

Het Combinatie Ontwikkel Profiel

DIFFERENTIATIE IN TALENTONTWIKKELING

Herkent u deze situatie? U biedt een groep overeenkomstige medewerkers hetzelfde ontwikkelprogramma aan. Een grote investering die de moeite waard lijkt. Waar sommige medewerkers vol enthousiasme direct aan de slag gaan en zich als een speer ontwikkelen, lijkt bij anderen echter de geestdrift en het geleerde snel weg te ebben.

De vraag die zich opdringt is of de gedane investering uiteindelijk optimaal is geweest. Bij de ene groep betaalt deze zich meteen terug, bij de andere is dat nog maar de vraag. Want mensen willen en kunnen zich niet in dezelfde mate ontwikkelen. Dat vraagt er in onze visie om selectief te investeren in ontwikkeling. Tijd voor een methode die helpt te bepalen wie de investering waard zal zijn!

Wij presenteren een nieuwe manier van kijken naar talentontwikkeling, die voortbouwt op het gedachtegoed van twee beproefde methoden: HR3P en Mass career customization. In de HR3P-methode zet een manager de performance van een medewerker af tegen zijn potentieel (zie fi-

guur 1; Evers, 1995, p. 58). Het resultaat is een matrix die inzicht verschaft in de verdeling van de medewerkers over verschillende talentgroepen, waaraan vervolgens ontwikkelinterventies kunnen worden gekoppeld. HR3P wordt gebruikt als instrument voor de manager, maar gaat voorbij aan de behoefte van de medewerker.

Mass career customization start bij de behoeften van de medewerker, maar laat buiten beschouwing wat de organisatie nodig heeft. Bij Mass career customization maken medewerkers op basis van vier dimensies (tempo, werkbelasting, locatie/schema en rol) individuele keuzes voor hun loopbaanontwikkeling die passen bij hun loopbaan- en levensfase (zie figuur 2; Visser, 2009, p. 19). Zo creëert elke medewerker een persoonlijk loopbaanpad. Een evenwichtiger aanpak van talentontwikkeling ontstaat wanneer beide benaderingen worden gecombineerd.

Dit perspectief van manager en medewerker komt samen in het Combinatie Ontwikkel Profiel, kortweg Co-profiel: zowel de manager als de medewerker geven op systematische wijze hun zienswijze op de

ontwikkeling van de medewerker (zie figuur 3). De gecombineerde uitkomsten geven vervolgens richting aan de te kiezen ontwikkelaanpak.

Zoals in de HR3P-methode maakt de manager een inschatting van het functioneren en van het ontwikkelingspotentieel van de medewerker. Hoe goed presteert de medewerker op dit moment en in hoeverre is hij een belofte voor de toekomst? Feitelijk stelt hij hiermee vast in welke mate de organisatie bereid zal zijn te investeren in de medewerker. Zie figuur 4 voor factoren die de inschatting van het potentieel bepalen.

Naar analogie van de Mass career customization maakt de medewerker zelf een analyse van zijn ontwikkelambitie plus de inspanning die hij daarvoor wil doen. Daarmee geeft hij aan hoe hard hij wil doorgroeien, maar ook hoeveel hij ervoor over heeft om dit te bereiken. Een realiteitstoets dus van de ambitie - in praktische zin zowel als persoonlijk, zoals te zien is in figuur 5.

Verschillen. Idealiter komen de scores van manager en medewerker overeen: bijvoorbeeld een combinatie van een hoge ambitie van de medewerker en een hoge potentieelinschatting door de manager. De ervaring leert dat hier wel wat verschillen kunnen optreden, in alle richtingen. Zie het praktijkverhaal in het kader bij dit artikel. Een goed gesprek tussen manager en medewerker is dan natuurlijk essentieel. In de afstemming zal het uitgangspunt moeten zijn dat de scores van de medewerker voorwaardelijk zijn. Tenminste, wanneer de ontwikkelambitie en de inspanningsbereidheid in lijn zijn met el-

