

Trefwoorden

Talentmanagement

Personeel

Persoonlijke ontwikkeling

SASKIA POSTMA



Saskia Postma is zelfstandig interim-manager, coach, loopbaanadviseur en trainer. Zij heeft ruime ervaring als senior consultant executive search en coach bij diverse gerenommeerde hrm-adviesbureaus. Naast een marketingopleiding volgde zij diverse leergangen op het gebied van coaching waaronder Neuro-Linguïstisch Programmeren, de leergang voor loopbaanadviseur en de School voor Coaching.

E-MAIL: sdpostma@ziggo.nl

TALENTMANAGEMENT: DE MOEITE WAARD

Ook uw organisatie is ongetwijfeld regelmatig op zoek naar nieuw talent om de gelederen te versterken. Vaak is die capaciteit intern aanwezig, helaas wordt daar weinig mee gedaan. Veel organisaties besteden kapitalen aan het werven van nieuwe mensen terwijl de achterdeur wijd openstaat.

Minder dan 30 procent van de Nederlandse bedrijven doet aan talentmanagement, zo blijkt uit onderzoek van werving- en selectiebureau Robert Half. Weet uw organisatie wat uw medewerkers werkelijk bindt of boeit en wat er aan potentieel talent aanwezig is? Mensen die onvoldoende doorgroeimogelijkheden ervaren zijn al snel geneigd buiten de deur te gaan kijken...

Onderscheiden

Wanneer uw organisatiedoelstellingen op gestructureerde wijze verbonden zijn aan de ontwikkeling van het talent in uw organisatie, kan uw bedrijf zich onderscheiden in de markt. Tenslotte zijn uw medewerkers uw belangrijkste kapitaal. Medewerkers die ingezet worden op de zaken waar zij goed in zijn en uitgedaagd worden om nieuwe zaken op te pakken zijn productiever. Mensen blijven langer bij een organisatie werken als zij voldoende doorgroei ervaren.

Ook voor de werving van nieuwe medewerkers kan het een aanzuigende werking hebben als uw organisatie zich profileert als een werkgever met een hart voor de ontwikkeling van de medewerker. Dit kan dit een krachtig wapen zijn. Er is genoeg talent

in Nederland aanwezig en waarschijnlijk ook binnen uw eigen bedrijf.

Competenties

Goed management development beleid gaat verder dan het in kaart brengen van de behoeften van de medewerkers. Het boek *Talentmanagement. De waarde van talent in organisaties* biedt een praktijkgerichte en goed onderbouwde visie over talentontwikkeling in organisaties. De auteurs Madeline Dessing en Erin Lap hebben veel ervaring met dergelijke vraagstukken in organisatie. Hun aanpak start met het in kaart brengen van de competenties waarmee uw organisatie zich wil profileren in de markt.

1. Talentmanagement vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling start met het scherp krijgen van het toekomstbeeld van de organisatie. Het doel is immers om effectief te kunnen inspelen op toekomstige uitdagingen.
2. Per functie en rol worden vervolgens de belangrijkste competenties die nodig zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie in kaart gebracht en vastgelegd. Goede competentieprofielen bestaan dan niet uit lange lijsten met voor

de hand liggende criteria als leiderschap, ondernemerschap, et cetera. De essentie is juist om te analyseren wat onderscheidend is voor uw organisatie en wat bij uw bedrijf de juiste combinatie is van competenties.

3. De meest betrouwbare manier om deze competenties vast te stellen is het houden van gestructureerde vraaggesprekken met de meest succesvollen. Mensen die hun functierol goed vervullen, als succesvol worden gezien in de organisatie en die in het licht van de organisatiestrategie gezien kunnen worden als 'koplopers'. Daarbij is het zaak om niet alleen de managers te spreken maar een selectie te maken uit diverse lagen in de organisatie. Elke groep dient daarbij representatief te zijn voor de voorgestane stijl van werken. Zo ontstaat een rijk palet aan succesvoorbeelden.
4. Vervolgens wordt een analyse gemaakt die als basis dient voor competentieprofielering. Het beschrijven van waarneembaar gedrag maakt de functieprofielen hanteerbaar voor de mensen die ermee moeten werken. Ze worden daarna gebruikt voor benoemingsbeslissingen en ontwikkelplannen. Bij benoemingsbeslissingen concentreert de organisatie zich vooral op competenties die binnen de organisatie moeilijk te ontwikkelen zijn.

