

Heike Aiello en Christel Jansen

Nederlandse Spoorwegen: van organisatiegericht benchmark onderzoek 'talent herkennen en ontwikkelen'

4

De Nederlandse Spoorwegen (NS) ziet structurele aandacht en sturing op talent- en leiderschapsontwikkeling als een essentiële voorwaarde om haar ambities naar een internationale vervoersdienstverlener waar te maken. Naast diversiteitmanagement, sociale innovatie en strategische personeelsplanning, is het één van de belangrijkste speerpunten van de P&O Strategie die NS inzet om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen. Christel Jansen en Heike Aiello voerden bij een aantal grote bedrijven een benchmarkonderzoek uit om in kaart te brengen hoe talenten in andere grote organisaties worden herkend en erkend, en hoe de ontwikkeling van die talenten is georganiseerd. In dit artikel geven zij een samenvatting van de resultaten van deze benchmark.

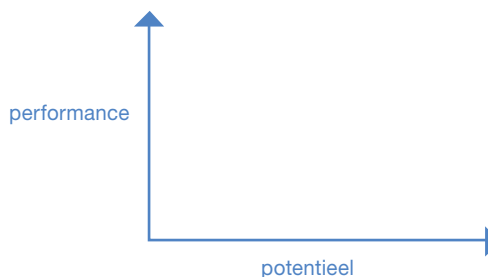
naar relatiegericht MD

Ontwikkelericht leiding geven

Het uitgangspunt van talentontwikkeling is dat de context, de werkomgeving, en met name de leidinggevende bepalend zijn voor de groei die iemand kan doormaken. Talentontwikkeling en MD richten zich daarom in toenemende mate op de leidinggevende als sleutelfiguur in het ontwikkelproces van de talenten.

Een voorbeeld hiervan is het 'ontwikkelericht sturen' aan de hand van een performance- en potentieelmatrix, die in verschillende vormen bij meerdere organisaties gebruikt wordt. Hierbij wordt langs twee assen beoordeeld: die van performance en die van potentieel.

Ontwikkelericht sturen



- Het beoordelen van medewerkers op *performance* wordt door de beoordelaar vaak als vertrouwd ervaren: het is gebaseerd op zichtbare resultaten en feiten en daardoor meetbaar.
- Een inschatting op *potentieel* is daarentegen nogal een uitdaging voor zowel de leidinggevende als ook MD: hoe kun je een inschatting valideren die op subjectieve bronnen zoals de ervaring, intuïtie en het onderbuikgevoel van de leidinggevende is opgebouwd en op verwachte prestaties in de toekomst? Hoe doe je mensen recht als je gaat 'meten zonder meetlat'? Kun je überhaupt door je eigen subjectieve bril 'objectief' naar een medewerker kijken?

Heike Aiello-Wabbels
(heikewabbels@yahoo.com) is zelfstandig adviseur en coach rond het thema management development en talentontwikkeling. Zij woont en werkt in Groningen.

Christel Jansen
(christel.jansen@ns.nl) is MD-adviseur bij de Nederlandse Spoorwegen in Utrecht.



Binnen NS is hiermee in de afgelopen jaren veel geëxperimenteerd. Tot nu toe was dit vooral een intern proces, eerst binnen één MT en bedrijfs onderdeel, later ook overstijgend met leidinggevenden uit andere bedrijfs onderdelen. Inmiddels is deze manier van kijken naar potentieel een vast bestanddeel van talentontwikkeling binnen het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is het beoordelen van trainees. Na twee jaar traineeship ondergaan zij een intern assessment. Hierop wordt de potentieelbeoordeling en – daaraan gekoppeld – de verlenging van het dienstverband gebaseerd. Alle leidinggevenden die trainees begeleiden volgen daarom een Potentieelworkshop waarin zij gezamenlijk elkaars trainees op potentieel inschatten. Een welkom neveneffect is dat zij al doende een gemeenschappelijke taal en standpunt rond het observeren en inschatten van talent ontwikkelen.

Benchmark

Na het ontwikkelen van een interne visie op dit thema heeft NS de belangstelling verlegd naar de wereld buiten NS: hoe gaan andere bedrijven om met het identificeren en ontwikkelen van talent? Om deze vraag te beantwoorden is vanuit Talentontwikkeling NS in april 2008 een benchmarkonderzoek gestart, met als doel in kaart te brengen hoe medewerkers in andere grote organisaties worden herkend en erkend op hun talenten en daarin verder geholpen.

