

Executive search: vroeger en nu



GrassGreener Europe™

Executive search: vroeger en nu

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben grote invloed op de selectie van executive talent. In deze whitepaper wordt ingegaan op de invloed van die ontwikkelingen op leiderschap en executive search. Aan welke eisen moet het executive talent van morgen voldoen? En welke gevolgen zijn er voor headhunters en executive search bureaus?

De snel veranderende wereld

Het executive talent van morgen heeft andere (of eigenlijk meer) kwaliteiten dan vroeger. Dat heeft vooral te maken met de veranderlijkheid van de wereld van vandaag. Om een beeld te geven:

- **Grote rol van technologie** – De rol van technologie in het leven van mensen is enorm groot geworden. De gemiddelde persoon brengt **6 uur per dag online** door. De gemiddelde Nederlander heeft nu **meer dan 3 digitale devices** tot zijn beschikking.
- **Digitale disruptie** – Doordat mensen digitaal zo bereikbaar zijn, kunnen bedrijven mensen steeds makkelijker bereiken. Snelle, wendbare startups slagen er hierdoor in om met digitale platformen een directe brug naar mensen te slaan en beter te presteren dan gevestigde partijen. De lijst van succesverhalen is groot: Uber, Booking, Foodora, Netflix, HelloFresh, en ga zo maar door.
- **Verhoogde dynamiek** – De nieuwe disruptieve bedrijven dwingen bestaande marktleiders in het defensief en dwingen hen te veranderen. Wie niet meekan, wordt onherroepelijk voorbijgestreefd. De dynamiek neemt toe. **Ruim 60% van grote bedrijven heeft te maken met een hoog niveau van disruptie.** De gemiddelde aanwezigheid van bedrijven in de **Fortune 500 is al gedaald van 60 naar 20 jaar en wordt alsmaar korter.**

- **Toenemende globalisering** – Bedrijven en overheden werken in toenemende mate over verre landsgrenzen met elkaar samen. (Ter indicatie: **de Nederlandse export was in 2018 400x hoger dan een eeuw eerder**). Het verdwijnen van barrières maakt de wereld kleiner en maakt het makkelijk om een wereldwijd publiek te bereiken. Maar tegelijk geeft die wereldwijde schaal ook nieuwe uitdagingen, zoals cultuurverschillen.

Bedrijven die in het huidige tijdperk effectief willen zijn, moeten met de snel veranderende wereld om kunnen gaan. ING en Friesland Campina zijn mooie voorbeelden van corporates die reorganiseren om flexibiliteit en veerkracht in te bouwen in de organisatie.

Een nieuw type leider

De veranderende wereld van vandaag vraagt om een nieuw type leider. Het executive talent van morgen moet succesvol met die veranderende dynamiek kunnen omgaan. Vaak krijgt hij te maken met marktkrachten en processen waarmee hij nog niet eerder te maken heeft gehad. Sommige functies, zoals de CDO (Chief Disruption Officer) en de CISO (Chief Information Security Officer), bestonden zelfs tot voorkort niet eens. Executives in deze rollen moeten hun eigen beroep uitvinden en hier



draagvlak voor vinden in een organisatie. Daarnaast zijn samenwerkingsvaardigheden belangrijker dan ooit. Om creativiteit te stimuleren worden verantwoordelijkheden tegenwoordig doorgaans laag in de organisatie gebracht. Van managers vraagt dat om een lossere managementstijl; coachend en inspirerend. Directief leiderschap is soms minder gewenst.

Bij dit nieuwe leiderschap horen bepaalde kwaliteiten. Denk aan zaken als leervermogen, creativiteit en ondernemerschap. Bovenal is het belangrijk dat de executive ook buiten zijn comfortzone goed blijft functioneren. Daarnaast is de teamfit erg belangrijk. Reorganisaties vragen om intensieve samenwerking, goede reflectieve vermogens en een luisterend oor.

Executive search vroeger...

Bij het vinden van de leider van morgen hoort ook een nieuw soort executive search.

Van oudsher ligt de nadruk bij selecteren van executive talent vooral op de kennis en ervaring die iemand heeft in een bepaalde branche. Informatie uit het curriculum vitae was bepalend om iemand wel of niet aan te nemen. Want als iemand tien jaar gewerkt heeft als leidinggevende in de chemiesector, zal hij ook een goede baas zijn bij een volgend chemiebedrijf. Referenties worden ingewonnen om iets over zijn manier van werken te weten te komen. En tot slot wordt er vaak een beeld gevormd van de intelligentie in de vorm van een IQ-test.

Op zichzelf is deze manier van werken succesvol geweest. In het huidige tijdperk zijn er echter ook kanttekeningen bij te maken:

- Branche kennis is tegenwoordig minder relevant, doordat digitale transformatie en disruptie de dynamiek binnen branches sterk verandert.
- Referenties moeten iets zeggen over de manier van werken van de kandidaat, maar worden aangeleverd door de kandidaat zelf. Ze zijn in de regel dan ook altijd positief en geven daardoor een incompleet beeld.

- IQ is erg belangrijk, maar een hoog IQ hoeft niet meteen een indicatie te zijn dat iemand ook succesvol is. Doorzettingsvermogen en oplossingsgerichtheid zijn evenzo belangrijk. En ook emotionele componenten (EQ), zoals inlevingsvermogen, geduld en het vermogen om samen te werken, worden met IQ niet ondervangen.

.. en nu

De recruiter van vandaag moet breder kijken om succesvol te zijn:

- Recruiters moeten ook buiten de branche van de opdrachtgever kijken wanneer ze op zoek gaan naar executive talent. Branche kennis is immers minder relevant.
- Recruiters moeten kijken of het karakter van de kandidaat past bij het bedrijf waar hij gaat werken. Wat voor karakter heeft de kandidaat? En past dat karakter bij de verwachtingen van het team waarmee hij gaat werken?
- De recruiter moet ook weten welke businessproblemen de kandidaat moet gaan oplossen. Welke kwaliteiten zijn vereist voor de kandidaat om succesvol te zijn? En past zijn manier van problemen oplossen bij het bedrijf?

De kern van het werk van recruiter is verschoven. Het gaat niet meer om het vinden van talent, maar om het selecteren van talent met de juiste kwaliteiten, vaardigheden en karaktereigenschappen.

GrassGreener Europe heeft een vijf stappenmethode ontwikkeld, de BarHeim-Methode, die past bij het vinden van het executive talent van morgen en heeft deze methode verwoord in een whitepaper. Uiteraard staan de consultants van GrassGreener Europe u ook graag te woord over de mogelijkheden bij uw bedrijf!

