

Talent in Beweging vereist ook partners in beweging!

Author(s)

Tolman, A.; G.M. Meerman, M.

Publication date

2007

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Tolman, A., & G.M. Meerman, M. (2007). *Talent in Beweging vereist ook partners in beweging!* Hogeschool van Amsterdam.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Talent in Beweging vereist ook partners in beweging!

Anita Tolman
Martha Meerman

Een gewaagd experiment met betrekking tot Talentmanagement en Diversiteit is soms noodzakelijk. Wij evalueerden een dergelijk divers talentexperiment bij een grote overheidsdienst. Talentmanagement beoogt hier bij deze dienst zorg te dragen voor de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers voor sleutelposities.

Met het beschrijven van dit experiment willen we de 'partners in development' te weten de staf en lijnbetrokkenen inzicht geven in de complexiteit en de mogelijkheden met betrekking tot talentmanagement en diversiteit. We reflecteren hier vooral op de ondersteuning van staf en lijnbetrokkenen bij het in beweging brengen van hun talenten. Dit verliep niet altijd naar behoren. We sluiten af met een pleidooi voor nieuwe diverse talentexperimenten in combinatie met samenwerkende staf en lijnpartners.

- **Een voorbeeld van een 'gewaagd' experiment**
- **Talentmanagement: wie doet wat?**
- **Is er beweging bij de talenten en de verantwoordelijke (talent)partners?**
- **Pleidooi voor diversiteit en samenwerking m.b.t. (talent)management**

Een voorbeeld van een 'gewaagd' experiment

"We moeten niet meer praten over het waarom maar we moeten het doen. Dus deze keer doen we het gewoon, we gaan allochtone talenten oproepen en niet langer afwachten totdat ze worden gescout. Ik ben er een voorstander van om soms een daad te stellen buiten de gebaande paden" (initiatiefnemer, 2003).

Een grote overheidsdienst heeft behoefte aan diversiteit in het management. *"De dienst moet kwalitatief goed werk leveren en aansluiting blijven zoeken met de klant. Een multicultureel personeelsbestand is daarvoor onontbeerlijk"* zo luidt de argumentatie van het topmanagement. Instroom van allochtonen doet een groot beroep op het management. Het vraagt van hen om aandacht voor verschil, een actieve opstelling en een open houding. Binnen de dienst stromen allochtone talenten niet door naar managementfuncties. De afwezigheid van allochtone middenmanagers duidt op barrières in het scouting, selectie en ondersteuningsproces. Het experiment passeert deze keer dan ook bewust de gebruikelijke kanalen binnen de dienst. Allochtone medewerkers worden via het intranet opgeroepen zich als managementtalent aan te melden bij het lijnmanagement. De oproep is succesvol en leidt tot 120 aanmeldingen. Na selectie door de lijnverantwoordelijken mogen uiteindelijk 12 allochtone medewerkers door naar het talentmanagementtraject. Gezamenlijk starten in 2005 12 allochtone en 12 autochtone deelnemers met het 10 maanden durend ontwikkeltraject. Ze hebben daarvoor een assessment afgelegd en een intakegesprek gedaan.

Na de selectie volgt een nieuwe fase. De keuze en de uitvoering van het traject ligt hierbij in handen van de stafdienst HRD. Zij stellen een al bestaand traject voor dat primair gericht is op de persoonlijke ontwikkeling. De enige aanpassing voor deze doelgroep is een blok diversiteit. Verder wordt er door hen besloten de groep niet homogeen maar heterogeen samen te stellen.

De deelnemers doen (management)ervaring op een (leer)werkplek op. Daarnaast nemen ze deel aan persoonlijke effectiviteitsblokken en intervisiebijeenkomsten die begeleid worden door stafdienst. Vanuit de lijn worden de deelnemers ondersteund door een mentor.

“Elke eenheid die een kandidaat aanlevert, zorgt voor een mentor. Belangrijk is om een goede afweging te maken wie als mentor zal worden aangezocht. Twee aspecten in de afweging zijn de plaats in de organisatie en ervaring, eigenschappen en vaardigheden.”(brochure Opleidingscentrum)

Het belang van het mentorschap voor allochtonen wordt door een lid van de diversiteitsraad nog eens benadrukt.

Uiteindelijk wordt het traject afgerond met een eindgesprek tussen deelnemer, mentor en professionele begeleider. De deelnemer keert nu terug in de oude functie, krijgt een verlenging op de (leer)werkplek of stroomt door naar een managementfunctie.

