



# Talentontwikkeling: daar kun je soep van koken!

- Geplaatst door [dr. Mirjam Baars, MBA](#) op 23 november 2017 om 7:00am
- [Bekijk bericht](#)

Als HR wil je dat medewerkers zich continu ontwikkelen. Zodat ze pro-actief anticiperen op alle technologische ontwikkelingen die op ons af komen. Maar hoe zorg je dat medewerkers in actie komen?

Heb je weleens nagedacht over de soep die je hen opdient? De meeste medewerkers hebben geen flauw idee wat er eigenlijk van hen verwacht wordt. Eerst moeten ze een POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) opstellen. Als ze die met veel pijn en moeite afhebben, krijgen ze een berg feedback van collega's te verwerken. En intussen moeten ze gezellig meedoen in honderd-en-één teamuitjes. Steeds meer medewerkers vragen zich vertwijfeld af: Wat willen ze eigenlijk van mij?

Niemand vindt tomatensoep met rookworst en spekjes lekker. Maar als het om talentontwikkelingsbeleid gaat, dienen we zo'n soep regelmatig op.

## **De basis is een heldere bouillon**

Als HR is het zaak heldere kippensoep op te dienen. Hiervoor moet je eerst verhelderen welk type talentontwikkelingsbeleid je voert. Vervolgens kun je het eigen talentontwikkelingsbeleid versterken door de focus te richten op praktijken die overeenkomen met dit type.

Onderzoeksbureau SatisAction heeft de afgelopen 15 jaar het talentontwikkelingsbeleid van honderden organisaties geanalyseerd. Op basis van deze analyses onderscheidt SatisAction 3 typen talentontwikkelingsbeleid. Ieder type is afhankelijk van het type prestaties dat in de organisatie wordt nagestreefd.

### **Type 1: Individual performers**

Dit type talentontwikkelingsbeleid richt zich op individuele prestaties. Medewerkers krijgen bonussen als zij goed presteren. Tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken worden duidelijke afspraken gemaakt over persoonlijke doelstellingen. Regelmatig worden awards uitgereikt. Bijvoorbeeld een 'verdiende aandacht'-award of een zilveren of gouden award. Ook hebben medewerkers de beschikking over een vrij besteedbaar opleidingsbudget.

### **Type 2: Teamperformers**

Bij dit type talentontwikkelingsbeleid staan de teamprestaties centraal. De organisatie presteert het best als alle teamleden goed op elkaar ingespeeld zijn en elkaar aanvullen waar nodig. Op deze wijze wordt de klant zo optimaal mogelijk bediend. Om deze prestaties te realiseren is er veel aandacht voor allerlei vormen van informeel contact. Denk aan: lunches, vrijdagmiddagborrels, teambuilding events, boottochten, barbecues, sportactiviteiten (bijv. marathons). Ook is er veel aandacht voor vieringen. Naast de traditionele viering als Sinterklaas en kerst viert men ook het bereiken van gezamenlijk mijlpalen. Dit wordt gevierd met taart, champagne en door een (scheeps-)bel te luiden. In een enkel geval zie je dat organisaties ervoor kiezen om door middel van een Workation het teamgevoel te versterken. Zo is het bedrijf Springest onlangs met het hele bedrijf in Spanje neegestreden om hier een werk & fun vakantie te beleven. Het bedrijf

Messagebird vliegt eind 2017 met medewerkers naar Thailand om hier alle behaalde successen van het afgelopen jaar te vieren.

### **Type 3: Transformers**

Dit type talentontwikkelingsbeleid komt vooral voor in organisaties die zich richten op de ontwikkeling van innovatieve producten of diensten. Hoe sneller men de eigen producten kan doorontwikkelen, hoe beter men de markt kan bedienen. Ook het ontwikkelen van geheel nieuwe producten wordt erg belangrijk gevonden. Om dit te realiseren krijgen medewerkers veel vrije speeltijd. Ze krijgen bijvoorbeeld één dag of middag per week om aan eigen projecten te werken. Het werk is projectmatig georganiseerd, waarbij men in multidisciplinaire projectgroepen werkt. Om de kennisontwikkeling te stimuleren worden maandelijks kennis-sessies georganiseerd. Ook worden stagiaires ingezet om zo de nieuwste kennis binnen te halen. Teamuitjes/activiteiten hebben vaak een educatief karakter. Zoals bijvoorbeeld speurtochten of hackathons. Innovatieve ideeën worden beloond door deze via leanstartup (een methode van ondernemerschapsrealisatie) verder te ontwikkelen.

### **Welke smaakversterkers pas ik toe?**

De tweede stap in je talentontwikkelingsbeleid is de smaak van je soep versterken. Dit doe je door te bepalen wat er bij jouw type soep hoort. Bij een kippensoep hoort kip en groente. Een tomatensoep vul je met tomaten, vermicelli en soepballetjes.

In HR-termen versterk je de smaak van je soep door HR-bundels te creëren. Dit zijn HR-activiteiten die, doordat ze tegelijkertijd ingezet worden, een krachtige boodschap naar medewerkers communiceren.

Hieronder zijn voorbeelden weergegeven van HR-bundels die bij ieder type talentontwikkelingsbeleid ingezet kunnen worden.

HR-BUNDEL	Individual performers	Teamperformers	Transformers
Werving & selectie	Selectie op leergierigheid	Selectie op teamspirit	Selectie op innovatief vermogen
Functioneren & beoordelen	Persoonlijke ontwikkelingsdoelen	Goede samenwerking	Bijdrage verfrissende ideeën
Belonen	Bonussen	Teambeloning	Start-ups ontwikkelen
Training & opleiding	Vrij besteedbaar opleidingsbudget	Teamtrainingen met informeel karakter	Kennis-delingsessies

### **Soep opdienen**

Als HR kun je je soep pas opdienen als:

- je een heldere bouillon gemaakt hebt (verhelderd hebt welk type talentontwikkelingsbeleid je voert);

- je de smaak van je soep geoptimaliseerd hebt (door HR-bundels te creëren)

Als je deze stappen hebt doorlopen, kun je de soep gaan opdienen. Eet smakelijk!

Bovenstaande typen talentontwikkelingsbeleid zijn ontwikkeld door dr. Mirjam Baars MBA en mr. Jessica van den Bosch MBA.

Mirjam Baars is gepromoveerd op talentontwikkeling. Jessica v.d. Bosch adviseert bedrijven op dit terrein. Ze voeren vanuit onderzoeksbureau SatisAction een jaarlijks onderzoek uit naar talentontwikkeling binnen bedrijven. Meer informatie:

[www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl](http://www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl)