

# TALENT

## JE ZAL HET MAAR HEBBEN

Een mozaïek van zes verschillende benaderingen van talentmanagement

door

Frans Beerling

Evert Hummelen

Bert de Jong

Freek Konings

Cora Reijerse

Peter Schoofs

NVP



Nederlands Instituut van Psychologen



NIP



**TALENT**

**JE ZAL HET MAAR HEBBEN**

## Colofon

*Talent: Je zal het maar hebben* is een gezamenlijke uitgave van de sector Arbeid & Organisatie (A&O) van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP), het netwerk voor P&O-professionals.

Tekstbewerking en redactie: **Margreet de Jonge**  
Vormgeving: Milan Koopman, **Studio 416**

© 2014 NIP-sector A&O en NVP

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever(s).

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden uitgever(s) noch redactie enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

# Woord vooraf



**Pascale Le Blanc PhD,**  
Associate Professor in  
Organizational Behavior,  
Eindhoven University,  
Department of Industrial  
Engineering & Innovation  
Sciences, Human  
Performance Management

Group; voorzitter NIP-sector Arbeid & Organisatie.



**Drs. Wim Kooijman,**  
Executive Vice President  
HR & Industrial Relations  
Air France-KLM, voorzitter  
NVP.

Voor u ligt *Talent: Je zal het maar hebben* zoals opgesteld door leden van het NIP en de NVP naar aanleiding van een in november 2013 gehouden bijeenkomst over talentmanagement als onderdeel van de NIP-leergang **Uitdagingen in A&O-psychologie**. Met het oog op toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt staat de duurzame inzetbaarheid van werknemers hoog op de (politieke) agenda. Hiertoe is het ontwikkelen en optimaal benutten van het talent van werknemers een belangrijk instrument. In een zestal korte bijdragen belichten de auteurs, de zin en onzin van talentmanagement. Wij hopen dat hun visies op dit thema u inspireren om hiermee in uw eigen organisatie aan de slag te gaan.

Pascale Le Blanc, 2014

Talentmanagement is niet nieuw. Maar vraagt in een wereld waarin het individu steeds belangrijker wordt meer aandacht. Simpelweg omdat we nog altijd niet alle capaciteiten optimaal benutten. Met name concrete aandacht is gewenst. Ofwel, systemen waarin we het menselijk gedrag beter kunnen beïnvloeden, we meer kijken naar individuele competenties en waarin niet de functie maar de rol leidend is. Wat is het vermogen van een individu om een bepaalde rol te kunnen vervullen?

Net als zo veel systemen, werkt ook een systeem voor individuele gedragingen op zijn best met meetbare resultaten. Maar zie de X-factor maar eens te definiëren... Daar ligt een mooie rol voor HR. Net als het tonen aan het lijnmanagement wat effectief leiderschap inhoudt, nu men beseft dat mensen het verschil maken.

Zo veel mensen, zo veel inzichten. En zo veel profijt wanneer deze inzichten gebundeld worden als een leidraad naar de concretisering van talentmanagement. Zes talenten, zes visies, zes invalshoeken, één whitepaper. Tja, je zult het maar hebben.

Wim Kooijman, 2014



# Inhoud

Iedereen heeft talent. Zowel voor individuen als voor organisaties is het van groot belang talent te herkennen, aan te spreken en te ontwikkelen. Dat is het uitgangspunt van deze mozaïek van zes verschillende bijdragen. Zes HR-professionals en -practitioners, allen lid van de NIP-sector Arbeid & Organisatie en/of van de NVP verhalen hierover vanuit hun praktijkervaring of sterke affiniteit met een *evidence based* benadering van talentmanagement.

Graag danken wij **Betty Dalhoeven** voor haar bijdrage bij het tot standkomen van dit mozaïek.

Hoofdstuk 1 en 2 behandelen de rol en mogelijkheden van organisaties bij het managen van talent. Hoofdstuk 3 focust op de wetenschappelijke benadering van mentale kracht van personen als ontwikkelingsprincipe. De laatste drie hoofdstukken gaan over het herkennen en erkennen van potentieel van medewerkers in het algemeen (hoofdstuk 4) en de bijzondere uitdaging voor jongeren (hoofdstuk 5) en ouderen (hoofdstuk 6) om hun talenten onder de aandacht te brengen van werkgevers.

	<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
	Bert de Jong	
<b>1</b>	<b>Verantwoordelijkheid en methoden van talentmanagement</b>	<b>10</b>
	Peter Schoofs	
<b>2</b>	<b>Talentmanagement in het MKB</b>	<b>12</b>
	Evert Hummelen	
<b>3</b>	<b>Je bent niet wie je was en je wordt niet wie je bent</b>	
	<b>Loopbaan modelling bij talentontwikkeling</b>	<b>14</b>
	Frans Beerling	
<b>4</b>	<b>Talent in beeld</b>	<b>21</b>
	Freek Konings	
<b>5</b>	<b>Jong geleerd is oud gedaan</b>	<b>23</b>
	Cora Reijerse	
<b>6</b>	<b>De talentvolle oudere - in control?</b>	<b>25</b>
	Bert de Jong	

# Inleiding

De economie is op allerlei manieren in beweging, de vergrijzing neemt toe en het veranderende economische klimaat kent voor veel bedrijven de nodige onzekerheden. Hoewel het tij zich ten goede lijkt te keren, is dat in de arbeidsmarkt lang niet overal zichtbaar. Nog vrijwel dagelijks komen er honderden werkloze mannen en vrouwen bij. Bedrijven hebben sinds 2008 roerige tijden beleefd en in een poging te overleven zijn organisaties meer dan ooit dynamische entiteiten geworden. Ontslagen zijn aan de orde van de dag, contracten worden niet verlengd en vaste aanstellingen slechts mondjesmaat toegekend.

Dat talentmanagement zich niet meer laat vangen in standaarden betekent ook dat dit aanpassing van organisaties vraagt. Talentmanagement kan niet langer meer 'iets van HR' zijn. Geen vast programma, geen eliteklasje, geen uitverkorenen. Iedereen heeft talent, dus wie is er beter dan het lijnmanagement om de verantwoordelijkheid voor talentmanagement te dragen en het scouten en ontginnen van talent te omarmen? HR wordt daarmee als vanzelf in een facilitaire rol aan de zijlijn gedwongen - en terecht.

## **‘Meer dan ooit is talentmanagement een uitdaging die niet meer in standaarden kan worden vastgelegd’**

*Lifetime employment* bij een werkgever komt nauwelijks meer voor, de relatie tussen werknemers en werkgevers versoepelt en wordt minder vanzelfsprekend. Waar onze grootvaders nog hun leven lang voor een baas werkten, zijn hun kleinzonen en -dochters gewend om in hun beroepsleven meerdere werkgevers te hebben en lijkt het erop dat de achterkleinkinderen de regelmatige verandering van werkgever juist bewust opzoeken. Dit stelt bedrijven soms voor lastige keuzes: kweekvijvers voor talent zijn niet meer van deze tijd, al was het maar omdat (jonge) medewerkers niet lang genoeg in dienst blijven om de diverse stadia van de kweekvijver te doorlopen. Meer dan ooit is talentmanagement een uitdaging die niet meer in standaarden kan worden vastgelegd.

Dit betekent overigens niet dat 'de lijn' de gereedheidskist van HR klakkeloos moet overnemen. Talentmanagement is geen trucje, is geen programma. Leidinggevenden zullen oprecht geïnteresseerd moeten zijn in hun medewerkers, zullen op een 'natuurlijke' wijze de talenten van hun medewerkers moeten herkennen en inschatten of en hoe deze voor een organisatie toepasbaar kunnen worden gemaakt. Bij voorkeur op zo'n manier dat ook de medewerker door deze inzet en herkenning opbloeit.



Toch is uiteindelijk iemand anders verantwoordelijk voor talentmanagement: de medewerker zelf. De medewerker bepaalt in grote mate of zijn talenten zichtbaar worden voor zijn werkomgeving, of hij bereid is zijn hoofd boven het maaiveld uit te steken, zich te manifesteren of zijn talenten kenbaar te maken bij de leidinggevende. Vooropgesteld dat de medewerker een realistisch beeld heeft van zijn talenten en carrièreperspectief. *The sky is the limit*, maar het huis dient wel bij de schuur gehouden. Je dromen volgen is een mooi concept, maar slechts voor weinigen weggelegd, zeker als dat moet leiden tot een geslaagde en succesvolle carrière.

