

u
c
t
a
m

Talentgebouw

Talentgebouw een duurzame match tussen mens en organisatie

Werkgevers in de techniek, de zorg en het onderwijs zullen de komende jaren enorme moeite hebben medewerkers te vinden. Werving op basis van diploma's en competenties is niet toereikend. Organisaties zullen vaker mensen moeten aannemen die nog niet over de gewenste competenties beschikken. Dat is nieuw, spannend en vraagt om investeringen in mensen. Hoe kun je als organisatie het risico verkleinen dat je investeert in iemand die uiteindelijk niet bij je past? Het inrichten van een talentgebouw lijkt de oplossing.

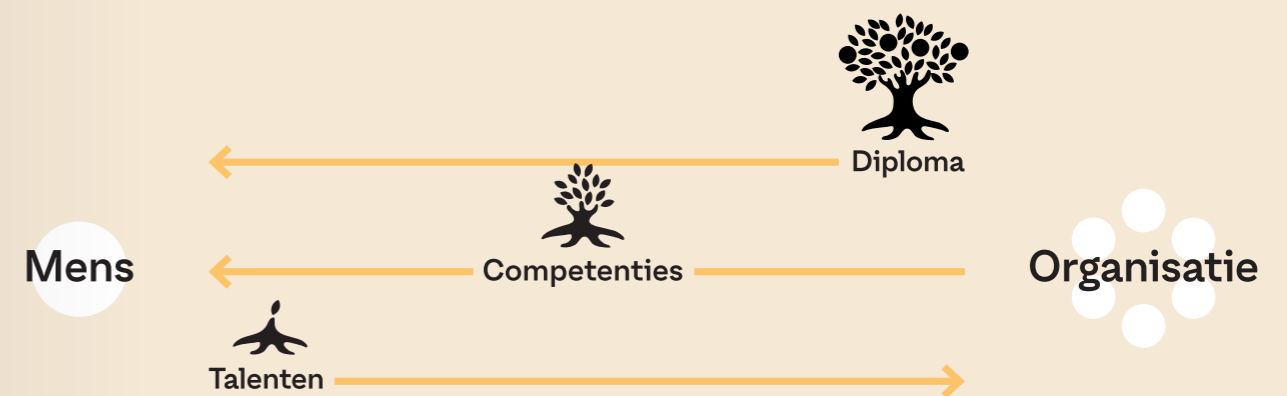
Wat je als mens in je mars hebt, wordt maar voor een deel bepaald door je opleiding of door de werkervaring die je opdoet. Tot nu toe keken werkgevers vooral naar diploma's en competenties om vast te stellen of iemand geschikt was. Dat is aan het veranderen. Er wordt steeds meer naar talenten gekeken. Talenten beschrijven het potentieel van mensen. Talenten vormen een unieke set van kenmerken die je maakt tot wie je bent en die je onderscheidt van anderen. Talent, iedereen denkt er verstand van te hebben. Maar talentmanagement is niet eenvoudig. Het is tijd duidelijkheid te scheppen over talenten, competenties en diploma's.

Om talenten, vaardigheden en diploma's te duiden kunnen we het eendenverhaal van Harrie Jekkers uit de kast halen (zie <https://youtu.be/z0Swdh1AvJk>). Harrie vindt vijf eendeneieren en weet deze uit te broeden. Dat gaat prima en niets lijkt een geweldig eendenleven in de weg te staan. Totdat Harrie met de eendjes naar de vijver gaat. Ze zinken als bakstenen. Wat blijkt? Om te kunnen drijven moeten bij de kuikentjes eerst de vetkiertjes worden gestimuleerd. Drijven is een aangeboren talent van een

eend, maar het moet wel worden ontwikkeld. Als eenden kunnen drijven worden ze vanzelf vaardig en competent om te zwemmen en is een (zwem) diploma eigenlijk niet meer nodig.

