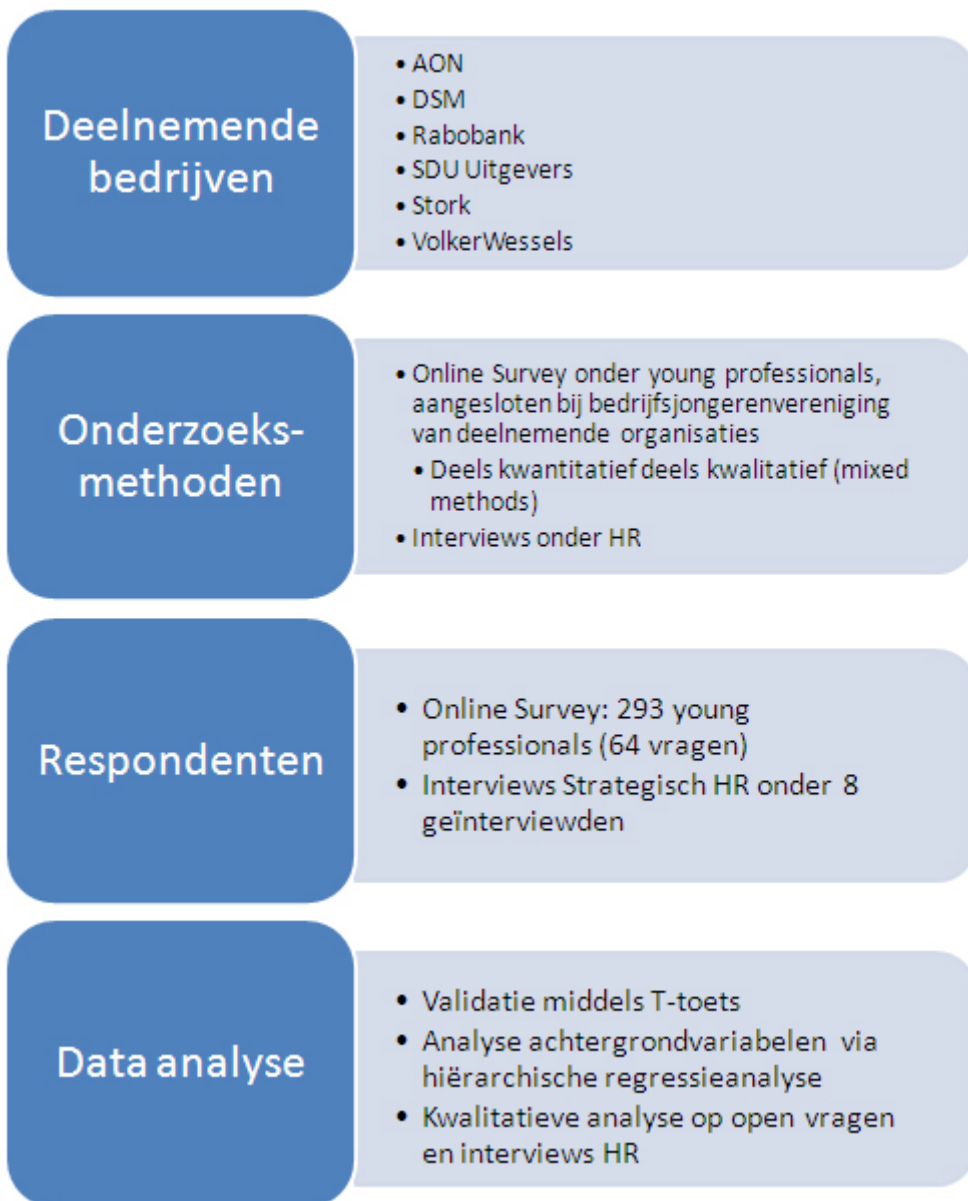
ICA is bedenker en organisator van Young Professional of the Year. Een groot landelijk en jaarlijks evenement waarbij young professionals strijden om de verkiezing van meest talentvolle, innovatieve, toonaangevende en ondernemende werknemer.

