

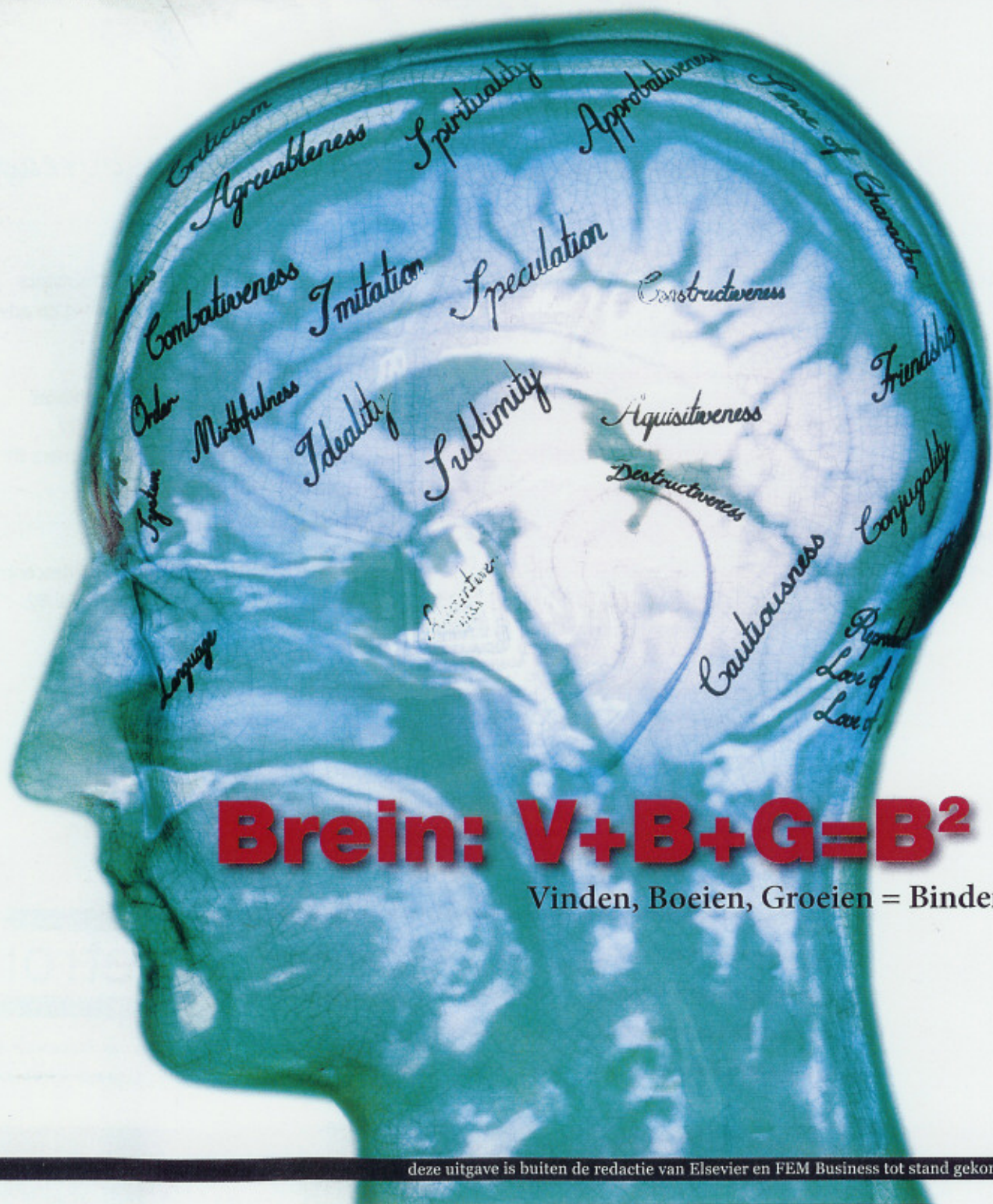
Zingeving wordt steeds belangrijker: waarom werk ik hier?

