

Talentmanagement vanuit organisatie perspectief

Geëngageerde medewerkers zijn de juweeltjes van uw organisatie. Deze groep medewerkers werkt met passie, werkt harder, stelt zich effectiever, efficiënter en klantgerichter op en levert hogere kwaliteit. Kortom, geëngageerde medewerkers zetten daadwerkelijk dat stapje extra en zijn hierdoor een belangrijke pijler voor organisatiesucces.

Engagement kan bereikt worden door een samenspel tussen de organisatie en de medewerker. Enerzijds moeten medewerkers zelf positief in de organisatie staan en willen bijdragen aan het succes van de organisatie. Anderzijds moet een organisatie voor haar medewerkers de voorwaarden scheppen om prettig en goed te kunnen werken. Welke voorwaarden zijn dit volgens uw medewerkers? Hoe kunt u het engagement niveau van uw medewerkers positief beïnvloeden?

Belangrijke factoren die in HRM beleid worden ingezet zijn transparantie en medezeggenschap binnen de organisatie. Het bieden van iets extra's aan uw medewerkers, bijvoorbeeld qua ontwikkelingsmogelijkheden, geeft ook een extra boost. Van groot belang is echter dat de medewerker het gevoel heeft een verschil te kunnen maken. Ertoe te doen. Door personeelsbeleid af te stemmen op het betrekken van de (ideeën van de) medewerkers in de bedrijfsvoering, wordt de afstand tussen management en werkvloer kleiner. Een hogere betrokkenheid, één van de voorwaarden voor een hoog percentage geëngageerde medewerkers, wordt zo bereikt. Vervolgens is van belang dat de medewerker op zijn plek zit en enthousiast is over zijn werkzaamheden. Succesvolle organisaties hebben vaak een bovengemiddeld percentage geëngageerde medewerkers en stemmen hun HRM beleid daarop af.

Frits Hollander
Organisatie en bedrijfskundig adviseur

Januari 2011

Om talent te managen (lees werven, ontwikkelen en behouden) moet je als organisatie goed weten hoe je ervoor staat, maar ook waar je naartoe wilt. Heb je het juiste talent in huis? Is er voldoende potentieel om talent te ontwikkelen? Heeft de organisatie een aantrekkelijke cultuur om het juiste talent geboeid te houden? Maar dus ook: heeft de organisatie het juiste talent om de strategische doelen van de toekomst te bereiken? Aan de andere kant weten we ook dat goede managers die in staat zijn om talent te ontwikkelen zichzelf, het eigen potentieel en hun omgeving goed moeten kennen. Daarom is La Scoperta's basisregel voor talentmanagement: maak ontwikkelbaarheid van talenten zichtbaar en ga daarmee aan de slag.

Onderzoek en ervaring leren dat hoger management en medewerkers van de werkvloer vaak in twee totaal verschillende werelden leven. Hoe beide partijen naar de werkelijkheid van alledag kijken en naar de manier waarop zaken gaan binnen een organisatie, is totaal anders. Dit maakt dat 'management' niet altijd effectief is en dat de sturing top-down niet altijd evengoed aansluit bij wat medewerkers nodig hebben om hun talenten verder te ontwikkelen.

Een manager die in staat wil zijn om zijn/haar medewerkers gemotiveerd te krijgen en om potentieel te ontwikkelen, moet daarom een realistische kijk hebben op de omgeving en goed in de gaten hebben wat de invloed is van zijn/haar eigen gedrag op anderen. Zelfkennis, wat betreft eigen vermogen en vaardigheden, maar ook met betrekking tot valkuilen en blinde vlekken, is essentieel om deze twee werelden dichter bij elkaar te brengen en om samen verder te groeien.

Onder *Talentmanagement* of *Competentiemanagement* verstaan wij het managen van de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van competenties en talenten van medewerkers met als doel realisatie van de strategische doelen van de organisatie en het vergroten van de motivatie van medewerkers.

Talentmanagement of Competentiemanagement?

Competentiemanagement = **moeten**

In 2009 vond 50 procent van de mensen in het Nederlandse bedrijfsleven nog dat de ontwikkeling van medewerkers draait om het sleutelen aan zwakke punten, blijkt uit onderzoek van de Nyenrode Business Universiteit. Een verspilling van talent!

Talentmanagement = **kunnen**.

Talentmanagement richt zich in het bijzonder op de ontwikkeling van talent van medewerkers in de organisatie met als doel het optimaal inzetten en laten meegroeien van dit talent met de groei van de organisatie.