Hoewel iedere medewerker talenten heeft, kunnen een aantal eigenschappen benoemd worden die mede bepalen of een medewerker in staat is die talenten goed te benutten. Zoals een proactieve houding, kansen zien en pakken, belangstelling hebben voor de omgeving en bereid zijn buiten gebaande paden te treden. De medewerker die zich als grijze muis gedraagt, zal zeer waarschijnlijk een onopvallende en redelijk voorspelbare carrière doormaken. Niet dat daar iets mee mis is. Maar als we talentmanagement zien als een doel zowel voor werkgever als werknemer om het maximale uit de inzet en kwaliteiten van de medewerker te halen, dan zijn 'onopvallend' en 'voorspelbaar' geen kwalificaties die direct bij dat doel passen. 🍈

**Bert de Jong**, hr-architect, adviseur en interim professional.

# 1 Verantwoordelijkheid en methoden van talentmanagement



**Dr. Peter Schoofs,**  
Registerpsycholoog NIP/  
Arbeid & Organisatie,  
HR-consultant.

Omdat arbeidsorganisaties personeel nodig hebben om te kunnen functioneren, zijn zij voortdurend bezig met het identificeren van talent. De nadruk ligt daarbij vaak op het rekruteren van talent. De aandacht is dan gericht op het zoeken naar talent buiten de organisatie ten behoeve van werving en functie vervulling. Dit is een activiteit die door de organisatie meestal bij de HR-afdeling wordt neergelegd. Het in kaart brengen van het talent in de eigen organisatie en dat vervolgens managen, krijgt vaak wat minder aandacht.

namebeslissingen toch vaker op basis van niet voldoende gestructureerde interviews dan op basis van beter voorspellende instrumenten als kennistests, *work samples* en cognitieve vaardigheidstests.

Wat leert ons dit nu? Ten eerste iets over wie verantwoordelijk is voor talentmanagement. En daarnaast de vraag hoe dat moet worden ingevuld.

## Lijnmanagement

Veel organisaties geloven in integraal management, waarmee bedoeld wordt dat lijnmanagement verantwoordelijk is voor het eigen personeel. Die verantwoordelijkheid kan geïllustreerd worden aan de hand van het volgende model en bestaat uit drie velden: 1) het beschikbaar hebben van personeel, 2) daarmee resultaten behalen en 3) dat personeel ontwikkelen.

Een manager binnen een organisatie heeft een

## ‘Organisaties geven meer geld uit aan vertrekregelingen dan aan het behouden en ontwikkelen van talenten’

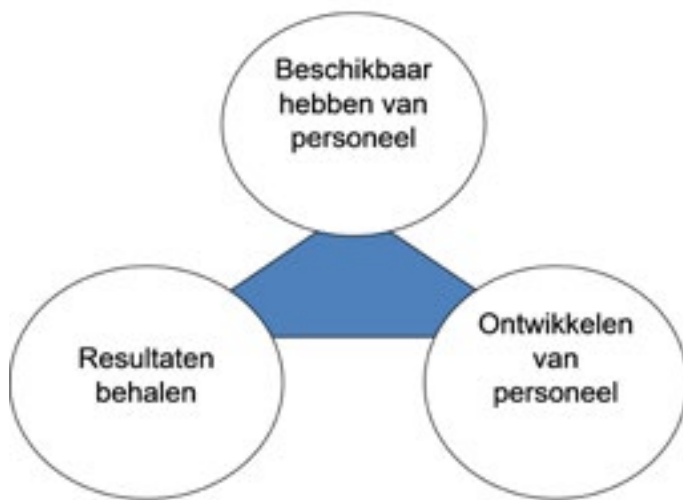
Op deze manier is de kans groot dat aanwezig talent onopgemerkt blijft of niet tot ontwikkeling komt, ook door een gebrek aan goede begeleiding en door allerlei belemmerende omgevingsfactoren. De vraag kan dan gesteld worden of het zoeken naar nieuwe talenten in de buitenwereld nog wel zin heeft. Onderzoek (De Nationale DenkTank, 2007) laat bijvoorbeeld zien dat arbeidsorganisaties zeven keer meer geld uitgeven aan vertrekregelingen dan aan het behouden en ontwikkelen van talenten.

verantwoordelijkheidsgebied en om de werkzaamheden die daarmee samenhangen uit te kunnen voeren, heeft hij medewerkers. Daarvoor zal hij eerst gekwalificeerd personeel moeten aantrekken en aanwezig hebben. Vervolgens zal hij de voorwaarden moeten scheppen om met zijn medewerkers resultaten te bereiken. En, omdat de omgeving en dus het werk en de producten en diensten evolueren, moeten zijn medewerkers zich ook ontwikkelen. Samengevat kan dat in Figuur 1 worden geïllustreerd.

## Gevalideerde instrumenten

Goed vaststellen en analyseren van talent is een professie geworden. De assessment- en testpsychologie hebben veel kennis en deskundigheid opgeleverd. Helaas maken nog niet alle arbeidsorganisaties daar gebruik van. Er wordt nog vaak intuïtief of met niet voldoende gevalideerde instrumenten gewerkt. Organisaties nemen aan-

## Leiderschapsdriehoek



Figuur 1: Leiderschapsdriehoek

Naarmate organisaties groeien, zullen voor managers naast de kwantitatieve elementen ook de kwalitatieve verantwoordelijkheden toenemen; denk aan kwaliteit, milieu en duurzaamheid. Maar ook door toegenomen complexiteit (denk op personeelsgebied aan bijvoorbeeld arbeidsrecht en sociale zekerheid) zal de manager steeds meer ondersteuning behoeven van stafafdelingen op het gebied van onder andere financiën, kwaliteit, milieu, IT en HR. De resultaatverantwoordelijkheid die de manager in de organisatie heeft, zorgt er vaak voor dat er te weinig tijd en te weinig focus is voor zaken die niet op korte termijn zorgen voor duurzame beschikbaarheid, prestaties en ontwikkeling van personeel.

## HR

Daarmee komt HR naar voren als natuurlijke partner om kwaliteit, consistentie, duurzaamheid en actualiteit op het gebied van personeelsinstrumenten te waarborgen. HR kan ook zorgen voor een eenduidige visie op talentmanagement, die aansluit bij de missie en visie van de organisatie en daarmee afdelingsdoelstelling kan overstijgen. Vervolgens kan er dan wel weer worden gesegmenteerd en gedifferentieerd naar de verschillende interne doelgroepen (een financiële afdeling moet goed functioneren, maar zal in veel organisaties geen beslissende factor zijn ten aanzien van de concurrentiepositie).

## De medewerker

De derde speler in dit verhaal is natuurlijk de medewerker zelf. Vanuit zijn perspectief vereist loop-

baanplanning een systematisch inzicht in onder andere de eigen achtergrond, persoonlijkheid, waarden, belangstelling, prestaties en potentieel (Lievens, 2011). Om tot een solide loopbaanplanning te komen, moeten loopbaandoelen worden gesteld. En daarvoor is een duidelijk beeld van die behoeften en mogelijkheden nodig. Veel van het hier genoemde kan worden samengevat onder wat genoemd wordt 'loonbaananker' (Schein, 1978). Dit is een geheel van zelfperceptie over 1) persoonlijke behoeften en motieven, 2) talenten en vaardigheden en 3) waarden en attitudes. Het concept loonbaananker benadrukt de geleidelijke ontwikkeling in zelfkennis over de eigen behoeften, talenten en waarden door confrontatie met de werkervaringen in een loopbaan.

## Talent *hebben* versus talent *zijn*

Succesvol talentmanagement ontstaat door een geslaagd samenspel tussen drie partijen, waarbij een ieder zijn eigen rol speelt en verantwoordelijkheid neemt. Daarmee wordt de doelstelling van talentmanagement, zijnde het vinden, herkennen, begeleiden en coachen van talent mogelijk gemaakt. Daarnaast is er aandacht nodig voor het begrijpen en herkennen van allerlei omgevingsfactoren die de ontwikkeling en doorstroom van talent kunnen belemmeren en/of bevorderen. Daarbij is essentieel het begrip van het onderscheid tussen talent *hebben* (het vertrekpunt) en talent *zijn* (de combinatie van talent dat in een specifieke context een unieke meerwaarde oplevert) (Kop, 2011). ◆

### Bronnen

- De Nationale DenkTank (2007). *Succes op School! 12 frisse ideeën voor onderwijs als intermediair tussen leerlingen, arbeidsmarkt en maatschappij*. Eindrapport De Nationale DenkTank 2007. Kennismaken zonder kaders. Amsterdam: Stichting De Nationale Denktank.
- Kop, C.G.J. (2011). *Talentmanagement: een goudmijn; Waardevermeerdering voor alle partijen*. Amsterdam: SWP.
- Lievens, F. (2011). *Handboek Human Resource Management. Back to basics*. Den Haag: Academic Service.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Boston: Addison-Wesley.

## 2 Talentmanagement in het MKB



**Dr. Evert Hummelen**,  
Registerpsycholoog NIP/  
Arbeid & Organisatie,  
senior adviseur bij  
**Schouten & Nelissen** en  
**Lagerweij&Partners**.

zetten. Het management verwacht bovendien vaak een veel directer rendement, ook voor de organisatie. Het moet wat opleveren. Talentmanagement sluit daarmee directer aan bij de bedrijfsdoelstellingen, kent vaak een kortere horizon en het resultaat is beter zichtbaar dan bij grote organisaties.

### ‘Het succes van een talentenprogramma binnen het MKB is voor een groot deel eigen verdienste’

De meeste literatuur over talentmanagement-programma's gaat er impliciet of expliciet van uit dat talentvolle medewerkers in een organisatie vaak aan een traject deelnemen. Zo'n traject bestaat uit gezamenlijke bijeenkomsten van enkele dagen, met subgroepactiviteiten - vaak projecten waar je met drie à vier collega's aan werkt - en individuele coaching. Zoiets is per definitie alleen uitvoerbaar voor grote organisaties.

80% van Nederland is actief in het MKB (waar we in dit kader ook middelgrote en kleine not for profit organisaties als zorginstellingen en de overheid toe rekenen). Ook daar lopen vele talenten rond, maar deelname aan dergelijke programma's is voor hen niet weggelegd. Hoe kunnen zij zich ontwikkelen?

Kortom: de drempel is hoger maar het succes is ook voor een groter deel eigen verdienste.

Wat zou je moeten doen om ook voor deze groep succesvol talentmanagement mogelijk te maken?

#### Aanbevelingen

- Onderzoek de samenwerkingsmogelijkheden:
  - o Binnen de branche; voordeel vergelijkbare achtergrond, nadeel je werkt samen met je concurrenten.
  - o In de regio; voordeel efficiënt qua reistijd, afstemming en dergelijke, nadeel mogelijk zeer verschillende achtergronden.
- Maak gebruik van wat er al is, zoals bijeenkomsten van de **KvK**, branche- en beroepsverenigingen en **jong VNO-NCW**.
- Onderzoek ook eens wat er bijvoorbeeld via A&O-fondsen georganiseerd kan worden. De kosten zijn dan vaak beperkt. Denk daarbij ook aan andere kostenextensieve activiteiten als intervisie.

Grote organisaties versus MKB	
vast budget	budget vrijmaken
tijd beschikbaar	zelf tijd vinden
wordt georganiseerd (door P&O of extern bureau)	zelf organiseren
stagemogelijkheden intern	moet binnen het eigen werk
van elkaar leren	eigen leeromgeving creëren
gezamenlijk programma	individueel programma

Voor talenten binnen het MKB is het organiseren van een eigen talentenprogramma al een eerste en grote stap in hun ontwikkeling: zij moeten draagvlak creëren, middelen vrij krijgen, doelstellingen definiëren en programma's in elkaar

Voor bureaus die zich bezighouden met de ontwikkeling en uitvoering van talentmanagement-programma's ligt hier zeker een kans om bijvoorbeeld in samenwerking met de al genoemde brancheverenigingen als facilitator voor het MKB een interessante markt aan te boren.

## Het 'ideale' talent?

Wie in de ene organisatie een talent is, zal dat voor de andere niet zijn. Desondanks lijkt zich een ideaalbeeld van talent te hebben gevormd. Een talent zou:

- goede studie resultaten hebben
- een interessante stage hebben gelopen, bij voorkeur in een ver buitenland
- bestuurlijk actief in studentenverenigingen zijn geweest
- ook sociaal maatschappelijk actief zijn geweest voor een goed doel
- een druk sociaal leven hebben
- een netwerk hebben
- sportief zijn
- een stabiele relatie hebben
- een aantrekkelijk uiterlijk hebben
- in de organisatie ook actief zijn en vaak extra activiteiten organiseren zoals de vrijdagmiddagborrel en interessante lezingen door externen
- snel en breed inzetbaar zijn
- lange dagen maken

Vaak wordt dit ook gekoppeld aan de ideale werkgever, waarbij er dan gekeken wordt naar de lijstjes met de meest populaire werkgevers zoals die in *Intermediair* staan. Daarmee lijkt het alsof er een breed gedragen idee is wie het ideale talent/de ideale werknemer en wat de ideale werkgever is.

Maar zet tegenover dit beeld eens het beeld van medewerkers die in uw organisatie breed als talenten werden en worden gewaardeerd en vergelijk ze met bovenstaand lijstje. En zet zo ook uw organisatie eens tegenover een organisatie in de top 10 van de populaire werkgeverslijstjes en vergelijk opnieuw. Staar je dus niet blind op deze ideale schoonzonen en -dochters maar denk goed na over wie bij u in de organisatie een talent is en succesvol kan worden.

## Aanbevelingen

Gebruik tijdens de selectieprocedure een vragenlijst die een beeld geeft van de organisatiecultuur en laat de sollicitant diezelfde vragenlijst ook invullen met als vraag: schets de organisatiecultuur die goed bij je past en vergelijk. Voorbeeld van een veel gebruikte vragenlijst over organisatiecultuur is de *Organizational Culture Assessment Index (OCAI)*. Deze vragenlijst is gebaseerd op de theorieën van **Robert E. Quinn** en wordt in varianten door diverse partijen op de markt gebracht. 

# 3 Je bent niet wie je was en je wordt niet wie je bent



**Mr. Frans Beerling**, HR-manager en -consultant, partner bij **CaC Management**.

Loopbanen zijn voorspelbaar. Niet op basis van prestaties uit het verleden, maar op basis van de mentale kracht van een persoon. Iedereen beschikt over de mentale kracht om taken te doen: overwegen, kiezen en dan besluiten. Een ieder heeft dat talent. Het is de kunst om de organisatie zo op te zetten dat de taken maximaal aansluiten bij de niveaus in de mentale kracht van mensen. Mensen ontwikkelen hun mentale kracht op een voorspelbare manier. Om die dynamiek goed te begrijpen is ook een kunst. De hieronder beschreven methodiek van talent- en loopbaanontwikkeling doet recht aan deze beide aspecten.

Het HR-instrumentarium bij talent-/loopbaanontwikkeling bestaat voornamelijk uit het analyseren van hetgeen in het verleden door een persoon is gepresteerd. In die analyse wordt dan een rode draad gevonden, die vervolgens wordt doorgetrokken naar toekomstig functioneren. De mate waarin dit instrumentarium een betrouwbaar beeld geeft van het *toekomstige potentieel* van een medewerker is onderwerp van menige discussie binnen HR. Met name het veronderstelde causaal verband tussen prestaties in het verleden en de toekomstige loopbaan blijkt bij deze werkwijze meer een geïnterpreteerde dan een werkelijk gevalideerde relatie. Datzelfde kan gezegd worden over het veronderstelde causaal verband tussen persoonlijkheid en loopbaan. Het huidige instrumentarium voor talentmanagement legt te veel de focus op verdiensten in het verleden.

Wil HR met talentmanagement werkelijk bijdra-

gen aan het succes van het bedrijf, dan is juist de voorspelbaarheid van potentieelontwikkeling in *de toekomst* essentieel. Welk type werk kan iemand in de toekomst aan? Hoe ontwikkelt een medewerker zich in de organisatie en welke carrièrelijn kan een organisatie daar tegenoverstellen? Op welke momenten is in de ontwikkeling van een medewerker sprake van 'cruciale stappen' en hoe kan de organisatie die begeleiden?

Juist op het vlak van voorspelbaarheid van potentieelontwikkeling in organisaties is het **onderzoek onder auspiciën van Elliott Jaques** baanbrekend. Op basis van zijn empirisch onderzoek naar 'hoe mensen werken' (*psychology of work*) is een model ontwikkeld dat enerzijds de zwaarte van werk meet en anderzijds het potentieel van mensen voorspelt met een correlatie van .9 (uitzonderlijk hoog in sociaal wetenschappelijk onderzoek!). Het model is onder meer gebaseerd op analyses van werk bij honderden bedrijven en meer dan 200.000 loopbanen.

