

**Kennisverslag**

**Talenbenutting is Maatwerk**

**Louis Celant en Willy Veenkamp**

**December 2019**

**Drie talentbenuttingsexperimenten binnen drie organisaties**

**in de periode mei-december 2019**

**Resultaten die in dit verslag zijn opgenomen zijn “work in progres”; definitieve resultaten worden meegenomen in e-boek (uitgave januari 2020)**

## 1. De centrale vraag en aanpak in ons project

**Hoofdvraag:** Wat zijn werkzame interventies gericht op de medewerker en de relatie tussen leidinggevende en medewerkers om talentbenutting te versterken?

**Specifiek:** Wat draagt bij aan het koppelen van talent aan werkactiviteiten en team- of organisatiedoelen en hoe kan de leidinggevende dit ondersteunen?

Drie experimenten uitgevoerd in de periode mei-dec 2019:

1. Bij een publieke overheidsorganisatie zijn meerdere gesprekken en onderzoekpresentaties met HR-afdelingen gevoerd (doorlooptijd driekwart jaar) om te komen tot de uitvoering van de talentbenuttingsscan (34 personen). De eerste scan is inmiddels uitgevoerd. Schriftelijk interview met 2 leidinggevenden.

In het HR-jaarplan is de talentgerichte manier van werken één van de HR-speerpunten voor het lopende jaar. De directie van de HR-afdeling wil kijken of ze met kleinere of grotere talentinterventies binnen een tweetal divisies van de HR-afdeling de talentgerichte manier van werken kan initiëren of kan versterken als er al initiatieven zijn genomen. Het experiment is een verkenningstraject in de totstandkoming van interventies om leidinggevenden en medewerkers te stimuleren om talentgericht te gaan werken.

Opbrengst voor deelnemers:

Voor de deelnemers aan de scan binnen één team inzicht in de mate van talentbenutting binnen het team en het op de teamagenda zetten van het gesprek over de talentgerichte manier van werken. Voor de deelnemers van een ander HR-team staat de talentgerichte manier van werken op de agenda van het MT maar wordt de meerwaarde ten tijde van de gesprekken niet gedeeld door de MT-leden.

2. Bij een intergemeentelijke dienst heeft voor een afdeling een training voor talentherkenning door Rendement door Talent plaatsgevonden. Daarna is de talentbenuttingsscan uitgevoerd en zijn de uitkomsten daarvan aan zowel leidinggevende en medewerkers (ca 15 personen) gepresenteerd. Vervolgens is binnen het team verkend aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om de talentgerichte benadering in de praktijk te kunnen concretiseren. Bij deze activiteiten is gekeken hoe de leidinggevende dit proces kan ondersteunen (meerdere gesprekken en een interview).

De leidinggevende wil van het team een goed samenwerkend geheel maken met een gemeenschappelijke doelstelling en wil de talentgerichte manier van werken invoeren. Om die reden hebben de medewerkers een talentherkenningstest ingevuld en dit heeft geleid tot een top-5 van sterke punten en talenten van iedere medewerker van het team. De leidinggevende geeft aan graag een vervolgstap te willen zetten in het talentbenuttingsproces maar het lastig te vinden om het team in de talentgerichte manier van werken mee te krijgen. Het experiment dat we in samenwerking met Rendement door Talent hebben uitgevoerd is gericht op de ondersteuning van de leidinggevende in het koppelen van talent aan werkactiviteiten en teamdoelen.

Opbrengst voor deelnemers:

Uit de talentbenuttingscan blijkt dat de herkenning van talent niet samen gaat met talentbenuttingsafspraken tussen leidinggevende en medewerkers. Er is ook een verschil in bewustzijn van talentopbrengsten tussen de medewerkers in het team en de leidinggevende. De medewerkers zijn meer gefocust op de eigen prestatie en de betrokkenheid bij het team terwijl de leidinggevende meer innovatief gedrag en het oppakken van andere taken ziet dan de medewerkers zelf. Dit kan gelegen zijn in het feit dat het team door de fusie nog maar kort in deze samenstelling (samen)werkt. Tijdens de bespreking van de resultaten in het team geven de medewerkers aan dat ze de toegevoegde waarde van de talentherkenningsstest en hun individuele top-5 sterke punten wel zien maar dat ze het lastig vinden de toegevoegde waarde van de resultaten van talentgericht werken te zien omdat ze voornamelijk autonoom en solistisch werken binnen hun eigen specialisme. De leidinggevende geeft aan graag verder te willen met de talentgerichte manier van werken en is nog zoekende naar een manier om het team daarin mee te krijgen. De leidinggevende komt in gesprekken met de trainer en de onderzoekers tot de conclusie dat zijn medewerkers waarschijnlijk de meerwaarde niet zien omdat er geen duidelijk gemeenschappelijk doel is binnen het team. Omdat er in het team ook (nog) geen draagvlak lijkt te zijn voor een talentgerichte aanpak van werken is in het experiment een tussenstap gemaakt met een interventie om het integrale karakter van hun dienstverlening en gemeenschappelijke visie ten aanzien van het teamdoel duidelijk te krijgen. Om in het team tot een gezamenlijk doel te komen wordt nu aan de hand van concrete teamproducten verkend hoe de verschillende teamleden elkaar daarin kunnen ondersteunen. Als dit duidelijk is wordt een vervolg gemaakt met de talentgerichte interventies.

