



DE JUISTE LEIDERS IDENTIFICEREN VOOR DUURZAAM SUCCES

Het waarom en hoe van
leiderschapsassessment



Het identificeren van effectieve leiders – of het nu gaat om werving, interne mobiliteit of successieplanning – is van cruciaal belang voor elke organisatie. Fouten op dit niveau brengen hoge kosten met zich mee, vooral wanneer de indirecte prijs wordt meegerekend: **minder-dan-ideale beslissingen van ineffectieve leiders kunnen een schadelijk rimpeleffect veroorzaken in de hele organisatie.**

In deze gids onderzoeken we waarom een grondig assessment van (toekomstige) leiders zo belangrijk is voor het succes van organisaties. We geven richtlijnen over aandachtsgebieden, assessmentinhoud en afwegingen die je zou willen maken. We helpen je om assessmentprocessen voor je leiders te creëren die je organisatie helpen bloeien.

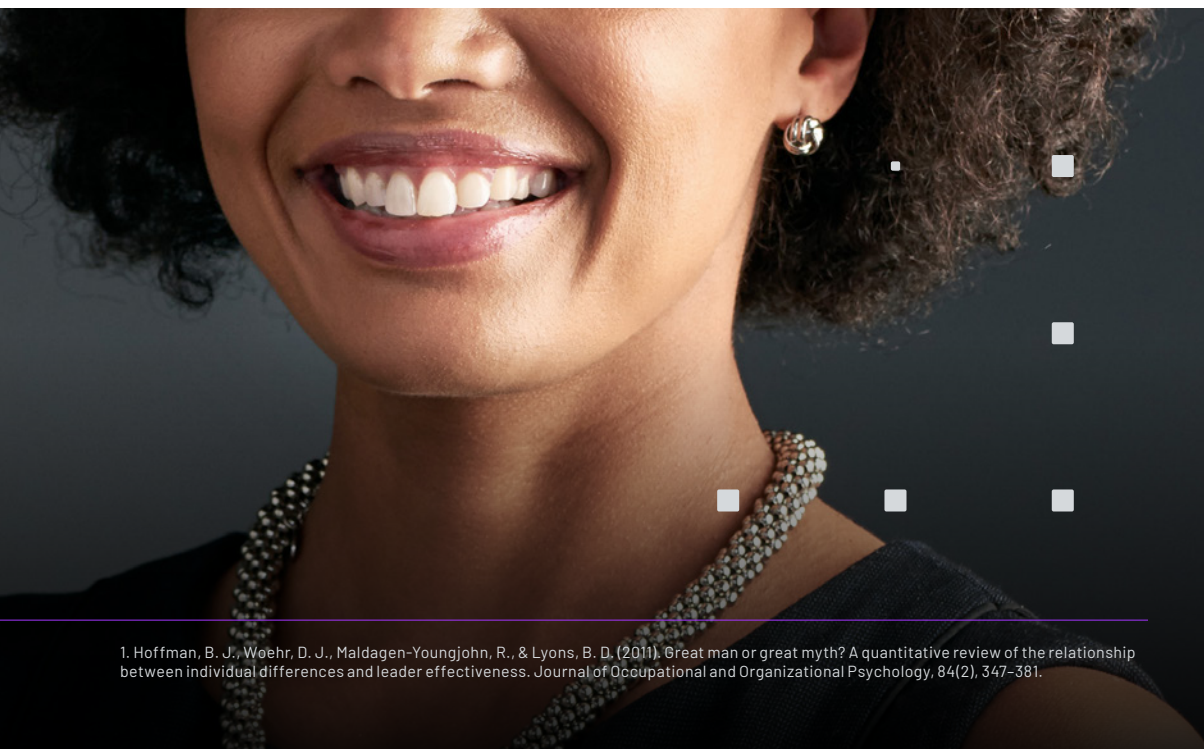
Leiders, ongeacht hun niveau, zijn de hartslag van de bedrijfscultuur en nemen strategische beslissingen die het succes van de organisatie kunnen maken of breken.

De waarde van leiderschapsassessment

Voordat we ons verdiepen in de verschillende methoden om leiderschapscapaciteiten te beoordelen, laten we eerst eens kijken naar de voordelen die de juiste assessments kunnen bieden voor het identificeren van leiders.

Onderzoek heeft aangetoond dat ervaring, opleiding en buikgevoel allemaal extreem slechte voorspellers zijn van de prestaties van leiders; in een lijst van 25 mogelijke voorspellers van leiderschapseffectiviteit kwam ervaring uit het verleden naar voren als een van de minst voorspellende variabelen¹. Helaas nemen organisaties nog steeds hun toevlucht tot het gebruik van deze methoden om leiders te identificeren voor belangrijke functies in hun organisatie, regelmatig met desastreuze gevolgen. Maar met de juiste, wetenschappelijk onderbouwde assessmentmethoden kun je de prestaties van een leider nauwkeurig voorspellen en een sterke basis leggen voor het succes van de organisatie.

Hieronder staan drie niet te missen vragen die leiderschapsassessments je kunnen helpen beantwoorden over jouw kandidaten.



1. Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381.

1.