Over Bureau Zuidema

Bureau Zuidema – the influence company, is een Nederlands advies- en trainingsbureau met een Europese oriëntatie. Wij ontwikkelen talenten van mensen om organisaties duurzaam te laten groeien. We werken vanuit een unieke expertise op het gebied van Invloed en Beïnvloeding. Bureau Zuidema is gericht op duurzame ontwikkeling van kennis en expertise. Wij delen deze ontwikkeling graag met onze klanten en partners.

Bureau Zuidema biedt trainingen en opleidingen, maar biedt ook advies op het gebied van veranderen, ontwikkelen en leren. Bureau Zuidema neemt invloed in de keten van duurzame kennisontwikkeling door samenwerking en ontwikkeling te stimuleren. Maar ook door elkaars verhaal te horen, zich te verplaatsen, te snappen wat de ander beweegt en de geleerde lessen uit de historie te herkennen. Vanuit deze visie en werkwijze zijn wij voortdurend in staat onze eigen kennis te vergroten.

Verantwoording



Onderzoeksresultaten – de highlights

Aan young professionals is gevraagd aan te geven hoe belangrijk zij 36 aspecten voor leiderschapsontwikkeling vinden. Daarnaast is aan hen gevraagd aan te geven hoe belangrijk zij denken dat hun organisaties diezelfde aspecten vindt.

Top 10 ontwikkelaspecten young professional en organisatie volgens young professional

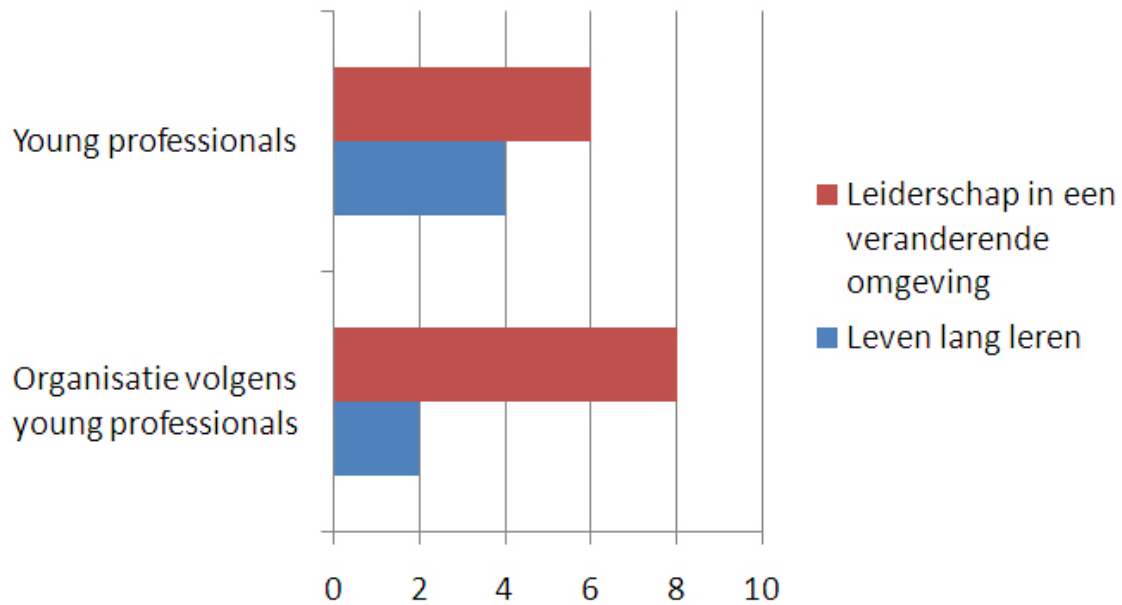
	Young professionals	De organisatie volgens young professionals
1.	Inzicht in eigen functioneren	Kansen en problemen voor de organisatie nauwlettend in de gaten houden
2.	Het kennen van persoonlijke sterke en zwakke punten	Kunnen samenwerken in teamverband
3.	De inzet van talenten van alle medewerkers bevorderen	Inzicht in eigen functioneren
4.	Verantwoordelijkheden aan medewerkers kunnen geven	Het creëren van een visie en bijpassende strategieën voor de organisatie
5.	Mogelijkheden zoeken en creëren voor eigen ontwikkeling	Verantwoordelijkheden aan werknemers kunnen geven
6.	Het aangrijpen van uitdagingen om te leren	Het kunnen uitbesteden van taken aan werknemers
7.	Kunnen samenwerken in teamverband	Samenwerken in een netwerk met verschillende mensen, partijen en organisaties
8.	Het kunnen reflecteren op het eigen leerproces	Meewerken aan een duurzame organisatie die rekening houdt met maatschappelijke ontwikkelingen
9.	Het creëren van een visie en bijpassende strategieën voor de organisatie	Het aangrijpen van uitdagingen om te leren
10.	Het kunnen uitbesteden van taken aan werknemers	Het bundelen van deskundigheid en talenten door middel van samenwerking

