



Talentleider

Koersen op duurzame waardeontwikkeling

Coen van Driel, Klaas Hoeksema, Guust Swarte (redactie)

Powered by  **ABN·AMRO**

Haal het beste bij mensen naar boven

Laat talenten bloeien

©Blulz60 / Shutterstock.com

Hoe de filosofie van Talentleiderschap in de assessmentpraktijk wordt uitgewerkt

Klaas Hoeksema

Theorie en praktijk van de sociale dynamiek in organisaties

Talentleiderschap krijgt pas inhoud in de praktijk, als ook de sociale dynamiek tussen medewerkers, managers en bazen duidelijk wordt. Talent en competentie is één, de rol waarbinnen het talent zich maximaal kan ontplooiën is twee. Drie is de dynamiek tussen mensen binnen en buiten de organisatie.

Een eenvoudig model met drie rollen levert een overzichtelijk en vooral een zeer helder inzicht in de positie van medewerkers. Dat wordt ingezet bij assessments, maar evenzo is het een spelsimulatie dat het belang van Talentleiderschap onderschrijft.

De dynamiek van mensen in een organisatie

Het dynamisch competentiemodel©: tussen focus, rol en uiting

Een organisatie bestaat uit mensen die in samenhang werk uitvoeren om gezamenlijk iets te bereiken. Het werk wordt uitgevoerd door individuen in een functie: de talenten. Zij vervullen een rol binnen de organisatie en handelen daarnaar. De samenhang tussen het afzonderlijke werk levert toegevoegde waarde en is de legitimatie van de organisatie.

Iedere functie binnen de organisatie vraagt specifieke talenten. Je moet kunnen bouwen op je collega's. Naast kennis, vaardigheden en attitude maken talenten waar wat ze beloven en zorgen voor vertrouwen. Als je talent wil aansturen en ondersteunen bij hun ontwikkeling, dan gaat het dus om meer dan alleen scholen maar vooral ook om functioneren binnen de organisatie. Klaas Hoeksema en Kees van Oosterhout hebben in de afgelopen decennia een model uitgewerkt dat in de praktijk succesvol is ingezet om talenten en organisaties optimaal te laten functioneren en te ontwikkelen. Het model is ingezet voor het oplossen van uiteenlopende arbeidsmarkt-vraagstukken. Het concept geeft een specifieke invulling aan de principle-agenttheorie met het motto:

Haal het beste bij mensen naar boven

Klaas Hoeksema en Kees van Oosterhout zijn medeoprichters van Vigor Transitions en hebben sindsdien het dynamisch competentieconcept succesvol verwerkt in scholingsprogramma's, praktische assessments, de ontwikkeling van EVC programma's en werkwijze van de Talentenpool. Het model is breder verspreid en elementen ervan worden onder andere toegepast bij de Werkgroep Bachelor of Engineering Competenties van de HTNO. Wat zijn de principes achter het dynamisch competentiemodel© en hoe werkt het in de praktijk?

Investeren in talent is investeren in de toekomst

Als een organisatie in een talent investeert en het talent aan zich weet te binden, dan creëert de organisatie waarde voor nu en in de toekomst. Een talent is geen eindpunt. Een talent is een potentiële competentie. Om een ambitie waar te maken moet een talent zich blijven ontwikkelen en die ontwikkeling stopt niet. Daarnaast verandert de omgeving en eist dat talenten zich aanpassen aan de gewijzigde situatie. In

een werkomgeving heeft daarom iedereen belang bij ontwikkeling. Het is een leven lang leren en afstemmen.

Talent is een potentiële competentie

Het talent kan zichzelf in de werkomgeving beter ontwikkelen en positioneren, als het talent het vermogen heeft om er zelf sturing aan te geven: 'Grip op je eigen toekomst!' Maar ook de organisatie waar het talent werkt kan een gunstige omgeving scheppen. Talentleiderschap schept die voorwaarden.

Theoretische basis

Talentleiderschap en talentontwikkeling stoelen op vier theorieën die in elkaar grijpen: Principal-Agent theorie, de Contingentietheorie, Transactietheorie en Systeemleer.

De Principle-agent theorie gaat over de verhouding opdrachtgever-opdrachtnemer, dan wel bovengeschiedte en ondergeschikte positie.

De Contingentietheorie accentueert dat organisaties en mensen zich aanpassen aan (de ontwikkelingen in) hun omgeving. De verhouding tussen opdrachtgever-opdrachtnemer is daarmee ook situationeel en cultureel bepaald.

De Transactietheorie gaat over de relatie tussen mensen en stakeholders waarin het uitruilen van waarden centraal staat. De transactietheorie levert daarmee een instrument hoe arbeid op gang komt binnen een organisatie en hoe de resultaten ervan door klanten worden gewaardeerd.

De Systeemleer geeft ten slotte een kader om de processen tussen mensen, groepen en stakeholders te analyseren en te begrijpen.

De transactionele analyse levert het inzicht in de relatie en dynamiek tussen de talenten binnen een organisatie. We maken in het dynamisch competentiemodel gebruik van een aantal elementen uit de school van transactionele analyse en vertalen deze naar een werkomgeving. Persoonskenmerken worden als een gegeven beschouwd. Ook al moet je het leervermogen van mensen nooit onderschatten.

Samen vormen deze theorieën een krachtige basis voor de mate en richting van de ontwikkeling van talenten en de voorwaarden die nodig zijn om deze talenten ook binnen de organisatie optimaal te laten functioneren. Hieronder werken we het dynamisch competentieconcept verder uit.

De praktijk

Het dynamisch competentieconcept is geen toeval. Het is ontstaan in de praktijk. Veel en uiteenlopende praktijk-situaties vertoonden een overeenkomstig patroon. Dat is in een sluitend concept omgezet en in praktijk gebracht. Hiervan zijn enkele cases in dit essay verwerkt.

