

Je bent succesvol ingelogd.

Artikel

30 jul

## Talentontwikkeling in de praktijk

label: Personeelsmanagement



**Hoe creëer je een werkomgeving waar medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen? Welke instrumenten zet je hiervoor in? Uit het Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling van onderzoeksbureau SatisAction in samenwerking met PW. komen interessante best practices naar voren.**

Voor talentontwikkeling is het belangrijk dat medewerkers worden ingezet op hun talenten, ofwel hun sterke punten. Vanuit de wetenschap is de afgelopen jaren een methodiek ontwikkeld waarmee men de sterke punten van medewerkers kan achterhalen. Aan de basis van deze methodiek is door Peterson en Seligman (2004) een overzicht ontwikkeld van sterke punten die medewerkers kunnen hebben. Men gaat er in dit overzicht van uit dat talenten 'deugden' zijn die mensen kunnen bezitten. Ook gaat men ervan uit dat men zes verschillende deugden bij mensen kan onderscheiden: wijsheid en kennis, moed, menslievendheid, rechtvaardigheid, prudentie en spiritualiteit. Elke deugd gaat gepaard met drie tot vijf positieve karaktereigenschappen.

### Strengths finder

Peterson en Seligman (2004) hebben een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst ontwikkeld waarmee **sterke punten bij medewerkers** kunnen worden vastgesteld. Deze vragenlijst noemt men de **strengths finder**. Binnen Viisi, een financieel adviesbureau gericht op hypotheekadvies voor academici, past men de strengths finder succesvol toe. Hier heeft men een teamdag besteed aan het achterhalen van de sterke punten bij medewerkers. Dit heeft men gedaan door medewerkers de strengths finder te laten invullen. Uit deze vragenlijst kwamen vijf belangrijke sterke punten per medewerker naar voren. Deze vijf punten staan nu op een bordje op ieders bureau. Op deze manier zijn ze voor iedereen zichtbaar. Voordeel van deze aanpak is dat medewerkers elkaar bewust kunnen helpen door elkaars sterkten in te zetten (Baars & Bosch, 2018).

**Voor talentontwikkeling is het belangrijk dat medewerkers worden ingezet op hun talenten, ofwel hun sterke punten**

Binnen TOPdesk (IT-bedrijf) reikt men de strengths finder aan als een van de tools die medewerkers kunnen helpen om hun eigen talenten inzichtelijk te krijgen. TOPdesk helpt hen hier sterke punten van te maken. Ook helpt TOPdesk medewerkers om in kaart te brengen in welke situaties je op basis van je strengths een positieve, energieke bijdrage kunt leveren. En welke niet. HR levert zowel deze tool als de hulp bij het inzetten ervan. (Baars & Bosch, 2018).

### Digitaal schouderklopje





Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij voor inspanningen op het gebied van talentontwikkeling beloond worden. Wanneer zij immers beloond worden voor goed gedrag, zullen zij dit gedrag vaker gaan vertonen. Een belangrijke vorm van beloning is nog altijd het welbekende schouderklopje. Het is een **blijk van waardering** dat iemand iets goeds heeft gedaan.

Versillende organisaties werken tegenwoordig met digitale schouderklopjes. DearNova, een adviesbureau voor het verbeteren van online klantinteracties, werkt bijvoorbeeld met een app genaamd Recognize. Via deze app kunnen collega's elkaar digitale badges geven als ze iets voor een collega of het bedrijf gedaan hebben.

Kabisa, een softwarebedrijf gericht op het ontwikkelen van web en mobiele applicaties, werkt met een Kudometer. Dit is een app waarmee medewerkers elkaar kudo's kunnen toekennen met als doel successen met elkaar te delen. Dit kan bijvoorbeeld zijn: het bereiken van financiële doelen, het geven van presentaties en het schrijven van blogposts. Bij het bereiken van specifieke grenzen van kudo-waardes wordt dit succes gezamenlijk gevierd.

Bij MediaCT, een e-commercebureau, werkt men met een applicatie waar medewerkers waardering voor elkaar kunnen uitspreken in de vorm van virtuele taco's. De medewerker met de meeste taco's wordt tijdens de maandelijkse update in het zonnetje gezet en ontvangt daarnaast een klein presentje.