In dit artikel over talentmanagement gaan we uit van een medewerkersgroep die op basis van specifieke talenten, in potentie een nadrukkelijke bijdrage kan leveren aan de richting en koers van de organisatie. Medewerkers (high potentials), die nu of in de toekomst uitblinken op één of meerdere terreinen: specialisme, management, commercie, et cetera.

Voor La Scoperta geldt het uitgangspunt dat zelfkennis en lerend vermogen van essentieel belang zijn voor talentmanagement! Dit geldt voor de individuele medewerker die zelf het initiatief neemt in zijn/haar carrière, maar uiteraard ook voor de manager die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van zijn/haar medewerkers. Pas dan wordt het optimaal mogelijk om samen te leren en samen het aanwezige talent te ontwikkelen. Een voorwaarde hiervoor is dat er een accuraat beeld bestaat van de aanwezige talenten en eigen vermogens en van het potentieel talent van management en medewerkers. Om dit beeld vast te stellen is het nodig om regelmatig te meten en het (zelf)beeld bij te stellen.

Talentmanagement linken aan strategische doelen

Alles begint natuurlijk met de strategische doelen van de organisatie. Hoe talentmanagement binnen een organisatie ingericht is, dient een weerspiegeling hiervan te zijn. Niet zozeer de behoeftes van de organisatie van vandaag dienen hiervoor het uitgangspunt te zijn, maar juist de behoeftes van de organisatie voor de toekomst, gelinkt aan de strategische doelen van de organisatie.

Voorziet men de noodzaak om over een aantal jaren als organisatie meer in te moeten zetten op productontwikkeling en Research & Development, dan zijn daar andere talenten voor nodig dan wanneer de focus voor de toekomst moet gaan liggen op klantgerichtheid. Waar de organisatie over een aantal jaren wil zijn, is bepalend voor hoe het talentmanagement op dit moment er uit moet zien. Op het moment dat wordt vastgesteld dat er andere talenten of competenties in de toekomst nodig zijn, zal het hoger management er als eerste aan moeten geloven. De veranderingen in de talenten van de medewerkers in de toekomst zijn afhankelijk van de talenten van het topmanagement van vandaag. Als het gaat om het managen van talent, dan heeft het management een voorbeeldfunctie. Indien bij hen geen verandering zichtbaar is, gaan medewerkers zelf ook niet veranderen.

Het assessen/beoordelen van talent

Nu men weet waar de organisatie naar toe wil en welke talenten daarvoor nodig zijn, is het nodig om de huidige stand van zaken vast te stellen betreffende het aanwezige talent. Wanneer duidelijk is welke talenten op dit moment goed vertegenwoordigd zijn en welke niet, is het mogelijk om de hiaten ten opzichte van het gewenste talentenprofiel in kaart te brengen.

Afhankelijk van de situatie van de organisatie kan men ervoor kiezen om het assessment van de aanwezige talenten op het niveau van individuen of van de groep plaats te laten vinden. Wanneer men wil inzetten op het volledig ontwikkelen en benutten van de individuele talenten, dan ligt een individueel assessment meer voor de hand dan een groepsanalyse. De keuze voor het type assessment bepaalt de middelen en tools die ingezet kunnen worden.

De meest wenselijke combinatie van tools ligt in het verlengde van het klassieke assessment center welke door La Scoperta Talent & Personeelsmanagement B.V wordt aangeboden. De Capaciteitentest helpt het leervermogen vast te stellen, de Persoonlijkheidsvragenlijst geeft

zicht op natuurlijke talenten, motieven en drijfveren van een kandidaat. Het potentieel overzicht geeft een duidelijk beeld van de ontwikkelbaarheid van competenties. Een interview helpt uiteindelijk om de juiste nuances te leggen en om persoonlijke leerdoelen helder te krijgen. Afhankelijk van het gewenste profiel kan de inhoud van een dergelijk assessment hierop worden aangepast.

Naast talenten, die belangrijk zijn voor de toekomst van de organisatie, is La Scoperta ervan overtuigd dat het noodzakelijk is om het leerpotentieel en de aanwezigheid van een leergierige en ontwikkelingsgerichte houding bij werknemers vast te stellen. Hiermee kan de organisatie inspelen op al of niet aanwezige leerstijlen en leervoorkeuren.

