

W.B. Overhand MSc. ([willem-bart.overhand@ormit.nl](mailto:willem-bart.overhand@ormit.nl)) is Manager Nieuwe Diensten/ Senior consultant & program director bij ORMIT in De Bilt & Brussel. Hij is geïnteresseerd in het snijvlak van individu & organisatie en de rol daarin van leiderschap & talent (-ontwikkeling) en vernieuwing.

Drs.J.P. van der Pool ([han@vanderpool.com](mailto:han@vanderpool.com)) is Projectmanager P&O bij Dunea, Partner bij Van der Pool Consultancy, associé bij Trompenaars Hampden-Turner en lid van de redactie van het Tijdschrift voor MD. Zijn missie is een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van organisaties door het mobiliseren van het menselijk potentieel.

Willem-Bart Overhand en Han van der Pool

# Future proof Management & Talent development begint nu!

Management Development speelt in toenemende mate een belangrijke strategische rol in (de toekomst van) organisaties. Uit onderzoek blijkt dat CEO's het gebrek aan beschikbare talentvolle medewerkers als een belangrijk obstakel voor verder groei van de onderneming zien<sup>1</sup>. Hierbij gaat het dan niet alleen om managers, maar veel meer over medewerkers op sleutelposities in de organisatie.

In dit artikel geven wij er dan ook de voorkeur aan om de term "Talent Development" (TD) te gebruiken. Om succesvol te zijn, moet bij de ontwikkeling van talentvolle managers & medewerkers per definitie rekening gehouden worden met de toekomstrichting van de samenleving, de organisatie en het individu om effectief te zijn. Uit recent onderzoek naar de praktijk van MD blijkt de kloof tussen de MD/ TD-activiteiten en de strategie van de onderneming echter nog steeds groot te zijn<sup>2</sup>. Vaak is de focus meer gericht op de korte of middellange termijn. Om effectief en geloofwaardig te blijven, zal TD zich zelf verder moeten ontwikkelen en zich nog meer moeten richten op de toekomst van organisaties en de (toekomstige) beschikbaarheid van talenten. In dit artikel gaan we daarom op verkenningstocht richting "Future proof Talent Development".



Overhand

van der Pool

## Veranderingen in de context van organisaties en Talent Development

In een wereld die continu verandert, zijn de oplossingen van gisteren en vandaag vaak niet meer die van morgen. De drivers van verandering, zoals globalisering, digitalisering, flexibilisering en duurzaamheid zijn bij iedereen bekend. Het is aan de TD professionals om, op het gebied van het organiseren van ontwikkeling, passende antwoorden te vinden die aansluiten bij de toekomst. Daarbij moet rekening gehouden worden met de impact van verandering op verschillende vlakken. Momenteel is voor veel organisaties het economische lage groeitempo een factor van belang. Ook de groeiende aandacht voor duurzaamheid en de macht van (kritische) consumenten zijn belangrijke aspecten om als organisatie rekening mee te houden.

Daarnaast is er een verschuiving in (economische) wereldorde van het westen richting het oosten. Deze ontwikkelingen rondom organisaties zorgen ervoor dat er in de (nabije) toekomst andere organisatievormen komen, zoals die er op steeds meer plekken ook al ontstaan. Daarbij gaat het om flexibele netwerkverbanden. Deze vervangen huidige, meer vaste en hiërarchische

&gt;&gt;

<sup>1</sup> PwC Survey 2011. Posted in HR Strategy & Practice

<sup>2</sup> Benchmarkonderzoek. Management Development (2010) Ebbing & Company, VU, NVP, NFMD

organisaties of bevinden zich als een schil om meer traditionele organisaties heen. In het verlengde hiervan ontstaan ook geheel nieuwe arbeidsrelaties<sup>3</sup>. Voordelen hiervan zijn divers, zoals: beter aansluiten bij de voorkeur voor flexibiliteit bij organisaties en die van de werkondernemer. Een wens die bij steeds meer medewerkers (latent) aanwezig is. Denk hierbij aan het sterk groeiende aantal ZZP'ers en de voorkeuren van nieuwe generaties talenten op de arbeidsmarkt.