Talenten zitten verborgen in ons genetisch materiaal. Het is zaak deze zichtbaar te maken en te ontwikkelen. Talent is een potentieel, geen gedrag. Een potentieel dat een waaier van mogelijkheden in zich heeft. Als je talenten ontwikkelt middels kennis en vaardigheden word je competent.

Veel menselijke talent blijft echter onbenut. Want diploma's en competenties zeggen niets over aangeboren talenten. Het zijn aangeleerde zaken op school of in de praktijk. Organisaties besteden veel tijd en geld aan het werven van mensen op basis van diploma's en competenties. Dat is prima, maar er wordt voorbijgegaan aan het aangeboren potentieel van mensen. Er wordt niet gekeken of mensen wel de juiste talenten hebben om zich in iets te ontwikkelen. Dat leidt tot een enorme verspilling van geld en talent. Want ieder mens en iedere organisatie heeft zeer veel verborgen talenten.



Een mensgerichte zijinstroom start niet vanuit de vraagzijde (diploma's en competenties) maar vanuit de aanbodzijde (talenten).

**‘EMPLOYEE JOURNEY’
EN MENSGERICHTE BENADERING**

Als organisatie heb je te maken met instroom-doorstroom-uitstroom van medewerkers. Binnen HR zijn dit thema’s die steeds terugkomen. Het blijft een uitdaging het primaire proces van instroom-doorstroom-uitstroom effectief en efficiënt in te richten. Instroom, doorstroom en uitstroom worden ook wel de employee journey of de medewerkersreis genoemd. Bij instroom kun je denken aan werving en selectie. Bij doorstroom aan het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden. Terwijl uitstroom in het teken staat het beëindigen van een dienstverband.

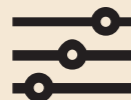
Bij instroom, doorstroom en uitstroom vervult het functiehuis een belangrijke rol. In een functiehuis zijn alle functies van een organisatie overzichtelijk opgenomen. In een functiebeschrijving staan de taken en verantwoordelijkheden die aan een medewerker zijn toegewezen vermeld. Functiehuis en functiebeschrijving zijn de basis voor afspraken tussen medewerker en organisatie over werk, functioneren en beloning. In een resultaatgerichte

functiebeschrijving zijn niet de taken beschreven, maar de resultaatgebieden. De beschrijving is op deze manier toekomstbestendig én er is minder discussie over veranderingen in het werkpakket. Een aantal organisaties praat over functies op basis van rollen. Deze invulling moet organisaties wendbaarder maken. In plaats van de traditionele hiërarchische positie (medewerker rapporteert aan manager) heb je een rol en ben je op meerdere plekken inzetbaar.

Het functiehuis heeft de afgelopen jaren de nodige verbouwingen gekend: van taken, via resultaten naar rollen. Die verbouwingen hebben prima gewerkt. Maar het is, gezien de krapte op de arbeidsmarkt, tijd voor een nieuwe nog meer mensgerichte benadering. Een aanpak waar je mensen vraagt een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen. De focus komt te liggen op een benadering waar zingeving en bedoeling (purpose) centraal staan. Waar je eerst kijkt naar een goede match tussen persoon (talent) en functie (waarde) en pas daarna kijkt naar beschikbare of te verwerven vaardigheden en diploma’s.

TalentedNA van een functie in een organisatie

Het talentedNA van een functie bevat de kenmerkende talenten-scores van een functie in een organisatie. Het vormt een empirische referentie om te kunnen bepalen in welke mate het natuurlijke potentieel van een persoon bij de functie past. Het maakt het mogelijk om te meten in welke mate een persoon natuurlijke kenmerken (aangeboren talenten) heeft die vereist zijn om in een functie, in een organisatie, duurzaam succesvol te zijn. Het talentedNA van een functie geeft niet aan in welke mate een persoon al dan niet de juiste competenties (aangeleerde kennis en kunde) heeft om de functie goed te kunnen uitvoeren.