Goede samenhang

Op de juiste wijze ingezet omvat talentmanagement een goede samenhang tussen de ontwikkeling van medewerkers, persoonlijkheidsvorming, organisatieontwikkeling en business development. De start ligt in het vaststellen van de organisatiedoelstellingen en de gewenste competenties die hiervoor in huis moeten zijn. Het te ontwikkelen personeelsbeleid zal vervolgens een goede samenhang moeten bieden tussen werving en selectie, opleidingen en beoordelen (zie *kader*).

- **Werving.** Bij de werving moet worden gekeken naar medewerkers die passen bij de bedrijfscultuur van de organisatie en die bovendien competenties in huis hebben die de organisatie steunen in haar

Wie doet wat?

- De humanresourcesafdeling legt de basis voor loopbaanbegeleiding, carrièreplanning, MD en promotiesystemen. Daarnaast draagt deze afdeling zorg voor een structuur die zich richt op het vastleggen van prestatienormen, prestatiebeoordeling en verbeteringsafspraken. Wanneer nodig ondersteunt en adviseert men de lijnmanagers.
- De leidinggevendenden leggen zich toe op het geven van feedback, het communiceren over taken en functioneringsgesprekken.
- De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het behalen van hun jaarlijkse doelstellingen. Ontwikkelingspunten die tijdens de jaarlijkse loopbaangesprekken naar voren komen, worden door de medewerker adequaat opgepakt. De medewerker wordt ondersteund door de instrumenten die hr kan bieden en door zijn manager, maar hij staat zelf aan het roer van zijn loopbaan.
- De organisatie laat zich ondersteunen door loopbaanbegeleiders/coaches die de medewerkers zicht bieden op competenties en loopbaanwensen maar ook op het gebied van zelfkennis. Deze functionarissen zijn ook prima op inleenbasis bij bureaus in te huren als de organisatie te klein is om een dergelijke functionaris in vaste dienst te hebben.

ambities.

- **Het Persoonlijk Ontwikkelplan.** Dit dient als uitgangspunt voor opleiding en ontwikkeling. Binnen het opleidingspad vallen ook zaken als coaching, mentorschap, intervisie, et cetera. Alle medewerkers beschikken idealiter over een ontwikkelplan dat de algemene vaardigheden en competenties omvat die passen bij de rol van de medewerker binnen het bedrijf. Anderzijds kan de medewerker naar aanleiding van zijn ambities kiezen voor het ontwikkelen van een inhoudelijk specialisme of van andere vaardigheden in de breedte.
- **Begeleidende rol van de lijnmanager.** Succesvol zijn bij het ontwikkelen van de mens in de organisatie vraagt van managers vooral vaardigheden als het gaan om het begeleiden van talenten, het vastleggen van afspraken en het afspreken van prestatienormen. Daarom start het stappenplan ten aanzien van het invoeren van het loopbaanbeleid bij voorkeur (tegelijk) met de ontwikkeling van de leidinggevendenden.

Het talentprogramma

Een goed talentprogramma omvat bij voorkeur de volgende onderdelen: een systeem om talent te classificeren door middel van assessments, 360°-

feedback, beoordelingsgegevens uit de loopbaan en een 'talentschouw' (deze kan op verschillende manieren ingericht worden, afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie). Met behulp van MD-programma's kunnen de toekomstige managers de competenties ontwikkelen die nodig zijn om binnen de organisatie succesvol als leidinggevende te functioneren. Een MD-programma kan uit de volgende onderdelen bestaan:

- ontwikkelassessment;
- Persoonlijk Ontwikkelplan;
- individuele coaching;
- interne opdrachten met een interimkarakter om ervaring op te doen;
- netwerkbijeenkomsten;
- collegiale intervisie.

Uiteraard wil iedere organisatie de high potentials in kaart brengen om zodoende toekomstige kandidaten voor belangrijke sleutelposities te identificeren en te ontwikkelen. Echter, meer dan driekwart van de organisaties richt zich met talentmanagement alleen op de high potentials. Dat is geen verstandige aanpak. In het boek van Dessing en Lap worden drie groepen medewerkers onderscheiden die alle een andere aanpak vragen:

- mogelijke afvallers;
- goede stayers;
- mensen met doorgroei capaciteit

De weerbarstige praktijk: Jaap de manager

Jaap is een intelligent jonge vent met een mooie universitaire studie Technische Bedrijfskunde achter de rug. Gedreven, wat eigenwijs en met een warm hart voor de techniek. Jaap is vol ambitie gestart bij een bedrijf waar hij inmiddels twee jaar werkt als projectleider. Jaap wil graag weer een volgende stap maken en dan wil hij liever iets anders dan projectmanagement. Een projectteam aansturen zonder echt iets over die anderen te zeggen te hebben frustriert hem af en toe mateloos. Heeft hij het allemaal zo goed bedacht en opgezet en dan doen 'ze' het toch weer niet zoals hij het wil. Jaap zou graag wat meer steun van zijn leidinggevende ontvangen om de dingen voor elkaar te krijgen. Die vindt echter dat Jaap zelf in staat moet zijn om zijn zaakjes goed te regelen. Jaap mag wel, op eigen verzoek, een training projectmanagement volgen zodat hij de kneepjes van het vak beter onder de knie krijgt.