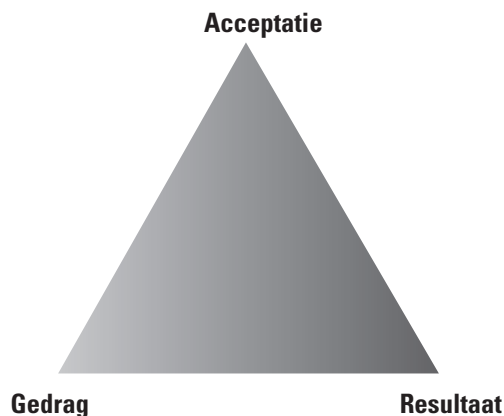
Competenties in een werksituatie

Om een helder inzicht te krijgen in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de organisatie wordt allereerst gekeken naar competenties en de rollen op hoofdlijnen die een talent kan vervullen.

Binnen de context van de organisatie wordt het talent binnen een organisatie bepaald door:

- gedrag (kennis, vaardigheden en attitude)
- resultaten leveren die zijn beloofd
- acceptatie van gedrag en resultaten door vertrouwen

Het zijn drie algemene 'performance-indicatoren' van competenties van medewerkers: de een is gericht op het leveren van resultaat, de ander wil zijn/haar werk goed doen en de derde zoekt erkenning en acceptatie.



Drie performance indicatoren van competenties

In deze performance indicatoren van competenties zitten de elementen van het onderwijs besloten (competentie bestaande uit kennis vaardigheden en attitude), en die van het bedrijfsleven (resultaatgerichtheid en vertrouwen). In dit laatste is het belang van een werkgever uitgedrukt: wat kan ik aan iemand toevertrouwen en wat levert dat op aan waarde? Een competentie is dat wat anderen terecht aan je toevertrouwen.

Gedrag is alles wat je doet. Dit wordt ondersteund door kennis, ervaring en attitude (houding).

Resultaat is alles wat je hebt gepresteerd. Het zijn de uitkomsten van wat je doet.

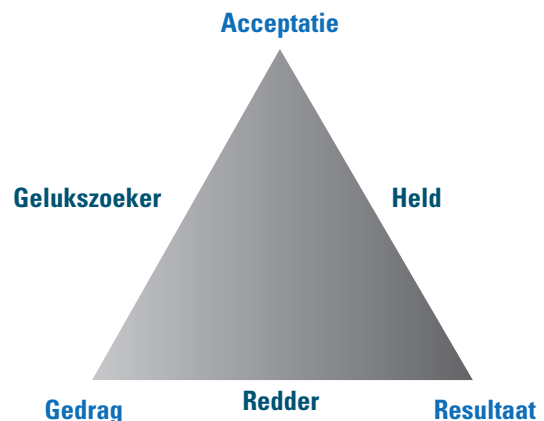
Acceptatie is het daadwerkelijke vertrouwen dat een ander in je heeft.

Competentie is samenstel van gedrag, resultaat en acceptatie, dat wat anderen terecht aan je toevertrouwen.

De arbeidsprestatie ligt besloten in de integratie van deze competenties. Het gedrag staat voor het zichtbare proces. Het resultaat levert het bereikte doel. De acceptatie is doorslaggevend voor het succes. Daarin valt samen dat de klant of leidinggevende het resultaat en gedrag ook waardeert.

Rollen: Held, Redder en Gelukzoeker

De samenhang tussen de performance indicatoren bepaalt de rol die iemand aanneemt, zijn kracht en zijn valkuilen. Er zijn drie zwaartepunten in rollen onderscheiden, die telkens sterk leunen op twee van de drie genoemde competenties.



Drie rollen die passen bij verschillende competenties

Helden

Iemand die resultaatgericht is en gevoelig is voor acceptatie en erkenning, die vervult de rol van een held: de trotse bergbeklimmer op de top van de Mount Everest, de schaatser die wereldkampioen wordt. Er wordt een prestatie geleverd en de erkenning komt van buiten. Helden vergeten soms hun gedrag of proces om tot hun prestatie te komen. Het doel heiligt de middelen.

Een extreme held herken je aan een obsessieve inzet dat zich uit in:

- ▶ control freak: grip en controle krijgen over het proces (accent teveel op resultaat)
- ▶ streber: bovenmatig ambitieus (accent teveel op acceptatie en erkenning)

Redders

Iemand die sterk intrinsiek is gemotiveerd en is gericht op interne processen en uitvoering wordt een redder genoemd. De redder wil zijn werk goed doen. De buitenwereld ziet hun inspanningen onvoldoende. Ze worden onvoldoende erkend. Redders krijgen sneller een burn-out omdat ze niet de erkenning (acceptatie) krijgen die ze vinden dat ze verdienen. Een extreme redder wordt een drammer: krijgt niet zijn zin in de vorm van acceptatie en erkenning. Als reactie gaat de redder nog sterker z'n gelijk halen. Dit uit zich in:

- ▶ perfectionisme: nog meer details aandragen en analyseren.

Omgekeerd is een redder die de strijd heeft opgegeven eerder iemand die alles over zich heen laat komen. Alleen de attitude en het gedrag is over. Dit uit zich in:

- ▶ sponsgedrag: negeren van signalen, verleggen van eigen grenzen.

Gelukzoekers

Iemand die sterk op zoek is naar acceptatie en tegelijk binnen de organisatie ook wenselijk gedrag vertoont om de erkenning te krijgen die hij of zij verdient, wordt gelukzoeker genoemd. Het gaat bij de gelukzoeker niet zozeer om het externe resultaat, maar om de relatie en positie die ze willen verwerven. Gelukzoekers zijn op hun persoonlijke voordeel gericht. Zelfs als het met de organisatie heel slecht gaat, zien ze nog wel persoonlijke kansen. Gelukzoekers zijn zeer goed in het zien van kansen.

Een extreme gelukzoeker herken je aan de overlevingstaktiek:

- ▶ hielenlicker: het claimen van prestaties en vertonen van wenselijk gedrag.
- ▶ clown: doet alles om aandacht te trekken en denkt / hoopt daarmee acceptatie te krijgen.

Casus: De Detectiveseries op TV nader geanalyseerd.

