

MET TALENT OP KOERS RAKEN

TamTom talentnavigatie

Goed inzetten op talentontwikkeling heeft een positief effect op de motivatie van mensen in de organisatie. Persoonlijke ontwikkeling stond altijd al hoog op het lijstje van dominante drijfveren. De laatste jaren zien we steeds meer dat persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap leiden tot hoge prestaties en loyaliteit jegens de werkgever. In de praktijk wordt vaak onhandig en onzorgvuldig met talenten omgesprongen met alle gevolgen van dien. Inzetten op talentontwikkeling dient als kleefstof om talent te boeien en de organisatie boeiend te houden voor talenten en de concurrentie voor te blijven.

Het valt ons op dat in organisaties de begrippen talentmanagement en talentontwikkeling door elkaar worden gebruikt. Dit is wat ons betreft niet juist. Nu is er vaak teveel aandacht voor alleen het managen van het proces en het instrumentarium. Denk daarbij aan assessments, HR3P, competentie management en de traditionele gesprekken cyclus. De talenten zelf krijgen naar verhouding nauwelijks aandacht, laat staan de ruimte om zich te kunnen ontwikkelen. En daarin schuilt juist de opbrengst voor de organisatie, in talentontwikkeling. In samenhang versterken talentmanagement en talentontwikkeling elkaar.

Wat is talent?

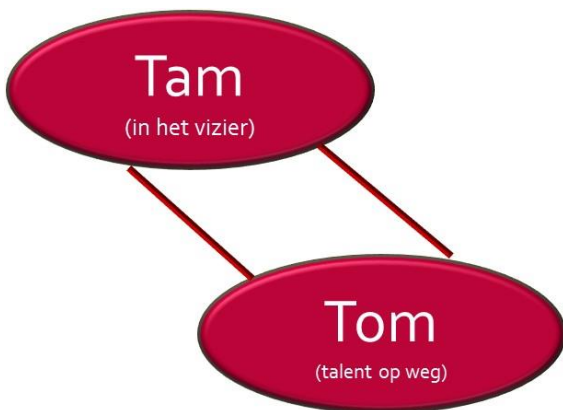
De literatuur biedt meerdere definities. Wij constateren in de dagelijkse praktijk dat talent iets is dat je (van nature) erg goed kan, je doet het graag en het hangt nauw samen met je persoonlijke bestemming, behoeften en wensen. Hoe meer je je richt op de ontwikkeling van je talent, hoe groter de kans dat je van betekenis kunt zijn. Het talent ontwikkelt zich door een positieve instelling, doorzettingsvermogen, prestaties en daarvan leren hoe het beter kan. Het is een kwaliteit die in de juiste context snel kan leiden tot bezieling en uitzonderlijke prestaties. Iedereen heeft volgens ons ergens talent voor. De werkelijkheid is dat de een er makkelijker bij kan komen dan de ander. Eerlijke feedback, effectieve ondersteuning en passende begeleiding blijken van cruciaal belang voor elk talent.

Systeem voor talentnavigatie

TamTom gaat over een manier van talentnavigatie in organisaties. Tam staat voor het Talent Managementproces. Dit is het proces dat inzichtelijk maakt waar de talenten zich bevinden, hoe het met de talentontwikkeling is gesteld en wat de effecten zijn. Tom is een afkorting voor Talent Ontwikkel Model. Dit model beschrijft wat een effectieve manier van talent ontwikkelen is. In combinatie ontstaat TamTom talentnavigatie, een strategisch denkmodel voor leiders om met talenten de juiste koers te volgen.