Professionals kiezen eigen ontwikkelingspad. HR buiten spel.

Geen blauwdruk voor leiderschap. Wil de echte baas ontstaan?

TALENT & organisatie

Blad over Human Talent Development | zomer 2007



Breïn: V+B+G=B²

Vinden, Boeien, Groeien = Binden

deze uitgave is buiten de redactie van Elsevier en FEM Business tot stand gekomen

Colofon

ZOMER 2007

Het magazine Talent & Organisatie geeft informatie over de trends en ontwikkelingen in de opleidingsbranche. De bijlage verschijnt twee keer per jaar bij Elsevier en FEM Business en komt tot stand buiten de verantwoordelijkheid van de redacties van deze tijdschriften.

Redactie Dennis Mensink (coördinator),
Hans Fledderus, Ewoud
Verwer, Esther Berendsen,
Saskia Heuckelbach

Redactieraad Robert van Noort,
Tillie van der Poel

Vormgeving Lorenzo Ledel

Productie Miranda van Asserna

ADVERTENTIES

Reed Business Media Amsterdam
T 020-515 9666
F 020-515 9633
www.reedbusinessmedia.nl

UITGAVE


Reed Business
Radarweg 29, 1043 NX Amsterdam
Postbus 152, 1000 AD Amsterdam

PROJECTMANAGEMENT

Monique Baats
T (+31)(0) 6 22 79 25 36
monique.baats@reedbusiness.nl

© 2007 Reed Business

Niets uit deze uitgave mag, geheel of gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Op onze aanbiedingen en overeenkomsten zijn van toepassing onze algemene voorwaarden die zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel in Amsterdam. Reed Business en de bij deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaarden geen aansprakelijkheid voor de mogelijke gevolgen die zouden kunnen voortvloeien uit het gebruik van de in deze uitgave opgenomen informatie en wenken.

 Reed Business

 HOI
PRINT

Nederlands
uitgeversverbond

Groep publieks-
tijdschriften

TALENT & organisatie



4 In short

6 Waarom werk ik hier?

'Zingeving wordt steeds belangrijker, vooral bij jongeren'

10 MBA op afstand: kan dat wel?

12 Blijven boeien

Binden door voortdurend uit te dagen

17 Vreemde ogen dwingen

Het spel dat hoort bij verandering

20 Medewerker schetst eigen ontwikkeling

22 MBA

Zie ook pagina 30, 36 en 40

24 Carrière maken is de optelsom van toevalligheden

Generatiedenken nauwelijks doorgedrongen bij werkgever en werknemer

29 Column: De nieuwe professional komt er aan!

33 Waarom coaching?

34 Column: Dubbele loyaliteit

38 Wil de echte baas opstaan?

De impact van leiderschap

41 Agenda

Symposia en congressen in de komende maanden

42 Cursus-aanbiedingen

BINDEN DOOR UIT TE DAGEN

Blijven boeien

DE MENS WIL ALTIJD MEER. ZEKER DE HIGH POTENTIAL. IN EERSTE INSTANTIE ZOEKT HIJ MEESTAL UITDAGINGEN BINNEN DE ORGANISATIE WAAR HIJ WERKT. MAAR WAT ALS HIJ HET GEVOEL HEEFT NIET MEER VERDER TE KUNNEN GROEIEN? HOE ZORGEN BEDRIJVEN ERVOOR DAT HET GRAS BIJ DE BUREN NIET GROENER LIJKT?

TEKST DENNIS MENSINK FOTOGRAFIE BEN BALSTER

Een groot deel van de Nederlandse bedrijvenmarkt heeft te kampen met een personeelsverloop dat oploopt tot wel 40 procent. Nu al is er op de arbeidsmarkt jaarlijks een tekort van 475.000 mensen. In 2010 is dit tekort opgelopen tot ruim 600.000 mensen. Werkgevers halen de gekste toeren uit om nieuwe medewerkers binnen te halen. Maar wie meer mensen binnen weet te houden, hoeft ook niet op zoek naar nieuwe werknemers.