Deelnemers aan het onderzoek waren verschillende leidinggevenden en adviseurs Talentontwikkeling/MD van Accenture, Ebay International, KLM, Nuon, Philips, Shell en TNT Post.

Vraagstelling

Hoe stel je vast wat het talent van iemand is en hoe ondersteun je de persoon vervolgens zodat hij/ zij dit ten volle kan ontwikkelen en inzetten met een positief effect op de bedrijfsdoelstellingen?

Ons uitgangspunt bij deze vraag was dat mensen effectiever en productiever zijn naar mate zij in staat worden gesteld om ‘dagelijks hun sterke punten in te zetten’ (zie o.a. het onderzoek van Buckingham en Clifton, 2001). Om deze aanname te toetsen zijn wij ons onderzoek gestart met een theoretische verkenning van het thema met ondersteuning van een promovendus van Nyenrode, Ronald Visser. In een inspirerend dialoog hebben NS-opdrachtgever Sandra Gaarenstroom, en de twee onderzoekers samen met Ronald Visser een terugblik op tien jaren MD literatuur ondernomen. Uit dit gesprek en de wetenschappelijke artikelen hebben wij een aan-

tal stellingen/definities samengesteld die de ontwikkelgerichte insteek van NS ten aanzien van talent onderbouwen en de kern en het dilemma van ons vraagstuk verwoorden.

Kort samengevat:

- Het lastige is dat je talent niet makkelijk kunt aantonen (je kunt ook niet aantonen dat het er niet is).
- Het gaat om het creëren van creatieve spanning tussen bestaande aanleg en leervermogen.
- Voor snelle vooruitgang zijn eerder een combinatie van goede kansen en aanmoediging voorwaardelijk, dan aanleg.
- Talent is de schijnbare afwezigheid van bewuste inspanningen, waarbij snelle vorderingen gemaakt worden. (Howe/ Davidson/ Sloboda, 1998)
- Er moet een match zijn tussen de kernwaarden van de persoon en de kernwaarden van de organisatie (zgn. cultuurfit) en er moet een match zijn met het belang van de persoon in de respectieve ontwikkelfasen.
- Overtuigingen en drijfveren, zoals aspiratie en bevolegenheid, zijn bepalend voor succes van een talent.

De uitvoering van de benchmark heeft plaatsgevonden tussen mei en augustus 2008. Het is geen wetenschappelijk onderzoek, maar berust op de informatie uit een aantal gestructureerde dialogen met medewerkers van de deelnemende organisaties rond de centrale vraag: *‘Hoe worden mensen in uw organisatie herkend en erkend op hun talenten en daarin verder geholpen?’*

Al snel realiseerden wij ons dat de kracht van dit initiatief niet alleen in het verzamelen van informatie zou liggen, maar veel meer in het verbinden van de kennisdragers met elkaar. Om deze reden zijn er naast de persoonlijke interviews in de bedrijven ook twee netwerkbijeenkomsten georganiseerd, waarin de deelnemers elkaar hebben ontmoet en ervaringen en kennis hebben uitgewisseld. Deze bijeenkomsten worden op eigen initiatief ook na het afronden van het onderzoek voortgezet. In het vervolg geven wij een overzicht van de uitdagingen en vervolgens de ‘best practices’ die wij bij het onderzoek hebben gevonden.

Lastige vraagstukken

Hoewel de uitdagingen waarvoor de deelnemende organisaties staan of specifiek voor de desbetreffende branche zijn, of ‘tijdloos’

Nederlandse Spoorwegen: van organisatiegericht naar relatiegericht MD

(zoals bijvoorbeeld het meten van het rendement van MD), hebben zich een aantal centrale vraagstukken afgetekend die bij de MD afdelingen op dit moment hoog op de agenda staan rond ons specifiek vraagstuk:

Mobiliteit in kaart brengen en organiseren in groter verband

Concreet betekent dit de doorstroom tussen de business units, binnen Europees verband of tussen divisies dan wel standplaatsen. Binnen de eigen divisie of unit heeft men het talent wel 'op het netvlies', maar het creëren van zichtbaarheid van talenten bij andere divisies/ management is zeker geen automatisme. Hierbij hoort ook de uitwisseling tussen staf en lijn. Vaak winnen de korte termijn behoeften en hebben incidentgedreven acties ('posities vullen') de overhand.

Een ander fenomeen in deze context is dat leidinggevendenden graag 'hun' talenten vasthouden. Men ziet geen directe *incentive* voor het loslaten van een getalenteerde medewerker voor een andere afdeling.