Huidige Performance	Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent
Potentieel				
Potentieelgrenzen bereikt	I	II	III	IV
Groeimogelijkheden binnen het huidige functiedomein	V	VI	VII	VIII
Promoveerbaar op korte termijn (2 tot 3 jaar)	IX	X	XI	XII
Nu reeds 'promotable'	XIII	XIV	XV	XVI

Figuur 1: HR3P

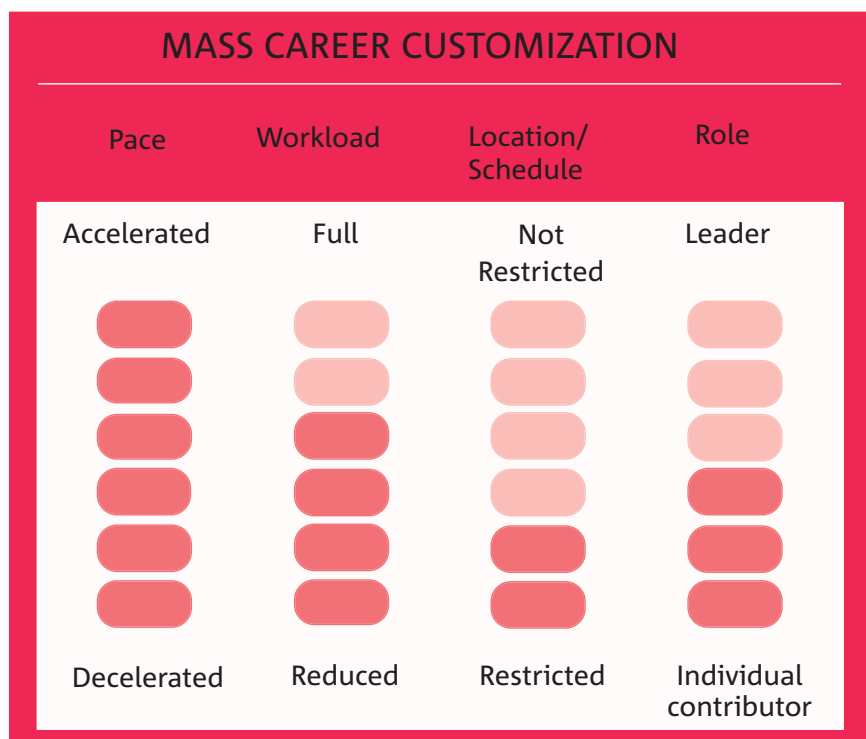


Niemand is gelijk, maatwerk is nodig.

