



Talentbenutting? Makkelijker gezegd dan gedaan.....

De rol van de relatie tussen leidinggevende en medewerker bij talentbenutting

HRM Praktijkcongres

Louis Celant
Willy Veenkamp

9 november 2018



Aanleiding en doel kwalitatief onderzoek

Aanleiding

Weinig kennis van hoe talentbenutting in de praktijk werkt; herkennen van talent is niet voldoende

Doel

Aangrijpingspunten vinden voor mogelijke interventies om talentbenutting in organisaties te versterken

Talent is een natuurlijke aanleg die door gedrag bij kan dragen aan succes van de organisatie en werkplezier van de medewerker



Waar gaan we naartoe?

Intra-persoonlijk == interpersoonlijk == team == organisatieniveau

Fase 1: Talentbenutting in organisatie
Hoe doen we het?

Fase 2:
Talentbenuttingsproces
Waarom werkt het zo?

Fase 3: Optimale talentbenutting
Wat is er (nog) nodig?

Talent-
benutting
scan

Diepte-
interviews

Effectmeting

Gericht op overzicht van
kenmerken medewerker,
arbeidsrelatie en context

Gericht op mogelijke
interventies om proces te
versterken

Gericht op inbedding van
talentbenuttingsproces in
organisatie



Onderzoeksmethode

Fase 2:
Talentbenuttingsproces
Waarom werkt het zo?

- Resultaten uit meerdere casestudies opnieuw bekeken op aspecten die van invloed zijn op talentbenutting
 - => lectoraatsstudenten en docentenonderzoekers
 - => 8 organisaties en 72 medewerkers en leidinggevenden
 - => publieke en private sector
- Interviews semi gestructureerd; doorvragen op:
 - => eigen rol en rol relatie bij talentbenutting
 - => contextfactoren zoals effect van testen en organisatiebeleid



Herkennen talent



Opbrengsten

Prestatie

Innovatief gedrag

Betrokkenheid

- Affiniteit met talentgerichte benadering (negatief/positief) is van invloed
- Talentbenadering wordt ook onbewust toegepast maar niet expliciet gemaakt
- Talentbewustwording komt tot stand door :
 - Talenten test (zichtbaarheid)
 - Praktijkervaring (vaak niet zichtbaar)
- Lastig om generieke talenten te koppelen aan specifieke activiteiten (voor zowel medewerker als leidinggevende)