Bij detectiveseries op TV zie je een standaard rolverdeling. De detective is altijd een redder. De commissaris is vrijwel altijd een held die zijn positie wil veilig stellen, maar staat voor een goed resultaat. Hij zoekt dekking tegen de drammerige detective aan de ene kant en de drang naar een succes en goede pers van zijn opdrachtgevers. De burgemeester of wethouder wil alleen maar politiek scoren en levert liever schijnoplossingen dan dat er een rel ontstaat, waardoor hij schade oploopt.

Casus: Opleiding laboratorium analist

Een opleiding voor laboratoriumanalisten had last van minder instroom en een heel grote voortijdige uitval van studenten. Het volgende was aan de hand.

De studenten voelden grote afstand met het docentencorps en het onderwijsprogramma. Ze zetten zich af tegen de school. Er ontstond grote weerstand tegen alles wat te maken had met school en leren.

Tijdens de voorbereiding van de introductie van de nieuwe studenten sloegen we een nieuwe weg in en vroegen aan ouders: "waar droomde je van toen je besloot deze opleiding te volgen". De antwoorden waren verschillend maar bestonden in grote lijn uit: er is nog geld te verdienen (gelukzoeker); geïnspireerd door uitvinders/ontdekkers (held), medisch helpen, maatschappelijke betrokkenheid (redder). Deze ambities zijn vertaald in de brochures van de opleiding en in het lesprogramma is ruimte gegeven voor deze ambities, zodat alle studenten zich herkenden en zich konden richten op hun toekomst.

Er is in de opleiding ruimte geschapen voor maatschappelijke bevoegdheid, voor heldendom en roem, voor mensen die hun geluk zochten in het vakgebied.

Het resultaat is, dat de studenten zich herkenden in het profiel en de opleiding. De uitval is scherp gedaald en meer studenten hebben zich aangemeld.



Uitingsvormen van rollen

Heel lang hebben we gedacht dat een evenwicht tussen de drie competenties de voorkeur had om de rollen goed te kunnen vervullen. In de praktijk blijkt dat niet te kloppen. Het gaat erom dat bij nieuwe ontwikkelingen of andere omstandigheden een andere rol dominant moet kunnen zijn. Het gaat dus om flexibiliteit en tijdig het accent verleggen.

De gespannen verhouding tussen opdrachtnemer en opdrachtgever

Iedere relatie is opgebouwd uit transacties. Transacties worden gekenmerkt door ruil. Dat geldt ook voor opdrachtgevers en opdrachtnemers. Er zijn altijd kosten verbonden aan een transactie. Transacties zijn in principe altijd symmetrisch, of wel er is altijd sprake van geven en nemen (reciprociteit) en dit geeft een zeker evenwicht.

Een transactie is de interactie tussen twee partijen. Dat geldt bij hun communicatie, maar ook bij de overeenkomst over een opdracht of andere financiële verrichting en handel.

Iedere interventie in een transactie leidt tot een balansverstoring van evenwicht en leidt daarmee tot een 'crisis' of systeemverandering. Ook een ongelijkwaardige relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers kan worden uitgelegd als een onbalans met conflict en crisis als gevolg. Een crisis kan nodig zijn voor uitzicht op een betere situatie. Een crisis gaat per definitie gepaard met kosten en kapitaalsvernietiging.

Als de crisis onnodig is en geen of nauwelijks perspectief biedt, dan ligt er een belang om een gelijkwaardige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer na te streven.

Een transactie is een interactie tussen partijen. Dat principe is heel goed toepasbaar in talentontwikkeling en het realiseren van plannen.

"Van wie ben je afhankelijk om je droom te realiseren en zoek de samenwerking: wat kan jij voor de ander betekenen?"

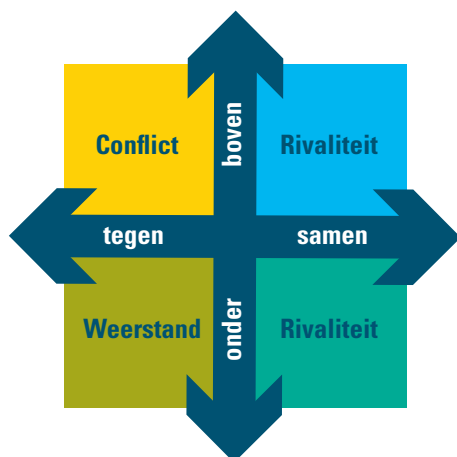
"Iedereen is je klant, jezelf inclusief". Tijdens competentiewaarderingen, zoeken we precies de grens waar dit goed gaat en waar de verstoringen of blinde vlekken zitten. Een doorsnee redder, ziet zijn baas als baas die boven hem staat en benadert hem dus niet als klant die gelijkwaardig is.

Vier posities

Een opdrachtgever en opdrachtnemer staan in onderlinge relatie. Extreem zijn er vier posities die de twee kunnen innemen. De mate van gelijkwaardigheid wordt aangegeven door een bovenpositie, middenpositie of onderpositie.

De werkrelatie wordt aangegeven door samenwerking of tegenwerking.

Zo kan de opdrachtgever een bovenrelatie innemen: orders uitdelen, opdrachten geven. De opdrachtnemer gaat mee in de orders van de bovenrelatie. Dat kan door samenwerken of met tegenwerken.



Onderlinge relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Vaak is de bovenrelatie in navolging van de transactietheorie de opdrachtgever en de onderrelatie opdrachtnemer. Maar soms kan de onderaannemer ook een bovenrelatie innemen.

Als een opdrachtnemer de onderrelatie verruimt voor een middenpositie of bovenrelatie, dan houdt dat automatisch ook een commitment naar de organisatie van de opdrachtgever in. Dit is een belangrijk gegeven in projectmanagement. Daar is altijd sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De belangrijkste succesfactor voor iedere ingehuurd projectleider is om de gelijkwaardigheid en samenwerking met de stakeholders op alle niveaus in stand houden.