Werkgevers hebben behoefte aan rust, consistentie en continuïteit. Daar draait een bedrijf immers voor een groot gedeelte op. Werkgevers proberen daarom ook meer dan ooit mensen aan het bedrijf te binden. Zij moeten meer bieden dan alleen een vaste baan, salaris en een auto van de zaak. Collega's, sfeer, werkplek, managementstijl en een goede balans tussen werk en privé staan bovenaan de campagnelijst van werkgevers. Maar wat moeten zij nu doen om hun meest talentvolle mensen te behouden?

BOEIEN EN BINDEN

"Er lijkt meer aandacht te zijn voor het binnenhalen van nieuwe mensen dan voor het behoud van de bestaande mensen", zegt Mariët Elshof, één van

de drie oprichters van organisatieadviesbureau People & Co. "Het zou andersom moeten zijn. Bereken de kosten maar eens als iemand weggaat. Het gaat niet alleen om de kosten om iemand te vervangen, je hebt ook te maken met het inwerken van een nieuwe medewerker en de kennis en ervaring die een vertrekkende medewerker meeneemt."

Het thema 'boeien en binden' speelt meer dan ooit tevoren. "Boeien is je medewerkers uitdagen in een bepaalde rol of functie op de korte termijn", zegt Elshof. "Binden gaat om de langere termijn. Je moet hen blijven prikkelen, telkens weer een aantrekkelijke deal voor hen maken. Nieuwe uitdagingen geven."

Medeoprichter van People & Co Nicolien Peters: "Bijna de helft – 48 procent – van de medewerkers vertrekt als hij niet genoeg uitdagingen krijgt. Let daarop!" Dat is volgens Peters dé manier om young professionals en high potentials – binnen het bedrijf – uit te laten groeien tot manager of misschien wel topmanager. "Elke dag een fout maken is perfect! Dan ben je ondernemend bezig. Maar de volgende dag moet je wel een andere fout maken." Maar hoe gaan leiders nu eigenlijk om



Nicolien Peters en Mariët Elshof

met binden en boeien? Lang niet altijd goed, stelt Elshof. "Veel managers zeggen: jullie willen iets leren? Hier heb je een training. Maar het echte leren gebeurt in de praktijk. Ik ben er heilig van overtuigd dat het trainen zoals dat nu veel gebeurt, zonde van het geld is. En als je ziet hoeveel geld er in het trainingswereldje omgaat: het is onvoorstelbaar. Kennis die je tijdens trainingen opdoet, moet je uiteindelijk ook vertalen naar de praktijk. Dat kun je beter in één keer doen, middels *coaching on the job*."

Coachen is volgens Elshof belangrijker dan trainen. "Trainen is vaak gericht op



een individu. Bedrijven zouden meer de koppeling moeten maken met de strategische doelstellingen. Daarom is het trainen van een team ook vaak veel krachtiger.”

SPARREN

Peters, die acht jaar ervaring heeft in het hoger management van Tempo Team: “Een mooie vorm is een groep mensen – van binnen of buiten de organisatie – die in dezelfde fase van hun ontwikkeling zitten, met elkaar laten sparren. Door elkaar goede vragen te stellen leren ze heel veel van elkaars ervaringen.”

“Als je een CEO vraagt: waar heb je nu het meest van geleerd, dan noemt hij een moeilijk project, waarbij fouten zijn gemaakt. Niet een training! Medewerkers moeten in de dagelijkse praktijk ruimte en vertrouwen krijgen, en fouten mogen maken”, vervolgt Peters. Ze heeft zelf ook veel managers begeleid. “Managers moeten hun mensen zichtbaar ruimte en vertrouwen geven.” Elshof deelt die mening: “Ik zeg altijd: je moet *klein* managen. Dicht op de bal. Als manager moet je weten waar het om gaat. Je moet onzichtbaar naast je mensen staan. Als iemand het echt niet kan, laat je hem niet aanmodderen.”