Figuur 1 Overzicht top-10 ontwikkelaspecten

De verschillende aspecten zijn in te delen in twee dimensies: competenties die samenhangen met leven lang leren en competenties die samenhangen met leiderschap in een veranderende omgeving. In Figuur 2 wordt duidelijk dat young professionals denken dat hun organisaties in sterkere mate belang hechten aan competenties die samenhangen met leiderschap in een veranderende omgeving, dan zijzelf doen.

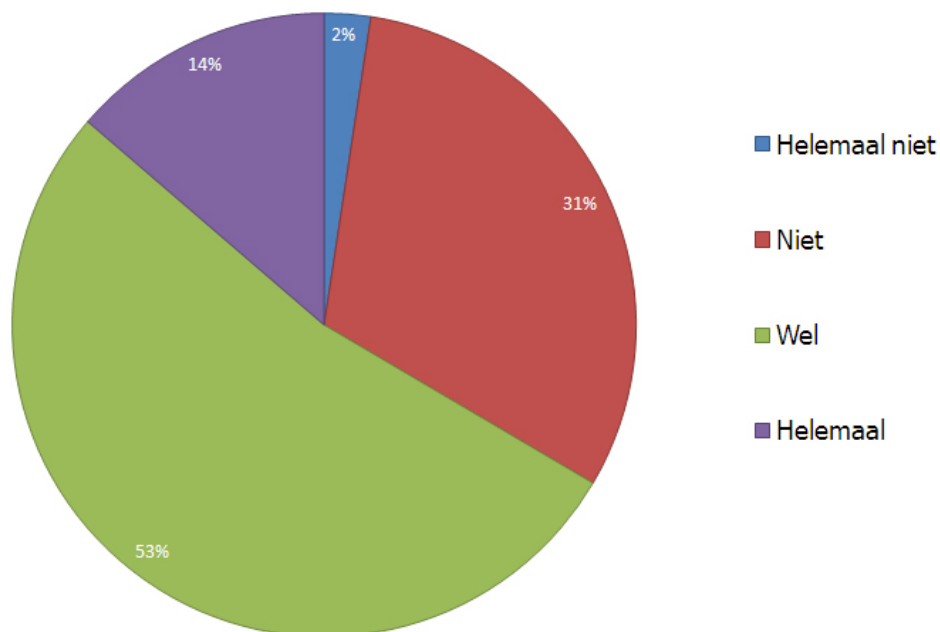
Gehecht belang aan ontwikkelaspecten

Leiderschap in een veranderende omgeving versus leven lang leren



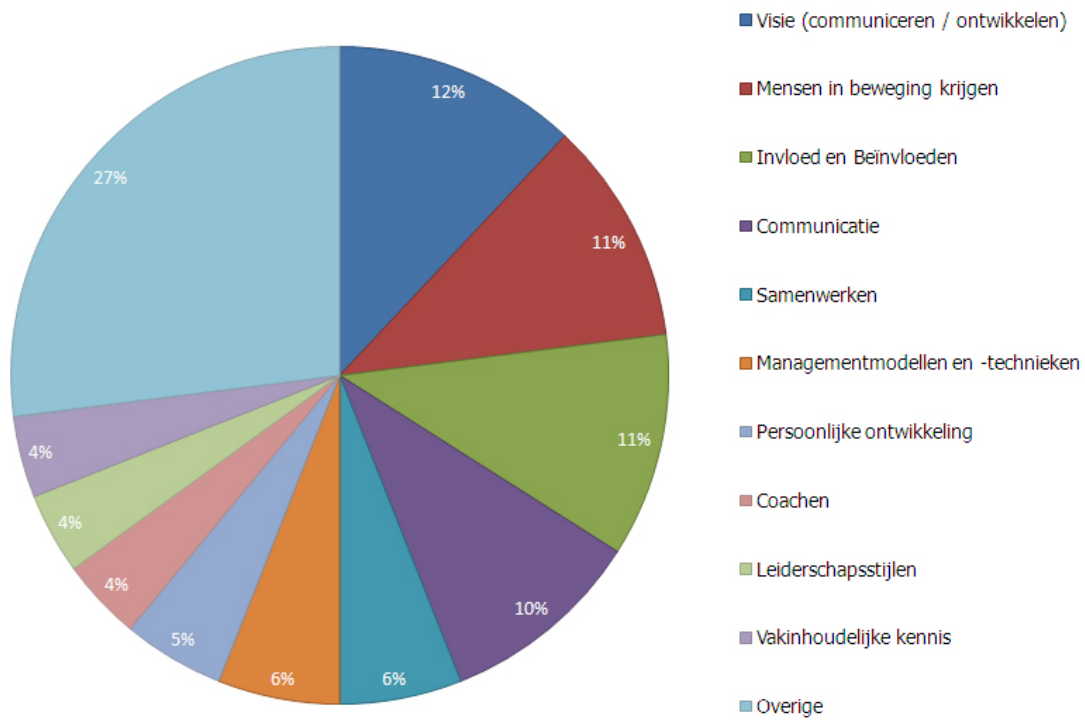
Figuur 2 Gehecht belang binnen de dimensies

Percentage young professionals dat zich gesteund voelt in ambitie als toekomstig leider



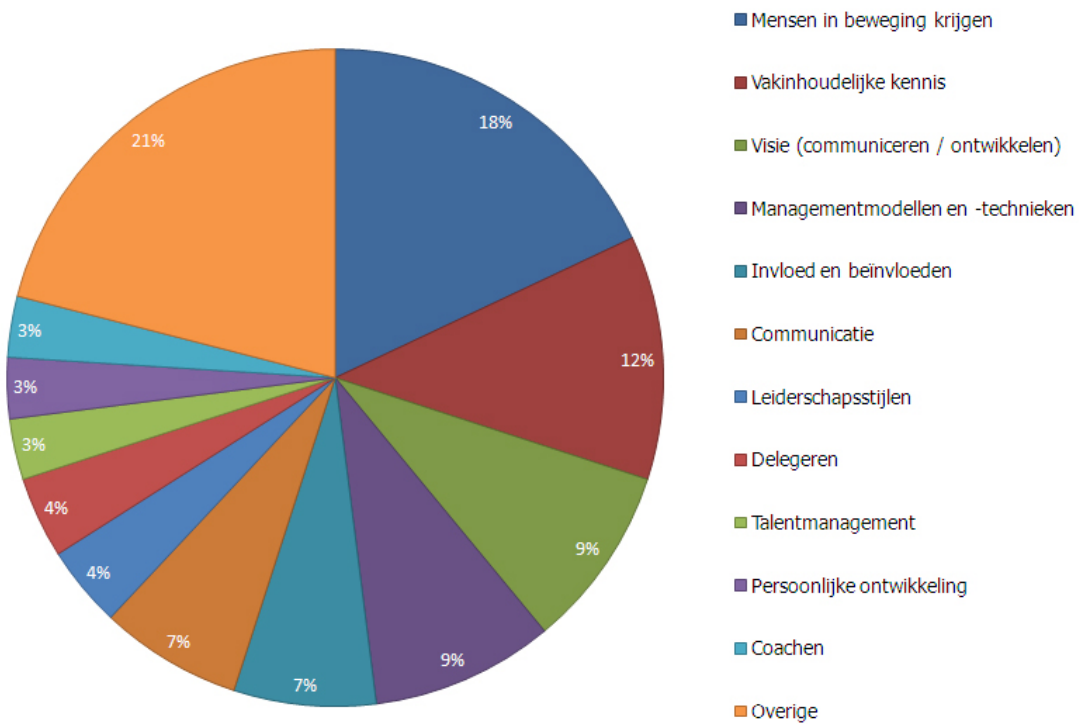
Figuur 3 Ervaren steun in leiderschapsambities