Casus: Motiveren van leerlingen

Een leerkracht heeft als ultieme doel om alle leerlingen het maximaal mogelijke mee te geven. Het gaat om hun toekomst en hoe zij keuzes kunnen maken in de maatschappij: met opleiding, werk, relaties, zingeving. De leerkracht heeft in de klas enkele leerlingen die dreigen om voortijdig af te haken en de school definitief te verlaten. Hij doet er alles aan om ze binnenboord te houden. Ook is hun proefwerk beneden de maat: hij geeft hen een kleine voldoende om perspectief te geven en hen te stimuleren. Ook als een leerling rottigheid uithaalt vergeeft de leraar dit, omdat hij weet dat de leerling zonder diploma slecht af is: "iedereen heeft in zijn jeugd wel eens iets uitgehaald".

Met zijn gedrag stelt de leraar geen grenzen en gedraagt zich als een spons.

Casus: Sturen op resultaat en acceptatie

X wordt aangesteld bij een school voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen. Hij treft een ziekteverzuim aan van meer dan 10%. Er is verdeeldheid, ruzie. Taken blijven liggen. Na analyse blijkt, dat de school de leerlingen bezig houdt. Ze zijn opgegeven door de leerkrachten, en de ouders zijn machteloos.

X zet een programma op met maar één missie:

We streven ernaar dat de kinderen een duurzame plek krijgen in de samenleving. We zijn een school en de leerlingen zijn er om te leren. Daardoor kunnen de leerlingen werk krijgen en zich een zinvolle plek in de maatschappij veroveren. Om dat te bereiken moeten we de stakeholders meenemen.

Na vijf jaar heeft 100% van de oud leerlingen een werkplek met langdurig contract. De onderwijsdoelen zijn omhoog; er wordt geleerd. Het ziekteverzuim is teruggebracht tot minder dan 2% en er is geen onnatuurlijk verloop meer in het personeel.

Commitment is voorwaarde voor een succesvolle positie en bijdrage aan de organisatie

De relatie tussen de rollen en transactionele analyse

In de praktijk hebben we in de loop der jaren, samen met onze collega's, duizenden assessments, EVC's, trainingen, coaching- en begeleidingstrajecten uitgevoerd. Het werd steeds duidelijker dat er een direct verband is tussen de rollen die iemand inneemt en de positie binnen de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarbij wordt aangenomen dat een leidinggevende ook een opdrachtgever is en een medewerker een opdrachtnemer.

Redders

Redders handelen uit persoonlijke motivatie en gaan voor het resultaat. Ze zoeken niet per se uit zichzelf de samenwerking. Zij nemen alle zwaarte op hun schouders. Ze gaan uit van een persoonlijke overtuiging en vinden dat zij zijn aangewezen om de taak te vervullen. De meeste redders staan klaar als een beroep op hen wordt gedaan. Zij zijn zeer goed thuis in de materie en weten dat ze gelijk hebben. Alleen weten ze dat minder goed aan de buitenwereld duidelijk te maken. Ze denken dat hun resultaten wel voor zichzelf spreken. Ze zien leidinggevers niet als hun klant maar als mensen die zich met hun werk bemoeien en als stoorfactor optreden.

Het resultaat is dat de redder als het misgaat in de relatie niet het vertrouwen krijgt en weerstand ontmoet. Vanaf dat

moment is het zeer moeilijk voor de redder om de gelijkwaardige samenwerking te zoeken.

Helden

Helden gaan voor het succes. In hun ogen is succes een combinatie van het bereiken van resultaten en krijgen van erkenning. Ze zoeken samenwerking als het hun uitkomt: zij weten als geen ander wie hen tot betere prestaties kan zetten. Als het er op aankomt willen ze zelf de glorie oogsten. Ze weten goed aan te tonen dat ze resultaten halen, en daarmee hun gelijk te halen. Ze houden hun omgeving goed in de gaten en nemen daardoor een onderzoekende houding aan. De held weet wanneer het tijd is om de gelijkwaardige samenwerking te zoeken.

Gelukzoekers

Gelukzoekers zoeken ook de samenwerking, maar zullen waar nodig ook tegenwerken. De samenwerking voor de gelukzoeker is gericht op de relatie en niet op het resultaat of proces. Het gaat bij hen om gelijk te krijgen in plaats van gelijk te hebben. Zij werken graag samen met degenen die hun sporen hebben verdiend en in een bovenrelatie positie verkeren. Zelf nemen ze een het liefst een boven- of middenpositie in, al naar gelang het uitkomt. Alles is erop gericht om de acceptatie te winnen van de bovenrelaties. Gelukzoekers zie je dan ook graag op salesafdelingen.

Succesvolle teams

Het succes van opdrachtgevers in een organisatie wordt bepaald door het (gezamenlijke) succes van de teamleden. Voorwaarde voor het succes is een transparante en gelijkwaardige relatie tussen opdrachtnemers onderling en opdrachtgevers.

Ondergeschiktheid is gedoemd te falen. Opdrachtgevers en opdrachtnemers kunnen zich geen bovengeschatte positie of ondergeschikte positie veroorloven. Bovengeschatheid en ondergeschiktheid leiden tot ongewenste neveneffecten.

Opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben elkaar nodig om een gewenst resultaat te bereiken. Projectleiders en opdrachtnemers sluiten daarom een overeenkomst voor een transactie.

Binnen een team zullen verschillende spelers ook verschillende competenties hebben en zich, zeker onder druk, een andere rol aanmeten. Ieder van de rollen heeft onder druk een valkuil.

Grondprincipes van Talentleiderschap

De invulling van Talentleiderschap en talentontwikkeling is situationeel bepaald. In verschillende situaties kan iemand

Casus: De culturele mismatch van het Angelsaksische model binnen de Nederlandse samenleving.

Het Angelsaksische gouvernancemodel is helemaal ingericht op de gelukzoeker. Het uitgangspunt is dat de financiële beloning de drijfveer is voor succesvol handelen. Helden en redders hebben andere drijfveren: maatschappelijk belang dienen en erkenning voor geleverde prestaties. In Nederland en andere Noord-Europese landen hebben de redders en helden de overhand. Zij hebben geen enkel vertrouwen in de leiding die hen aanspoort met louter financiële prikkels.

Een grote zorginstelling had het woord 'liefdevol' heel prominent in de missie staan. Dit stond hoog in de waardeschaal bij het personeel. Een vertegenwoordiger van de raad van bestuur met een hoog salaris versprak zich en vond de term 'liefdevol' wel erg truttig staan in de missie. Hij verloor ieder respect van het personeel.

Door de zorgverzekeraar worden, gesteund door het beleid van het ministerie van VWS, met zorginstellingen contracten afgesloten die zijn gericht op financiële parameters met productieplafonds. Deze contracten ademen de gelukzoeker uit. Binnen de instellingen is het vrijwel onmogelijk om daar ook concreet invulling aan te geven: de medewerkers staan voor ethische dilemma's. Zij trachten het werk, ondanks de strikte contracten, toch zo te doen dat zij achter hun werk staan. Dat leidt tot overwerkte medewerkers en spanning tussen medewerkers en leidinggevend.

Casus: De hoofdaannemers en onderaannemers

Stel een aannemer is opdrachtgever met bovenrelatie. Deze geeft opdracht aan een schilder die een onderrelatie inneemt. De opdracht wordt gedictieerd in specificaties. De opdrachtnemer volgt de bovenrelatie zonder tegenspraak. De aannemer gaat nu twijfelen: Begrijpt hij wat de bedoeling is? Maar ook: is de schilder te vertrouwen en wordt het werk wel goed uitgevoerd? Voor je het weet wordt de schilder bij het eerste de beste voorval gediskwalificeerd. De schilder begrijpt daar niets van, omdat hij toch met alles had ingestemd.

Het wederzijds vertrouwen is hier alleen op te bouwen door te communiceren en wel op een gelijkwaardig niveau. Als vaklieden onder elkaar. Dan wordt duidelijk dat de schilder het werk goed aankan en ook kwalitatief goed werk aflevert. Het kan ook zijn dat aannemer en schilder de opdracht zien als tegengesteld belang. Alles wat de schilder kost kan de aannemer niet in zijn zak stoppen en omgekeerd. Dat levert grote weerstand over en weer.

Maar stel nu eens, dat de schilder ook een bovenpositie inneemt. Wat gebeurt er dan? Zowel aannemer als schilder vinden dat ze de zaken goed voor elkaar hebben. Stel je voor dat ze in een huis werken aan een verbouwing. De aannemer moet nog wat stucwerk doen. De schilder kan alleen goed werk afleveren als het huis stofvrij is. Als zij elkaar tegenwerken in de planning, dan levert dat al snel een conflict op. In het geval van twee bovenrelaties en samenwerking leidt dat in de regel tot een rivaliteit met ambitie om het beste te bereiken.

een andere rol hebben, en verschillende competenties aanwenden. En dat gaat ze dan meer of minder goed af. In sommige situaties zijn de competenties belangrijk en in andere juist niet.

In de keuken van een driesterrenrestaurant is er weinig plaats voor gelukzoekers. In de financiële wereld is er meer plek voor de gelukzoeker, die zich committeert aan bonussen.

De accenten op rollen zijn ook in culturen terug te vinden. Van helden en redders zijn er in de Nederlandse cultuur genoeg. Er zijn niet heel erg veel gelukzoekers. Die vind je in Angelsaksische culturen wel weer meer: niet voor niets is daar het recht op het najagen van geluk een grondrecht. Echte helden-culturen vind je in Zuid-Europa. Niet voor niets kan een president in Frankrijk een monument ter ere van zijn eigen nagedachtenis laten bouwen. Wat zou er gebeuren als in de pers kwam dat Mark Rutte nu een standbeeld van zichzelf zou laten maken?

Voor de vitaliteit van organisaties geldt hetzelfde als wat voor individuen geldt. De goede mix van performancetypen op de juiste plek zorgt ervoor dat de organisatie de juiste sensoren en de juiste beweeglijkheid en dus de juiste competenties krijgt. Vanuit onze ruime ervaring met de toepassing van het dynamisch competentiemodel in de praktijk hebben we drie grondprincipes geformuleerd voor het succes van Talentleiderschap in de werkomgeving:

- Sturen vanuit gelijkwaardigheid. Een consequentie van opdrachtnemerschap is dat arbeid een transactie wordt tussen relaties. Voor een langdurige relatie vraagt dat om gelijkwaardigheid in de relatie. Gelijkwaardigheid toon je door gedrag als opdrachtnemer. Je versterkt je positie en ontwikkelvermogen als je jezelf ziet als een opdrachtnemer in plaats van medewerker.¹

Casus: investeer in opdrachtnemers

In situaties waarin grote werkloosheid heerst en routine-werk wordt gevraagd zijn opdrachtnemers inwisselbaar en is de relatie projectleider en opdrachtnemer niet gelijkwaardig. Voor de langere termijn wordt in deze situatie geen waarde gecreëerd. Daarmee komt de organisatie in een concurrentieel nadeel ten opzichte van concurrenten die wel investeren in hun opdrachtnemers en een gelijkwaardige relatie opbouwen.

Casus: De invloed van zzp'ers op de werkvloer

De veronderstelling was, dat bij een toenemend aantal flexwerkers en zzp'ers het commitment naar de organisatie zou vervagen. In de praktijk blijkt het tegenovergestelde. Doordat de flexwerkers meer aandacht kunnen geven aan het proces en de uitvoering, en een directe arbeidsrelatie ontbreekt, kunnen zij makkelijker een gelijkwaardige relatie aangaan met hun opdrachtgevers, openlijk verbeteringen aandragen en met grotere eigen verantwoordelijkheid hun werk invullen. relatie opbouwen.

Casus: De voetballer

Mat is een getalenteerd voetballer. Het spel is zijn lust en zijn leven. Hij zet zich vol in voor zijn team. Uiteindelijk komt hij in het eerste team, waar hij misschien een maatje te klein voor is. Maar toch: zijn inzet als middenvelder is groot en hij beschikt over inzicht en doorziet snel waar het fout gaat. Er herhaalt zich een opvallend patroon.

Mat zet zich tweehonderd procent in. Zeker als het team controle verliest. Hij vliegt naar voren en steunt nog geen minuut later de verdediging. Dit is het moment waar Mat zich op zijn best en heel belangrijk voelt. In zijn ogen is het dus verschrikkelijk dat dit tegelijkertijd de fase is waarop hij steeds wordt gewisseld. Er zijn toch veel zwakkere spelers die het laten afweten en die de trainer laat staan? Hoe kan dit nu? De trainer verwijt hem dat hij het team ontregelt.

Casus: Assessment.

Voor een medewerker is het belangrijk om zich bewust te zijn van zijn competenties en rollen die daarmee in lijn zijn. Maar vooral ook het inzicht in de omgang met andere stakeholders als klanten, leidinggevend, collega's, maar ook het eigen gezin en eigen doelen. Door middel van het vaststellen van de rol van de diverse stakeholders en deze uit te spelen, komen de valkuilen in verschillende werksituaties als vanzelf naar boven drijven.

- ▶ Altijd doelgericht. Een gezamenlijk doel versterkt het motief om verantwoordelijkheid te nemen, langdurige relaties aan te gaan en gelijkwaardig op te trekken. Voor de individuele medewerker betekent het resultaten leveren die zijn beloofd.
- ▶ Gebaseerd op geven en krijgen van vertrouwen. Vertrouwen moet je verdienen. Vertrouwen van je collega's en opdrachtgevers is de basis om een organisatie te kunnen bouwen. Een gelijkwaardige relatie vraagt van al je collega's een gelijke verantwoordelijkheid.

De bevoegdheid van talentleiders kan alleen maar worden overgegeven door in gelijkwaardigheid samenwerking te zoeken. Anders domineren twijfel, wantrouwen en tegenwerking.

Niemand is perfect en niemand zit voor honderd procent op de juiste plek in een organisatie. Het is van belang om dat te erkennen. Voor opdrachtnemers is het van belang dat zij steeds de aansluiting zoeken bij de organisatie om de eigen bijdrage te leveren.

¹ Je ziet in de historie een duidelijke lijn van 'horigheid', naar arbeider, naar werknemer, naar medewerker en opdrachtnemer. Het is niet voor niets, dat flexibele arbeid en ZZP zo sterk toeneemt. Dat heeft grote consequenties voor de inrichting van een organisatie en voor de positie en rol van het personeel. Voor organisaties is het de grote uitdaging om het gedrag van opdrachtnemer ook te organiseren in gelijkwaardigheid en daarmee duurzaamheid.



Projectleider van je eigen toekomst

Grip hebben en houden

Mobiliteit vraagt om zelfstandige en gemotiveerde medewerkers

Klaas Hoeksema en Sebastiaan Nijboer

Vruchtbare combinatie van vitaliteit, talent en leiderschap

In de zorgsector is sedert 2014 de transitie naar de Participatiesamenleving vol in gang gezet. Sturingsprincipes kantelen volledig. Deze transitie stelt hoge eisen aan medewerkers. Op basis van de inzichten van Talentleiderschap is voor een grote zorginstelling het programma 'Grip op je eigen toekomst' ontwikkeld. Feitelijk worden in dit programma medewerkers voorbereid om van medewerker 'opdrachtnemer' te worden. De resultaten zijn opvallend. Door met medewerkers het gesprek aan te gaan hoe ze in een veranderende omgeving gelukkig hun loopbaan kunnen voltooien, werden alle mobiliteitsdoelstellingen gehaald zonder reorganisatie. Met alle voordelen voor alle betrokkenen.

Grip op je eigen toekomst

Voorbereiden op veranderingen: traditioneel scenario 1

Veranderingen bij werkgevers zijn aan de orde van de dag. In de zorgsector is dat bijvoorbeeld een voortdurende druk door de vergrijzing, een stroom van veranderde regelgeving, herkeuringen en indicatiestelling bij cliënten en introducties van nieuwe zorgconcepten. Het gevolg is een bijna permanente reorganisatie binnen de zorgsector. Dat vraagt om bestuurlijke besluitvaardigheid.

De veranderingen hebben bijna altijd te maken met:

- ▶ Nieuwe verwachtingen ten aanzien van beroepsuitoefening;
- ▶ Transities en reorganisaties;
- ▶ Verminderde baanzekerheid.

Het probleem dat zich voordoet, is, dat iedere medewerker belang heeft bij voortdurende van inkomen en zekerheid voor de toekomst. Een voorgenomen verandering wordt daarom logisch beantwoord met weerstand. En daarmee wordt de belangentegenstelling tussen baas en medewerker versterkt. Het gevolg is vaak een slepende onderhandeling waar de uitkomst voor zowel de werkgever als medewerker negatief is: de organisatie kan niet anders dan de medewerker te ontslaan, met alle kosten van dien, en de medewerker raakt zijn/haar baan kwijt en gaat in inkomsten en werkzekerheid sterk achteruit.

Het sociaal plan is voor de uitkomsten bijna altijd leidend in dit scenario.

Het alternatief: talentleiderschap scenario 2

Werkgevers weten dat de organisatie verder komt als medewerkers zich wendbaar opstellen en actief deelnemen aan het veranderproces. Er kan dan actief worden gezocht naar mogelijkheden om een carrièreperspectief te realiseren binnen de randvoorwaarden van de komende reorganisaties. Maar hoe kan de organisatie een dergelijke positieve ontwikkeling in gang zetten?

Het in kaart brengen van opgebouwde competenties en kwalificaties van medewerkers is een voorwaarde voor het proactief kunnen inspelen op de kansen die er liggen. Parallel kregen ze een trainingsprogramma waarin de handvatten werden geboden om uit de slachtofferrol te blijven en zich daadwerkelijk te kunnen gedragen als 'projectleider van de eigen toekomst' in relatie tot hun leiding, collega's en klanten.