Niet lang daarna ziet Jaap op internet een leuke functie van teamleider bij een klein bedrijf en hij grijpt zijn kans. Over zijn eigen leidinggevende was hij niet erg enthousiast. Nu kan hij zelf zijn stempel drukken op zijn eigen afdeling en zal hij eens laten zien hoe je mensen aan moet sturen. Na een jaar in zijn nieuwe functie heeft Jaap het er toch moeilijk mee om de afdeling goed te laten draaien. Hij begint er sterk aan te twifelen of leidinggeven wel zijn ding is. Eigenlijk zou hij misschien toch liever zelf weer wat meer in de techniek duiken dan anderen aan te sturen. Inmiddels is Jaap in twee functies veel over zichzelf te weten gekomen, maar hij weet nu even niet zo goed raad met zichzelf. Hij heeft net een duur nieuw huis gekocht en er is een kleine op komst. Het salaris dat bij zo'n leidinggevende positie hoort kan hij nu goed gebruiken. Hij komt er niet uit en het kost hem menig slapeloze nacht. Wat te doen?

(HIPO's).

De groep stayers is vaak een vergeten groep. Zij veroorzaakt geen problemen en levert solide prestaties. Je weet wat je aan ze hebt. De groep die niet voldoet wordt intensief begeleid totdat duidelijk wordt dat verbetering niet in de lijn der verwachtingen ligt en de high potentials komen wel aan hun trekken met hun eigen MD-programma's. Maar de goede stayers moeten ook eens wat vaker uitgenodigd worden om na te denken over hun eigen ontwikkelmogelijkheden en die van de organisatie.

Voor de manager is het juist een uitdaging om ook bij deze doelgroep, die geneigd is zich bescheiden op te stellen, de kwaliteiten verder te ontwikkelen. Het is aan te bevelen om bij talentontwikkeling iedere medewerker binnen de organisatie zijn eigen Persoonlijk Ontwikkelplan te laten maken, gecombineerd met een kort loopbaantraject. Als hier door de leidinggevende dan ook daadwerkelijk op wordt gestuurd, kan de organisatie ook bij de meer bescheiden, maar waardevolle, medewerker de

ontwikkeling gericht stimuleren.

De juiste inschatting van talent

Talent alleen is geen basis voor succes. De twee geschetste situaties (zie *kaders*), illustreren dit goed. Het voorbeeld van Jaap zal voor veel organisaties herkenbaar zijn. Jaap is typisch iemand die zonder veel begeleiding van de ene baan in de andere rolt en intussen totaal niet tot zijn recht komt. Remco heeft dan wel enige begeleiding gehad, maar dat heeft toch geleid tot een wat eenzijdige analyse van zijn kwaliteiten.

Hoe vaak komt het niet voor dat

mensen ambities hebben die niet in lijn liggen met hun talenten? Of dat de organisatie beslissingen neemt die niet gebaseerd zijn op de juiste inschatting van talenten? Veelal heeft iemand wel de vaardigheden in huis maar onvoldoende zelfkennis om te weten wat hem drijft en wat bij hem past. Ook het maken van een Persoonlijk Ontwikkelplan biedt geen garantie voor succes als het slechts blijft bij een inventarisatie van de wensen en vaardigheden van de werknemer. Veel programma's op het gebied van talentontwikkeling richten zich voornamelijk op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden en te weinig op het ontwikkelen van zelfinzicht. Enkel kijken naar hoe iemand dingen doet, vragen naar wat hij wil en vervolgens gissen naar hoe die persoon is, biedt onvoldoende basis voor de juiste loopbaanplanning. Remco Claassens beschrijft in zijn boek hoe je naast de inventarisatie van talent en ambities ook moet kijken naar waar bij medewerkers de passie ligt. Omdat passie gaat om energie, vraagt een goede loopbaancoach goed door op alles wat een medewerker energie geeft. Dit alles uiteraard naast de inzet van alle andere gangbare instrumenten op het gebied van loopbaanplanning (zie *tabel 1*). De coach helpt de medewerker om een heldere analyse te maken van alles wat hem energie geeft. Daar komt een persoonlijk plan uit voort dat sturing geeft en een goede balans garandeert tussen talenten, persoonlijke waarden, persoonskenmerken en passie.