Een goed voorbeeld van het TamTom denken is een multinational actief in tankopslag met vestigingen verspreid over de planeet. Het Nederlandse bedrijf is succesvol en groeit gestadig. Daardoor hebben de twee grootste divisies (2010) in korte tijd behoefte aan inspirerende leiders voor allerlei senior management posities. Op basis van observatie in de praktijk en een gedegen persoonsonderzoek selecteert het senior management talentvolle medewerkers met leiderschap kwaliteiten. De geselecteerde medewerkers nemen deel aan een intensief ontwikkelprogramma gericht op het vergroten van de persoonlijke effectiviteit en authentieke kracht. Parallel aan het programma worden de deelnemers door managers gecoached in hun dagelijks functioneren en nemen zij deel aan intervisie activiteiten. Ook doen zij in wisselende samenstelling projecten die deel uitmaken van de management agenda. De voortgang in ontwikkeling van de deelnemers wordt regelmatig met het hogere management doorgesproken. Het programma blijkt succesvol te zijn want gedurende de rit worden deelnemers op diverse management posities benoemd. Het leren in de praktijk krijgt daardoor een extra boost voor alle deelnemers. Het verantwoordelijk management meldt door het programma veel te leren over wat talentmanagement is en wat talentontwikkeling voor de organisatie doet. Ook de organisatie resultaten lijken te verbeteren door de investering in talentontwikkeling.

TamTom-talentsnavigatie beoogt van talentmanagement en talentontwikkeling een bruisend organisatieontwikkelingsproces te maken. Het is ondersteunend aan de strategische keuze om op geloofwaardige wijze aan talentontwikkeling te werken. Ook als er crisis is. Zonder directe betrokkenheid van de leiding, goede coördinatie en sturing ziet een organisatie niet goed welke talenten beschikbaar zijn, welke ontwikkelactiviteiten ondernomen worden en wat daarvan de effecten zijn. En in een tijd met ingrijpende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (vergrijzing, internationalisatie, komst nieuwe generatie medewerkers, et cetera) kunnen organisaties zich niet veroorloven geen grip te hebben op talenten en hoe het hen in de organisatie vergaat.



Figuur 1. Het TamTom-talentsnavigatie

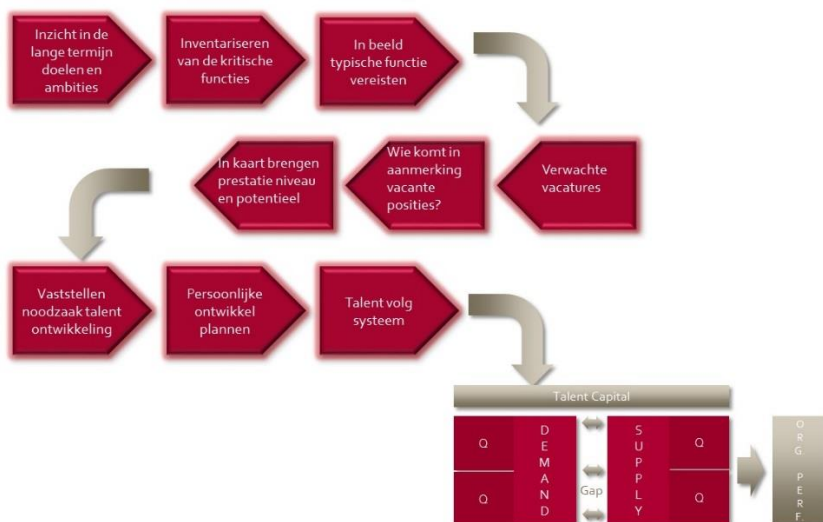
Talentmanagement (Tam)

Diverse organisaties hanteren competentie management. Relevante functies werden in kaart gebracht en vervolgens werden (uitgebreide) competentie profielen gemaakt. Als medewerkers voor een functie of een loopbaanstap in aanmerking wilden komen moeten zij aan de beschreven competenties voldoen. Het gevolg is dat de aandacht uitgaat naar het voldoen aan competenties die in veel gevallen te ver afstaan van het talent en de kwaliteiten van de betrokken medewerker. Een competentie heb je en een talent ben je. Daar komt bij dat wij in de praktijk regelmatig zien dat talentvolle medewerkers uitstekend in staat zijn in sleutel posities te functioneren zonder aan de formeel vastgestelde competenties te voldoen. Dat geeft te denken nietwaar.