Categorieën ontwikkelaspecten



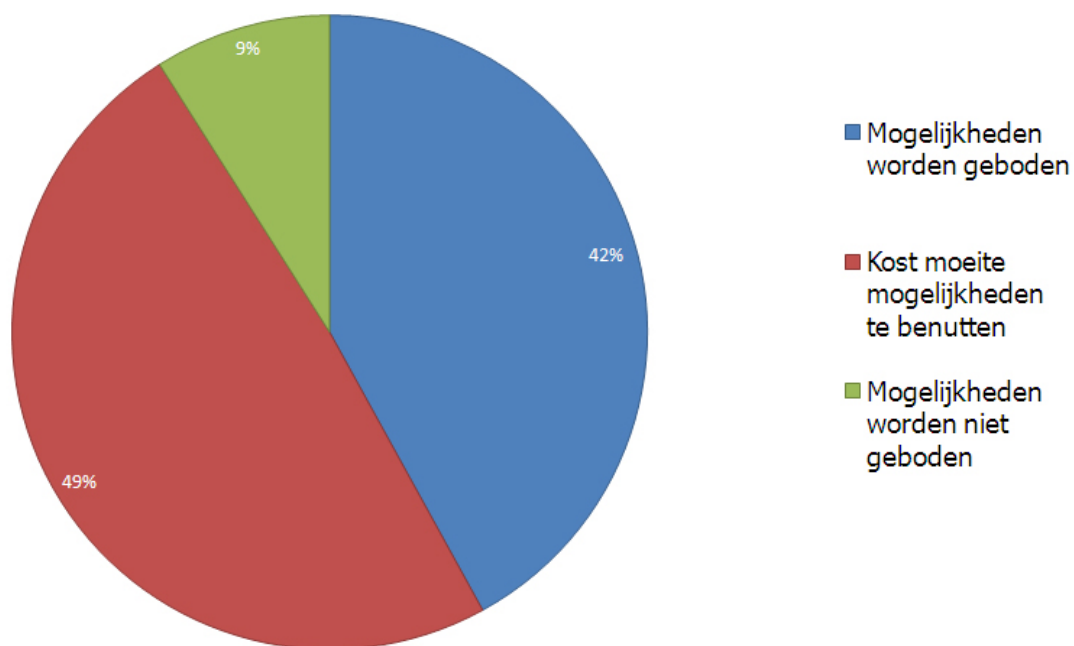
Figuur 4 Categorieën waarop young professionals aangeven zich te willen ontwikkelen