Daarnaast dragen deze netwerkorganisaties bij aan (sociale) innovatie. En juist de flexibiliteit en het innovatievermogen en de rol van het menselijk talent hierin, zal in de toekomst het succes van organisaties bepalen. Ook speelt sociale innovatie (waarbij het volgens prof. Volberda o.a. gaat om nieuwe vormen van flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en ontplooiën van talent) een belangrijke rol bij het concurrerend houden van Nederland. Volgens een recent onderzoek van het World Economic Forum naar economisch potentieel & innovatie is Nederland een plaats (in 2011 nr.7) gestegen op de wereldranglijst. Daarbij wordt aangetekend dat vooral het innovatief vermogen van bedrijven is verbeterd. Om de kloof met innovatietoppers als Zwitserland en de Scandinavische landen verder te dichten is niet alleen R&D, maar vooral ook sociale innovatie van groot belang<sup>5</sup>.

Binnen steeds meer organisaties wordt nagedacht over nieuwe wijzen van organiseren, veranderen, leiderschap en ontwikkelen. (N.B. Lees voor interessante voorspellingen: 'The 2020 Workplace, Meister & Willyerd). Alle beschreven veranderingen vormen mooie uitdagingen voor TD om zowel de organisatie als het individu te faciliteren richting future proof excelleren.

## Huidige werkwijze van MD & TD

In menig organisatie is er sprake van een sterke bewustwording bij het strategisch management dat er iets fundamenteels moet gebeuren om de organisatie voor te bereiden op ingrijpende externe ontwikkelingen die zich in de komende jaren zullen voordoen. Tegelijkertijd overheerst er momenteel bij veel organisaties nog een bepaalde mate van directief leiderschap (leiderschap 1.0), het managen van activiteiten binnen vastgestelde kaders gebaseerd op formele macht en controle. Nieuwe vormen van werken en toekomstige generaties talenten stellen echter andere eisen aan

(leiderschap 2.0), Aspecten als vertrouwen, respect, verbinding en vakmanschap worden steeds belangrijker. Leiders zullen beter in staat moeten zijn om de talenten en behoeften en ambities van hun medewerkers in te schatten en hen op basis hiervan te verbinden aan de toekomstige richting van de onderneming.

Bij veel organisaties wordt momenteel de "prestatie & potentieel matrix" gehanteerd. Volgens deze in de 70'er jaren ontwikkelde methodiek zijn de talentvolle medewerkers met een hoge performance en ook een hoog verwacht ontwikkelingsniveau de "stars" (high potentials). Deze matrix geeft een eerste indicatie van de beschikbaarheid van talent. Het grote nadeel is echter het inflexibele karakter van het instrument. Het risico bestaat dat een administratieve aangelegenheid wordt, waarin oude informatie uit beoordelingen (die weer gebaseerd zijn op inmiddels achterhaalde doelstellingen en targets) worden verwerkt tot lijstjes met talentvolle medewerkers. De context en de organisatie waarin de talenten kunnen excelleren veranderen steeds sneller. De strategie wordt herzien en de ambities van de onderneming bijgesteld. Talentvolle medewerkers die geduldig hebben zitten te wachten op een volgende stap vissen mogelijk achter het net of zijn reeds weg gekeerd door headhunters die hen een betere carrière bij een ander bedrijf beloven.

Een dergelijk statisch beeld valt ook te herkennen bij huidige ontwikkelprogramma's. Deze zijn vaak gericht op het ontwikkelen van talenten en vaardigheden. De link met de strategische (toekomst) en de praktijk van de organisatie is niet altijd even effectief en expliciet aanwezig. Daarnaast wordt er vaak wel gemeten wat de tevredenheid van deelnemers aan ontwikkelprogramma's is. Veel minder aandacht is er voor het meten van de tevredenheid van andere stakeholders (zoals topmanagement, lijn management en soms worden zelfs de eigen HR-collega's 'vergeten'). Ook een evaluatie van de totale TD aanpak en de resultaten die hiermee behaald worden, gerelateerd aan de strategie en de business doelstellingen van de organisatie wordt vaak maar gedeeltelijk uitgevoerd of ontbreekt in het geheel.