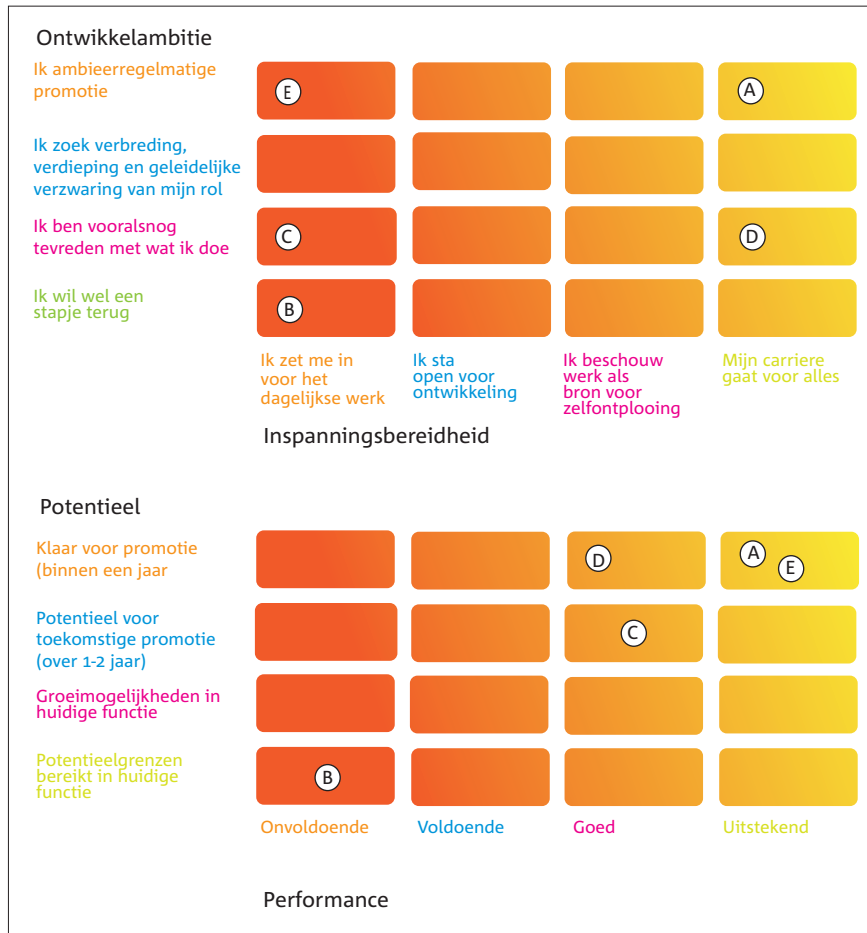
kaar. Enerzijds omdat je iemand die niet wil – geen ambitie noch bereid tot de inspanning – niet kunt dwingen tot de groei die je voor hem ziet. Anderzijds omdat je iemand die juist wel wil – met ambitie en bovendien bereid tot de benodigde inspanning – de gelegenheid zou moeten geven zich te bewijzen.

Als de scores van de medewerker met elkaar in regenspraak zijn, zal de potentieelinschatting van de manager de doorslag geven. Een medewerker met een hoge ambitie en een matige inspanningsbereidheid kan wellicht extra gestimuleerd en gefaciliteerd worden – en zo over de streep getrokken worden – als de manager het potentieel hoog inschat. Maar bij een lage potentieelinschatting zal dit voor de manager niet aan de orde zijn.

Gemiddeld. Op grond van de gecombineerde uitkomsten is het mogelijk om doelgroepen te bepalen voor een standaard dan wel maatwerk aanpak. Bij een standaard aanpak gaat het om algemene, basale programma's die vooral gericht zullen zijn op



Figuur 2: Mass career customization



Figuur 3: Co-profiel

>> Hoge ambitie. Geen garantie op maatwerk.

het verbeteren of op peil houden van het functioneren van grote aantallen medewerkers. Maatwerk betreft interventies die zijn toegesneden op de specifieke ontwikkelkansen van individuele of kleine groepen medewerkers. Variërend van eigen keuzes

uit à la carte leeractiviteiten tot een puur persoonlijk leerarrangement.

Maatwerk is aan de orde bij medewerkers die het waard zijn om in te investeren. Het vertaalt zich niet alleen in ontwikkelactiviteiten, maar ook in loopbaanmogelijkheden, begeleiding, voorzieningen en andere randvoorwaarden voor ontwikkeling. De investering – van geld, en ook van tijd en moeite om afspraken te maken die afwijken van het reguliere – in een select groepje wordt gecompenseerd door de efficiëntie en het voordeel dat behaald wordt met een standaardaanpak voor grote groepen medewerkers. Maar hoe bepaal je nu wanneer je maatwerk of een standaardaanpak aanbiedt? Globaal gaat het om het volgende onderscheid: standaard waar het gaat om medewerkers die op de verschillende dimensies laag tot gemiddeld scoren; (individueel) maatwerk voor de hoogvliegers. Soms is het dus klip en klaar, zeker bij overeenstemming tussen de scores van de manager en de medewerker. Allebei hoge scores op beide dimensies (zie situatie A in figuur 3)? Maatwerk! Allebei lage scores (situatie B)? Hooguit de standaardaanpak. Maar er zijn ook situaties die om goed overleg en een weloverwogen keuze vragen.