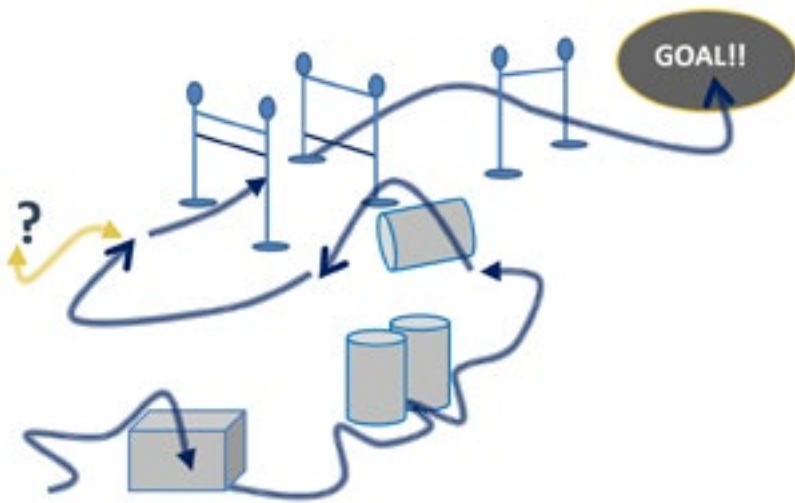
## Model voor predictive modelling bij talentontwikkeling

### *Gelaagdheid in werk*

Er zijn mensen die door een grotere mentale kracht meer overzien, met meer onzekerheden omgaan en *beslissingen* durven te nemen waarvan pas op langere termijn duidelijk wordt of het de juiste zijn. Die mensen blijken de zwaardere taken aan te kunnen. Jaques ontdekte een vast patroon in de gelaagdheid van werk. Het betreft een discontinue gelaagdheid. De overgang van het ene niveau in werk naar het andere wordt stevast ervaren als een verzwaring van werk, als een 'echte' carrièrestap. Voor werk in organisaties zijn acht niveaus relevant. Daarboven is sprake van genialiteit die slechts bij uitzondering gevraagd wordt in bedrijven. Daaronder betreft het mensen die alleen met extra begeleiding en zorg voor/bij een organisatie kunnen werken.

Ter illustratie een korte typering van de eerste drie niveaus in werk:

### Niveau 1

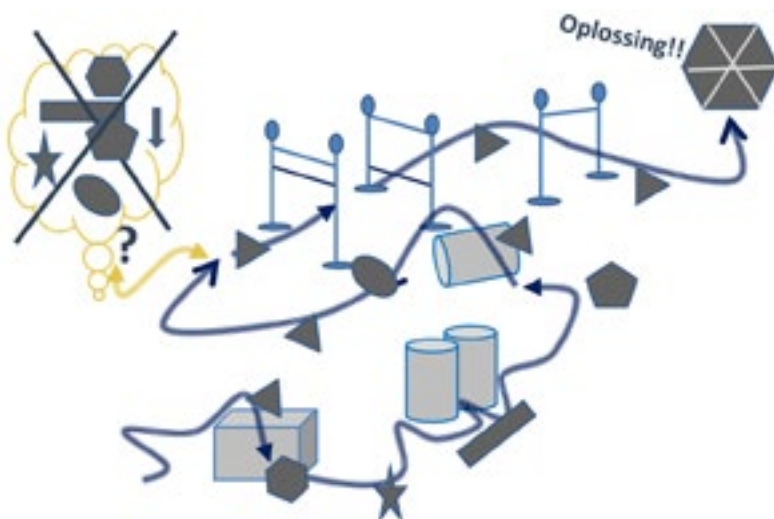


### Stratum 1

- Voorgeschreven lineair proces
- Constate feedback
- Geleerde methoden & technieken
- Concrete en waarneembare belemmeringen
- Terugval op leidinggevende

Taakvoltooiingstijd: 1 dag - 3 maanden

### Niveau 2

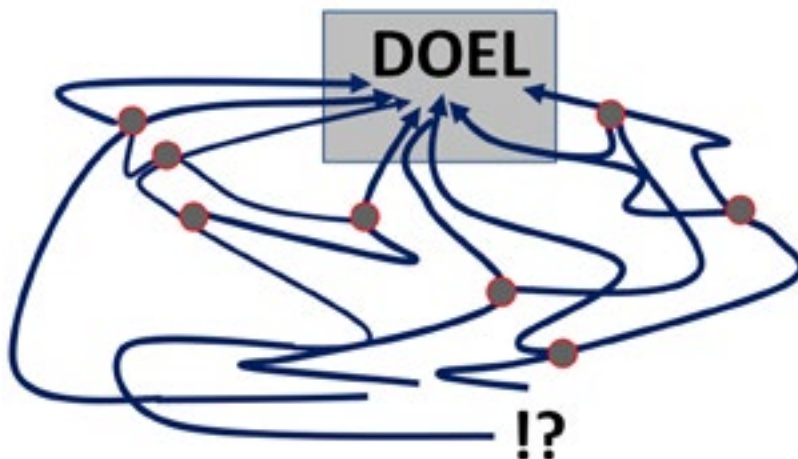


### Stratum 2

- Uitkomsten zijn niet eenduidig af te bakenen, vergen interpretatie
- Vergaren en verwoorden 'genoeg' data/informatie
- Analyse van de data/informatie tot oplossing
- Reflectie op wat er gebeurt
- Voorzien van potentiële problemen/hindernissen
- Initiëren van acties

Taakvoltooiingstijd: 3 maanden - 1 jaar

### Niveau 3



### Stratum 2

- Uitkomsten zijn niet eenduidig af te bakenen, vergen interpretatie
- Vergaren en verwoorden 'genoeg' data/informatie
- Analyse van de data/informatie tot oplossing
- Reflectie op wat er gebeurt
- Voorzien van potentiële problemen/hindernissen
- Initiëren van acties

Taakvoltooiingstijd: 3 maanden - 1 jaar

### *Kanttekeningen*

- De niveaus in werk, ook wel *strata*, in een organisatie zijn geen salarisschalen of statusverschaffers.
- Een organisatie zal meer salarisschalen nodig hebben dan het aantal *strata*. De bevinding is dat een structuur van drie schalen met zes treden per niveau aansluit bij wat werknemers als differentiërend en passend ervaren.

### *Individuele ontwikkeling*

Ieder individu doorloopt een eigen ontwikkeling. Afhankelijk van de mentale capaciteit van het individu kunnen gedurende de loopbaan meerdere niveaus in werk worden doorlopen. Jaques ontdekte daarin gegeven patronen die ook al gesignaleerd werden door andere Europese wetenschappers op het gebied van (kind)ontwikkeling. Zo verloopt een ontwikkeling alleen door opeenvolgende niveaus te doorlopen; het is niet mogelijk om een niveau over te slaan. Een individu kan afhankelijk van de mentale denkkraft zich wel sneller naar een volgend niveau ontwikkelen. Ook kan een medewerker een loopbaan doorlopen binnen één niveau van werk.

### **Match**

Wanneer mensen onder hun niveau worden ingezet, zie je vaak symptomen als verveling,

taaktoe-eigening, specialisatie, streven naar perfectie, verbreding opdracht et cetera. Mensen compenseren hun gemis. Wanneer zij structureel boven hun niveau werken, zie je vaak symptomen als zekerheid zoeken, micromanagement, versimpeling van projecten, beperking van scope et cetera. Zij verbergen dan hun tekort. Beide situaties leveren een hoge mate van stress voor alle betrokkenen en kunnen leiden tot vertrek en/of slechte samenwerkingen, ongewenste besluitvorming, machtsmisbruik, wantrouwen en cynisme en daarmee tot slechte prestaties. Wat dit betekent voor de *overall performance* van de organisatie laat zich raden.