Talentmanagement heeft als 'satelliet' het doel om in kaart te brengen welke talentvolle mensen beschikbaar zijn, over welke talenten en kwaliteiten het gaat en waar deze personen zich in de organisatie bevinden. Het gaat om het beheren en inzichtelijk maken van aantallen, ontwikkel inspanningen en de effecten daarvan. Het Tam-proces regelt dat elke talentvolle medewerker zich kan ontwikkelen door de ontwikkelopgave te verhelderen en plannen te maken. Het leidt er vervolgens toe dat de geboekte resultaten expliciet worden gemaakt en inzichtelijk zijn bij benoemingen en interne 'transfers'. Dit gaat verder dan het gebruikelijke POP (persoonlijk ontwikkel plan).

In het POP worden 'te ontwikkelen punten' beschreven. Meestal vaardigheden of competenties die de medewerker niet goed beheerst. Aandacht voor het talent (waar de medewerker wel goed in is) ontbreekt in deze POP's.

Talentmanagement (TAM)



Figuur 2. Het Talent Management Proces (TAM)

In succesvolle organisaties staat het Tam-proces 1x per jaar op de agenda van het management of het bestuur. De leiding kan dan steeds op tijd vaststellen of het nodig is om het beleid aan te passen om te blijven voldoen aan de behoefte aan talent in de organisatie. Het is om die reden zaak om het Tam-proces actueel en actief te houden en het de verantwoordelijkheid van de lijn te maken. De tabel hieronder toont welke indicatoren (Key Talentmanagement Indicators) in het proces gehanteerd kunnen worden om vast te stellen in welke mate het talentbeleid succesvol is. De afdeling P&O of HR is hierin ondersteunend en adviserend en is in staat om organisatie breed het overzicht te houden.

Kwantitatieve indicatoren	Kwalitatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> - Het aantal talenten (benodigd, beschikbaar en functie categorieën). - Aantal benoemingen vanuit de 'pool' van talenten. - Doorstromingsnelheid van talenten in de organisatie (hoe lang moet iemand wachten). - Verloop onder talenten - Aantal open sollicitaties als gevolg van het talentbeleid. - Kostenbesparingen (minder werving, selectie en inwerken). - Rendement van de ontwikkelactiviteiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toename van 'engagement' bij medewerkers als gevolg van TamTom. - Vernieuwende voorstellen door talenten. - Organisatie ontwikkeling als gevolg van Talent Ontwikkeling. - Effectiviteit TamTom, ontwikkelproces en waardering daarvan. - Kwaliteit van coaching en begeleiding. - Voorkomen onnodige bijstellingen van ontwikkelplannen. - Management Ontwikkeling als gevolg van deelname door leidinggevenden aan talent ontwikkel activiteiten.

Talentontwikkeling (Tom)

Als organisaties in staat zijn om ruimte te scheppen voor de complete mens, dan zal dit een verschuiving betekenen van 'pas jij in deze functieomschrijving' naar 'wat heb jij te bieden om onze gedeelde doelen te realiseren'? En ook, wat kunnen we als organisatie realiseren op basis van de beschikbare talenten en waar we nog niet aan dachten? Dit vraagt om het herkennen en erkennen van talenten. Medewerkers zullen op zoek moeten naar hun passies en drijfveren. Die drijfveren kunnen voor iedereen anders zijn. Ze zijn niet aan te leren, maar komen van binnenuit. Drijfveren kunnen we zien als het besturingssysteem van menselijk gedrag, een overkoepelend systeem dat net als computers richting geeft aan ons handelen.

In ons denken over talentontwikkeling nemen de leiding van de organisatie en de talentvolle medewerkers samen de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling. Dit samen op het ontwikkel pad zijn is wederkerig wat betekent dat het samen uit, samen thuis is. Alle betrokkenen leren en genieten van de opbrengsten van het leren. Het is ook boter bij de vis. Als de gelegenheid er is benoem dan ook. We geven in overweging om processen en procedures die deze zienswijze in de weg staan aan te passen of op te heffen.