Ontwikkelassessment

Om deze essentiële elementen helder

De weerbarstige praktijk: Remco het salestalent

Remco Claassens geeft in zijn boek *Wij, de kunst van het manipuleren* een mooi voorbeeld uit zijn eigen loopbaan. BSO, zijn eerste werkgever, was jaren geleden een van de eerste bedrijven die investeerde in een groeitraject en opleidingsplan voor de medewerkers. In een prachtig Persoonlijk Ontwikkelplan werd beschreven wat Remco graag zou willen binnen BSO en ook wat BSO op zijn beurt graag van hem zou willen. Omdat hij als techneut over commerciële vaardigheden leek te beschikken, werd hij opgeleid voor een fijne salesfunctie. Vaardigheden en wensen leken mooi op elkaar aan te sluiten. Maar toen hij eenmaal aan de slag was in de felbegeerde salesfunctie werd hem al snel duidelijk dat hij van dit werk totaal geen energie kreeg.

Persoonlijke missie/zingeving/drijfveren	Wat bezielt mij of geeft mij energie? Steeds meer mensen willen zich inzetten voor maatschappelijke idealen door middel van hun werk.
Identiteit	Wie ben ik: persoonlijkheid, karakter, intelligentie?
Overtuigingen	Welke overtuigingen heb ik die mij helpen of juist tegenwerken?
Kennis	Wat weet ik en welke kennis wil ik (verder) ontwikkelen?
Vaardigheden	Wat kan ik en wat wil ik leren beheersen?
Gedrag	Wat doe ik? Welk effectief heeft mijn gedrag op mijn omgeving?

Tabel 1. De essentiële elementen voor een succesvol loopbaantraject

in kaart te brengen is een ontwikkelassessment een goede start, gecombineerd met een kort traject met een loopbaancoach die de kandidaat de nodige zelfanalyses, oefeningen en feedback kan bieden. Op basis van deze analyses kan een Persoonlijk Ontwikkelplan worden gemaakt dat werkelijk richting geeft aan de loopbaan en dat goed aansluit op vaardigheden en talenten, maar ook op drijfveren en passie.

Terug naar het voorbeeld van Jaap. Het is heel goed mogelijk dat Jaap door middel van goede begeleiding

zijn persoonlijke effectiviteit op het gebied van leidinggeven kan vergroten en hij een team kan motiveren. Wanneer zijn competenties op het juiste moment in kaart waren gebracht was hij niet zonder al te veel begeleiding in het diepe gegooid. Het is echter ook mogelijk dat bij een tijdig afgenomen ontwikkelassessment naar voren was gekomen dat Jaap wellicht veel gelukkiger zou zijn in een rol waarin hij zich verder kan specialiseren op zijn inhoudelijke kennis. Kortom, het is van belang om ontwikkelpaden aan te bieden waarin medewerkers zich niet alleen kunnen ontwikkelen tot leidinggevende maar waarin ook ontwikkelingsmogelijkheden in de breedte mogelijk zijn.

De zes elementen van succesvol talentmanagement op een rij

- Breng de organisatiedoelstellingen helder in kaart.
- Stel scherpe competentieprofielen op, toegesneden op de organisatie.
- Zorg voor commitment voor talentmanagement bij het management.
- Breng de talenten in de organisatie breed in beeld (zowel de high potentials als de goede stayers).
- Zorg ervoor dat loopbaanontwikkeling een vast onderdeel is binnen de organisatie.
- Richt het externe wervingsbeleid op moeilijk te ontwikkelen competenties.

BRONNEN

- Dessing, M. en E. Lap. *Talentmanagement. De waarde van talent in organisaties*, Pearson Education Uitgeverij, 2004.
- Claassen, R., *Wij, de kunst van het manipuleren*, Spectrum, 2008.
- Claassen, R., *IK, gezond egocentrisme, meer effectiviteit*, Spectrum, 2005.
- Steijger, V., Steijger, S. en P. van Oosterhout, *Wereldtalent. Het beste uit jezelf en je carrière*, Thema, 2008.
- McCall, M., *Top talent. High potentials als strategisch voordeel*, Thema 2004.

Samenvatting

Talentmanagement is niets meer of minder dan het identificeren en stimuleren van de talenten van medewerkers en deze verbinden aan de doelen die de organisatie nastreeft. Om talent te managen is het belangrijk om medewerkers inzicht te bieden in mogelijke volgende stappen en functies. Het in kaart brengen van de talenten van medewerkers en weten waar de organisatie naar toe wil, is een eerste stap op weg naar succesvol talentmanagement.