Vervolgens wordt samen met de medewerkers uitgezocht wat hun dromen en plannen zijn, vaak vanuit de vraag "wat heb je nodig om de komende periode gelukkig te zijn?". Hieruit ontstaat een individueel loopbaanplan met concrete doelstellingen voor mobiliteit, eventuele bijscholing en carrièreperspectieven. Zelfs als de medewerker de huidige situatie gehandhaafd wil zien, zal er in een organisatie in transitie een plan moeten komen.

Bij het opstellen van de plannen is al duidelijk waar binnen of buiten de organisatie kansen liggen, hoe daar naartoe gewerkt kan worden en wat de investeringen zijn. Zo worden de individuele ontwikkeling en prestaties van de medewerkers optimaal afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Het is hierbij essentieel om verder te kijken dan diploma's en globale profielschetsen. Het uitgangspunt dat een talent meer is dan zijn bedrijfsmatig profiel werpt keer op keer zijn vruchten af.

Als resultaat bereik je, dat de medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeltraject en het gelijkwaardige gesprek met hun organisatie aangaan.

Commitment van het bestuur en management nodig

Dit vraagt om creatief leiderschap, vertrouwen en een frisse kijk op de inzet van talent: krachtig Talentleiderschap. Het programma 'Grip op je eigen toekomst' is ontstaan vanuit de ambitie het beste uit medewerkers en de organisatie te halen. Nu en in de toekomst. Van bestuur en management vraagt het een visie op duurzame waardeontwikkeling en de eigen rol daarbinnen. Dat betekent ook, dat er bij reorganisaties wordt geïnvesteerd in medewerkers, in plaats van gereserveerd voor de afkoop van afvloeiingen. De omslag naar Talentleiderschap vraagt van het management een cultuurslag, die in de praktijk nog groter blijkt dan bij de medewerker.

Borgen van duurzaam resultaat

Met een enkele interventie zijn we er niet. Om een duurzaam resultaat te bereiken blijkt individuele coaching van medewerkers vaak nog een tijdje nodig. Minstens zo belangrijk is begeleiding van het management om niet terug te vallen in oude patronen. Toch heeft het programma veel geleerd over Talentleiderschap:

De visie achter Talentleiderschap werd bevestigd, dat veel resultaat te boeken is als de zelfbeschikking van de individu centraal staat over de eigen talenten en daarmee de eigen verantwoordelijkheid. Niet iedereen beschikt echter over evenveel of hetzelfde talent. De prikkels en hulpmiddelen verschillen daarom per situatie. De algemene kenmerken zijn echter altijd:

- ▶ Het individu (ook degene die zijn baan verliest) zit altijd zelf aan het roer
- ▶ Hij of zij kiest zelf om levendig of lijdzaam met verandering om te gaan
- ▶ Het talentleiderschapsgedrag wordt beïnvloed door:
 - De eigen afwegingen (winst, normatief, hedonistisch)
 - Wat anderen doen (uit de relevante groep)
 - De (perceptie) van de mogelijkheden en middelen die beschikbaar zijn
 - Feedback mechanismen en eerdere leerervaringen

- ▶ Duurzame inzetbaarheid en verdwijnend werk vragen 'design thinking' om talentleiderschap per situatie te ontwikkelen
- ▶ Dat leidt tot een palet aan maatregelen waarin het (eigen) Talentleiderschap centraal staat

Talentleiderschap is nooit vrijblijvend. Een traject als 'Grip op je eigen toekomst' raakt diep in de cultuur van de organisatie. De ontwikkeling die het in gang zet wordt gestimuleerd door actief management. Het vraagt om leiderschap, creativiteit en veranderkundige competenties. Het lijkt er soms op dat medewerkers die boodschap sneller oppakken dan het management.

Met 'Grip op je eigen toekomst' worden medewerkers -ongeacht hun niveau en achtergrond- in staat gesteld ondernemerschap te tonen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen toekomst.

Casus: De Talentenpool

De ervaring is steeds weer dat medewerkers (vaak tegen de verwachtingen in) vrijwel vanaf de start van het traject zelf in actie komen. Een goed voorbeeld hiervan is de implementatie van het traject bij een grote zorginstelling. De oorspronkelijke (pre)mobiliteitsdoelstellingen van de instelling werden al gerealiseerd voor de geplande afronding van de eerste fase. Met zo'n 400 medewerkers werd een concreet 'MijnPlan' (loopbaanplan) gemaakt. Hierdoor ontstond een stevig en vertrouwenwekkend uitgangspunt voor het verder uitrollen van de activiteiten in vervolgfase. Bovendien werd al snel de basis gelegd voor het verder internaliseren van een nieuwe frisse kijk op werk en talentinzet. Ondanks het ingrijpende karakter van de situatie en de grote persoonlijke impact, werd het traject door de medewerkers gewaardeerd met gemiddeld een acht op een schaal van 1-10. Een sociaal plan hoefde niet te worden ingezet.

De auteurs

Coen van Driel

Drs. C.J.M. van Driel is bedrijfskundige en bij Kienbaum Management Consultants verantwoordelijk voor de Benelux. Tevens wereldwijd verantwoordelijk voor de service Process Safety.

Coen heeft, als management consultant, meer dan 15 jaar internationale ervaring in het leveren van verandering en transformatie projecten / programma's in verschillende sectoren, waaronder chemie, olie, energie, en Productie. Zijn drive is om duurzame resultaten (kwalitatief en kwantitatief bottom line business verbeteringen) te realiseren, werkend zij aan zij met de medewerkers in de organisatie van de opdrachtgever.

Zijn interesse gebieden zijn Process Safety, circulaire economie (Cradle to Cradle), Operational Excellence, Lean manufacturing en Asset Management.