<sup>3</sup> Studie werk in 2020, Zukunftsinstitut

<sup>4</sup> Whitepaper Nieuwe arbeidsrelaties 2011, ORMIT

<sup>5</sup> Financieel dagblad, 2011

## Future proof Management & Talent development begint nu!

### Future proof Talent Development

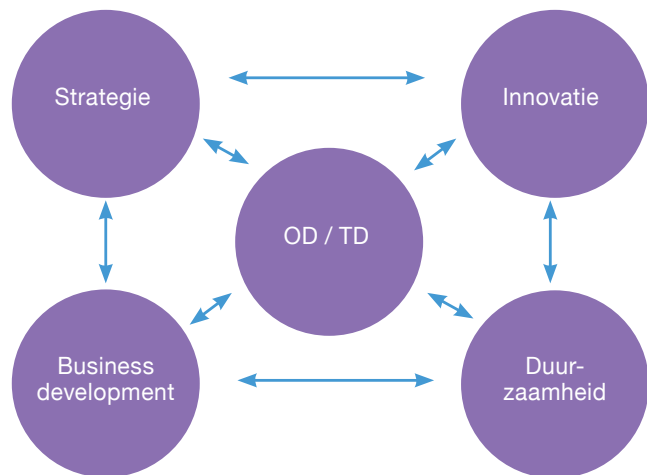
#### *Talent Development professional*

Om TD succesvol future proof te laten zijn, zijn aanpassingen op diverse niveaus noodzakelijk. Allereerst begint het bij de Talent Development professional persoonlijk. Het gaat dan om het (verder) ontwikkelen van zaken als openstaan voor (persoonlijke) verandering, moed, het omgaan met ambiguïteit, strategisch denken, creativiteit & innovatie en trendvolgend en trendsettend zijn. Het stellen van andere vragen aan jezelf en aan je (interne) klanten (waaronder het top management) leidt dan tot nieuwe antwoorden.

Voor een duidelijke, future proof positionering van TD is het belangrijk goed doordachte keuzes te maken. Daarbij gaat het zowel om de onderwerpen waar TD een bijdrage aan wil en kan leveren als ook de doelgroepen waar het zich op richt. En, *last but not least* is het belangrijk om op het juiste moment de juiste mensen aan te haken, zoals bijvoorbeeld rolmodellen en *change agents* op het gebied van organisatie- en persoonlijke ontwikkeling. De juiste ontwikkeling doormaken als TD zorgt voor ontwikkeling naar business *partner* en idealiter naar business *challenger*.

#### *Thema's*

Wat betreft de onderwerpen, pleiten wij ervoor om TD een bredere focus te geven dan alleen de traditionele invulling met bijvoorbeeld *succession planning* & ontwikkeling. Een belangrijk aspect van future proof TD is het bijdragen aan de lange en korte termijn doelstellingen van organisaties. Daarom is het belangrijk dat TD niet apart opereert van de business, maar veel meer geïntegreerd wordt met de dagelijkse business. Dit kan door TD te combineren met de strategie van de organisatie en business thema's als strategie, business development, innovatie en/ of duurzaamheid. Juist innovatie, zou wat ons betreft, een belangrijke rol moeten spelen in programma's. Omdat het voor de concurrentiekracht van de organisatie heel belangrijk is om enerzijds inhoudelijk bezig te zijn met innovatie van diensten en producten en anderzijds ook in de aansturing en samenwerking meer focussen op innovatie en bijvoorbeeld deelnemers van programma's hierin te begeleiden.



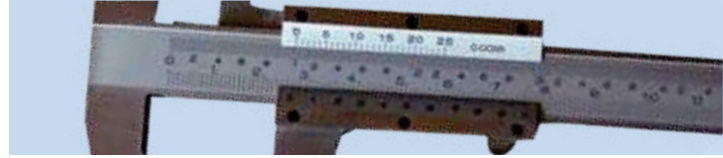
*Overhand, 2011*

Door het koppelen van diverse business thema's met individuele en groepsontwikkeling wordt niet alleen geïnvesteerd, maar ook meteen waarde gecreëerd op diverse vlakken en op de korte en lange termijn. Juist door een dergelijke aanpak te kiezen en ook actief te vermarkten binnen en buiten de organisatie wordt TD een accelerator voor business & individueel succes.

#### **Voorbeeld executive development Microsoft**

Een mooi voorbeeld van het koppelen van diverse thema's bij ontwikkeling is een ontwikkel-programma van Microsoft. Het doel hierbij is om effectieve leiderschapsontwikkeling, in lijn met businessdoelstellingen te koppelen aan waarde creëren voor economieën in de 'emerging world'. Dit programma ondersteunt daarmee ook de citizenship goals van Microsoft. In het programma werken kleine teams van executives samen met vertegenwoordigers van lokale organisaties, zoals bijv. NGO's, in het betreffende land aan strategische projecten, die ingebracht zijn door de lokale organisaties. Het programma bestaat uit (kick-off)modules, intensieve action learning en begeleide reflectie. Het effect van dit programma is duidelijk herkenbaar op strategisch en persoonlijk vlak bij de executives. Daarnaast levert het daadwerkelijke resultaten voor de lokale organisaties.