Categorieën leervragen



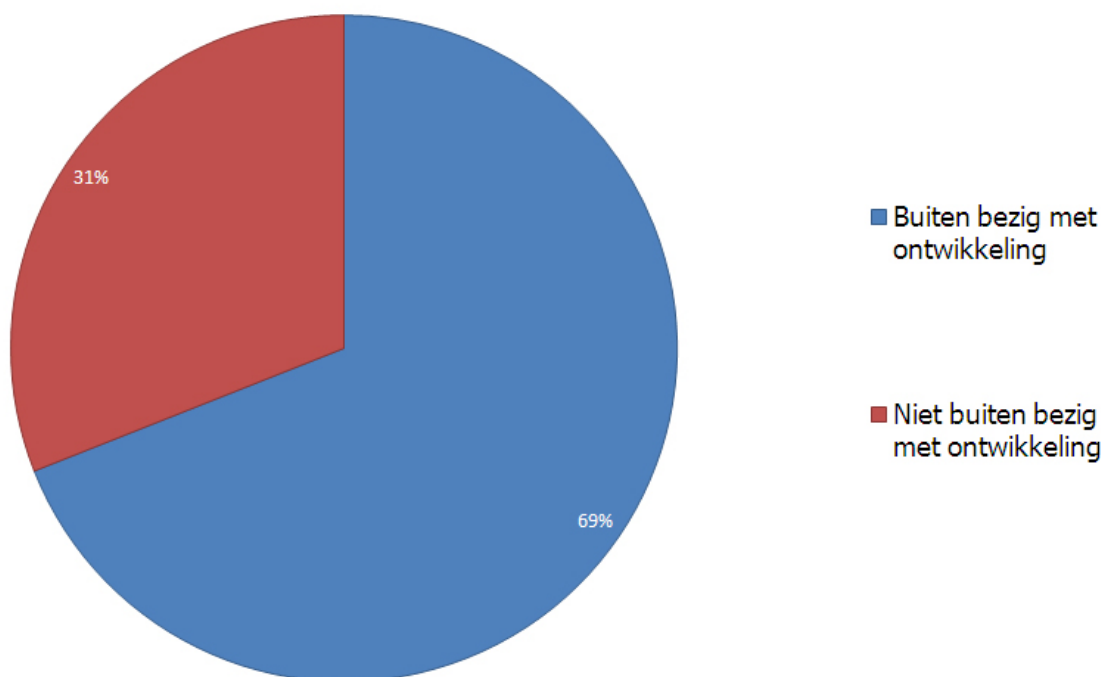
Figuur 5 Categorieën door young professionals geformuleerde leervragen

Mogelijkheid binnen organisatie tot het benutten van de persoonlijke leervraag



Figuur 6 Benutten van mogelijkheden om binnen de organisatie de persoonlijke leervraag te beantwoorden

Ontwikkeling persoonlijk leiderschap buiten organisatie



Figuur 7 Ontwikkeling van persoonlijk leiderschap buiten de organisatie

HRM over strategieën voor leiderschapsontwikkeling

In samenwerking met de bedrijfsjongerenverenigingen van Aon, DSM, Rabobank, SDU, Stork en VolkerWessels heeft Bureau Zuidema interviews gehouden onder (strategisch) HR-management van deze bedrijven. Centrale vraag in de interviews: welke strategieën hanteren deze Nederlandse topwerkgevers in tijden van recessie voor leiderschapsontwikkeling?

Strategie in crisistijd

Leiderschapsontwikkeling vindt op verschillende manieren plaats. Organisaties hebben ieder hun eigen trajecten voor de ontwikkeling van hun leiderschapspotentieel: MD-trajecten, traineeships, talentpools en dergelijke. De benamingen ervoor verschillen, maar er is een uitdrukkelijke focus op talent- en performanceontwikkeling en het belang van inzicht in de resultaten en het aantoonbare rendement daarvan groeit als gevolg van de recessie. Wat opvalt, is dat naast de formele leiderschapstrajecten, organisaties inzetten op de combinatie van die trajecten en het leren in de praktijk.

"Zodra een medewerker start in het Ontwikkelplan of Talentplan neemt zijn leidinggevende deel aan een tweedaagse training en een aantal intervisiebijeenkomsten, de zogeheten Leergang Ontwikkelgericht Leidinggeven. Op deze manier wordt de leidinggevende expliciet betrokken bij het leren en ontwikkelen van zijn medewerkers." Elise Diepeveen, Stork Technical Services

Alle organisaties blijken in hun strategie voor leiderschapsontwikkeling specifieke uitgangspunten te hebben geformuleerd. Dit kunnen specifieke leiderschapscompetenties en daaraan gekoppelde gedragsankers of behaviors zijn, maar ook een expliciete visie op de eigen verantwoordelijkheid of individuele behoefte. Om strategie te kunnen realiseren, hebben organisaties mensen nodig die de door de organisatie geformuleerde waarden of uitgangspunten vertolken.