**Een belangrijke vorm van beloning is nog altijd het welbekende schouderklopje. Het is een blijk van waardering dat iemand iets goeds heeft gedaan**

## Loopbaanpaden

Loopbaanpaden vormen een belangrijke **stimulans voor talentontwikkeling**. Tot op heden kennen we twee typen loopbaanpaden (Baars, 2016):

- een horizontale loopbaan waarin medewerkers gespecialiseerd werk verrichten en soms een horizontale stap maken naar een vergelijkbare functie;
- een verticale loopbaan waarin medewerkers doorgroeien naar een leidinggevende positie.

Aan deze loopbanen kan een derde soort loopbaan worden toegevoegd: de organisatie-overstijgende loopbaan (Dries & Pepermans, 2007). In deze loopbaan verrichten medewerkers gedurende een periode werkzaamheden binnen een organisatie en vertrekken zij hierna naar een andere organisatie of beginnen voor zichzelf.

## Ondernemerschap



Voor medewerkers kan een organisatie-overstijgend loopbaanpad een aantrekkelijk perspectief bieden als het gaat om hun persoonlijke ontwikkeling. Deze medewerkers willen zich bijvoorbeeld graag **ontwikkelen tot zelfstandig ondernemer**.

Versillende organisaties helpen medewerkers actief om zich tot zelfstandig ondernemer te ontwikkelen. Binnen Prowareness, een agile consultancybedrijf, stimuleert men medewerkers met een Dragons Den-programma om hun passie om te zetten in een bedrijf. Iedere maand is er tijd beschikbaar om aan het eigen project te werken. Tijdens de finale stelt Prowareness 25.000 euro beschikbaar om het beste idee te realiseren.

Binnen adviesbureau Jonge Honden biedt men getalenteerde medewerkers de kans om ondernemer/mede-eigenaar te worden binnen de eigen organisatie. Werken bij Jonge Honden is per definitie tijdelijk. Bij Jonge Honden heeft men als HR-beleid dat medewerkers maximaal drie jaar in loondienst mogen werken. Daarna heb je als medewerkers de mogelijkheid om binnen het concept te ondernemen en dus mede-eigenaar te worden. Ook dit is tijdelijk en kun je maximaal vier jaar doen.

**Uit onderzoek blijkt dat mensen zich na een sabbatical vernieuwd en verfrist voelen. Ook hebben zij na zo'n periode een hernieuwde passie voor hun werk**

## Sabbatical

Om medewerkers de gelegenheid te bieden zich te vernieuwen, kunnen sabbaticals worden toegepast. Het woord sabbatical verwijst naar het woord 'Sabbath' dat letterlijk 'een terugkerende periode van rust en vernieuwing betekent' (Carr & Tang, 2005). Het hele idee

van **sabbaticals** is terug te voeren op eind 1800, toen men dit instrument inzette om nieuwe universiteitsmedewerkers aan te trekken op de Universiteit van Harvard. In de huidige praktijk verwijst een sabbatical naar een periode variërend van één maand tot enkele jaren waarin medewerkers ruimte krijgen om een periode rust te nemen of andere dingen te doen dan hun dagelijks werk.

Volgens Carr & Tang zijn sabbaticals oorspronkelijk toegekend aan universitair medewerkers om weer nieuwe inspiratie voor het werk op te doen en is dit fenomeen gaandeweg overgewaaid naar het bedrijfsleven. Uit het onderzoek van Carr en Tang blijkt dat mensen zich na een sabbatical vernieuwd en verfrist voelen. Ook hebben zij na zo'n periode een hernieuwde passie voor hun werk gevonden.

In Nederland biedt adviesbureau IG&H zijn medewerkers de mogelijkheid om één keer per drie jaar een sabbatical op te nemen van maximaal drie maanden. Ook Accenture biedt medewerkers de gelegenheid tot het opnemen van een sabbatical. Hier krijgen alle medewerkers die minimaal twee jaar in dienst zijn de mogelijkheid om onbetaald verlof op te nemen uiteenlopend van één tot twaalf maanden.



**Tip! Auteur Mirjam Baars voert vanuit onderzoeksbureau SatisAction samen met PW. een jaarlijks onderzoek naar employer branding uit. Met dit onderzoek kunnen organisaties het Keurmerk Talentontwikkeling verkrijgen. Ook deelnemen? Kijk op [nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl](http://nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl)**

**Op 9 oktober spreekt Baars op het [congres Talent en Performance Management](#)**

Eerste publicatie door Mirjam Baars op 30 jul 2018  
Laatste update: 16 aug 2018



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Algemene Voorwaarden** en **Privacy en Cookie beleid**

---

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**