*Bron: EFMD*



### Instrumenten

Naast het koppelen van thema's zijn er in onze visie nog meer aanpassingen bij TD nodig. Hierbij gaat het niet zozeer om totaal andere instrumenten, maar wel het anders ontwerpen en inzetten van deze TD instrumenten, zoals succession planning en ontwikkelprogramma's. Ook in de toekomst blijft succession planning een belangrijk thema: zeker als talent steeds lastiger te vinden is. Het is daarbij belangrijk om deze succession planning flexibel en transparant in te richten. Mogelijkheden hiervoor zijn het werken met verschillende scenario's en uitgaan van verschillende carrière paden (hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan carrière keuzemenu's en carrières co-creëren in plaats van vastgelegde carrière paden).

Ook het proces om te komen tot beoordeling van prestatie & potentieel en succession planning kan flexibeler ingericht worden, zodat indien dit nodig is snel aanpassingen doorgevoerd kunnen worden. Daarbij is het advies om het niet alleen een top-down exercitie te laten zijn, maar de dialoog aan te gaan met de talentvolle medewerkers en samen met hen na te denken over de toekomst van de organisatie en hun persoonlijke ambitie.

Een stap verder is om de planning meer los te laten, vanwege de steeds grotere onvoorspelbaarheid in een complexe wereld. Het gaat dan om matches als de kritische succesfactor. Een organisatie is op zoek naar de juiste persoon, op het juiste moment, op de juiste plaats. Een individu is op zoek naar werk dat op dit moment past bij de wensen in zijn of haar leven. Voor zo'n match is wel wat nodig. Het gaat daarbij om zelfinzicht aan zowel organisatiezijde als bij het individu. Voor de optimale matching kan eventueel gebruik gemaakt worden van systemen. Wellicht is de toekomst daarbij wel dat er een soort van talent level agreement komt tussen organisatie en medewerker<sup>4</sup>.

Ook kan er breder gekeken worden dan alleen de eigen medewerkers. In toenemende mate is het nodig om talentvolle, zelfstandige professionals die goed passen bij de (toekomst van de) organisatie, mee te nemen in ontwikkeling. Het is zonde om, als de urgentie er is, alleen op basis van beschikbaarheid, professionals in te huren. Een andere belangrijke groep zijn alumni (ex-medewerkers). In een netwerkeconomie is het belangrijk hen als ambassadeurs te behandelen, omdat zij het beeld over de organisatie bij veel andere talentvolle medewerkers kunnen beïnvloeden. Ook bestaat er de mogelijkheid dat zij zich in de

toekomst, als medewerker en/of zelfstandig professional weer aan de organisatie verbinden. Dit vraagt ook een herbezinning en afweging wie de deelnemers van bijvoorbeeld een ontwikkelprogramma zijn.

### Programma's

Ontwikkelprogramma's kunnen ook bij future proof TD een belangrijke rol vervullen. Het is daarbij essentieel dat deze programma's medewerkers ontwikkelt binnen de organisatie-context in plaats van ernaast. Zoals eerder beschreven heeft dit deels te maken met de link met de strategie van de organisatie en het koppelen van business thema's aan een dergelijk programma. Daarnaast kan de aanpak en de gebruikte interventies meer afgestemd worden op de (toekomstige) eisen die aan organisaties gesteld worden en aan de wensen van de toekomstige talentvolle medewerkers/ zelfstandige professionals. Omdat organisaties steeds sneller moeten veranderen en flexibeler en innovatiever moeten opereren, wordt dit zeker ook van de talentvolle medewerkers gevraagd. Het is dan logisch dat ontwikkelprogramma's dit gedrag ontwikkelen, uitdagen en ondersteunen.

Voor de opbouw en werkvormen van programma's heeft dit een aantal gevolgen. Allereerst moeten strategische organisatie-thema's terug te vinden zijn in het ontwerp. Als klantgerichtheid belangrijk is, dan spelen idealiter klanten een belangrijke rol in het programma. In het geval dat de organisatie gericht is op operational excellence is het belangrijk het programma ook 'lean and mean' is.

