

Roadmap voor het werken met talent

Wat maakt talentmanagement tot een succes? In onze ogen wanneer we mensen inzetten op hun talenten; de dingen waar ze goed in zijn en beter in willen worden. Waar hun drijfveren liggen. Maar wel zo, dat de organisatiedoelen worden gehaald.

Samen met opdrachtgevers ontwikkelden wij een methodiek en aanpak die ruimte laat voor maatwerk. In dit document omschrijven we welke fasen we doorlopen. Iedere fase levert producten. Ook deze producten omschrijven we in het voorliggende document.

In de onderstaande figuur zijn de fasen met de bijbehorende producten weergegeven. De fasen die we onderkennen zijn:

- **Ontwerpen**, deze fase vormt de kern van de methodiek. De basis van de ontwerpfase is het opstellen van een zogenaamd *framework van professionele rollen*. Dit zijn de rollen c.q. talenten die een organisatie nodig heeft om in het professionele speelveld te opereren. In dit speelveld bevinden zich de afnemers, de leveranciers en eventuele kaderstellende partijen.
- **Talent- en organisatieontwikkeling**, deze fase omvat de activiteiten die nodig zijn om de talenten van medewerkers in te zetten en te ontwikkelen om daarmee de organisatiedoelen te realiseren. In deze fase komen organisatiedoelen en de ontwikkeling van mensen samen.
- **Borgen**, in deze fase worden de activiteiten uit de vorige twee fasen verbonden met de instrumenten die de organisatie gebruikt om te sturen. Of, worden deze instrumenten aangepast aan de principes die ten grondslag liggen aan de gehanteerde methodiek.





Ontwerpen

Uitvoeren speelveldanalyse

Met een *speelveldanalyse*ⁱ brengen we de partijen in beeld met wie de professionals samenwerken. Samen met hen bepalen we vervolgens met wie zij welke informatie uitwisselen. Welke informatie geven ze en krijgen ze om hun werk naar behoren uit te voeren? Deze *informatieanalyse*ⁱⁱ is de basis voor de *professionele resultaten*ⁱⁱⁱ die bij de talenten c.q. rollen horen. De werkwoorden die we in de analyse benoemen, vormen ook de basis voor de rollen.

Vaststellen ontwerpprincipes

Een *frame work*^{iv} van professionele rollen is een verzameling rollen die we methodisch en volgens bepaalde principes ontwerpen gebruiken. Deze ontwerpprincipes zijn de basis van het werken met talent. Deze *ontwerpprincipes*^v zijn ook de basis voor de vervolgstappen.

Opstellen rolbeschrijvingen

Samen met de medewerkers bepalen we wat de gewenste *professionele werkwijze*^{vi} van een rol is. Wat in een rol de sleutel is tot succes en wat de geschreven en ongeschreven regels zijn om als professional in een rol succesvol te zijn.

Vaststellen werkprocessen

Alle rollen hebben een specifieke plek in de bedrijfs- en/of werkprocessen van de professional. Een schematisch overzicht van de werkprocessen leggen we vast in een zogenaamde *procesplaat*^{vii}. Op de procesplaat omschrijven we ook kort alle rollen en krijgen een herkenbaar icoon. Een procesplaat vergroten de gebruikers vaak naar bijvoorbeeld posterformaat en zetten we in als '*communicatie- en promotiemateriaal*'^{viii}.

Vaststellen rollen

Een rollen *frame work* is solide en duurzaam als we een aantal uitgangspunten hanteren. Zo zijn de rollen zo specifiek zijn dat ze zijn te herleiden tot maximaal 2 - 3 basisvaardigheden. Verder toont een goed ontwerp de *dilemma's*^{ix} waar de professional in zijn werk voor staat. Ook zijn de rollen evenwichtig verdeeld over drie *aandachtsgebieden*^x (mens, markt, middelen). Het *frame work* van rollen stellen we vast en is de basis voor het benoemen en inzetten van talenten.