Vragen die een goede manager volgens Peters geregeld aan zichzelf stelt, zijn: Hoeveel tijd besteed je aan binden en boeien? Welke belangrijke uitdaging ga je aan het komende half jaar? En: hoeveel tijd sta je stil bij je eigen ontwikkeling? “Daar moet je wekelijks mee bezig zijn, ook als manager.”

KLAARSTOMEN

Bedrijven moeten volgens Peters eerst hebben vastgesteld waar zij naartoe willen, voordat zij hun organisatie gaan optimaliseren. “Hoe vertaal je de doelstelling naar leiderschap. Hoe laat je medewerkers meegroeien? Maar natuur-

BOEIEN EN BINDEN

lijk ook: hoe borg je dat in de HR-organisatie?" Met die vraagstukken in het achterhoofd legt People & Co de link tussen strategische doelstellingen en de HR-organisatie.

Organisaties doen er volgens Elshof goed aan in kaart te brengen wat zij in huis hebben als het gaat om talent. Voor een leiderschapsprogramma heeft Elshof de top zestig werknemers van een groot bedrijf in kaart gebracht, inclusief hun krachten, zwaktes en ambities. "Op basis daarvan heb ik een analyse gemaakt over hoe de organisatie verder kon."

Elshof heeft een achtergrond in HRD en talent development, bij bedrijven als KPN, Philips, Tempo Team en Logica-CMG. "Medewerkers klaarstomen voor de toekomst was en is mijn vak." Talentvolle medewerkers verdienen volgens haar overigens wel extra aandacht, maar ook niet teveel. "Slechts vijf procent van de werknemers is *high potential*. Maar snijd je die vijf procent eruit, dan draait de organisatie gewoon door. Verwijder je echter de *backbone*, dan valt de organisatie om."

ERKENDE EN GEWAARDEERD

Recent hield Peters een seminar over generatieleren. "Dit thema herken ik erg in de praktijk. Er zijn vier generaties: de ouderen, de babyboomers, de generatie X en de generatie Y, vanaf 1978 en jonger. Maar wat spreekt die jongste groep nu aan?", vraagt Peters zich hardop af. "Ik heb die groep

medewerkers veel gemanaged, onder meer als vestigingsmanager. Ze weten wat ze waard zijn en willen erkend en gewaardeerd worden. Als ze geen verantwoordelijkheid krijgen, gaan ze. Maak zichtbaar wat iemand bijdraagt aan de organisatie."

De cv's van medewerkers in de Verenigde Staten tonen hoe de hedendaagse Nederlandse *young professional* denkt. "Daar staan niet de werkgevers op, maar alleen de projecten op die de medewerkers hebben gedaan. Daaruit kun je immers afleiden wat iemand echt in zijn mars heeft."

Veel organisaties hebben lijstjes met competenties die medewerkers idealiter hebben. Onzin, meent Elshof. "Je moet juist de specifieke kracht van de medewerker benutten voor de organisatie. Haal het beste uit de mens. Als iedereen op een plek zit waar hij zich thuis voelt en waar hij genoeg uitdaging in ziet, dan komen de opbrengsten voor het bedrijf vanzelf."

EERLIJK EN OPEN

Eerlijkheid duurt volgens de oprichters van People & Co het langst. Ook als het gaat om management en dus ook als het gaat om binden en boeien. "Iedereen wil horen of hij goed is of niet. De manager moet het eerlijk zeggen als iemand het niet kan. Maar ook als iemand wel een talent is", stelt Peters. Elshof: "Wees niet bang dat hij naast zijn schoenen gaat lopen. Want talenten moeten ook kunnen omgaan

Nieuwste bind-en-boei-trends

Een loyaliteitsbonus en behoudbureaus zijn de nieuwste trends in arbeidsvoorwaarden en personeelsmanagement, zo blijkt uit het arbeidsvoorwaardenonderzoek van verzekeraar Centraal Beheer Achmea. Hoe loyaler aan de werkgever, hoe hoger een bonus oploopt. Naast uitzendbureaus gaan ook zogenoemde behoudbureaus van start om werkgevers te helpen personeel aan zich te blijven binden. Door langlopende contracten op te stellen bijvoorbeeld. Of de medewerkers de mogelijkheid te bieden thuis of in deeltijd te werken. Pensioen is na het salaris de belangrijkste arbeidsvoorwaarde, zo blijkt uit het onderzoek. Driekwart van de werkgevers en leidinggevenden in Nederland vindt deze nieuwe trends reëel en uitvoerbaar.