Uitkomsten medewerker

**Proactief gedrag
t.a.v. talent**

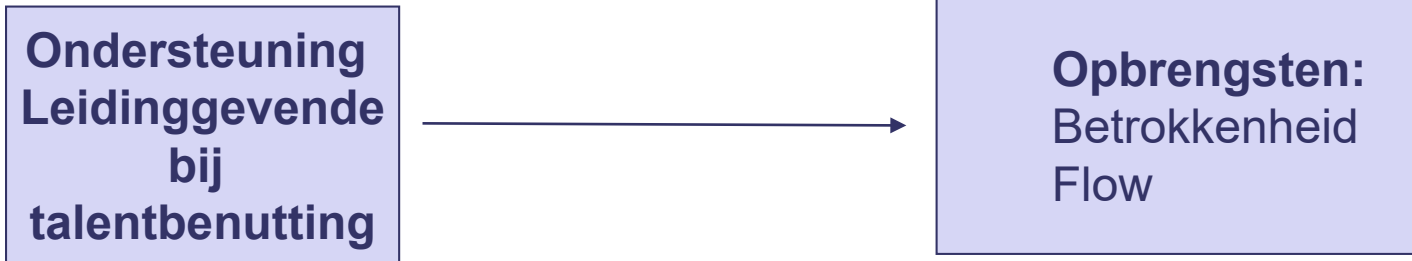


Opbrengsten
Extra-rol gedrag
Innovatief gedrag

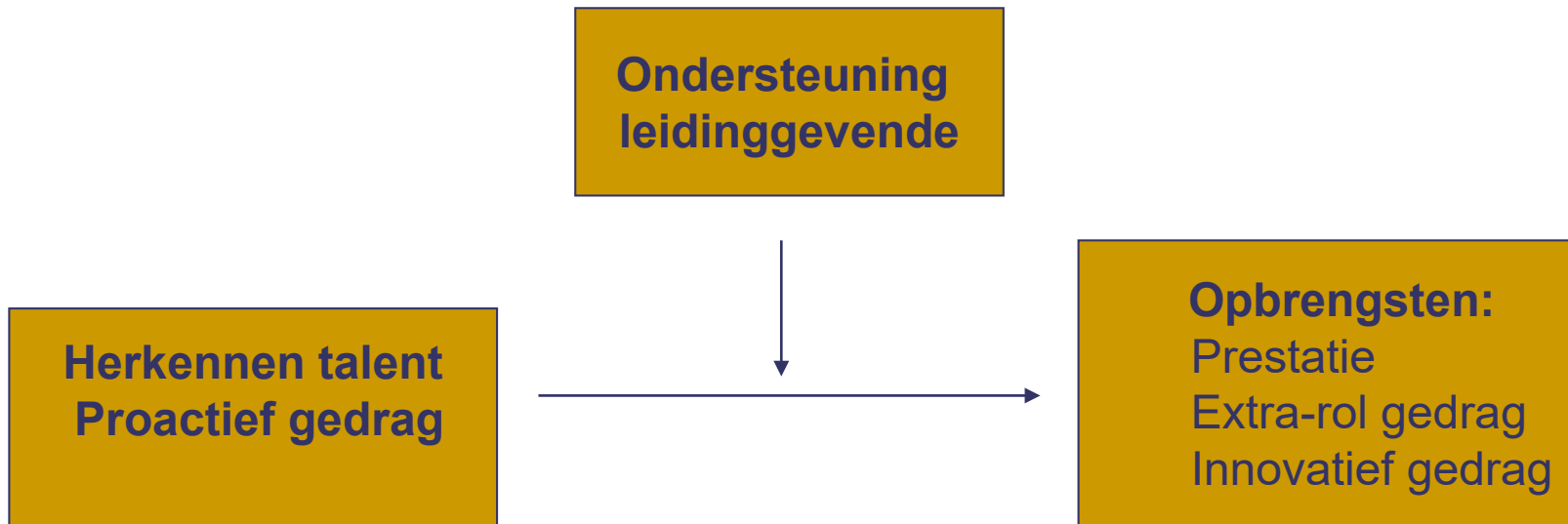
- Het belang van pro-activiteit wordt onderkend
- Herkennen van talent leidt niet altijd tot proactiviteit



Uitkomsten relatie



Voor medewerkers die laag scoren op talent herkennen en proactief gedrag



Uitkomsten relatie (1)

- Veelal verschillende verwachtingen t.a.v. pro-activiteit en eigen verantwoordelijkheid
- Stijl van leidinggevende is niet altijd afgestemd op behoefte medewerker
 - => met name van belang voor minder proactieve medewerkers
- Resultaatgerichtheid wordt zowel bevorderend als belemmerend ervaren voor talentbenutting



Uitkomsten relatie (2)

- Vertrouwen, gelijkwaardigheid en het hebben van persoonlijk contact zijn relatiekenmerken die bijdragen aan ondersteuning
- Observeren, luisteren en zelfkennis zijn gedragskenmerken van leidinggevende die bijdragen in de relatie om tot talentbenutting te komen
- Formele P-cyclus leidt niet tot koppeling van talent aan werkactiviteiten



Intra-persoonlijk == interpersoonlijk == team == organisatieniveau

Fase 3: Optimale
talentbenutting
Wat is er (nog) nodig?

Op intra-persoonlijk niveau:

- Bewustzijn van (eigen) talent vergroten
- Talentkennis (uit tests en ervaring) koppelen aan specifieke werkactiviteiten

Interpersoonlijk en binnen het team:

- Verschillen in perceptie en verwachtingen tussen leidinggevenden en medewerkers verkleinen
- Stimulerende kenmerken in de relatie vergroten
- Stimulerende gedragskenmerken van de leidinggevende vergroten

Op organisatieniveau:

- Contextkenmerken afstemmen op talentbenutting



Interventie focusgebieden

Fase 3: Optimale talentbenutting
Wat is er (nog) nodig?

1. **Koppelen** van activiteiten aan talenten
2. **Bespreken** van talentbenutting
3. Niet alleen achterwaartse herkenning en erkenning, maar met name **voorwaartse** herkenning en erkenning en **toepassing** van talent



Vragen en discussie