Leidinggevendenden toerusten om talentgesprekken te voeren.

In de afgelopen jaren was het ontwikkelpunt van MD veelal het neerzetten van een 'infrastructuur', met opleidingsprogramma's, beoordelingsrondes, het introduceren van vlootshouwen en successieplanning. Naar mate deze ontwikkelingsspanningen aan de organisatiekant steeds soepeler lopen, werd de deelnemers aan de benchmark duidelijk dat de leidinggevende ook bij een goed geoliede ondersteuning de centrale rol speelt bij het aantrekken, aanwijzen en ontwikkelen van talent. Hierbij hoort ook het toerusten van leidinggevendenden om het gesprek niet alleen met het talent, maar ook met elkaar aan te gaan om zo gezamenlijk aan de verantwoordelijkheid om talent te ontwikkelen tegemoet te treden. Dit soort gesprekken heeft een veel persoonlijker karakter dan veel leidinggevendenden gewend zijn. Niet elke leidinggevende ziet dat zitten. Voor MD is het een uitdaging om deze doelgroep van het bekende 'objectief meten' naar het 'intersubjectief inschatten' te begeleiden.

Mobiliteit voor iedereen vs. alleen toptalenten.

Om via *employer branding* en opvolgingsplanning optimaal in te kunnen inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen, vinden de benchmarkdeelnemers het essentieel veel energie te steken in

het werven en selecteren van voldoende talenten, zodat de 'talentpijlijn' goed gevuld is. Gezien de vergrijzing, maar vooral ook het optimaal benutten van de talenten van alle medewerkers, vinden zij het echter steeds belangrijker medewerkers in te zetten op het snijvlak van *waarin zij goed zijn, resultaten boeken en vooral ook passie hebben* (Collins, 2001). MD verschuift zijn aandacht richting sociale innovatie. Dit vraagt een aanvulling op de bestaande MD instrumenten die veelal op de 'top talenten' gericht zijn.

Talentgericht ontwikkelen vraagt om een stevige HR/ MD adviseur/ coach voor het management.

Om als MD afdeling echt een gesprekspartner te zijn, is het belangrijk de vaardigheden te hebben om aan tafel met het management te zitten. De functie verandert van uitvoerend/volgend naar partner/coach van leidinggevende en talent. Dit vraagt om overtuigingskracht, een stevige positie in de organisatie en commitment van de directie. Ook vraagt het durf bij het kritisch kijken naar de prestaties van de 'talent spotters' in de organisatie; houdt een leidinggevende zijn talenten vast? Promoot hij alleen degenen die op hem/haar lijken? Deze vragen moet een MD adviseur bij individuele leidinggevendenden en MT's kunnen aan-kaarten. In het onderzoek bleek dat vernieuwende initiatieven vaak tot stand zijn gekomen, omdat een MD adviseur 'zijn poot stijf' hield, of in staat was het management te verleiden om een experiment aan te gaan.

Strong practices

In het onderzoek vielen ons een aantal praktijken op die wij opmerkelijk vonden, omdat zij effectief blijken voor het identificeren en/of ontwikkelen van talent en tevens een beroep doen op de verantwoordelijkheid van de leidinggevende en medewerker, in plaats van alleen MD (in overleg met de deelnemende organisaties worden er geen bedrijfsnamen genoemd).

Ambassadeursprogramma

In het kader van het kennen van elkaars medewerkers, ook buiten het eigen vakgebied heeft één van de deelnemende organisaties een programma opgezet waarbij medewerkers op eigen initiatief tijdelijk van baan mogen ruilen in hetzelfde of een ander expertisegebied in een ander land. Een marketing manager uit Spanje kan zo bijvoorbeeld drie maanden in een afdeling in Duitsland meewerken. Dit bevordert de wederzijdse kennis en begrip van elkaars



werk en cultuur. Bovendien worden de deelnemers op deze manier voor andere leidinggevenden in de organisatie zichtbaar en worden toekomstige carrièrebewegingen eerder mogelijk en eenvoudiger in gang te zetten.

