

Proloog

Interne mobiliteit als motor voor talentontwikkeling

**LIDEWEY VAN DER SLUIS, RONALD VISSER,
HEIKE WABBELS**

HET NUT VAN TALENTONTWIKKELING

De rol van menselijk kapitaal is, met name in kennisintensieve organisaties, belangrijker dan ooit. In een kennis-economie, die grotendeels bestaat uit dienstverlening, zullen traditionele economische bronnen zoals kapitaal, grondstoffen en fysieke arbeid aan relatieve waarde verliezen ten opzichte van het vermogen om kennis te ontwikkelen en te integreren in waardevolle producten en diensten (Drucker, 2000). Met het toenemende belang van de menselijke factor in het creëren van duurzaam concurrentievoordeel is de aandacht voor het menselijk talent in organisaties gegroeid.

Deze aandacht wordt nog eens versterkt door de krapper wordende arbeidsmarkt. Het aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers die 'het verschil maken' wordt steeds belangrijker en gelijktijdig een steeds grotere uitdaging. Met het oog op de aankomende vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking lijkt het tekort aan gekwalificeerd personeel een structureel vraagstuk te worden. Prognoses wijzen erop dat de schaarste nog minimaal vijftien jaar zal voortduren en zich niet zal beperken tot de tijden van hoogconjunctuur (Michaels et al., 2001). Wil men de collectieve arbeidsproductiviteit op peil houden, dan zal er meer met minder mensen moeten worden gedaan.

Dit noodzaakt organisaties enerzijds oog te hebben voor de kwantitatieve en numerieke implicaties van de schaars-

te: ontwikkelen we genoeg capabele werknemers voor nu en de toekomst? Anderzijds dwingt het organisaties juist ook aandacht te besteden aan de kwalitatieve consequenties van beleid: halen we het beste uit onze mensen en komen ze optimaal tot hun recht? Het effectief vinden en behouden, motiveren en laten doorgroeien van talentvolle medewerkers ten dienste van de organisatie als ook van de mensen zelf wordt hierdoor een voorwaarde in plaats van een bijkomstigheid in het succes van organisaties. Dat de inzet en ontwikkeling van mensen nut heeft voor de mensen zelf, is een belangrijke factor hiervoor.

Het denken in nutsfuncties van (potentiële) deelnemers op de arbeidsmarkt gaat ervan uit dat de individuele nutsfunctie van iemand bepalend is voor het gedrag van die persoon. Toegepast op dit vraagstuk betekent dit dat het nut dat de werknemer aan het werken bij een specifieke organisatie denkt te ontleen, bepaalt of hij of zij met die organisatie een arbeidsrelatie aangaat dan wel continueert. In een wereld waarin door de flexibilisering van de arbeidsmarkt de arbeidsrelaties tussen werkgevers en medewerkers minder stabiel zijn geworden, ontleent een groot deel van de beroepsbevolking een hoog nut aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het krijgen van een kans om te kunnen leren en om de eigen talenten te ontplooiën wordt hoog gewaardeerd. Dit heeft tot gevolg dat organisaties aantrekkelijker werkgevers worden naarmate zij meer ontwikkelingsmogelijkheden bieden en/of kunnen genereren voor een medewerker. Uiteindelijk bepaalt de inzetbaar-

heid (employability), hetgeen een functie is van het behouden en vergroten van de eigen kennis, capaciteiten en kwalificaties, de positie op de arbeidsmarkt en het daaraan gepaarde loopbaanpad.

Continue ontwikkeling en blijvend kunnen leren zijn daarmee de bepalende factoren op de arbeidsmarkt geworden, zoals de snaren van een viool de klank bepalen die uit de klankkast voortkomt. Dit nummer van Develop gaat over een specifieke manier waarop die snaren bespeeld kunnen worden, namelijk door de interne mobiliteit in organisaties te bevorderen.

MOBILITEIT ALS ONTWIKKELINSTRUMENT

Bovengenoemde ontwikkelingen vallen samen met een duidelijke herontdekking van de werkplek als voornaamste bron van leren en ontwikkelen (Streumer & Van der Klink, 2004). Al vanaf midden jaren tachtig zien we langzaam maar zeker de onderkenning van het leerpotentieel van de werkplek (Davies & Easterby-Smith, 1984; Lowy et al. 1986; Lindsey et al., 1987). Dat persoonlijke en professionele ontwikkeling voor een groot deel wordt gevoed op en door het werk, is algemeen gedachtegoed. Organisaties kunnen deze ontwikkelingsprocessen op velerlei wijze ondersteunen en faciliteren. In dit themanummer richten we ons specifiek op het bevorderen van mobiliteit tussen functies binnen de organisatie als ontwikkelinstrument.