Verbinden competentiehuis

Voor de rollen in het *frame work* bepalen we welke kennis en kunde (*competenties*^{xi}) het verschil maken. Samen met de professionals brengen we de competenties in de voor hen herkenbare beroepscontext. Competentieontwikkeling vindt dus plaats binnen de context van de rol(len) waaraan deze zijn gekoppeld. Ons uitgangspunt is dat talentontwikkeling synoniem is aan rolontwikkeling.



Talent- & organisatieontwikkeling

Opstellen talentenplan

Werken aan en met talent vraagt om een planmatige benadering. Daarbij komen het bepalen en inzetten van talent, het ontwikkelen van talent en het ontwikkelen van de organisatie samen. In het *talentenplan*^{xii} wordt de visie op en het beleid met betrekking tot talent vastgelegd. De werkwijzen, de aanpak en de relaties met bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling en ontwikkelmogelijkheden.

Uitvoeren talentendialoog

Door met elkaar in gesprek te gaan, leren we de 'rollentaal'^{xiii} te gebruiken. In evenementvorm, workshops en/of afdelingsoverleg leren de medewerkers hun talenten en die van anderen te herkennen en te benoemen. De medewerkers kijken we welke talenten bijdragen aan het realiseren van organisatie- en/of afdelingsdoelstellingen.

Vaststellen talenten

Als de organisatie door dialoog inzicht heeft in de aanwezige talenten, is dat het moment waarop de organisatie een beroep doet op de talenten. De organisatie kiest welke talenten c.q. rollen bijdragen aan de *organisatiedoelen*^{xiv}. Medewerkers verbinden hun talenten aan de beoogde resultaten en doelstellingen. Wanneer talenten zijn vastgesteld, kennen medewerkers hun te ontwikkelen rollen en weten collega's hen te vinden^{xv} op hun talenten c.q. rollen.

Inrichten academie met loopbaanpaden en leerinterventies

Vaak is bestaand opleidingsaanbod^{xvi} gericht op het overdragen van(vak)kennis en wordt per onderwerp aangeboden. Het ontwikkelen van rollen c.q. talent is gebaat bij het inzetten van het talent bij het oplossen van actuele vraagstukken^{xvii}. Het ontwikkelaanbod bij talentontwikkeling vraagt om een indeling van dit aanbod naar rollen. Hierbij brengen wij kennis en kunde (competenties) en professionele werkwijze bij elkaar in actieve werkvormen. De werkcontext^{xviii} is tevens de ontwikkelcontext.



Borgen

Verankeren in HR-cyclus

Afspraken die de organisatie maakt met de medewerkers worden bij voorkeur vastgelegd in de HR cyclus. Afhankelijk van de ambitie van de organisatie betekent dit in bepaalde gevallen een aanpassing of andere benadering van beoordelen en waarderen. Vaak zijn in de bestaande situatie competenties de norm. Een organisatie kan besluiten om de rolbeschrijvingen meer integraal onderdeel te laten zijn van de HR cyclus. Afspraken over talentontwikkeling krijgen een duidelijke plaats in de HR cyclus^{xix}.

Herijken functiehuis

Veel organisaties vereenvoudigden hun functiehuis^{xx}. Het zoeken van een balans tussen generiek en specifiek is daarbij de uitdaging. Een te generiek functiehuis geeft vaak weinig houvast voor groei en ontwikkeling en weinig herkenbaarheid van het eigen vak. Te specifiek levert een groot functiehuis. Afhankelijk van de ambitie van de organisatie kunnen de rollen worden gebruikt voor het vereenvoudigen van het functiehuis. Vrijwel iedere organisatie is te managen, te ondersteunen en uit te voeren met circa 30 rollen. De mate waarin een rol is aan te leren, courant is in de markt en deel uitmaakt van de werktijd bepaald de loonwaarde^{xxi}.