"Deze tijd vraagt om professioneel recessiemanagement, maar het bestuur stuurt tegelijkertijd ook nadrukkelijk op waardecreatie. Er is aandacht voor opbrengst en kosten, maar ook voor transparantie en openheid. De Raad van Bestuur heeft hierin zelf een voorbeeldrol." John Knoester, VolkerWessels

Teruglopende omzetten en krimpende doorstroommogelijkheden maken het in meerdere organisaties lastiger om op de middellange termijn mobiliteit en loopbaanstappen te creëren. Door sommige organisaties wordt daarom nog nadrukkelijker accent gelegd op de gerichte inzet van onder meer MD-programma's, carrièreplanning en successieplanning met duidelijke focus op het aantoonbare rendement daarvan.

De leermogelijkheden worden geoptimaliseerd door het opleiden hand in hand te laten gaan met leren on the job en de betrokkenheid van leidinggevendenden bij de ontwikkeling van medewerkers te vergroten door hen bijvoorbeeld intervisiebijeenkomsten te laten bijwonen. Ander voorbeeld van versneld leren is het begeleiden tegen dingen aan laten lopen van young professionals: uitdagende opdrachten en de bijbehorende verantwoordelijkheid in een team waar voldoende senioriteit zit voor de nodige support. De crisis biedt hierin volop leermogelijkheden en maakt de leercurve erg steil.

De effecten van de recessie

De crisis leidt enerzijds tot budgettaire beperkingen, reorganisatie, banenreductie en kostenbesparingen. Concreet betekent dit dat er minder kan, er minder doorstroommogelijkheden zijn en in enkele gevallen zelfs explicieter op resultaten gestuurd wordt. Onzekerheid en onvoorspelbaarheid zijn veelgehoorde begrippen. Het is onduidelijk wat organisaties te wachten staat. Zekerheid is verleden tijd en dat leidt ertoe dat plannen continu tegen het licht moeten worden gehouden.

De crisis biedt anderzijds ook kansen en mogelijkheden. Het stimuleert om creatief om te gaan met middelen en naar buiten te kijken. Als wordt stilgestaan bij wat uit een situatie geleerd kan worden, zijn alle gedwongen of ongedwongen veranderingen leermogelijkheden.

"De crisis dwingt ons om na te denken over hoe we dingen anders voor elkaar kunnen krijgen. Veel creatieve dingen ontstaan juist door de crisis. Waar young professionals even iets hadden van 'En nu?' is er vervolgens altijd wel weer ruimte om iets te gaan doen. De ruimte daarvoor wordt niet gecreëerd, die is er gewoon. Managers hoeven maar één ding te doen. Dat is ze niet tegenhouden en samen met de young professionals het effect communiceren naar de rest van de organisatie." Karin Straus, Corporate HR DSM

De rol van bedrijfsjongerenverenigingen en young professionals

Voor een aantal organisaties geldt dat de samenwerking tussen de organisatie of HR in het bijzonder, en de bedrijfsjongerenvereniging nog in de kinderschoenen staat of verder vorm moet krijgen. In dat geval geldt dat er niet gepraat moet worden over talenten, maar met talenten. Andere organisaties zien hun jongerenvereniging als volwaardig gesprekspartner die een positieve rol speelt in de ontwikkeling van strategie, visie en groei van de organisatie. Kenmerkend voor alle deelnemende organisaties is dat young professionals gewaardeerd worden om hun resultaatgerichtheid, ondernemerschap, mondigheid, kritische houding en betrokkenheid. De leden van bedrijfsjongerenverenigingen hebben hierin voor organisaties een voortrekkersrol, worden gezien als early adapters van veranderingen en vernieuwingen en worden ingezet als denktank, vliegwiel of ambassadeur.