DENKKADER

Om een beeld te krijgen van het effect van mobiliteit als ontwikkelinstrument, is het van belang om stil te staan bij de factoren die leerprocessen op het werk bevorderen. Van Velsor en McCauley (2004) hebben deze factoren benoemd als assessment, uitdaging en ondersteuning. Deze componenten tezamen bepalen volgens hen de intensiteit en het leerpotentieel van werkervaringen. Assessment verwijst naar factoren die mensen inzicht geven in het eigen potentieel en de eigen prestaties, nu en in de toe-

komst. Uitdaging verwijst naar de mate waarin mensen in staat gesteld worden ervaringen buiten hun comfortzone op te doen, hetgeen hun uitdaagt om routinegedrag te veranderen. Deze uitdaging veroorzaakt een onbalans die mensen doet stilstaan bij de toereikendheid van hun kennis, vaardigheden en gedrag. Deze visie gaat ervan uit dat situaties die vernieuwend en veeleisend zijn en conflict en tegenslag met zich meebrengen, het meeste leerpotentieel bieden en het leerproces in werksituaties stimuleren. Ondersteuning in het leren op en door het werk zegt iets over de mate waarin medewerkers worden ondersteund bij het omgaan met de 'groeipijn' die gepaard gaat met uitdagingende leerprocessen. Het helpt talenten om (nieuwe) ervaringen in een leerperspectief te kunnen zetten. Dit draagt bij aan het inzicht in de eigen passie, talenten alsook in het eigen leervermogen en groeipotentieel. Ondersteuning kan zowel formeel als informeel vorm worden gegeven, door zowel collega's als door systemen en processen.

De drie elementen in combinatie met elkaar hebben een tweeledig doel. Allereerst motiveren zij het individu om te leren, groeien en te veranderen en ten tweede bieden zij het individu kennis en inzicht in het eigen willen, kunnen, mogen en durven omtrent leren in werksituaties.

Bij het vormgeven en stimuleren van interne mobiliteit als talentontwikkelingsinstrument geven deze drie elementen houvast om te bepalen of iemand toe is aan een nieuwe functie, welke functie dat dan zou kunnen zijn en vooral of er een balans is tussen de drie elementen bij een volgende loopbaanstap. Het kan een richtsnoer zijn voor zowel HR-medewerkers, het management, leidinggevend, alsook voor medewerkers zelf om te bepalen of een volgende stap een goede keuze is wat betreft leerpotentieel en groeikansen. En het kan bijdragen aan een evenwichtigere besluitvorming omtrent de te nemen stap. De vraag die daarbij speelt, is welke functiestap geschikt is om een medewerker een nieuwe leerkans te bieden die past bij het self-assessment en de gewenste uitdaging en beschikbare ondersteuning.

Uiteraard zijn er ook andere elementen die bepalend zijn voor het optimale effect van werkplekklere en eventuele achterliggende functieoverstappen. Tijdgebrek, vast willen houden aan vertrouwde gedragspatronen, angst voor verandering, en onzekerheid maken dat ervaringsleren niet zonder meer plaatsvindt (Velsor, Moxley & Bunker, 2004). Hierdoor is het van belang om leerprocessen simultaan te laten lopen met ondersteuning rondom het bevorderen van het zelfvertrouwen, zelfbewustzijn, en inzicht in de eigen leerstrategie. Door deze persoonskenmerken uit te breiden, wordt de ontvankelijkheid voor leermogelijkheden over het algemeen groter.

Interne mobiliteit en loopbanen voltrekken zich in een dynamische interactie tussen individuen en organisaties; tussen medewerkers en hun werkomgeving. In dit themanummer wordt interne mobiliteit dan ook vanuit deze twee invalshoeken benaderd.

OVERZICHT VAN DE BIJDAGEN

In de eerste bijdrage van dit themanummer zet Norman Schreiner (Erasmus Universiteit) uiteen hoe loopbanen vorm kunnen krijgen. Of een individu zijn loopbaan als succesvol percipieert, is afhankelijk van de drijfveren van deze persoon. Een viertal loopbaanmodellen worden uiteengezet. Zij vormen een conceptueel kader dat de lezer inzicht geeft in de specifieke wensen van individuele talenten. Terwijl de één een lineaire carrière nastreeft, kan voor een ander juist de verdieping belangrijk zijn; een derde medewerker ontleent zijn succes juist aan de diversiteit aan functies die hij uitgeoefend heeft. Schreiner eindigt met de conclusie dat inzicht in het loopbaanstreven van medewerkers voor organisaties cruciaal is omdat het in sterke mate zal bepalen of en op welke manier mobiliteit binnen één organisatie gevormd kan worden.

In het najaar van 2007 spraken Heike Wabbels en Frederieke Maagdenberg (beiden Kessels & Smit, The Learning

Company) met Joop de Kler (Alites Adviesgroep), loopbaanbegeleider, trainer, coach en opleider. Joop de Kler pleit voor een brede benadering van het begrip talent en waarschuwt dat interne mobiliteit geen zelfstandig doel zou moeten zijn. Vanuit zijn praktijkervaring als loopbaancoach benadrukt hij dat de persoonlijke ambities als vertrekpunt voor talentontwikkeling moeten dienen en presenteert het artikel een overzicht van de ontwikkelingen die de loopbaanbegeleiding als vakgebied heeft meegemaakt.