EMPIRISCH

Het talentedNA van een functie ontstaat door het koppelen van de Talentenpaspoorten van een groep van dezelfde functionarissen in een organisatie.

Voordeel

- Het talentedNA is gebaseerd op het werken in een organisatie en niet op een algemeen functieprofiel.
- Het talentedNA is niet gebaseerd op een mogelijke illusie van het management of loopbaanprofessional.

NATUURLIJK POTENTIEEL

Het talentedNA werkt met talenten en niet met competenties. Talenten maken integraal deel uit van de persoon en zijn niet aan te leren. Dus first-things-first: eerst checken of er een goede match is tussen de persoon en de job en pas daarna kijken of de persoon over de nodige competenties beschikt of deze kan verwerven.

Voordeel

- Retentie: de persoon voelt zich goed/gelukkig in zijn job en zal langer in de functie blijven.
- Excellentie: iemand die met zijn talenten aan de slag kan, zal zijn persoonlijk beste prestatie leveren.
- Verlaagd risico op burn-out: doordat de functie geen energie vreet, maar energie geeft aan de persoon.



**TALENTENPASPOORT EN
TALENTGEBOUW**

Kan er een match worden gemaakt tussen talent en waarde? Ja, sinds kort is dat mogelijk. In samenwerking met Rijnconsult Onderwijs en Instituut Gak is door Pontis Managementschool en Universiteit van Antwerpen een onderzoek- en ontwikkelingsproject afgerond dat drie instrumenten hiervoor beschikbaar stelt:

- 1 Een talentenpaspoort voor de vaststelling van de talenten van een persoon.
- 2 Een talentenDNA voor de vaststelling van de kenmerkende talenten van functies in een organisatie.
- 3 Een matchingsinstrument dat automatisch bekijkt in hoeverre talentenpaspoorten van personen passen bij functies in het talentgebouw van een organisatie.

Door de talenten van personen (het talentenpaspoort) aan het talentedNA van functies in organisaties (het talentgebouw) te koppelen kunnen mensen en organisaties nog effectiever en efficiënter worden. Als je voldoening en succes wil nastreven loont het de moeite om niet vanuit de vraagzijde (diploma’s en competenties) maar vanuit de aanbodzijde (talenten) te vertrekken. Als je als organisatie de werkelijke talenten van personen als vertrekpunt neemt, ontsluit je het potentieel in mensen om voortdurend buitengewone prestaties te leveren.

Het talentedNA van een functie maakt het mogelijk te meten in welke mate een persoon de natuurlijke kenmerken (aangeboren talenten) heeft die vereist zijn om in een functie, in een organisatie, duurzaam succesvol te zijn.

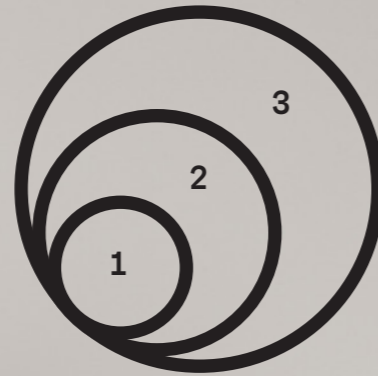
**Een sterk werkgeversmerk
kan diversiteit aan**

De laatste paar jaar zijn organisaties steeds meer het belang gaan inzien van een sterk werkgeversmerk. Niet alleen voor het werven van talent, maar ook voor het vasthouden van ervaren experts en voor de ontwikkeling van de organisatie zelf. Dit heeft ook invloed op het HR-vak. Spraken we enkele jaren terug nog over arbeidsmarktcommunicatie, nu gaat het om employer branding en sleutelen we aan employee value propositions en employee journeys.

Als je werkt met talent en waarde in een talentgebouw dan werk je aan een duurzame match van medewerkers aan organisaties. Op een betekenisvolle manier resultaten boeken. Het verschil maken. Een bijdrage willen leveren aan de maatschappij. Steeds meer professionals zeggen het openlijk. En ze menen het. Een hele generatie verkiest een sterk werkgeversmerk boven een auto, een mooi inkomen en baanzekerheid.