Denken in Agilities, Behaviours, Groeikrachtcompetenties

Competenties zeggen vaak iets over vaardigheden. Bij het inschatten van talent gaat het echter over potentieel - over het leervermogen. "Je ziet het nog niet, maar je schat in dat het er mogelijk is". Dat zit hem meer in de factoren die geformuleerd zijn door Lombardo dan in de traditionele competenties (Lombardo, 2000). Volgens Lombardo zijn de mens-, resultaat-, de conceptuele en de verander-factoren de dimensies die tezamen het leervermogen bepalen en leidend zijn bij het inschatten van potentieel. Het leervermogen houdt het leren van nieuwe kennis en vaardigheden in, maar ook het fijnlijpen van aanwezige kennis en vaardigheden. Het leervermogen wordt dus in deze organisatie als een belangrijke indicator voor potentieel geïnterpreteerd.

Mensfactor:	zelfkennis, grens kennen, ontwikkelt zichzelf, organiseert feedback, legt verbinding, inhoud en proces
Resultaatfactor:	zichtbaar resultaat door persoonlijke drive, aanpassingsvermogen, pakt meer op, prioriseert, structureert
Conceptuele factor:	IQ, aanpassingsvermogen, complexiteit en ambiguïteit, analyseren & presenteren & versimpelen
Veranderfactor:	karakter, lef, risico, proactief, is zichzelf, verbetering en kennisopbouw, nieuwsgierig en creatief

Opleiden van leidinggevenden in 'inter-subjectief kijken'

Binnen verschillende organisaties worden leidinggevenden getraind in hun eigen talent om 'talent te herkennen' verder te ontwikkelen. Om elkaars impliciete veronderstellingen en beelden te kunnen benoemen en te onderzoeken wordt deze doelgroep gestimuleerd het gesprek te voeren over talent en dit gezamenlijk vast te stellen. Op deze manier wordt binnen de organisatie een gezamenlijke en gedeelde norm vastgesteld. Dit gebeurt soms door verplichte workshops voor het hele management, soms op

aanvraag in de bestaande 'vlootschouwen'.

Het doel is dat de beoordelaar zich bewust is van zijn eigen referentiekader en vervolgens deze met anderen blijft toetsen. Een belangrijk bijeffect is dat de verschillende leidinggevenden elkaars medewerkers beter leren kennen en ook kunnen inschatten naar welke mogelijke functies de talenten kunnen doorgroeien.

Soms gedifferentieerde opleidingsprogramma's (high potentials/ 'niet'-high potentials), soms gezamenlijk

Eén van de deelnemende organisatie heeft meerdere opleidingsstromen: voor (jonge) medewerkers die snel doorgroeien en voor medewerkers die hier meer tijd voor willen/ nodig hebben. Een aantal programma's zijn echter per definitie gezamenlijk (bv. coaching). Hier staat de ontmoeting tussen de 'krasse knar' en de 'jonge hipo' voorop.

Talentontwikkeling door een waarderende cultuur

In een organisatie worden ontwikkelgesprekken in plaats van functioneringsgesprekken gevoerd. De medewerker mag zelf kiezen met welke twee leidinggevenden/ collega's hij/ zij dit jaarlijkse gesprek wil voeren. Dit is tegelijk ook een feedback aan de organisatie: wie wordt geacht een goede gesprekspartner te zijn? Successen en lastige momenten worden in een 'leerlijn' in kaart gebracht. Het doel van het gesprek is om met de medewerker op diens talenten, die hij/ zij onbewust heeft ingezet, te reflecteren.

Talent spotten door de hele organisatie heen

Eens in de twee jaar wordt er een assessment van de gehele professionele staf (meerdere tienduizenden medewerkers) gehouden. Dit vindt plaats door de direct leidinggevende, vervolgens door een panel op basis van drie dimensies: *capacity*, *achievement* en *relationships*. De direct leidinggevende speelt een centrale rol in dit proces. Hierdoor verkrijgt MD vroegtijdig zicht op de talent pool en krijgen medewerkers een beeld van de perceptie van hun talenten door de leidinggevende.

Leeftijd en ervaring als selectie criterium loslaten

In het kader van levensfasenbewust beleid is bij veel organisaties het leeftijds criterium voor het volgen van management development programma's losgelaten. Steeds meer mensen hechten veel waarde aan een goede werk/privé balans en besluiten bijvoorbeeld

Nederlandse Spoorwegen: van organisatiegericht naar relatiegericht MD

om gedurende een bepaalde periode minder tijd aan werk/carrière te besteden en bijvoorbeeld meer tijd aan het gezin. Door het leeftijdscriterium los te laten wordt deze groepen niet uitgesloten. Achterliggende reden is de overtuiging dat talent/en op verschillende leeftijden tot bloei kunnen komen.