WELK GEDRAG OP DE WERKVLOER HEEFT DE LEIDER IN HET VERLEDEN VERTOOND?

Hoewel je zicht hebt op iemands carrière en ervaring, is wat je op zijn cv of LinkedIn-profiel ziet slechts het topje van de ijsberg. Het gaat er niet om wat iemand in het verleden heeft gedaan, het gaat erom hoe hij het heeft gedaan. Door het gedrag en de neigingen op de werkvloer van een persoon in het verleden te onderzoeken op basis van valide en betrouwbare assessments, kunnen organisaties beter geïnformeerde wervingsbeslissingen nemen – vooral wanneer de gegevens worden aangevuld met achtergrondcontroles en interviews.

2.

PAST DEZE LEIDER BIJ JOUW ORGANISATIE, HUN TEAM EN DE BEDRIJFSCULTUUR?

Soms neem organisaties leiders van hoog niveau aan om er vervolgens achter te komen dat ze niet bij hen passen. Volgens Harvard Business Review kan dit het bedrijf gemakkelijk meer dan 300% van het salaris van die werknemer kosten wanneer die persoon ontslag neemt of wordt ontslagen.

Leiders op hoog niveau hebben een aanzienlijke invloed op de cultuur en het klimaat van een organisatie en vormen deze door hun overtuigingen, waarden en acties – in positieve of negatieve zin. Het cultiveren van een positief organisatie- en teamklimaat kost jaren van inspanning, maar kan in gevaar worden gebracht door zelfs maar een paar verstorende invloeden van leiders. Daarom is het zorgvuldig onderzoeken of zij bijdragen aan het organisatieklimaat of dit juist belemmeren, een kritische stap die je niet over het hoofd mag zien.

3.

WELKE MOGELIJKHEDEN VOOR PERSOONLIJKE ONTWIKKELING ZIJN ER?

Onderzoek toont aan dat werknemers – inclusief leiders – hunkeren naar en waarde hechten aan mogelijkheden om talent te ontwikkelen: “werknemers met een goed gestructureerd inwerkprogramma hebben 69% meer kans om na drie jaar bij het bedrijf te blijven”.

Als de juiste assessments worden gebruikt in het identificatieproces, kunnen de gegevens worden gebruikt om ontwikkelingsplannen te maken die kunnen worden gedeeld met je nieuw aangenomen leider als onderdeel van het inwerkproces. Zo voelen ze zich gewaardeerd en krijgen ze vanaf het begin zelfinzicht in hun verdere ontwikkeling.

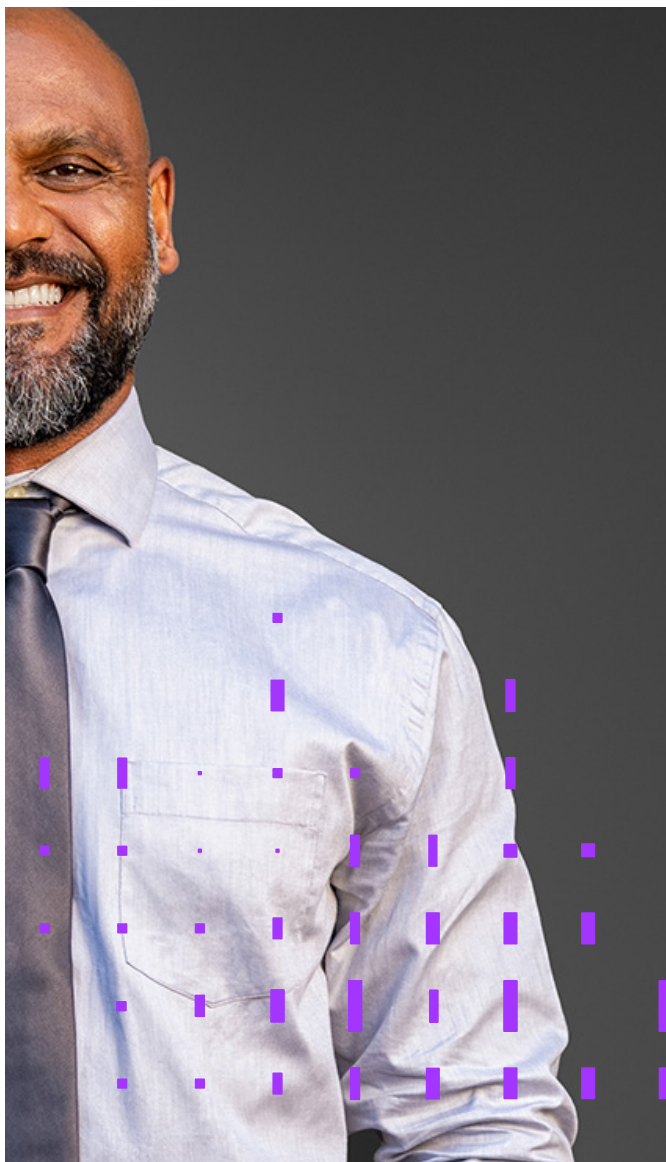
Het juiste assessmentproces voor leiderschap creëren

Als het gaat om het meten van deze cruciale leiderschapskwaliteiten, zijn er genoeg wegen die je kunt bewandelen. Met deze vier tips kun je een proces creëren dat bij jou past.