Een sterk werkgeversmerk is een krachtig instrument voor het werven van personeel. Het geeft organisaties en medewerkers een kompas en richting. Een sterke romp (core) die diversiteit en samenwerking aanmoedigt en aankan.

Een talentgebouw heeft zowel betekenis voor instroom, doorstroom en uitstroom



De meeste duurzame match tussen mens en organisatie ontstaat als je alle drie de purpose-niveaus weet aan te spreken en te combineren tot één:

- 1 Persoonlijke purpose
- 2 Sociale purpose
- 3 Maatschappelijke purpose

INSTROOM

Om op een krappe arbeidsmarkt talentvolle medewerkers te werven en te behouden zullen organisaties behalve op diploma's en competenties ook op talenten moeten gaan matchen. De krapte van de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat potentiële werknemers steeds kritischer worden. Willen organisatie de instroom vergroten dan zullen ze zich moeten onderscheiden van concurrenten. Ze zullen zich zowel op het gebied van persoonlijke purpose (talenten en passie), sociale purpose (relaties) als maatschappelijke purpose (relevantie en impact) moeten profileren. Een goede match tussen persoon (talent) en waarde (functie) verkleint het risico dat je als organisatie investeert in kandidaten die niet bij de functies in je organisatie passen.

DOORSTROOM

Als medewerkers via een talentgebouw-benadering zicht hebben op hun talenten en het talentenDNA van de functies in hun organisatie, kunnen de medewerkers zelf het gesprek aangaan of hun huidige functie nog bij hun past. Medewerkers kunnen bij een volledig gevuld talentgebouw zelf matches maken met alle functies binnen hun organisatie en eigenstandig het initiatief en de regie nemen om een loopbaan- en ontwikkelingstraject vorm te geven. Wanneer medewerkers met hun talenten aan de slag kunnen in organisaties geeft dat energie. Wanneer ze hun talenten niet kunnen inzetten, vreet het werken in diezelfde organisatie energie.

UITSTROOM

Voor een werkgever zijn er maar weinig verrassingen onaangener dan een medewerker die plots ontslag neemt of uitvalt door een burn out. Een goede match tussen talent en waarde vermindert de kans hierop. Definieer dan ook een 'hogere' doel, een purpose. Waar staat de organisatie voor? Draag dat uit en inspireer medewerkers een bijdrage aan dat doel te leveren. Gebruik vervolgens nog meer de talenten van je medewerkers. Medewerkers die met hun talenten aan de slag kunnen gaan zullen excellente prestaties gaan leveren en zullen gelukkig zijn. Het risico op een burn-out vermindert. De werknemersloyaliteit vergroot.

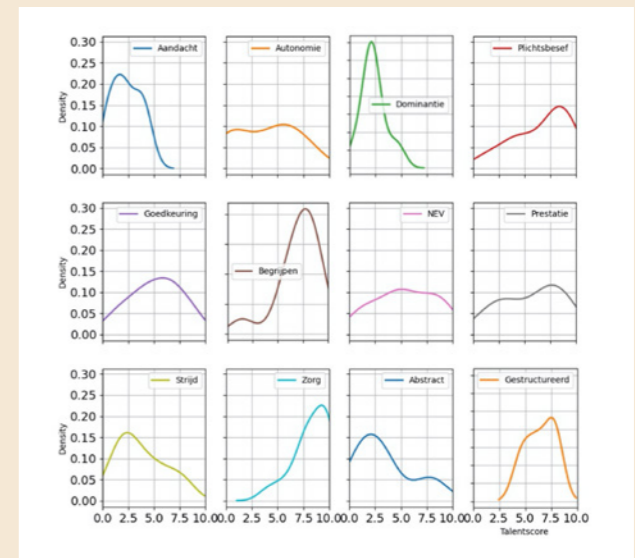
Voorbeeld van een talentenDNA voor een functie in een organisatie

Instrumenten: een talentenpaspoort voor de vaststelling van de talenten van een persoon, een talentgebouw voor de vaststelling van het talentenDNA van functies in een organisatie, en een matchingsinstrument dat automatisch bekijkt in hoeverre talentenpaspoorten van personen passen bij functies in het talentgebouw van organisatie.