Relatiegericht MD

In het onderzoek constateerden wij dat veel organisaties hun inspanningen op het professionaliseren van de *organisatiegerichte* MD-instrumenten richten. Onze initiële vraag naar talentontwikkeling werd daarom in eerste instantie beantwoord met een opsomming van MD beleid, cursussen en beoordelingsinstrumenten. In de netwerk-gesprekken met de deelnemers werd echter duidelijk dat MD op een kantelpunt staat: de medewerker de ruimte geven voor het ontwikkelen van zijn talent, de leidinggevende centraal stellen bij het ondersteunen hiervan en levensfasengericht MD bleken de hot topics. De initiatieven die de deelnemers als succesvol beschreven gingen dan ook vooral over het verbinden van leidinggevend en medewerkers met elkaar. Wij vatten deze trend samen als 'relatiegericht MD'.

Relatiegericht MD vraagt andere vaardigheden van een leidinggevende, zoals het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken die verder gaan dan het 'afvinken' van competenties, maar waarin de ambities en passie van de medewerker bespreekbaar gemaakt worden. Tevens het ter discussie stellen van de eigen opvattingen met collega's: het onderzoek toont aan dat het creëren van zogenaamde inter-subjectiviteit een belangrijke interventie is die direct bijdraagt aan de vorming en besteding van de gewenste gemeenschappelijke cultuur in een organisatie. Hierbij gaat het erom het management met elkaar in gesprek te brengen over hun beelden t.a.v. talent.

Lastige vraagstukken voor leidinggevend blijven hierbij:

- Wanneer laat je als leidinggevende een talent los? Wat krijgt een leidinggevende ervoor terug?
- Hoe 'meet je zonder lineaal' en maak je de stap van een competentiescan naar het inschatten van het leervermogen van iemand?
- Hoe combineer je het halen van korte termijn doelen met het duurzaam ontwikkelen van talent?

In aanvulling hierop tonen de genoemde 'strong practices' hoe succesvol initiatieven zijn waarin de *medewerker* aan het roer van zijn ontwikkeling staat (bv. ambassadeursprogramma), naast het vanuit MD gestuurde aanbod.

Anticyclisch

Wat zijn keuzes in de huidige periode van economisch zwaarder weer? Wordt het nu toch eerder het inkopen van talent en minder investeren in een kweekvijver voor de langere termijn? Een van de deelnemers uit het onderzoek waarschuwde hiervoor, "wij hebben in de laatste recessie concessies gedaan bij het ontwikkelen van onze talentpool met het resultaat dat wij nu bijna een hele salarisgroep missen." Anticyclisch handelen en anticiperen op toekomstige behoeften, rekening houdend met de steeds groter wordende pensioenuitstroom, is naar onze mening het credo.

Conclusie

Relatiegericht talent ontwikkelen daagt MD en P&O uit, omdat het een andere aanpak vraagt en de verantwoordelijkheid nog meer bij de medewerker zelf en de leidinggevende legt. De uitdaging is hierbij een stevige gesprekspartner te zijn die deze nieuwe insteek aantrekkelijk en behapbaar maakt. Praktisch vraagt dit van MD en P&O een gezamenlijke aanpak: naast het bouwen van een infrastructuur (systemen, processen, tools), de focus op professionaliseren van de direct betrokkenen (leidinggevende, medewerker) om binnen het bestaande MD-systeem ook daadwerkelijk met elkaar het contact aan te gaan. Kort samengevat: het wordt tijd om op microniveau 'het goede gesprek' te voeren, want 'people don't leave organisations, they leave bosses' (Buckingham, 2001). | *M&I*

Literatuur

- Buckingham, M. en Clifton, D. (2001) *Now, Discover Your Strengths*, New York.
- Collins, Jim (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, New York.
- Howe, M. J. A., Davidson, J. W. en Sloboda, J. A. (1998) *Innate talents: Reality or myth?* *Behavioural and Brain Sciences* 21: 399-442, Cambridge.
- Lombardo, Michael M. en Eichinger, Robert W. (2000) *High Potentials as High Learners* *Human Resource Management*.

Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/nl_Tijdschrift_voor_Management_Development.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt

van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in het najaar van 2009

Deadline voor artikelen: 1 juli 2009

Deadline voor advertenties: 1 augustus 2009

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.



naam/voorletters: _____ m/v
 functie: _____
 bedrijf/organisatie: _____
 afdeling: _____
 adres: _____
 postcode/plaats: _____
 e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____
 handtekening: _____