Gert-Jan Melker (Vrije Universiteit Amsterdam) en Lidewey van der Sluis (Nyenrode Business Universiteit) beschrijven een onderzoek naar de ervaringen van topmanagers met het doorlopen van kritieke loopbaanstappen. Aan de hand van persoonlijke beschrijvingen illustreren zij de fasen die managers doorlopen: van voorbereiding op de nieuwe rol naar het loslaten van oude patronen, van het omgaan met de nieuwe complexiteit tot de zoektocht van toegevoegde waarde binnen de nieuwe rol. Zij sluiten af met concrete aanbevelingen voor organisaties en talentvolle managers.

Sijbolt Noorda (Vereniging van Universiteiten, VSNU) licht in het gesprek dat hij met Ronald Visser (Nyenrode Business Universiteit) en Heike Wabbels (Kessels & Smit, The Learning Company) had, de visie van de VSNU toe op talentontwikkeling. De kernpijlers zijn het bevorderen van differentiatie binnen het wetenschappelijk onderwijs, het streven naar een klimaat van succes en aandacht voor de aansluiting op de arbeidsmarkt. Tot slot bespreekt hij de universiteit als werkgever en de loopbaanmogelijkheden voor gepromoveerden: de universiteit als talentontwikkelaar.

In het Engelstalige artikel van Kurt April (Graduate School of Business, South Africa) en Eddie Blass (University of Hertfordshire) beschrijven de auteurs de resultaten van een internationaal kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de verschillende dimensies van talentmanagement. Zij con-

cluderen dat er voor de HRD-professie vijf specifieke dimensies zijn die het gepercipieerde talentontwikkelingsklimaat bepalen.

Een essentieel onderdeel van interne mobiliteit is het bepalen wie in aanmerking komt voor welke functie. Robert van Noort, Pepijn Pillen (beiden Kessels & Smit, The Learning Company) en Han Nichting (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) beschrijven het 'verdiepte gesprek', een waarderende gespreksbenadering die als doel heeft het potentieel van talenten binnen managementteams constructief te bespreken.

Interne mobiliteit vraagt om een integrale benadering, waarbij diverse deelaspecten van HRM/D met elkaar verbonden dienen te worden. Dirk Buyens, Ans de Vos en Nelle Soens (allen Vlerick Leuven Gent Management School) verhelderen in hun bijdrage de interrelaties tussen van oudsher gescheiden deelgebieden.

'Talent wordt in het managementteam gemaakt' stellen Heike Wabbels en Robert van Noort (beiden Kessels & Smit, The Learning Company) in hun artikel over de stap van een managementteam bij de Nederlandse Spoorwegen (NS Reizigers) om vaardiger te worden in het 'spotten' van intern potentieel. De beschrijving van dit innovatieproces is geïllustreerd door cartoonist Maarten Wolterink.

Uiteraard komen ook talenten zelf aan het woord. Verspreid door dit themanummer treft u een aantal interviews met jonge en ervaren talenten aan die wij op de campus van de Nyenrode Business Universiteit tegenkwamen. In deze serie interviews beschrijven talenten hoe hun loopbaan er heeft uitgezien, wat de belangrijkste leermomenten waren en wat deze voor hen hebben betekend. Een mogelijkheid voor de lezer om de theorie die in deze uitgave aangeboden wordt aan deze 'real-life cases' te toetsen.

Dit nummer van Develop vindt zijn oorsprong in de redactie. Hieruit kwam het initiatief van Lidewey van der Sluis voort om een themanummer rondom mobiliteit en talentontwikkeling te gaan samenstellen. Zij heeft vervolgens Ronald Visser als wetenschappelijk onderzoeker op dit terrein en Heike Wabbels als adviseur rondom loopbanen benaderd om haar hierbij te ondersteunen. Het resultaat van deze vruchtbare samenwerking ligt voor u.

LITERATUUR

- Davies, J. & Easterby-Smith, M. (1984). Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of Management studies*, 21(2), 169-183.
- Drucker, P. (2000). *Management - Uitdagingen in de 21e eeuw*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Lindsey, E., Homes, V. & McCall, M. W. (1987). *Key events in executives' lives*. Technical report 32. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lowy, A., Kelleher, D. & Finestone, P. (1986). Management learning: Beyond program design. *Training and Development Journal*, 40, 34-37.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Van Velsor, E. & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In McCauley & Van Velsor (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp.1-22). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., Moxley, R.S., Bunker, K.A. (2004). The leader development process. In McCauley & Van Velsor (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp.204-233). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Streumer, J. N. & Klink, M. van der (2004). *Leren op de werkplek*. Den Haag: Reed Business Information.