3. Bij een organisatiebeleidsadviesbureau met dienstverlening in de publieke sector is voor 2 verschillende projectteams (van 4 personen) een training uitgevoerd door Rendement door Talent gericht op de koppeling van talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen. Interview met opdrachtgever en met leidinggevende.

Tijdens de bijeenkomsten zijn onder leiding van een trainer van Rendement door Talent de sterke punten uit de talententest opgehaald en is de adviesopdracht door de deelnemers vertaald in fasen van het project en bijbehorende werkactiviteiten op flipovers genoteerd. Vervolgens hebben de deelnemers de benodigde talenten aan werkactiviteiten gekoppeld binnen de fasen van het project en hebben ze geprobeerd de koppeling te maken van de aanwezige talenten van de deelnemers aan de werkactiviteiten binnen de fasen van het project, wat is aanwezig en welke talenten ontbreken? Daarnaast is aan de hand van een ingevulde vragenlijst besproken hoe het koppelen van projectactiviteiten aan eigen sterke punten wordt beleefd. Tot slot is er tijdens de tweede bijeenkomst besproken in hoeverre welke onderdelen en aspecten van de interventie bijdragen aan het koppelen van talenten aan werkactiviteiten en aan de doelen van het project.

Opbrengst voor deelnemers:

- Verdeling van werkactiviteiten in verschillende fases van het project aansluitend bij de talenten van de projectleden
- Inzichten in welke talenten wel en niet aanwezig zijn om de projectdoelen te kunnen bereiken.
- Inzicht op hoe de inzet van talent (en ook het ontbreken daarvan) heeft door gewerkt in de projectresultaten.

## 2. Concluderend: De kennisopbrengst van ons project

Focus op drie gebieden van talentbenutting (resultaat uit eerder kwantitatief en kwalitatief onderzoek); inzicht in talentgerichte interventies die binnen de focusgebieden werkzaam zijn (resultaat uit literatuurstudie naar talentinterventies) en praktijkkennis (resultaat van drie experimenten).

Drie focusgebieden van talentbenutting:



Wat is er gebeurd door het doen van de experimenten?

- **Overheidsorganisatie**  
Talentgerichte manier van werken staat op de HR-agenda en de dialoog wordt gevoerd.
- **Intergemeentelijke dienst**  
Bewustwording dat voor de levering van hun dienstverlening de talenten van verschillende medewerkers nodig zijn. Het gaat daarbij niet alleen om vakinhoudelijke deskundigheid maar ook om niet vakinhoudelijk talenten, zoals verbinden, verwoorden en

inleven. Zonder deze bewustwording wordt de meerwaarde van talentgericht werken niet ervaren. Daarbij kan worden gedacht aan de bijdrage van ieders talent aan een integrale dienstverlening.

De leidinggevende is zich gaan realiseren dat talentgericht werken continu op een positieve aandacht vraagt.

- **Organisatieadviesbureau**

Beoogd effect: deelnemers zijn in staat om hun talenten te koppelen aan werkactiviteiten en team- of organisatiedoelen.

Deelnemers zien:

- hoe de talenten, die vrij abstract zijn geformuleerd gekoppeld kunnen worden aan werkactiviteiten;
- hoe de aanwezige talenten van invloed zijn geweest op het verloop van een project;
- wie vanuit welk talent voor welke activiteit benaderd kan worden.

Wat was daar concreet zichtbaar van?

- Overzichten van benodigd en aanwezig talent voor de werkactiviteiten in de verschillende fases van een project.
- Als mensen bezig zijn met het koppelen van hun talent aan werkactiviteiten en organisatie geeft dat energie. De gesprekken worden levendiger en geven voldoening, ook in een situatie van grote werkdruk

Welke (nieuwe) inzichten hebben we opgedaan?

Bij koppeling van talent aan werkactiviteiten:

- Verdeel werkactiviteiten niet alleen op grond van inhoudelijke deskundigheid, maar ook op talenten gericht op het proces (de "hoe"-invulling)
- Focus op het gebruiksdoel van je talent en niet op de benaming
- Onderhoud de positieve energie van talentgericht werken

Bij koppeling van talent aan organisatiedoelen:

- Laat zien wat de koppeling van talent aan werkactiviteiten bijdraagt aan organisatiedoelen
- Ervaar een gemeenschappelijk doel om talentgericht te kunnen samenwerken

Bij ondersteuning leidinggevende bij koppeling:

- Maak als leidinggevende de samenhang van talentactiviteiten zichtbaar en koppel dit aan een gemeenschappelijk doel

- Zet je als leidinggevende in als procesondersteuner van talentbenutting

Kijkend naar wat we wilden bereiken en wat er is gebeurd:

We wilden experimenteren op 3 focusgebieden. De koppeling aan werkactiviteiten en organisatiedoel is goed uit de verf gekomen. De ondersteuning van de koppeling door de leidinggevende is minder zichtbaar d.m.v. interventies uit de verf gekomen

Voor ons als onderzoekers heeft het opgeleverd:

- Aanscherping van onze eerdere onderzoeksresultaten (uit het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek) en interventies voor de praktijk
- Door proefondervindelijk onderzoek is er een relevante verruiming in de doelstelling van de experimenten opgetreden (niet alleen binnen drie focusgebieden maar ook daarbuiten)
- Richting voor literatuurstudie naar talentgerichte interventies
- Concretisering van de resultaten: resultaten leesbaar en werkbaar voor de praktijk

Voor het trainingsbureau heeft het opgeleverd:

- Koppelen van talent aan activiteiten vraagt meer aandacht ook na een training gericht op talentherkenning

Voor een deelnemer aan het experiment heeft het opgeleverd:

- Inzicht hoe je talent aan werk en organisatiedoelen kunt koppelen
- Talentgericht werken geeft energie
- Als leidinggevende: medewerkers moeten meerwaarde van talentgericht werken aan de hand van een dienst of product ervaren en talentbenadering vraagt regelmatige en positieve aandacht

Welke boodschap moet de (HR) wereld in?

Talentgericht werken kun je realiseren door medewerkers te ondersteunen bij het koppelen van hun talent aan werkactiviteiten en organisatiedoelen. De leidinggevende kan daarin een belangrijke rol vervullen. Talentgericht werken vraagt een talent-mindset, waarbij je aansluit bij de natuurlijke aanleg van medewerkers. Het benutten daarvan vraagt om maatwerk. Zeker in de situatie waarin medewerkers onder grote druk werken vraagt talentgericht werken om continue aandacht, die in de organisatie en sturing van werk moet worden ingebed.

### **3. Reflecterend: Wat is en blijft in de praktijk weerbarstig?**

Wat bleek lastig in de praktijk en voor wie?

- Bij de overheidsorganisatie en intergemeentelijke organisatie: het overstijgen van de eigen vakdeskundigheid om talentgericht te gaan samenwerken; belemmerend daarbij werken vertaling en formulering van talent naar werkactiviteiten, beschikbare tijd en

eerste aandacht gaat naar inhoudelijke, organisatorische en praktische aandachtspunten. Als er aandacht is voor talent verschuift dit weer makkelijk naar inhoudelijke en andere aandachtspunten.

#### **4. Vooruitkijkend: Wat is het toekomstperspectief van je aanpak?**

- Talentgerichtheid verder vergroten en focus op drie gebieden van talentbenutting (met belangrijke rol voor leidinggevende)
- Arbeidsmarkt staat onder druk: werk en eisen van klanten veranderen, door roluivoering van werk (op basis van talenten) flexibele invulling van werk (i.p.v. op basis van taak en functieprofielen)

Wat zou nog nieuw ontwikkeld, verbeterd of onderzocht moeten worden om de omkering in organisaties richting sterke punten te stimuleren?

Hoe houd je de aandacht en energie voor de talentgerichte benadering vast.