"Als een medewerker voelt dat hij in vertrouwen dingen kan bespreken, dan wordt er goed gemanaged"

met hun rol. En de andere medewerkers mogen ook best zien dat iemand uit hun team als talent wordt behandeld en meer kansen krijgt. Dat prikkelt hen alleen maar."

Kortom: managers moeten een eerlijke en open cultuur scheppen. Een sfeer waarin iedereen durft te vertellen wat er volgens hem mis is.

Peters: "Leiderschap is in die zin een voorbeeldrol. Ben je open als leider, dan is je hele team open. En mocht je dan uit elkaar gaan, dan gebeurt dat altijd in goed overleg. Ik heb nog nooit iemand met een rotgevoel weggestuurd."

Gelijkwaardigheid is eveneens belang-



rijk. De directiekamer moet niet het dichtst bij de deur zitten en het management moet niet de mooiste parkeerplekken hebben. 'Is dat inderdaad niet zo, dan maak ik altijd een compliment. Dan denkt het management blijkbaar na over gelijkwaardigheid. Dat is nou een voorbeeldrol vervullen.'

PLAFOND

En als iemand ondanks alle goede bedoelingen van het management nou het gevoel heeft dat hij binnen de organisatie zijn plafond heeft bereikt? Peters: "Zeg nooit 'u kunt wel gaan', als je niet wilt dat hij of zij daadwerkelijk vertrekt. Dat is een slechte prikkel. De

één moet je een duwtje geven, de ander wat afremmen. Geef de medewerker die vooral zelf denkt dat hij ergens heel goed in is een opdracht waarin hij zichzelf kan bewijzen. Niet om vervolgens je gelijk te halen, maar om samen te kunnen bepalen op welke aspecten iemand nog tekortschiet."

Peters ging als leidinggevende naar eigen zeggen altijd in gesprek met iedereen waarvoor zij eindverantwoordelijk was en die een aantal maanden in dienst was. "Ik vroeg hen: wat heb je gedaan? Hoe heb je het ervaren? Wat zijn verbeterpunten voor jezelf en voor de organisatie? En: hoe kan ik – als manager – jou helpen?"

"Ik ben er heilig van overtuigd dat het trainen zoals dat nu veel gebeurt, zonde van het geld is"

Geld en andere arbeidsvoorwaarden vormen volgens Elshof lang niet de enige reden waarom iemand het wel of niet naar zijn zin heeft bij een bedrijf. "Iedere medewerker heeft andere drijfveren. Alleen als een manager weet wat de drijfveren van zijn medewerkers zijn, kan hij daarop inspelen. De ene manager heeft zijn medewerkers wekelijks aan de lijn, de ander veel minder, maar weet misschien wel precies wat zij voelen en denken. Als een medewerker voelt dat hij in vertrouwen dingen kan bespreken, dan wordt er goed gemanaged."

Managers staan volgens Peters en Elshof in dienst van hun medewerkers, niet andersom.

"Overigens zijn niet alleen de managers verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun medewerkers', zegt Elshof. "Het is zelfs vooral de verantwoordelijkheid van de medewerker om aan te geven wat hij wil. Dat onderscheidt talenten ook van de rest." Voor de manager ligt daar volgens Peters ook weer een taak voor de manager: "Manage je mensen zo dat zij leren eigen verantwoordelijkheid te nemen. Hij moet hen zeggen: 'klop bij me aan als er iets is'. Laat ze fouten maken, maar draag de juiste hulpmiddelen aan. En vier successen. Mensen willen werken bij bedrijven die succesvol zijn. Ook dan zijn ze eerder geneigd te blijven!" ■