Het talent ontwikkelmodel gaat uit van de wisselwerking tussen sturing en ruimte. Een voorbeeld daarvan is een gemeentesecretaris die, wars van regels en procedures die niets toevoegen, besluit in haar organisatie zoveel mogelijk management lagen op te heffen en de medewerkers de kans te bieden verantwoordelijkheid te nemen voor processen, klussen en projecten. Ogenschijnlijk ontstaat een chaos. Niets is minder waar. De leidinggevendenden die weten dat het percentage mensen dat NIET zelfstandig en verantwoordelijk kan of wil werken heel klein is doen het goed in deze context. Zij hebben vertrouwen en bieden het juiste leiderschap, heldere kaders en effectieve ondersteuning. De betrokken gemeentesecretaris was in het geheel niet verbaasd toen bleek dat allerlei medewerkers over nog niet onderkende talenten en kwaliteiten beschikten. Door een slimme procesorganisatie op te zetten groeiden vele medewerkers relatief snel in hun nieuwe rol binnen de processen. Het traditionele leidinggeven met 'command & control' verdampte al snel. De burger tevredenheid schoot omhoog.

Uit dit voorbeeld blijkt hopelijk dat de juiste combinatie van sturing en ruimte talenten en kwaliteiten tot bloei kunnen brengen. Met sturing bedoelen we: kaders bepalen, consistentie, samenhang, terugkoppelen en het vormgeven van visie en missie van de organisatie. Ruimte zien we onder andere als de verantwoordelijkheid kunnen nemen, de vrijheid om te experimenteren, het leren van fouten, leren uit (externe) netwerken en de eigen prestaties.

Talent Ontwikkel Methoden (TOM)



Figuur 3. Het Talent Ontwikkelmodel (TOM)

Uit het voorbeeld blijkt ook dat wederkerigheid en leiderschap belangrijke voorwaarden zijn. De uitdaging is talenten in te zetten bij de oplossing van problemen in het werk. In het ene geval krijgt het talent de ruimte om met voorstellen en oplossingen te komen. In andere omstandigheden vindt er concrete sturing plaats. Deze wisselwerking goed afstemmen op wat de talentvolle medewerkers nodig hebben is leiderschap pur sang.

Een minder prettig voorbeeld is een grote financiële instelling waar het niet goed gaat. De bank wil erg graag dat medewerkers klantgericht en vriendelijk zijn. Iedereen wordt gestimuleerd kansen te zien en alle diensten van de bank steeds bij klanten onder de aandacht te brengen. Veel van de medewerkers blijken over talenten en kwaliteiten te beschikken om precies zo te handelen. Echter, de financiële crisis en reputatie schade van de branche brengt met zich mee dat de handel- en experimenteer ruimte tot een minimum beperkt wordt. Leiding en 'compliance' medewerkers hebben middels instructies, regels en procedures alles op alles gezet om fouten te voorkomen. Deze verkramping van de leiding en het 'management by staff syndrome' leiden tot precies de verkeerde effecten. Namelijk zeer talentvolle medewerkers die ook verkrampen en die zoiets hebben van: "Als jullie het dan zo goed weten, zeg het dan maar!". Zo ontstaat een door regels gedomineerde organisatie waar iedereen zich achter de ander verschuilt. Als je goed betaald wordt, leuke collega's hebt en een baas die ook niets meer durft is dat goed uit te houden, maar inertie is wel een feit. Nodeloze verspilling van talent, motivatie en kwaliteit. Sturing en ruimte hebben beide positieve elementen in zich. De uitdaging is ook als talent en leidinggevende op te schuiven van de ene naar de andere stijl en je talent zo in te zetten dat je zowel met sturing als ruimte goed uit de voeten kan (stijlflexibiliteit). Het vraagt om voortdurende reflectie van medewerker en leidinggevende om stil te staan bij de vraag wat nodig is. Voor de leiding en de professionals in de organisatie ligt hier de opdracht goede begeleiders te worden met uitstekende feedbackvaardigheden. Organisaties die het TamTom talentnavigatie denken hanteren, besteden extra veel aandacht aan de opleiding van de talentontwikkelaars in de organisatie.