Tip 1:

Begin met begrijpen wat nodig is om succesvol te zijn in de functie

De beste manier om effectief te bepalen of de kandidaat geschikt is voor de leidinggevende functie, is het uitvoeren van een functieanalyse. Tijdens dit proces onderzoekt een assessmentexpert de functie grondig en kijkt hij naar de kennis, vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn voor succes in de functie – niet alleen gericht op uiterlijk zichtbaar gedrag, maar ook naar wat eronder zit: de motivatie, waarden en persoonlijkheid van de leider. Dit proces resulteert in een sterk idee van wat er beoordeeld moet worden.



Tip 2:

Zorg ervoor dat je een goed begrip hebt van de beste assessmentmethoden voor jouw doel

Met de overvloed aan beschikbare assessmentinstrumenten moet je begrijpen wat elk van hen kan doen voordat je de juiste stukjes voor je assessmentpuzzel kiest. Is motiverend leiderschap de sleutel? Zorg ervoor dat je de motieven en waarden begrijpt. Moet een leider het team vaak bekrachtigen? Kijk naar hun emotionele intelligentie. De mogelijkheden zijn onbeperkt, maar de stukjes die vaak de basis vormen van een leiderschapsassessment zijn:

- **Online assessments:** er is een breed scala aan online assessments beschikbaar, maar vaak zorgen organisaties ervoor om een basis van persoonlijkheidsassessment en cognitieve vaardigheidsmetingen op te nemen – beide zeer valide voorspellers van werkprestaties. In een leidinggevende functie is het meten van zachtere vaardigheden kritischer dan ooit, en we adviseren altijd aanvullende maatregelen om dit in detail te begrijpen.
- **Interviews:** Interviews tijdens assessmentprocessen kunnen in veel verschillende richtingen gaan, van het focussen op eerdere ervaringen met bepaalde vaardigheden tot het begrijpen van motivaties of het verifiëren van resultaten van online assessments. Het belangrijkste criterium voor een succesvol interview om toekomstig gedrag te voorspellen, is ervoor te zorgen dat het interview gestructureerd en gestandaardiseerd is en de deelnemers vraagt om hun specifieke ervaringen te beschrijven.
- **Bedrijfssimulaties:** Als je wilt zien hoe een leider reageert op kritieke situaties in de echte wereld, dan helpen simulaties je daarbij. Dit kan door middel van business cases, presentatiesimulaties, rollenspellen – of een combinatie daarvan.

Afhankelijk van de functiecriteria werken sommige van deze methoden beter dan andere. En hoe meer methodes je gebruikt, hoe meer zekerheid je hebt dat de leider die je identificeert de job aankan.

Tip 3:

Vind de juiste balans tussen betrouwbaarheid, middelen en deelnemerservaring

Hoewel best practice zou voorschrijven dat alle bovenstaande assessmentmethoden moeten worden gebruikt, is het belangrijk dat je een proces creëert dat werkt voor jouw organisatie en functies. Je moet rekening houden met factoren zoals tijdsinvestering, kosten, schaalbaarheid en de ervaring van kandidaten.

Al deze beslissingen moeten worden afgewogen tegen de betrouwbaarheid van het assessment, waarbij geldt dat hoe meer gegevens worden verzameld, hoe nauwkeuriger de resultaten zullen zijn. Je kunt er dus voor kiezen om een kort, enkel assessment te gebruiken, maar voor jouw belangrijkste wervingen moet je een robuustere oplossing overwegen die je vertrouwen geeft bij jouw beslissingen over talent.

Conclusie

Hoewel de opname van een uitgebreide assessmentoplossing in het identificatieproces van leiderschap in eerste instantie een extra last kan lijken, kunnen de wederzijdse voordelen op lange termijn voor het individu en de organisatie niet worden overschat. Assessments bieden cruciale inzichten in gedrag op de werkplek, culturele fit, teamdynamiek en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.

Door de natuurlijke neigingen van een leider en die binnen een team te onderzoeken, kunnen organisaties beter geïnformeerde beslissingen nemen, het risico op een slechte cultural fit minimaliseren en een positieve en productieve werkomgeving bevorderen.

Tip 4:

Vraag hulp aan een expert

Er is een grote verscheidenheid aan methoden en opties om uit te kiezen bij het opzetten van een assessmentproces van leiderschap, en soms is het moeilijk om te weten waar te beginnen en wat prioriteit te geven. Als dat het geval is, kan het inschakelen van een externe partner voor ondersteuning in het proces een oplossing voor je zijn. Assessmentexperts weten waar ze op moeten letten, wat belangrijk is voor succes in de functie en hebben ervaring met het identificeren van sterke punten en ontwikkelingsgebieden voor kandidaten in veel verschillende organisaties. Zij kunnen de druk van dit proces wegnemen en tegelijkertijd de effectiviteit ervan optimaliseren. Bovendien kunnen ze je helpen om de gegevens die je tijdens je assessmentproces hebt verzameld, om te zetten in bruikbare inzichten.