Doordat we nu het aanwezige talent hebben *gemeten, weten* we wat we wel en niet in huis hebben. We *weten* bovendien ook hoe dit talent verder te *leren* of te ontwikkelen is.

Het ontwikkelen van talent

Het ontwikkelen van talent vereist sturing, feedback en creativiteit. In de praktijk gaat het helaas vaak op een of meerdere van deze aspecten mis.

- **Sturing** geven aan de ontwikkeling van talent betekent daadwerkelijk vaststellen, via de persoonlijkheidsanalyse, bespreken in een terugkoppelgesprek en vastleggen welke talenten worden ontwikkeld en hoe dit plaatsvindt via de POP module . Daarnaast is het van belang om vooraf met elkaar vast te stellen wanneer je gaat meten of de gewenste groei en ontwikkeling heeft plaatsgevonden.
- **Feedback** is op gedrag en resultaten onontbeerlijk om scherp te blijven aangaande de wijze waarop de omgeving kijkt naar het functioneren van betrokken persoon op de vastgestelde punten. Feedback kan tegenwoordig uitstekend via onze geautomatiseerde 360° Feedback module worden verzameld, zonder dat sprake hoeft te zijn van bureaucratische rompslomp.

Gedragscriteria, gekoppeld aan competenties, bieden mogelijkheden aan collega's en leidinggevenden om goed te meten/observeren op waarneembaar gedrag. Voorwaarde voor bovenstaande stappen is dat helder is wie verantwoordelijk is voor het talentmanagementproces van betrokken persoon. Een leidinggevende kan een dergelijke rol vervullen. In de praktijk zie je dat changeagents worden aangewezen die in een veranderingsproces een specifieke rol vervullen. Uit bovenstaande stappen wordt duidelijk dat naast sturing ook planning en discipline vereist zijn om jaar na jaar, met een duidelijke focus op een beperkt aantal punten, te kunnen blijven werken aan het ontwikkelen van talent. Deze aandachtspunten worden daarom door La Scoperta voor u uit handen genomen .

- **Creativiteit** tenslotte, is nodig om leren, de wens tot ontwikkeling van talent en competentie, vorm te geven. Training en opleiding dienen hand in hand te gaan met het voorbereiden, ontwikkelen en sturen van projecten, klussen en overige 'leertrajecten'. Meelopen, meedraaien in het rad om ervaring op te doen. Het heeft alles van doen om een creatieve wijze te bedenken waar en hoe je mensen de benodigde kennis en ervaring kan laten opdoen met een gerichte focus op één of enkele competenties. De eigen organisatie biedt veelal uiteenlopende mogelijkheden, maar ook extern kunnen

leertrajecten worden uitgezet.

Het benutten en behouden van talent

Ook op dit punt worden niet altijd de gewenste resultaten behaald. Dat wordt nogal eens veroorzaakt doordat geduld voor de getalenteerde vaak iets anders betekent dan voor de organisatie. Talentontwikkeling vereist niet alleen helderheid over mogelijkheden, maar ook over tijdspaden, evaluaties (kritisch, constructief en effectief) en over daadwerkelijke loopbaanstappen bij gebleken ontwikkeling. 'Als / dan' constructies blijken vaak de bottleneck bij behoud en onderhoud van motivatie van getalenteerde medewerkers. Ontwikkeling van medewerkers zal met regelmaat moeten worden gemeten, middels feiten, vorderingen en verkregen feedback. Minimaal twee keer per jaar hierover gedegen communiceren, is een vereiste. Dat betekent simpelweg investeren in onderhoud: een goed gesprek over verwachtingen, mogelijkheden en perspectieven. Maar ook: niet schromen indien prestaties en feedback laten zien dat de ontwikkeling van het talent tot een halt is gekomen, elders beter kan worden ingezet of het perspectief op promotie door omstandigheden is vertraagd.

Wat kan La Scoperta Talent & Personeelsmanagement voor u betekenen?

La Scoperta heeft ervaren consultants in dienst die graag met uw organisatie in gesprek komen om uw specifieke situatie te bespreken. La Scoperta is in staat om u te ondersteunen in uw talentmanagement. Wij kunnen het gehele project van talentmanagement van uw organisatie voor onze rekening nemen, maar kunnen u uiteraard ook begeleiden op deelgebieden. Te denken valt dan aan het opstellen van talent (competentie) profielen, het uitvoeren van assessments, het helpen inrichten van een assessment center en eventueel het ontwikkelen van uw talent door training en coaching.