Paard. Om te beginnen is er de situatie waarin de scores van de manager en de medewerker diametraal tegenover elkaar staan. Dit vraagt om nader onderzoek. Zoals bij de medewerker die zichzelf laag scoort op zowel ambitie als inspanningsbereidheid, maar hoge scores krijgt op performance en potentieel (situatie C). Wordt dat trekken aan een dood paard of zou deze persoon op een andere plek tot andere scores komen?

En er zijn nog andere situaties waarin de scores van de medewerker achterblijven bij die van de manager. Wat te denken bijvoorbeeld van de medewerker die hoog scoort op performance en potentieel, maar die zelf een lage ambitie aangeeft in combinatie met een hoge inspanningsbereidheid (situatie D)? Het kan goed zijn dat het deze medewerker ontbreekt aan durf en zelfvertrouwen, maar dat zijn ambitie best geprikkeld kan worden. En hoe zit het met de medewerker die wel de ambitie heeft maar niet de inspanningsbereidheid, terwijl hij hoog wordt gescoord op performance en potentieel (situatie E)? Is deze te motiveren om zich in te zetten voor zijn loopbaan? Of zit hij gewoon in een levensfase waarin er geen ruimte is om een grote inspanning te leveren?

Verlangen. In de praktijk blijken medewerkers zichzelf juist vaak hoger te

Wooncorporatie

Het Co-profiel is onlangs toegepast binnen een vestiging van een grote wooncorporatie, met dertien medewerkers. Opvallend zijn de volgende uitkomsten:

- Bij twee medewerkers is er volledige overeenstemming tussen leidinggevende en medewerker. Deze medewerkers tonen zich niet zo ambitieus en worden door de leidinggevende gezien als de betrouwbare kern.
- Bij één medewerker schat de leidinggevende het potentieel van de medewerker hoger in dan de medewerker zijn eigen ambitie; bij de overige tien medewerkers is het juist andersom. Afhankelijk van de visie en mogelijkheden van de organisatie zal de ontwikkelambitie van deze laatste medewerkers gematigd moeten worden dan wel hun inspanningsbereidheid geprikkeld.
- De helft van de medewerkers kiest voor de combinatie 'ik zoek verbreding, verdieping en geleidelijke verzwaring van mijn rol' en 'ik sta open voor ontwikkeling'. Met deze medewerkers moet besproken worden dat daadwerkelijke ontwikkeling mogelijk zal vragen om een grotere inspanning.

Klaar voor promotie	<ul style="list-style-type: none"> • Blijk van kwaliteiten van hoger niveau • Breder perspectief • Gedrevenheid: ambitie voor uitdagingen op een hoger niveau • En al het volgende
Potentieel voor toekomstige promotie	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitieve capaciteit (IQ) • Gedrevenheid: motivatie en inzet om te excelleren • En al het volgende
Groeimogelijkheden in huidige functie	<ul style="list-style-type: none"> • Leervermogen • Inzicht in eigen sterktes en zwaktes • Actieve en effectieve inspanning voor eigen ontwikkeling
Potentieelgrenzen bereik	<ul style="list-style-type: none"> • Geen zichtbare ontwikkeling

Figuur 4: Indicatoren bij potentieelinschatting

Vaker hoger dan lager. Mensen scoren optimistisch.

scoren dan hun manager doet. Zie het praktijkverhaal in het kader bij dit artikel. Een gezonde dosis optimisme over wat we nog kunnen bereiken in de toekomst, lijkt ook niet meer dan menselijk. Dat vraagt van managers dat zij hun inschattingen, in het bijzonder van het potentieel, goed kunnen onderbouwen. Niet alle medewerkers met een hoge ambitie krijgen de maatwerkaanpak die ze misschien verlangen. Zie het als de toegevoegde waarde van het Co-profiel dat eventuele verschillen in verwachting expliciet worden gemaakt. Het expliciteren van de verwachtingen past prima binnen de jaarlijkse gespreks-cyclus. Het Co-profiel kan zo eenvoudig worden ingepast in de bestaande HR-praktijk en periodiek worden herzien. Wanneer de beoordelingen plaatsvinden en afspraken gemaakt worden voor het komende jaar, is het een goed moment om samen stil te staan bij performance, potentieel, ambitie en inspanningsbereidheid van de medewerker. Organisaties die werken met een vlootschouw, waarin het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers de revue passeren, hebben veel gemak van het profiel. Uiteraard is een koppeling met functionerings- of ontwikkelgesprekken ook goed denkbaar. De gestructureerde aanpak geeft verdieping aan het gesprek en zorgt voor een weloverwogen benadering van talentontwikkeling.