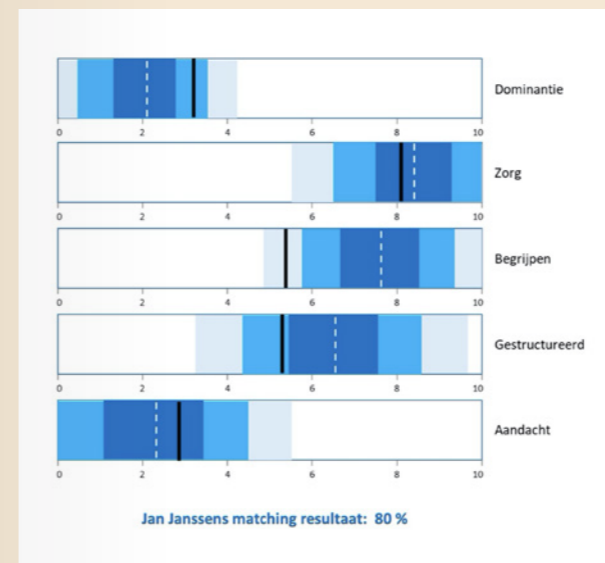
Uitkomsten: De kenmerkende talenten voor deze functie en de DNA-zone.

	MIN	MAX
Dominantie	0.00	4.21
Zorg	5.55	10.00
Begrijpen	4.64	10.00
Gestructureerd	3.43	9.73
Aandacht	0.00	5.47

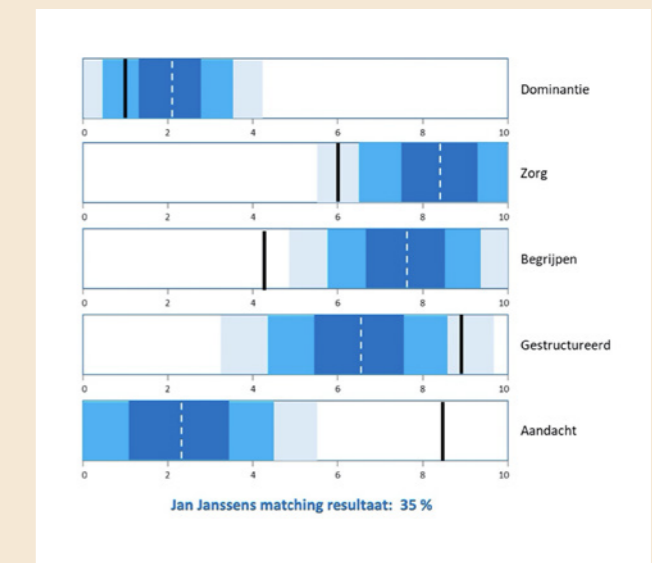
Vijf talenten zijn duidelijk onderscheidend bij deze specifieke functie in een organisatie.



De totaalscore van de twaalf onderscheiden talenten van de talentenpaspoorten van de medewerkerspopulatie die een specifieke functie binnen een organisatie vervult.



In dit geval matcht de fictieve Jan Janssens voor 80 procent met de functie. Witte verticale streepjeslijn: het midden van de DNAzone. Zwarte verticale lijn: de talentenscore van de persoon.



In dit geval matcht de fictieve Jan Janssens voor 35 procent met de functie. Witte verticale streepjeslijn: het midden van de DNAzone. Zwarte verticale lijn: de talentenscore van de persoon.



Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen.

Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl



rijnconsult
onderwijs

ADVIES
INTERIM
ICT