Talentmanagement: *wie doet wat?*

Het initiatief voor dit experiment ligt in handen van het senior management. Na de intranetoproep ligt het verdere traject van selectie, ontwikkelen en leren en doorstroom bij de talentmanagers in lijn en staf (zie figuur 1).

<i>Wie</i>	<i>Taak</i>	<i>Fase in traject</i>
Lijn Staf Staf	Scouten en voordragen Assessment Intake	<i>Selectie</i>
Staf Staf Lijn Lijn Staf	Inhoudelijke trajectkeuze Bepaling randvoorwaarden en criteria Ondersteuning bij zoeken (leer)werkplek Mentorschap Uitvoering en begeleiding	<i>Ontwikkelen & leren</i>
Lijn Staf	Selectie en benoeming Evaluatie op reactie en leerniveau	<i>Doorstroom</i>

Figuur 1 Taken en verantwoordelijkheden talentmanagement in talenttraject

Binnen een regio is er één talentmanager eindverantwoordelijk. Deze speelt een essentiële rol bij het selecteren en voordragen van de allochtone kandidaten. De schifting van de 120 medewerkers naar twaalf deelnemers is door hen gemaakt. Ook de verantwoordelijkheid voor het ondersteunen van de deelnemers bij het vinden van een goede leerwerkplek ligt bij hen.

De ondersteuning op het gebied van assessment, (talentmanagement)ontwikkeling en opleiding ligt bij de stafdienst. Zij zijn al in een vroeg stadium betrokken bij het experiment. Zo doen zij voorstellen naar het lijnmanagement met betrekking tot o.a. het trajectontwerp, de randvoorwaarden en de selectiecriteria t.a.v. talenten. Ook de uitvoering ligt grotendeels in hun handen. Na beëindiging van het ontwikkeltraject houdt hun inbreng op. De doorstroom en selectie van de deelnemers komt weer terug bij de managers in de lijn.

Is er *beweging* bij de talenten en de verantwoordelijke (talent)partners?

Het doel van dit experiment is het bevorderen van de doorstroom van talentvolle allochtone medewerkers naar managementfuncties. Vijf van de twaalf allochtone deelnemers zijn inmiddels doorgestroomd naar een managementfunctie. Dat er sprake is van beweging is evident maar de onderliggende vraag is of er niet meer mogelijk was geweest. Zo lijkt het middenmanagement nog niet overtuigd van de voordelen van de multiculturele teams en verliep de uitvoering van dit experiment door verantwoordelijke lijn en stafverantwoordelijken verre van vlekkeloos. Hieronder onze reflectie op de uitvoering.

Uitvoering door managers in de lijn:

- er is sprake van onduidelijke en diffuse communicatie met de allochtone medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de geringe transparantie in afwijzingsgronden van de 108

belangstellenden. Zo zijn de afwijzingsgronden niet vastgelegd en is de communicatie naar de belangstellenden niet duidelijk geweest. Hierdoor ontstaat ruimte binnen de dienst voor geruchten over mogelijke discriminatie en oneerlijke praktijken. Het zet het experiment in een kwaad daglicht. Men heeft bovendien het belang van dit experiment voor zowel de deelnemers als de organisatie onvoldoende gerealiseerd.

- het faciliteren bij het zoeken en vinden van een relevante werkplek voor de deelnemer is veelal niet waargemaakt. Ook ten aanzien van de inhoud van de (leer)werkplek denken managers verschillend. Meestal is de plek niet afgestemd op de leerbehoefte van de deelnemers. Er zijn lijnmanagers die (management)plekken reserveren voor hun talenten. Zij zien dit als een win-win situatie voor zowel medewerker en organisatie. Helaas bemoeien veel managers zich weinig met de keuze en invulling van de (leer)werkplek. De ontwikkeling van de deelnemers is hierdoor niet altijd optimaal geweest.
- doel en kennis van het mentorschap is gering ondanks de formele criteria en randvoorwaarden. Deelnemers benaderen hun mentor meestal zelf en de keuze wordt ingegeven door vriendschappelijke banden of collegialiteit. De betrokkenheid van de mentor bij het leer & ontwikkelproces van de deelnemer is meestal gering door tijdsgebrek. De mentorrol is meer gericht op het coachen en minder op professioneel toekomstig loopbaansucces. Bovendien zijn de mentoren van allochtone deelnemers niet voorbereid op de ervaringen van de deelnemers in relatie tot hun etniciteit.