Ook zullen programma's meerdere perspectieven moeten verenigen. Idealiter gaat het daarbij om: het ontwikkelen van de *inhoudelijke* (kennis en inzicht) en *mentale* (houding/attitude) *competenties*, het ontwikkelen van *vaardigheden*, het zich eigen maken en versterken van de *Bedrijf-waarden en normen* die ten grondslag liggen aan de strategisch gewenste cultuur (Bedrijf-DNA) en last but not least, het leveren van concrete bijdragen aan de *organisatieontwikkeling en/ of bedrijfsresultaten*. Om deze perspectieven effectief te kunnen combineren is het inzetten van een goed doordachte mix van instrumenten belangrijk. In onze visie zal hierbij het belang van blended learning en action learning verder toenemen. Bij deze werkvormen

<sup>4</sup> Whitepaper Nieuwe arbeidsrelaties 2011, ORMIT

## Future proof Management & Talent development begint nu!

wordt namelijk effectiviteit, kostenbewustzijn en aansluiting bij de wensen van de deelnemer gecombineerd. Ook andere, creatieve en impactvolle werkvormen zoals DILO (Day In Life Of), het tijdelijk wisselen van rollen, (maatschappelijke) stages en pressure cooker meetings zullen steeds vaker meer traditionele werkvormen, zoals trainingsmodules vervangen.

Een stap verder is dat er misschien wel steeds minder totale programma's aangeboden worden, maar individuele medewerkers steeds meer verantwoordelijk zijn/ gemaakt worden voor hun eigen ontwikkeling. De resultaten worden dan bijvoorbeeld vastgelegd in een resultaat-ontwikkelportfolio. Dit kan bijvoorbeeld gekoppeld worden aan het eerder genoemde talent level agreement.

### Meten & evalueren

Een laatste, heel belangrijk aspect om TD future proof te laten zijn, is het meten en evalueren van de TD aanpak op diverse niveaus en vanuit verschillende (stakeholder-)perspectieven. Het gaat daarbij om door middel van meervoudig kijken te beoordelen of de ambitie daadwerkelijk wordt behaald. Dit vraagt om een regelmatige, strategische dialoog over de business doelstellingen en de link met TD.

Daarnaast is het, zeker in 2012, heel belangrijk om kritisch te kijken naar de impact van verschillende TD interventies en de effectieve inzet ervan. Onze ervaring is dat deze manier van analyseren resulteert in behoorlijke effectiviteit en/ of efficiëntie winst.

### Conclusie

Future proof TD vraagt om actie op verschillende vlakken. Daarbij is het belangrijk om in verbinding te blijven met de (organisatie-) realiteit en tegelijkertijd vernieuwing niet te laten stranden, maar de stretch op te zoeken en ook hierin lef en (persoonlijk) leiderschap te tonen. Niet langer wachten met het vernieuwen van TD is belangrijk. Juist in deze economisch, lastigere tijden is het van cruciaal belang om alle talenten binnen en buiten de organisatie in te zetten voor de business doelstellingen. Daarbij zorgt het combineren van het organisatie perspectief met het individuele perspectief voor duurzame resultaten. Als daarbij goed wordt nagedacht over een future TD aanpak is dit soms mogelijk met minder investeringen en in ieder geval meer opbrengsten. Daarbij is de organisatie beter voorbereid op de toekomst. Daarom: future proof TD begint nu! | *Md*

37

Niveau	Evolutie naar future proof Talent Development <sup>1</sup>
4	<b>Future proof TD aanpak</b> Flexibel en transparant proces, duidelijke link met strategie. Focus op alle sleutelposities. Innovatieve instrumenten. Strategische dialoog tussen top en HR/ TD (business partner en challenger)
3	<b>Vernieuwende TD aanpak</b> Er is een link tussen strategie en TD. Naast focus op management ook beperkte aandacht voor professionals, Experimenten met meer vernieuwende instrumenten. HR/ TD is business partner
2	<b>Traditionele MD/ TD aanpak</b> Inclusief performance management, succession planning, ontwikkelplannen en programma's. HR faciliteert het proces, maar is geen echte business partner
1	<b>Beperkte MD aanpak</b> Lijst van opvolgers en evt. high potentials. Geen planning van persoonlijke ontwikkeling. HR speelt een ondersteunende rol
0	<b>Geen MD/ TD aanpak</b> Mogelijk is er alleen een kandidatenlijst voor top van de organisatie

<sup>1</sup>naar Model Bersin & Associates, 2009