Uitvoeren HR-cyclus

Het voeren van gesprekken op basis van rollen c.q. talenten vraagt om een andere focus van leidinggevende en medewerker. Niet wat de organisatie vraagt aan competenties is leidend, maar wat de medewerker meeneemt om de organisatiedoelstellingen te behalen krijgt de nieuwe focus. Voor het voeren van HR gesprekken krijgt de organisatie een handreiking^{xxii} bij deze gesprekken en waar nodig een introductie voor en door HR-adviseurs.

Realiseren organisatiedoelstellingen

Tijdens de leer- en ontwikkelinterventies^{xxiii} worden de beoogde resultaten gemonitord. Omdat de organisatiedoelstellingen ook de leerdoelen zijn, is er door de medewerkers, de afdeling en ook de klant permanent zicht op de behaalde resultaten en de verwachtingen die er zijn rondom de beoogde resultaten.

De ontwikkeldoelen^{xxiv} worden in het programma zoveel mogelijk direct afgeleid van de organisatiedoelstellingen. De medewerkers werken in de rollen met en aan hun talenten én het verbeteren van de organisatie. Ontwikkelen is synoniem aan verbeteren.



Leesbijlage: Waarom willen we talent managen?

Veel redenen om talent te managen zijn er niet. Daar zijn we dus kort over. Of we willen vooraan staan als talent schaars dreigt te worden of we zoeken aansluiting bij de drijfveren die de moderne, werkende mens beweegt. Als we het handig doen, combineren we natuurlijk beide redenen.

Cijfers vertellen ons dat talent de moeite waard is om over na te denken. Zo zien het CBS en TNO op het hoogtepunt van de crisis in 2009 dezelfde mobiliteit op de arbeidsmarkt als op het economisch hoogtepunt in 2007. Blijkbaar is economische tegenwind voor een bepaalde groep werknemers geen reden om niet van baan te wisselen. Als dat bij tegenwind al zo is, hoe ziet dat er dan uit als we de wind weer in de rug hebben? Talent ontdekken en dat talent als bedrijf aan je binden, voorkomt een hoop rompslomp en gedoe met werving en selectie. Daarnaast is het behouden van talent minder duur. Als één procent van de medewerkers binnen drie jaar na aanneme weer vertrekt, becijferen grotere bedrijven de totale kosten daarvan op één tot meerdere tonnen.

"Het ontwikkelen van je sterke kanten geeft vele malen meer energie"

De andere reden schuurt aan tegen competentie management. Het managen van competenties richt zich op het bijspijkeren van allerhande kennis, kunde en bijbehorend gedrag dat een organisatie belangrijk vindt. De aandacht gaat dus uit naar het ontwikkelen van iets wat je niet goed genoeg kunt. Terwijl het ontwikkelen van je sterke kanten vele malen meer energie geeft. Daarbij komt dat competentiegericht ontwikkelen een uitdaging op zich is. Het kan wel, maar vereist wel een lange en gedegen adem. Het blijft dus vaak bij competentiegericht beoordelen.

Daarnaast biedt De Wereld van het Nieuwe Werk meer ruimte voor het bereiken van doelen op een geheel eigen wijze. Als je met jouw talenten de eindstreep haalt, is de baas meestal meer dan tevreden.

Herman Wijffels weet het op video mooi te verwoorden: "Alleen Sociale Innovatie brengt bedrijven écht verder. Alles draait om het maximaal benutten van mogelijkheden van mensen in organisaties."



Leesbijlage: Wat is talent eigenlijk?

Verwarring rond het begrip talentmanagement ontstaat als we onder talent niet hetzelfde verstaan. Voor de één is talent iets wat we allemaal hebben. Vergelijkbaar met de kwaliteiten waarover we beschikken. Iedereen heeft positieve en sterke kanten en is altijd wel goed in iets. Anderen vinden deze benadering wat mager en zien in talenten toch echt iets wat dunner is bezaaid.