"Diversiteit is geen onderwerp in de meeste managementleergangen, men vindt dat het er niet toe doet. Dat is niet goed want het doet er wel degelijk toe. Zo was het voor mij als Marokkaan belangrijk om een goede mentor te hebben. Iemand die je door de organisatie leidt, bij wie je je verhaal kwijt kunt. Iedere keer als ik in een nieuwe functie kom zoek ik iemand die ik kan vertrouwen. Iemand die goede contacten heeft en de juiste ingangen kent. Iemand met een redelijk niveau, die het leuk vindt om te begeleiden en waarmee het ook klikt." (allochtone manager)

Uitvoering door staf

- er is sprake van onduidelijke en diffuse communicatie naar deelnemers ten aanzien van toelatingscriteria en het assessment. Zo is het assessment alleen afgenomen bij de allochtone deelnemers. Zij ervaren dit als onrechtvaardig en discriminerend. Hierdoor ontstaat eveneens ruimte binnen de dienst voor geruchten over mogelijke discriminatie en oneerlijke praktijken. Het zet het experiment in een kwaad daglicht.
- de trajectkeuze is niet afgestemd op de (gewekte)verwachtingen en leerbehoefte van de belangrijkste stakeholder: de allochtone deelnemer. Er ligt geen maatwerkproduct dat ontwikkeld is met het oog op het doel van dit experiment. De stafdeskundigen kunnen tijdens het traject niet snel en flexibel inspringen op ervaringen en (veranderende) leerbehoeften van deelnemers. Zo is er bijvoorbeeld weinig aandacht geweest voor de etniciteit van de deelnemers in relatie tot hun werkomgeving en de collega's. De persoonlijke ontwikkeling stond centraal en van voorbereiding op een managementfunctie was geen sprake.

Gezamenlijke uitvoering staf en lijn

- in de beginfase van het experiment is er weinig identificatie geweest met de allochtone deelnemers. Er zijn 120 belangstellenden die niet zichtbaar meer zijn. Dit biedt ruimte tot onvrede en demotivatie bij alle deelnemers en hierop gaat men binnen de organisatie weer reageren.

- deelnemers krijgen van zowel leidinggevendenden, mentoren als begeleiders te weinig ondersteuning in de doorstroomfase. Er is veel onduidelijkheid met betrekking tot de rolinvulling en de rolverwachting van de deelnemers, professionele staf en verantwoordelijke lijnmanagers. Allochtone deelnemers ondervinden bij het solliciteren forse tegenkracht van sollicitatiecommissies.

Pleidooi voor *diversiteit en samenwerking m.b.t. (talent)management*

Terugblikkend constateren we dat er een 'gewaagd' experiment wordt gelanceerd door een tweetal topmanagers van deze dienst. Het idee wordt enthousiast opgepakt door zowel lijn als staf en dat enthousiasme wordt al snel vertaald naar de routine van de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit komt de originaliteit en de doelrealisatie niet altijd ten goede. Daarnaast spelen er nog andere factoren een rol waar lijn en staf geringe invloed op kunnen uitoefenen. Zo is er bij deze organisatie nog geen gedeelde visie op diversiteit. De inbedding ervan zal mede bepalend zijn voor het succes van toekomstige experimenten. Desondanks menen wij dat lijn en staf veel voor elkaar zouden kunnen betekenen als partners in een dergelijk ontwikkelingstraject. Wij pleiten dan ook voor nieuwe talentexperimenten op het gebied van diversiteit in combinatie met een goede afstemming tussen staf en lijnbetrokkenen. Zaken als eindverantwoordelijkheid, concrete doelstellingen en open communicatie tussen belangrijkste betrokkenen zijn hierin van groot belang. Talent in beweging vereist ook partners die naar elkaar toe in beweging willen komen!

Literatuur

- Meerman, M., Tolman, A., Ballafkih, H. (2007). *Opmerken of Opvallen*. Een onderzoek naar de doorstroom van niet- westers talent bij een overheidsdienst, www.hrm.hva.nl/lectoraat
- Vinkenburg & Pepermans (2005). *Toppotentials in organisaties, een theoretisch perspectief*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- French & Bell (1990). *Organization development: behavioural science interventions for organizational improvement*, fourth edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Van Cauwenberge & Van Robaeys (1978). *Strategisch gedrag*. Deventer: Kluwer.
- Walton, J (1999). *Strategic Human Resource Development*. Essex: Prentice-Hall.