"Echte jonge leiders onderscheiden zich door veel sneller dan anderen de slag te maken van het aanschoppen tegen dingen in de organisatie naar het binnen de eigen ruimte te kijken hoe je dingen komt omkeren en daarmee mensen voor je kunt winnen. Een echte potential is in staat om door structuren heen te breken, is meer opbouwend dan schoppend." Ellen Kuppens, DSM Fibre Intermediates

"Onze young professionals onderscheiden zich doordat ze nadrukkelijk aangeven iets te willen bereiken, ze willen leuke dingen doen en hebben de drive om dat op poten te zetten. De huidige economische crisis maakt dat er minder middelen zijn om in nieuwe ideeën te investeren. Dat maakt dat je als organisatie goed moet uitleggen waarom je sommige ideeën van hun kant niet oppakt. Maar tegelijkertijd biedt de situatie ruimte voor nieuwe innovatie vanuit de noodzaak om dingen efficiënter te doen." Arnold Kooistra, SDU Uitgevers

Met dank aan Jan Willem Dijkmeester (Directeur HR, DSM Nederland), Elise Diepeveen (Manager Talent Development, Stork Technical Services), Wiesje ten Hoor (Senior adviseur Management Development, Rabobank), Mascha Jacobsma (Manager Management en Expert Development, Stork Technical Services), John Knoester (Directeur HRM, VolkerWessels) Arnold Kooistra (Hoofd P&O, SDU Uitgevers), Ellen Kuppens (Directeur HR, DSM Fibre Intermediates), Karin Straus (Manager HR, DSM Corporate HR), Dorien Wietsma (Directeur Corporate Responsibility, VolkerWessels), Corine Zegers (Director Management Development, Stork Fokker AESP) en de interviewers Jolanda Botke, Maria de Bruijn en Joep Straathof.

Leiderschapsontwikkeling volgens Zuidema

Alle resultaten in beschouwing genomen, is het een bemoedigende trend dat young professionals zich in het algemeen bij hun leiderschapsontwikkeling niet laten beïnvloeden door de waan van de dag. Zij koersen wat betreft hun persoonlijke leervraag op ontwikkeling en groei op een langere termijn en hechten belang aan het 'leren leren'. De invloed van de recessie is daarbij beperkt. De organisatiecontext waarbinnen zij werken, noodzaakt soms tot een pas op de plaats, maar belemmert hen het zicht op de horizon niet.

De visie van Bureau Zuidema op leiderschap ligt in het verlengde van deze conclusies: leiderschap is de verbindende schakel bij het realiseren van strategische doelen op langere termijn. Leiders staan voor de opgave om een betrouwbaar evenwicht te vinden tussen de sturing op resultaat en de zorg voor mensen.

Een (toekomstig) leider leert niet per se op klassieke wijze, via opleidingen, leergangen et cetera. Hij leert ook in en van de dagelijkse praktijk, van zelfgekozen uitwisselingen en in veel gevallen ook buiten de organisatie, zo blijkt uit dit onderzoek. Anders gezegd: de (toekomstig) leider heeft een lerende houding.

Zonder dat ze het zich wellicht bewust zijn, verpersoonlijken de (toekomstig) leiders zelf duurzaamheid door duurzaam te leren. Een ontwikkeling met effect op langere termijn, duurzame resultaten die zij uit zichzelf nastreven. De opmaat tot corporate sustainability!

Zuidema, the influence company, gaat graag met u in gesprek over de uitkomsten van dit onderzoek en hoe dit in uw organisatie te vertalen. Als verbindende schakel in het ontwikkelen van talenten van mensen om organisaties duurzaam te laten groeien.

Zuidema, the influence company

Olmenlaan 4
Postbus 127
3830 AC Leusden

Telefoon: (033) 434 58 00
Telefax: (033) 434 58 01
info@zuidema.nl
www.zuidema.nl

> **Zuidema**
The influence company