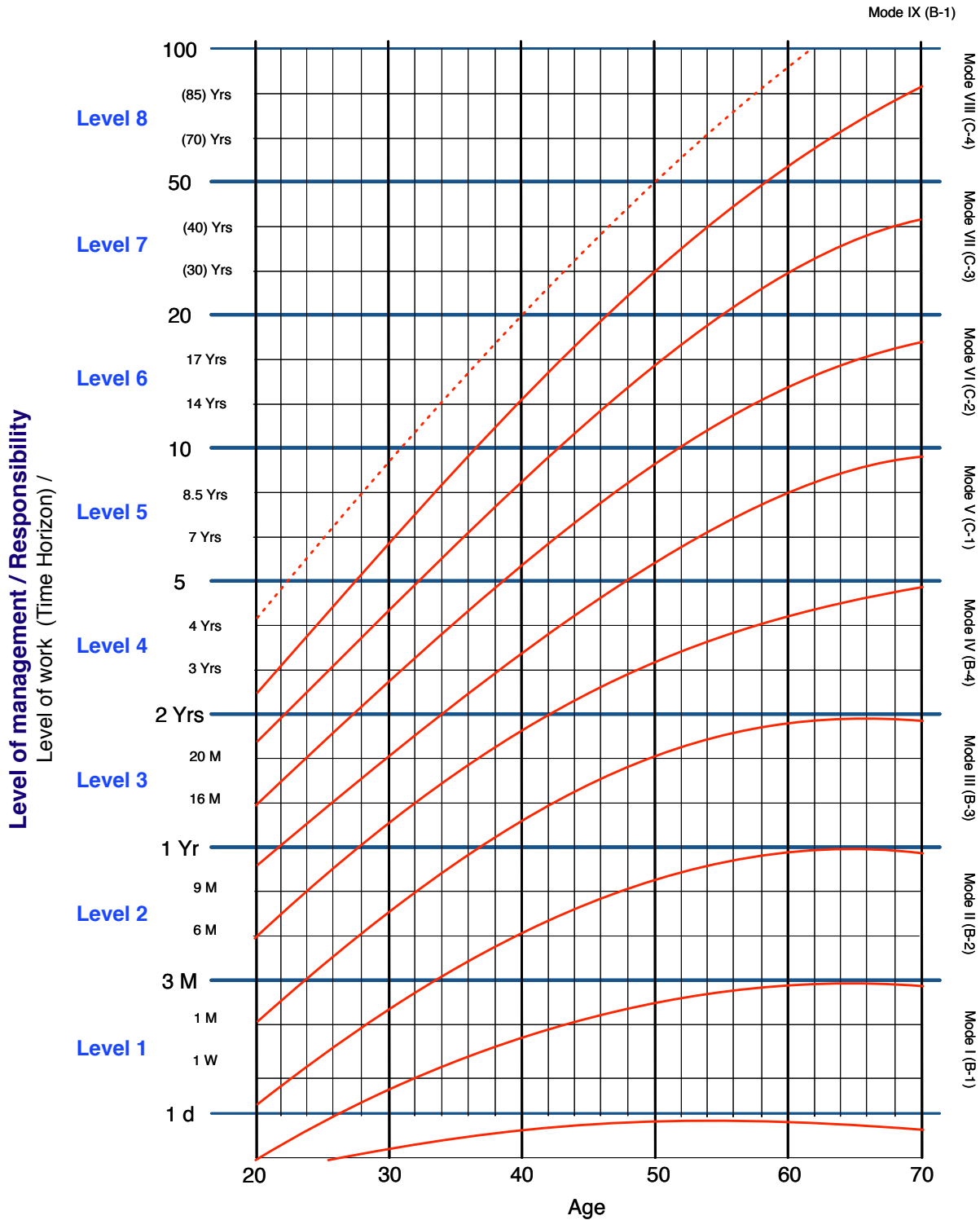
Wanneer mensen werken met taken die aansluiten op hun mentaal niveau, voelen zij dat als een beroep op heel hun 'hebben en houden'. Met name deze uitdaging maakt dat mensen hun talent inzetten. Een groep mensen (aanwijzingen duiden op ca. 40% op stratum 1) doorloopt de loopbaan binnen één werkniveau. Voor hen is het dan zaak om taken te (blijven) doen die zij waarderen door het verwerven van bijvoorbeeld vakmanschap, zonder dat die taken op zich 'zwaarder' hoeven te zijn.

### **Dynamiek**

Doordat een deel van de mensen tijdens hun loopbaan verschillende niveaus van werk aankan, is het dus zaak om de risico's van onder- of bovenbelasting in kaart te hebben. Maar er speelt ook iets anders. Keer op keer blijkt uit onderzoek dat een leidinggevende alleen waarde toevoegt aan het functioneren van zijn/haar mensen wanneer hij of zij zelf taken aankan op een niveau dat één stap hoger ligt. Het is dus ook essentieel om te voorzien wanneer een medewerker hetzelfde werk aankan als de baas.



## Potential Progress Data Sheet



Based on E. Jaques 1990

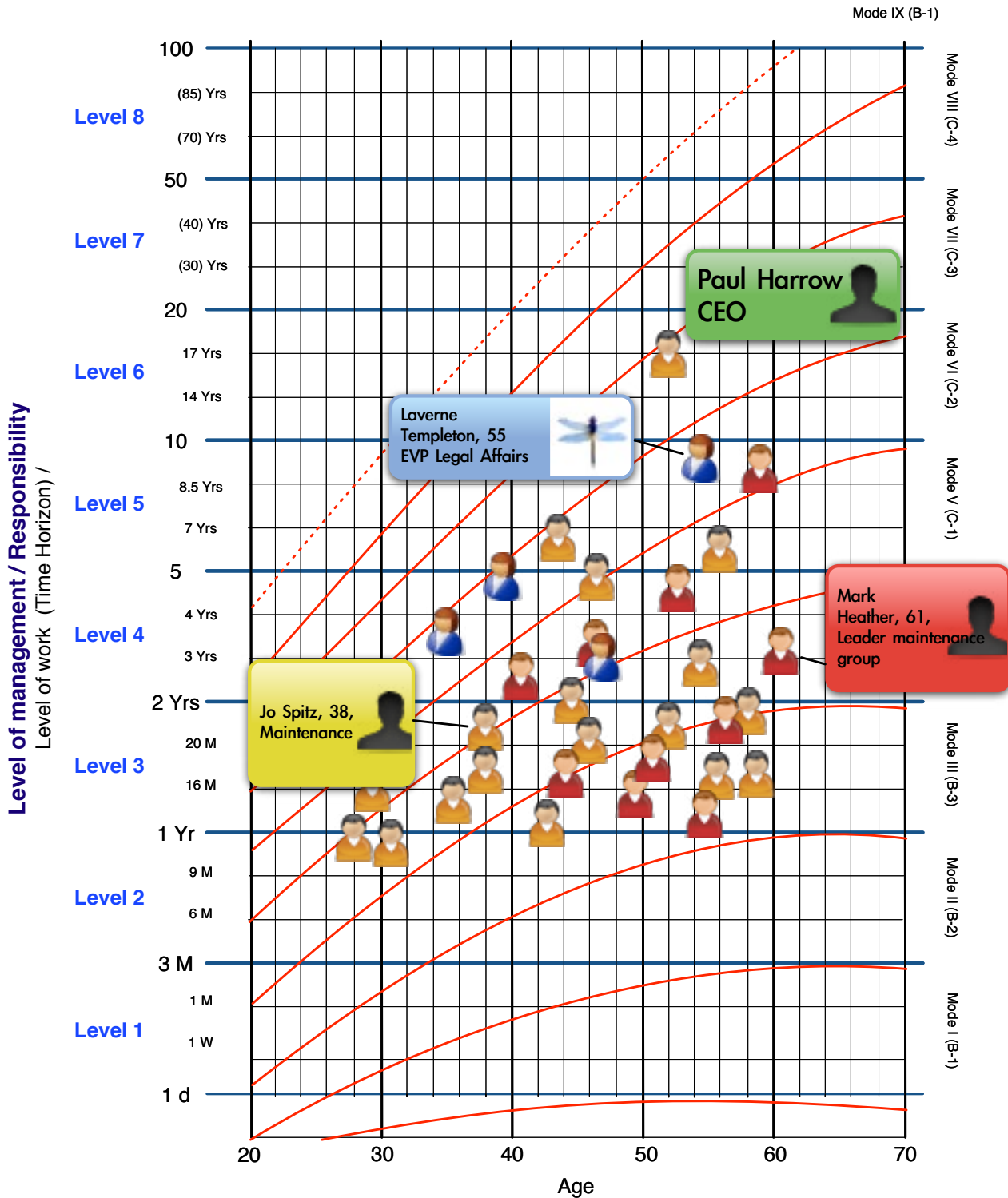
Based on E. Jaques (1990). *Requisite organization*. Gloucester, MA: Cason Hall & Co.

### Potentieel map

Jaques en zijn mensen zijn in staat geweest om de twee bevindingen over gelaagdheid in werk en menselijke ontwikkeling in een potentieel map samen te brengen (Jaques, 1990).