Ontwikkelprofiel. Het Co-profiel combineert het perspectief van de manager en van de medewerker en mondt uit in een gefundeerd ontwikkelprofiel van de medewerker. Het profiel vormt een goede basis voor een gesprek over overeenkomsten en verschillen in perspectief, leidend tot een effectieve transparantie in wederzijdse verwachtingen. Bovendien zorgt het instrument voor de identificatie van verschillende doelgroepen, elk met een specifieke ontwikkelaanpak. Door te differentiëren en beargumenteerd te kiezen tussen maatwerk of een standaardaanpak op grond van de opgestelde Co-profielen, wordt recht gedaan aan individuele verschillen en is het

mogelijk om selectief te investeren in talent. Van oorsprong zijn we gewend om te denken in algemeen geldend beleid, vanuit een principe van gelijkwaardigheid. De laatste jaren groeit de roep om individualisering, ook binnen talentontwikkeling. Het Co-profiel brengt beide stromingen in balans, zodat je individueel maatwerk kunt leveren met behoud van de efficiëntie die een standaardaanpak met zich meebrengt.

Referenties:

- Benko, C. en A. Weisberg, *Mass career customization. Aligning the Workplace with Today's Nontraditional Workforce* (2007), Harvard Business School Publishing, Boston.
- Evers, G., Ch. van Laanen en G. Sipkens, *Effectieve personeelsplanning. Een praktische kijk op personeelsstromen* (1995), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Visser, R., *Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk*, in: *Develop*, nr. 1, 2009.

Judith Barneveld en Barbara Kollen zijn senior consultant Talentmanagement bij adviesbureau FCTB in Amsterdam. FCTB helpt organisaties beter te presteren door de mens centraal te stellen in de ontwikkeling van organisaties.

Inspanningsbereidheid	Criteria
Inzet voor het dagelijks werk	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op huidige werk • Beperking tot de normale werkinspanning
Openheid voor ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaking van werkprivé-balans, behoefte aan veel ruimte voor andere dingen • Bereid tot beperkte verandering: rol, werkomgeving óf werkinhoud • Bereid om incidenteel een uurtje over te werken • Opleiding onder werktijd en op kosten werkgever • Bereid om incidenteel naar een andere locatie te reizen, zonder overnachting
Werk als bron voor zelfontplooiing	<ul style="list-style-type: none"> • Vervaging van grens tussen werk en privé, weinig ruimte nodig voor andere dingen • Op zoek naar nieuwe ervaringen en open voor experiment • Open voor verandering op twee van de volgende aspecten: rol, de werkomgeving en de werkinhoud • Bereid om regelmatig over te werken in avond en weekend • Bereid om gedurende een bepaalde periode meer te reizen dan normaal, ook naar het buitenland • Bereid om zo nodig zelf een cursus of training te betalen • Gezondheid en energie om flink te investeren in ontwikkeling • Steun van het thuisfront om tijd te investeren in ontwikkeling
Carrière gaat voor alles	<ul style="list-style-type: none"> • Werk als passie, werk gaat voor alles • Enthousiasme voor alle uitdagingen, schrikt nergens voor terug • Ambitie tot regelmatige verandering van rol, werkomgeving én werkinhoud • Bereid om veel te reizen, over de hele wereld • Bereid financieel te investeren in eigen carrière • Sterk gestel, kan toe met weinig rust • Partner die volledige focus op werk mogelijk maakt

Figuur 5: Zelfanalyse