Denkers die zich specialiseren in talenten hebben een beeld dat meer overeenkomsten vertoont. De inzichten van bijvoorbeeld Francoys Gagné zijn in dat verband de moeite waard om te bekijken. Deze Canadese professor spreekt van gifts (gaven of natuurlijke aanleg) en talents (talenten). De gaven hebben we van nature meegekregen. Talenten zijn gaven die onder de juiste invloeden zijn uitgebroed. Gaven zijn onze potentiële talenten.

Soorten en maten

Francoys Gagné noemt vier gebieden waarin onze gaven kunnen opduiken:

- creatieve gaven, zoals: originaliteit, verbeelding, inventiviteit en lateraal denken;
- fysieke, motorische gaven waaronder bijvoorbeeld kracht, uithoudingsvermogen en lichaamscoördinatie;
- intellectuele gaven, zoals: geheugen, observatie- en beoordelingsvermogen;
- sociale gaven zoals: invloed, empathie en tact.

Gaven en talenten komen dus in verschillende soorten. Creatief, sterk, slim of sociaal handig. Voor slimheid en sociale handigheid beschikken we al over bruikbare meetlatten die we respectievelijk kennen als IQ en EQ. Sterkte laat zich uitdrukken in medische termen, in kilogrammen of in afgelegde meters in relatie tot verstreken tijd. Creativiteit als belangrijke ingrediënt van bijvoorbeeld innovaties is beduidend lastiger te meten. Deze gave wordt meestal verbonden met bijzondere kenmerken van onze persoonlijkheid.

Invloeden van binnen- en buitenaf. Verder benoemt Gagné de invloeden die van een gave een werkelijk talent kunnen maken. In willekeurige volgorde zijn dat onder meer een goede gezondheid, wil, motivatie, aanpassings- en doorzettingsvermogen en de omgeving van degene die beschikt over een gave. De zakelijke en de privéomgeving, zoals afkomst en het milieu waarin we opgroei(d)en, bepalen mede of onze gaven ontwikkeld worden. En, we moeten de kans hebben gekregen om onze gaven te ontwikkelen. Geluk dus.

Verder geldt ook hier de welbekende 80-20 regel. Met 80% gunstige invloeden en 20% aan gaven ontwikkelen we wellicht een talent. Vanuit het perspectief van Gagné is er duidelijk werk aan de winkel als we talenten willen managen.

Een spade dieper

Als we ons strikt aan deze academische benadering houden, lijkt het managen van talenten erg op het vissen in een kleine, steeds minder gevulde vijver. Helemaal als we ons beperken tot toptalent. Gelukkig geven dezelfde academische kringen ook aan dat talent uit de 'middenlaag' zeker de moeite is om aan te boren. Vooral als we talent willen managen in verband met schaarste.



Het is een gegeven dat onze beroepsbevolking krimpt en dat het opleidingsniveau van de Nederlanders daalt. Met andere woorden: minder en minder (academisch) geschoolde werknemers. Het laaghangende fruit in de vorm van zichtbaar talent is allang door u of anderen geplukt. De spade zal wat dieper in de grond moeten om talent boven te halen. Alleen, wat dieper wordt ontdekt, is vaak nog geen instant talent. Het zijn gaven die nog moeten worden uitgebroed. Potentieel talent, dus.

Met het voorgaande in gedachten zijn er meerdere manieren om talenten te managen. Er zijn daarbij twee uitersten. Het ene uiterste is de snelle manier: we kopen talent op de markt. Het andere uiterste heeft beduidend minder vaart. We ontwikkelen in dat geval de gaven van 'eigen mensen' tot talent. Eigen kweek, zogezegd. Soms is er geen keuze en moeten we kopen omdat er geen potentieel talent is huis is. Soms moeten we ontwikkelen omdat er geen talent te koop is. Eigen kweek oogt duurzaam en past beter in een meer ontwikkelgerichte organisatiecultuur. Mergen kan natuurlijk ook. Een beetje duur, instant talent aangevuld met wat minder prijzig maar even waardevol potentieel talent.