Op de horizontale as van het model wordt de leeftijd in jaren vermeld die relevant is bij werken in organisaties (20 jaar - 70 jaar). Op de verticale as links staan de relevante niveaus van werk (level 1 t/m 8, steeds met drie subcategorieën), op de verticale as rechts de niveaus in denkracht (*modes*).

## Potential Progress Data Sheet



Based on E. Jaques 1990

Based on E. Jaques (1990). *Requisite organization*. Gloucester, MA: Cason Hall & Co.

Op basis van twee gegevens (de leeftijd en het niveau van huidige werk) wordt de individuele werknemer in het model 'geplot'. Vervolgens kan per team, afdeling en unit of per specifiek niveau van werk een weergave van huidige en potentieel talent worden weergegeven.

De loopbaanontwikkeling van de individuele medewerker maar ook het potentieel van de groep kunnen worden geanalyseerd: deze ontwikkeling zal in 90% van de gevallen binnen de potentieelcurves (rood) plaatsvinden. Tevens is inzichtelijk op welke leeftijd betrokkenen een kritische fase in de loopbaanontwikkeling bereiken. Dat is het punt waarop de medewerker een nieuw niveau van werk aankan (dikkere streep horizontaal).

De gevolgen en interne dynamiek van de loopbaanontwikkeling over een periode van bijvoorbeeld vijf jaar kunnen worden gesimuleerd. Afhankelijk van hun mentale denkkraft (zie de curves in de grafieken) blijven werknemers zich mentaal ontwikkelen tot op oudere leeftijd. Dat wil zeggen dat zij steeds meer in staat zijn om complexere processen aan te sturen. Deze complexere processen bevinden zich veelal op hogere expertise- of managementniveaus in bedrijven en organisaties.

## Praktijk

Wat is nodig om tot een betrouwbare potentieelplanning te komen?

1. Binnen ieder bedrijf/organisatie bestaat de gelaagdheid in werk (niveaus van beslissingen die gepaard gaan met toenemende complexiteit). Deze gelaagdheid is vaak alleen impliciet en intuïtief. Explicitering van de gelaagdheid in werk conform de boven- en ondergrenzen in denkprocessen zoals die zijn aangetoond door Jaques is de eerste stap. Een goed organisatieontwerp is essentieel.
2. Een promotieproces in bedrijven/organisaties gebaseerd op de benodigde 'mentale paardenkracht' die gevergd wordt bij het niveau van de specifieke rol.

Met behulp van de methodiek van potentieelplanning wordt een loopbaangesprek onderbouwd en concreet. De leidinggevende kan op individueel niveau duidelijkheid geven over:

- de loopbaan die een persoon naar verwachting zal doorlopen
- de kritische ontwikkelmomenten naar een nieuw werkniveau
- de eventueel benodigde mentoring en faciliteiten (opleidingen/inzet op zwaardere projecten et cetera) die rond die kritische momenten kunnen worden ingezet
- de inschatting van vacatures/mogelijkheden op het nieuwe niveau binnen de organisatie

Op het niveau van strategische personeelsplanning worden onderwerpen onderbouwd zichtbaar als:

- consequenties van de potentieelontwikkeling van de formatie
- knelpunten in team-/werkrelaties als gevolg van individuele doorgroei
- of, hoe en wanneer 'eigen kweek' in opvolging kan voorzien
- keuze voor werving van dynamisch potentieel of juist stabiel potentieel

## 'Organisatieontwerp dat recht doet aan hoe mensen van nature (samen)werken, blijkt duurzame basis voor succes'

3. Training van leidinggevendenden in specifieke managementpraktijken (tien praktijken voor de direct leidinggevende en vijf praktijken bij leidinggevendenden).
4. Eigenaarschap voor de talentpool op het niveau van de naast hogere leidinggevende (de 'baas van de baas'), die overzicht heeft van de strategie van de organisatie op langere termijn en de consistentie van het proces bewaakt.

Het is mijn ervaring dat een organisatie in staat is om in ongeveer twaalf maanden een eerste versie van het model op te bouwen. Het model maakt deel uit van een totaalbenadering van organisatieontwerp en ontwikkeling (*requisite organization*), succesvol geïmplementeerd in een grote (internationale) diversiteit van bedrijven, organisaties en instellingen.

## Conclusie

- Carrières zijn vrij nauwkeurig te voorspellen voor ieder individu. Dit biedt werkgever en werknemer de mogelijkheid om onderbouwd te spreken over het perspectief van het individu en de loopbaan. Op het niveau van de totale formatie kan de organisatie onderbouwd strategische keuzes maken.
- In de praktijk blijkt de fase waarin een individu zich ontwikkelt naar een hoger werkniveau een kritische fase. Mensen zoeken nu eenmaal werk dat bij hun capaciteiten past en in die fase zou er tenminste perspectief op ander (hoger) niveau werk moeten zijn. Is dat er niet, dan leidt de dynamiek van ontwikkelen tot gespannen werkrelaties.
- Bij gespannen werkrelaties wordt de oorzaak voornamelijk gezocht in persoonlijkheid, relaties en gedrag van de betrokkene(n), terwijl de onderliggende oorzaak - gewoon de puur menselijke drang tot ontwikkeling - te weinig wordt (h)erkend.
- Organisatieontwerp dat volledig recht doet aan hoe mensen van nature (samen)werken (*requisite organization*) blijkt een duurzame basis voor succes. 🟠

## Cases

Een directeur van een ngo beschikte niet over de mentale paardenkracht op niveau 4 (met name externe strategische impact). Zij duwde de organisatie letterlijk terug naar 3, het niveau van verbeteren, processen en scenario's, waardoor zij direct in conflict kwam met het managementteam. Relatiegerichte interventies losten structureel niets op. Er ontstond bestuurlijk onduidelijkheid over de toegevoegde waarde van de organisatie en na een periode van ongeveer drie jaar is de ngo opgegaan in een groter verband.

Een gewaardeerd expert bij een industrieel bedrijf ontwikkelt zich door naar niveau 3. Hij ziet kansen voor zichzelf op het gebied van productontwikkeling. Zijn baas wil hem graag houden op dezelfde plek. Na coaching besluit de expert de onderneming te verlaten. Hij bezit nu drie waardevolle patenten en is in een start-up fase voor een eigen onderneming.

Bij een bouwbedrijf is duurzaam organiseren (*requisite organization*) ingevoerd. De organisatie werkt in een *booming* markt. Bouwprojecten zijn ingedeeld op basis van de niveaus in werk. Momenteel kan het bedrijf projecten tot niveau 3 aan. De organisatie wordt ontworpen om op een termijn van twee jaar ook projecten in niveau 4 aan te kunnen. Dit betekent een groei naar niveau 5 in de top. De consequenties van deze strategische ontwikkeling voor de organisatie worden gesimuleerd met behulp van herontwerp van de structuur en de potentieelontwikkeling van medewerkers.

# 4 Talent in beeld



**Freek G. Konings MSc,**  
Arbeid- en Organisatie-  
psycholoog, consultant bij  
**Studelta.**

**H**et in beeld krijgen van talent begint met het in beeld krijgen van organisatiedoelstellingen. Het daarna selecteren van en omgaan met talent vereist vooral het aanhouden van duidelijke kaders en een luisterend oor.

## **Herkennen van (nieuw) talent**

Om talent te kunnen herkennen moet je als

**‘Wij moeten niet naar het verleden kijken,  
maar naar het toekomstig potentieel’**

werkgever eerst vaststellen wat talent voor jou betekent. Zie je talent als een unieke eigenschap van mensen? Als een eigenschap of vaardigheid die door training kan worden ontwikkeld? Of als het totaal aan potentieel vermogen dat iemand bezit?

Vervolgens is het van belang je af te vragen: Wat zijn mijn talenten; waar ben ik goed in en wat kan ik niet? En voor wat betreft het talent binnen je organisatie: Hebben we de juiste talenten in dienst? Welke talenten bezitten mijn medewerkers? Welke talenten willen we aantrekken? Wat wil ik met het talent dat we hebben?

De antwoorden op deze vragen zijn essentieel om talentmanagement vorm te kunnen geven en het voor jouw organisatie geschikte talent te herkennen en selecteren.

Ter illustratie twee scenario's:

- Een jonge afgestudeerde arbeids- en organisatiepsycholoog die door economisch moeilijke tijden niet aan de slag komt in zijn eigen vakgebied en in zijn huidige omgeving niet kan uitblinken.

- Een oudere administratieve HR-medewerkster die goed is in het omgaan met jongeren, maar ingehaald wordt door nieuwe technologische ontwikkelingen. Zij kent het klappen van de zweep en staat bekend om haar goede communicatieve vaardigheden.