Klaas Hoeksema

Drs. K.J. Hoeksema is Politicoloog (en Econoom) en heeft in de jaren '80 aan de Vrije Universiteit onderzoek gedaan naar de betekenis van de omslag van het Industriële tijdperk naar het Informatietijdperk voor grote sociale structuren. Klaas is partner van Vigor Transitions en medeoprichter van de Talentenpool. De Talentenpool is opgezet om talentmanagement vorm te geven op de wijze die aansluit op wat in dit boek Talentleiderschap wordt genoemd en om werken en leren maximaal te integreren. Daarnaast is hij al twintig jaar een drijvende kracht achter de totstandkoming van EVC (erkenning van verworven competenties) en het ontwikkelen van instrumenten om op een natuurlijke wijze (toekomstige) inzetbaarheid van medewerkers vast te stellen. Zodat zij grip op hun eigen toekomst kunnen hebben in een wereld waar het functiehuis op instorten staat en waar vormen van 'opgave-gestuurd' werken de norm zullen worden.

Guust Swarte

Dr. ir. V.P.P. (Guust) Swarte is directeur van Swarte Innovation Development en van STGconsult. Hij is architect van innovatieve concepten. Als strateeg en innovator heeft hij ruime ervaring in industrie en maatschappelijke sectoren zoals gezondheidszorg, arbeidsmarkt, wonen en welzijn. Swarte ID ontwerpt voor instellingen en bedrijven concrete businessmodellen op basis van integrale systeemvisies. Hij doet daarbij onderzoek naar de externe en interne krachtenvelden bij organisaties en hun verbanden. STGconsult richt zich op strategie en toekomstverkenningen in de gezondheidszorg. Hij is kerndocent strategie bij de AVANS mastersopleiding voor strategisch management.

Ludwig Hoeksema

In 2014 is Dr. L.H. Hoeksema benoemd tot boardmember van de Berenschot Groep en is als directeur verantwoordelijk voor Energie & Duurzaamheid. Ludwig is bedrijfspsycholoog en was lange tijd werkzaam als managing director van de adviesgroep personeelsmanagement van Berenschot. Ludwig was eindverantwoordelijk voor de advisering op het gebied van HRM strategie en activerend HRM-beleid (inclusief competentie- en performance management). Daarnaast is hij als strategisch adviseur bij grote concerns betrokken in met name transport en logistiek, de energiesector en de overheid.

Han Mesters

H. Mesters, MA MBA is Sector Banker bij ABN AMRO. Hij is binnen de afdeling Sector Advisory van ABN AMRO verantwoordelijk voor de Zakelijke Dienstverlening. Han geeft regelmatig presentaties over trends in zijn sector en is een actieve gebruiker van social media. Hij heeft een aantal rapporten geschreven over human capital omdat dat onderwerp het bindende element is in zijn sector. Han is bedrijfskundige en economisch historicus en heeft als specialisatie strategie. Hij heeft gewerkt als strategie consultant en portfoliomanager binnen de afdeling vermogensbeheer van de bank. "De leukste baan binnen de bank. Ik kan me bezighouden met 'thought leadership' en het creëren van toegevoegde waarde voor klanten door het aanbieden van sector kennis."

Daniël Seesink

D. Seesink, BEd is gedragsbioloog, boardroom coach en oprichter van Bewust Zoo! Hij zoekt daarbij naar de intrinsieke motivatie door een beroep te doen op de beleving en interne drijfveren van mensen. Het objectief en zonder oordeel kunnen waarnemen van gedrag en het verbinden van mensen zijn de grote krachten achter het persoonlijke succes van Daniel en Bewust Zoo! In zijn lezingen en masterclasses voor directies en managementteams doet hij een oproep op zoek te gaan naar de biologische drijfveren voor gedrag bij henzelf en hun medewerkers. Het gedrag van chimpansees en gorilla's dient daarbij als inspiratiebron.

Maarten Tanja

Mr. M. Tanja is advocaat en partner bij Köster Advocaten. Hij is als buitenpromovendus verbonden aan Maastricht University. Daarnaast publiceert hij met regelmaat over juridische verhoudingen rondom flexibele arbeidsrelaties. Zijn praktijk als advocaat richt zich op de leveranciers van flexibele arbeid, als payroll-, uitzend- en detacheringsondernemingen.

Stella den Uijl

Dr. S. den Uijl is strategisch Adviseur bij Sociale Verzekeringsbank. Stella is bedrijfskundig econoom. Als onderzoeker verbonden aan de Universiteit Utrecht heeft zij multidisciplinair onderzoek uitgevoerd op het terrein van sociale zekerheidsstelsels en re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemers. Zij is verder verbonden geweest aan het ministerie van SZW, Inspectie Werk en Inkomen en de bestuursdienst van de gemeente Amsterdam.

Hans van der Steen

Mr. H. van der Steen is directeur Strategische Beleidsontwikkeling van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland, AWWN.

Sebastiaan Nijboer

Drs. S. Nijboer is voormalig regiodirecteur van MKB Haarlem en sedert enkele jaren directeur van de Talentenpool. De Talentenpool is specialist als het gaat om de ontwikkeling van medewerkers (talenten) en mobiliteitsvraagstukken van organisaties. Om dit te bereiken, vertaalt en ontwikkelt de Talentenpool talenten van medewerkers en werkzoekenden naar competenties. De Talentenpool organiseert regionale Roundtables en denktanks om kennis over talent en mobiliteit te ontwikkelen, te verbinden en te verspreiden. Als resultaat hiervan initieert de Talentenpool innovatieplatforms, zoals het in 2015 opgerichte regionale (intersectorale) mobiliteitsplatform.

Colofon

Auteurs

Coen van Driel, Klaas Hoeksema,
Guust Swarte (redactie)

Uitgave

De Talentenpool, Haarlem

ISBN 978-90-902-9807-8

Beeldmateriaal

ABN AMRO Bank, voorpag., p. 8
Shutterstock, pp. 10, 16, 24, 32, 40, 46, 50, 56, 60, 68,
76, 86

Deze uitgave is tot stand gekomen met financiële
bijdragen van De Talentenpool, ABN AMRO en
Kienbaum Management Consultants.