Zijn dit talenten of niet? Beargumenteerd kan worden dat de psycholoog zijn kwaliteiten niet laat zien en daarom geen talent is. Daarentegen zit hij in een situatie die niet goed aansluit op zijn kennis en kunde waardoor hij niet volledig tot zijn recht komt. Van de HR-medewerkster kan eveneens gesteld worden dat haar echte talenten niet worden opgemerkt en zij daarom binnen haar werk geen talent is.

Een veelgemaakte fout, die deels terugkomt in bovenstaande scenario's, is dat nieuw aan te nemen werknemers beoordeeld worden op hun prestaties en meer specifiek prestaties uit het verleden. Gedrag uit het verleden wordt vaak beschouwd als voorspeller van toekomstig gedrag. Dit impliceert dat wat wij vandaag doen, wij over 25 jaar op exact dezelfde wijze nog steeds doen. Ofwel dat wij geen ontwikkelingen doormaken op basis van ons verleden.

Het in beeld hebben van talent en het selecteren van de nieuwe talenten (lees medewerkers) voor jouw organisatie moeten daarom niet gaan over het verleden, maar over het toekomstig potentieel van mensen die jouw organisatie gaan versterken. Immers, potentieel houdt in dat een prestatie in de toekomst geleverd moet gaan worden.

## **Selecteren op potentieel**

Het selecteren van talent komt er in essentie op neer dat je weet wat de organisatiedoelen, maar ook de visie en missie zijn en welk potentieel je nodig hebt om die doelen te bereiken.

Voor het selecteren op potentieel is het nodig dat je voorafgaand aan het selectieproces duidelijke definities opstelt van de taken die de sollicitant moet gaan vervullen. Daarnaast dien je vast te stellen over welke talenten hij moet beschikken. Zo zorg je ervoor dat er een duidelijk beeld ontstaat van de meest geschikte kandidaat voor de functie.


Op basis van het opgestelde profiel kun je vervolgens een beter gestructureerd selectieproces doorlopen. Daarbij is van belang om je consequent aan de profieleisen te houden. Hoe minder je afwijkt van het ideale profiel des te groter de kans op een 'goeie klik' tussen jouw organisatie en de nieuwe medewerker. Maar hoe ga je om met talenten als ze eenmaal in dienst zijn?

### **Omgaan met talenten**

Goed omgaan met talent vereist dat je voortdurend inzichtelijk hebt waar de kwaliteiten van je medewerkers liggen. Daartoe heb je diverse middelen tot je beschikking. Een simpele, maar te weinig gebruikte methode is het vragen aan medewerkers hoe zij hun kennis en kunde inschatten. Zo kun je hun vragen waarin zij volgens zichzelf excelleren. En welke vaardigheden zij in hun huidige werkzaamheden niet kunnen toepassen die een positieve bijdrage op het resultaat van de organisatie zouden kunnen hebben. Voor een meer volledig beeld kun je daarnaast ook de 360 graden feedback toepassen. Hierbij vraag je collega's en/of naasten van de medewerker diens talenten aan te geven en over welke potentie hij beschikt.

Op basis van de verworven inzichten kun je vervolgens gaan sturen op de ontwikkeling van talenten. Een populaire methode om dit te doen is *job crafting*. Door het toevoegen of verminderen van het aantal taken krijgt de medewerker een andere rol die het potentieel moet aanwakkeren. Het kan wenselijk zijn dat je dit geleidelijk aan doorvoert om je medewerkers te laten wennen aan de nieuwe verwachtingen en situatie. Een andere methode is *job rotation*. Je probeert op deze manier het talent te stimuleren door medewerkers in andere functies te zetten, waarin zij nieuwe vaardigheden aanleren die hun potentieel kunnen vergroten. Ten slotte kun je ook je medewerkers passende cursussen of opleidingen laten volgen om het potentieel te stimuleren.

### **Het effect**

Al deze factoren samen zorgen ervoor dat talent volledig tot zijn recht kan komen. Zo is niet alleen je organisatie in staat tot het beter behouden van talent, maar help je ook het potentieel van je organisatie te optimaliseren. 

# 5 Jong geleerd is oud gedaan



**Drs. Cora Reijerse,**  
Registerpsycholoog NIP/  
Arbeid & Organisatie,  
eigenaar/directeur **All  
About Change.**

## Vorige eeuw, 70'er jaren

Toen ik jong was haalde je je middelbare school-diploma en koos je een studie. Daar moest je goed over nadenken, want je studie leidde je op voor een beroep. En je beroepskeuze leidde tot een baan, bijvoorbeeld als psycholoog, arts, jurist of leidinggevende bij de overheid. Studie-

dat je nooit uitgeleerd bent en je je leven lang je kennis en vaardigheden ontwikkelt.

Banen vind je via internet, je netwerk (Bentvelsen, z.d.1), je community en de krant (Bentvelsen, z.d.2). Of je begint voor jezelf (Verhaar, 2014). Steeds meer werkgevers huren zzp'ers in of nemen mensen op projectbasis of op tijdelijke contracten aan. Diploma's zijn nog steeds belangrijk, maar competenties en talent tellen ook serieus mee.

Al met al is de arbeidsmarkt in een kleine vijftig jaar aanzienlijk veranderd. Dit vereist andere kennis, een andere houding en ander gedrag van jongeren die werk zoeken.

## 'Je talenten inzetten op de arbeidsmarkt vereist een stevig niveau van zelfmanagement'

keuze was een zwaarwichtige aangelegenheid. Maakte je niet de juiste keuze dan kwam je in het verkeerde beroep terecht. Ook als je je mulo-, leao- of lts-diploma haalde was de toekomst voor je uitgestippeld, al was het verstandig om na de mulo nog eerst door te leren.

De meest courante manier om aan werk te komen was het solliciteren op vacatures in kranten. Van de jongere, de starter op de arbeidsmarkt, werd verwacht dat hij een nette sollicitatiebrief kon schrijven en de benodigde diploma's voor de functie op zak had. Over talent of competenties werd niet gerept.

## 45 jaar later, anno 2014

Het aantal opleidingen is exponentieel toegenomen. Er zijn keuzemogelijkheden te over, waardoor switchen van opleiding normaal is geworden. Bovendien noopt de steeds veranderende arbeidsmarkt ertoe om je verder op te leiden, omdat er te weinig werkkansen zijn die aansluiten bij de eerst gekozen opleiding. Denk aan de afgestudeerde Arbeid- en Organisationspsycholoog, die niet lang na zijn afstuderen bedrijfskunde gaat studeren. Duurzaam inzetbaar blijven houdt in

## Ondernemen met eigen talenten

Willen jongeren hun talenten kunnen inzetten op de arbeidsmarkt, dan vraagt dat van hen een stevig niveau van zelfmanagement, als het ware ondernemen met hun eigen talent. Zij dienen daartoe:

- Kennis te hebben van hun talenten, motivatie en ambitie. Waar ben ik goed in, wat doe ik graag, hoe verhoud ik me het liefst tot anderen, waarvoor loop ik warm?
- Kennis te hebben van de arbeidsmarkt. Welke organisaties zijn interessant voor me? Waar pas ik bij qua kwaliteiten, ambities en waarden? Waar vind ik taken, rollen en organisatiecultuur die mijn talenten en motivatie tot bloei laten komen? Of projecten en klussen die tijdelijk vervuld moeten worden?
- De vaardigheid te ontwikkelen om zichzelf en hun toegevoegde waarde goed te presenteren bij opdrachtgevers/werkgevers. Ofwel contacten te leggen en zichzelf goed over het voetlicht te brengen.
- Goed te kunnen samenwerken. Geven en nemen, investeren in relaties met collega's, leveranciers en klanten.

- Te beschikken over een zelfsturend vermogen. Zoals eigen doelen stellen, zichzelf aan de gang houden bij tegenslag, stapsgewijs de doelen bereiken en/of bijstellen.

Lang niet iedereen heeft deze kwaliteiten in huis. Genoeg werknemers leveren hun bijdrage iedere dag aan de organisatie waarbij ze in loondienst werken zonder bevraagd te worden op bovengenoemde kwaliteiten.

### Jong geleerd is oud gedaan


Tijdige voorlichting op scholen en opleidingen over hetgeen de betreder van de arbeidsmarkt te wachten staat, is een hele goede investering in de toekomst. Een blok *Hoe kom ik aan het werk* aan het einde van de vmbo-, mbo-, hbo- of universitaire opleiding zal geenszins misstaan. Kennis delen en het bewustzijn van de eigen talenten en vaardigheden ontwikkelen, vormen de benodigde bouwstenen van een onderwijsmodule die jongeren daadwerkelijk voorbereidt op hun volgende stappen.

De beroepsverenigingen NVP en NIP vinden het van belang dat er trainings- en begeleidingstrajecten ontwikkeld worden voor en met jongeren samen. Vervolgens kunnen die trajecten en modules vanuit de beroepsverenigingen aangeboden worden aan:

- De studentleden van de NVP en het NIP.
- Decanen en studiebegeleiders/coördinatoren van onderwijsinstellingen.
- Studentenverenigingen van universiteiten, hogescholen en mbo-instellingen.

Omdat de behoefte aan ondersteuning bij loopbaanzelfmanagement niet even groot zal zijn in de verschillende sectoren, zal eerst in kaart gebracht moeten worden bij welke opleidingen de arbeidsmarktkansen het laagst zijn. De studenten van deze opleidingen kunnen goed als pilotgroep dienen om de trajecten mee te ontwikkelen en uit te voeren.

Wij, als leden van onze beroepsvereniging, als coaches en trainers met kennis van de arbeidsmarkt, loopbanen en selectiepraktijken in de organisaties in ons land, zijn als geen ander in staat om (jonge) mensen te ondersteunen bij het ontwikkelen van de benodigde zelfkennis, arbeidsmarkt- en loopbaankennis en de skills om hun talenten te profileren.

Gezien het thema Duurzame Inzetbaarheid dat op de strategische HR-agenda van nagenoeg alle organisaties staat en de noodzaak voor heel werkend Nederland om de eigen inzetbaarheid steeds te blijven managen, kunnen de jongeren daarin het goede voorbeeld geven. 

### Bronnen

- Bentvelsen, Y. (z.d.1). *Netwerken uitbreiden en onderhouden*. Geraadpleegd 5 juni 2014 via <http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/banenjacht/netwerken>.
- Bentvelsen, Y. (z.d.2). *Hoe pak je de jacht op een baan aan?* Geraadpleegd 5 juni 2014 via <http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/banenjacht/aanpak>.
- Verhaar, M. (2014). *Meer zzp'ers door schaarste*. Geraadpleegd 5 juni 2014 via <http://www.nuzakelijk.nl/zzp/3668516/meer-zzpers-schaarste.html>.



## 6 De talentvolle oudere - in control?



**Bert de Jong**, hr-architect, adviseur en interim professional.

**A**l geruime tijd lezen HR-functionarissen in de vakpers dat er sprake is van een war on talent, met name omdat de arbeidsmarkt vergrijsst. Los van het feit dat het moment van uitbreken van die oorlog nogal varieert - afhankelijk van wie je spreekt - impliceert het fenomeen eigenlijk dat talent schaars is, en vooral aan jongere medewerkers wordt toegedicht. Met het oog op de vergrijzing op de arbeidsmarkt is het goed dat we ons realiseren dat iedereen talent heeft, dus ook de vergrijzende populatie generatie X en ouder.

### Kennis en ervaring

Praktisch alle oudere medewerkers beschikken over waardevolle kennis. Kennis van hoe dingen gedaan moeten worden, hoe dingen gedaan werden, kennis van cultuur en geschiedenis van de organisatie. Zelfs in technische bedrijven, waar de vooruitgang heel snel gaat, is kennis nog vaak waardevol door de ervaring die zij in het verleden hebben opgedaan met innovatie en de daarmee gepaard gaande implementatie van vernieuwingen.

Door hun kennis en ervaring kunnen medewerkers, zelfs als ze al met pensioen zijn, vaak nog uitstekend functioneren als mentor voor minder ervaren krachten. Niet alleen kunnen kennis en kunde worden overgedragen, maar omdat de ervaren medewerker andere of geen belangen meer in de bedrijfsvoering heeft, kan hij jongere medewerkers objectief adviseren, ook als het gaat om hoe de hazen in een bedrijf lopen. En hoe die hazen lopen, vervangen en bijgestuurd kunnen worden, heeft natuurlijk veel te maken met de cultuur van een bedrijf, iets waarover een ervaren medewerker een jonge kracht nog veel kan leren.

**‘Voor het talentmanagement van de medewerker is alleen de medewerker zelf verantwoordelijk’**

### Eigen regie

Wanneer, hoe en of talenten worden benut is met name aan het bedrijf in casu de leidinggevende voorbehouden. Maar klopt dat wel? In mijn optiek is er uiteindelijk maar één persoon verantwoordelijk voor het talentmanagement van de medewerker, namelijk de medewerker zelf. Dit geldt zeker voor de oudere medewerker, die juist door zijn (levens)ervaring beter weet wat hij kan, wat hij wil en waar zijn ambities liggen.

In organisaties die nog erg bezig zijn met aanstormend talent, successieplanning en the war on talent, blijven veel oudere, ervaren medewerkers in de praktijk buiten beeld. Veel van hen hebben op latere leeftijd de neiging in hun schulp te kruipen, de slachtofferrol aan te nemen of al te bescheiden te worden. Soms uit loyaliteit naar de baas of het bedrijf (*hij is toch altijd goed voor me geweest, dus ik moet tevreden zijn*), uit angst (*ik ben al een dure kracht, dus ik moet niet teveel noten meer op mijn zang hebben*) of uit bescheidenheid (*doe maar gewoon*). Als de medewerker niet zelf actief zijn talent en wensen voor de verdere carrière over het voetlicht brengt, legt hij zijn lot volledig in handen van de organisatie.

Eigen regie is dus erg belangrijk voor de ervaren medewerker. Controle nemen over de eigen loopbaan. Een aantal eigenschappen zijn daarbij van belang: een proactieve houding, kansen zien en durven pakken, belangstelling hebben voor de omgeving en bereid zijn buiten gebaande paden te treden. Medewerkers mogen er niet van uitgaan dat het allemaal vanzelf gaat, dat de carrière vastligt en niet beïnvloed kan worden. Dat capaciteiten en talent al dan niet in beeld zijn en dat daar niets meer aan valt te doen.

## **In beeld blijven**

Zoals solliciteren nogal eens wordt vergeleken met verkopen, zo kan ook de verdere loopbaan daarmee vergeleken worden. De medewerker zal zichzelf moeten 'verkopen', zijn hoofd boven het maaiveld moeten uitsteken, alert blijven op zijn eigen ontwikkeling en zorgen dat de organisatie zich bewust is en blijft van de ontwikkeling die hij doormaakt. De medewerker moet als 'leverancier' van talent, kennis en kunde in beeld blijven, service verlenen, nieuwe producten verkopen. Dit kan niet door achterover te leunen en te vertrouwen op de werkgever als klant, daarvoor zijn er teveel concurrenten. Zoals de verkoper zijn best moet doen in beeld te blijven, zo geldt dat ook voor de oudere medewerker, om te voorkomen dat hij vroegtijdig uitgerangeerd wordt. Natuurlijk geldt dat niet voor iedereen. Zij die minder ambitieus zijn of andere ambities buiten het werk hebben, zullen terecht tevreden zijn met een carrière die volgens vaste patronen verloopt.

## **Handen uit de mouwen steken**

Het eigen-regie model voor de werknemer ontslaat een bedrijf niet van de morele verplichting met talentmanagement in de breedste zin van het woord bezig te zijn: medewerkers te begeleiden, te faciliteren, op te leiden, een spiegel voor te houden en duidelijke carrièrekansen te bieden, gebaseerd op kennis, kunde, vaardigheden en talent. Idealiter wordt de carrière van de individuele, ervaren medewerker dus van twee kanten gemanaged: door de medewerker zelf en door het bedrijf. Omdat dit in de praktijk in veel bedrijven nog toekomstmuziek is, zal de oudere medewerker dus zelf de handen uit de mouwen moeten steken, méér dan zijn jongere collega's.







**Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement  
& Organisatieontwikkeling (NVP)**

**Postbus 70**

**3430 AB Nieuwegein**

**[info@nvp-plaza.nl](mailto:info@nvp-plaza.nl)**

**[www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)**



**Nederlands Instituut van Psychologen**

**NIP**

**Nederlands Instituut van Psychologen (NIP)**

**Sector Arbeid & Organisatie**

**Postbus 2085**

**3500 GB Utrecht**

**[sectorao@psynip.nl](mailto:sectorao@psynip.nl)**

**[www.psynip.nl](http://www.psynip.nl)**