



Geef (je) talenten de aandacht

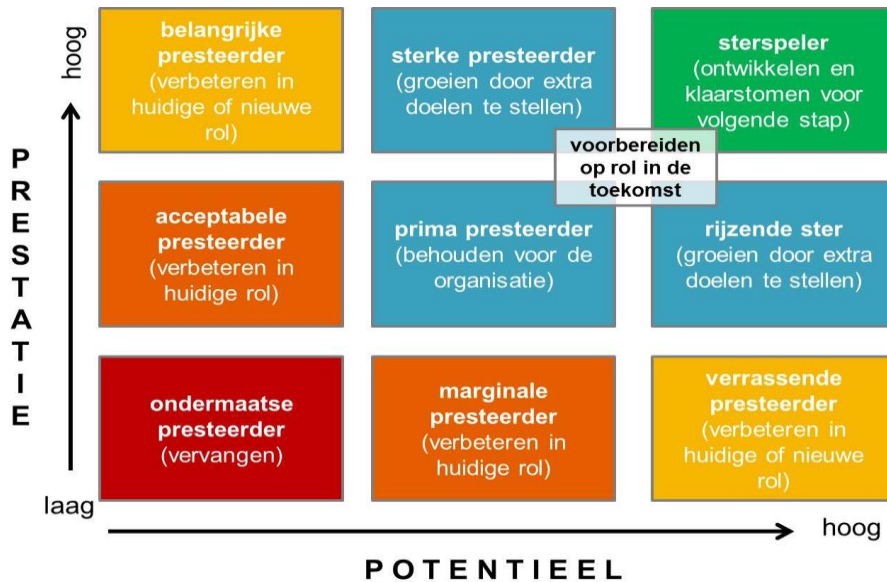
Door: Robert-Jan Kwakkelstein en Lendy Timmerman

De mens en zijn talenten. Dat is waar het voor een belangrijk deel om draait in organisaties. Immers, alleen als talenten van medewerkers goed tot bloei kunnen komen en als zij gemotiveerd hun werk kunnen doen, kun je effectief werken aan organisatiedoelstellingen. Maar hoe ondersteun je mensen in hun ontwikkeling op een efficiënte manier? In de praktijk blijkt dit lastig. We zien dat relatief veel tijd besteed wordt aan mensen bij wie de kans klein is dat zij zich nog succesvol verder ontwikkelen binnen de organisatie. Tegelijk wordt er bij

talentvolle medewerkers met goede potentie minder tijd gestoken in begeleiding en ondersteuning. Terwijl juist deze groep mensen aandacht verdient. Medewerkers met mooie mogelijkheden in de toekomst moet je koesteren om te voorkomen dat zij de organisatie vroegtijdig verlaten. Organisaties doen er daarom goed aan om talent zo volledig mogelijk in beeld te krijgen en vervolgens iedere medewerker op gepaste manier aandacht te geven en te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Daar vaart zowel mens als organisatie wel bij.

De kracht van het 9-grid-model

Een doelgerichte en transparante manier om talent binnen je organisatie in kaart te brengen en te ontwikkelen, is het 9-grid-model; in de jaren '70 bedacht door McKinsey, om high potentialis te ontwikkelen binnen General Electric. Dit model combineert de 'performance' van een medewerker met het potentieel dat hij of zij heeft in de huidige rol binnen een organisatie. Daar vloeien negen niveaus van talent uit voort en vijf manieren waarop deze talenten het beste ondersteund kunnen worden in hun ontwikkeling.



Ontwikkelen en klaarstomen voor de volgende stap

Mensen die buitengewoon presteren en een hoog potentieel hebben, zijn de sterspelers in je organisatie. Mensen die van groot belang zijn omdat zij het in zich hebben de organisatie naar een hoger plan te tillen. Vaak kunnen sterspelers ook anderen goed motiveren. Zij hebben de gave om collega's aan te steken met hun enthousiasme. Van sterspelers wordt vaak ten onrechte gedacht dat zij minder aandacht nodig hebben omdat ze 'als vanzelf' gaan. Deze groep talenten zet echter vaak elders hun volgende stap wanneer er onvoldoende tijd wordt gestoken in de ondersteuning van hun ontwikkeling.

“Analyseert een succesrijk schrijver de oorzaken van zijn succes, dan is hij in het algemeen geneigd het talent waarmee hij werd geboren onder te waarden en zijn bekwaamheid om dat talent te exploiteren, te overschatten”

Wystan Hugh Auden

Groei-doelstellingen bepalen en behouden voor de organisatie

Rondom de sterspelers vormt zich een groep talenten die gemiddeld tot hoog presteren met een gemiddeld tot hoog potentieel. De zogeheten sterke presteerders, prima presteerders en rijzende sterren. Hoewel je ieder type talent weer anders motiveert, hebben zij met

elkaar gemeen dat ook zij belangrijk zijn voor de organisatie. Deze medewerkers vormen vaak de stabiele kern die nodig is om goed te presteren en de organisatie succesvol te houden. Zij blijven vaak gemotiveerd als er bijvoorbeeld gewerkt kan worden aan jaarlijkse groei-doelstellingen. Wat willen zij bereiken, waar ligt hun interesse? Welke vaardigheden zijn zinvol om verder te ontwikkelen? Net als bij de sterspelers is het essentieel om deze talenten goed voor te bereiden op hun toekomstige rol in de organisatie.

Verbeteren in huidige of nieuwe rol

Twee uitersten in het model zijn de belangrijke presteerders en de verrassende presteerders. De belangrijke presteerders zijn mensen met een buitengewoon goede performance maar een laag zichtbaar potentieel. Voor hen is het zaak om hun performance te consolideren en samen te onderzoeken of en hoe zij hun potentieel kunnen vergroten. Vanwege hun buitengewone prestaties (en hun meestal loyale karakter) zijn deze mensen zinvol voor de organisatie. De verrassende presteerders daarentegen zijn mensen met een enorm potentieel die een ondermaatse performance laten zien. Bij deze groep mensen is er vrijwel altijd een reden waarom hun performance zo laag is. Als je die onderliggende oorzaak vindt en oplost, hebben deze talenten het in zich om door te groeien tot rijzende ster en zelfs een sterspeler. Dit is een interessante groep talenten die het

met de juiste aandacht en ondersteuning nog ver kan schoppen.

Verbeteren in huidige rol

De acceptabele presteerders (mensen met een gemiddelde performance en een laag potentieel) en de marginale presteerders (mensen met een lage performance en een gemiddeld potentieel) zullen moeten verbeteren in hun huidige rol. Als deze medewerkers ongemotiveerd raken lopen zij het gevaar om weg te zakken naar de ondermaatse presteerder. Daarom is het belangrijk bij deze talenten de nadruk te leggen op het vergroten van hun performance. Zo kunnen zij groeien naar een belangrijke presteerder of een prima presteerder, die beiden van belang zijn voor de organisatie.

Durf afscheid te nemen van ondermaatse presteerders

De ondermaatse presteerders laten een lage performance zien en hebben een laag potentieel. De vraag in hoeverre zij daadwerkelijk bijdragen aan het succes van de organisatie is zeker gerechtvaardigd. Organisaties vinden het lastig om hiermee om te gaan en blijven tegen beter weten in tijd stoppen in de ontwikkeling van deze mensen. Vaak zien we echter dat deze medewerkers zelf ook ervaren dat zij niet op hun plaats zitten binnen de organisatie. Ook zij hebben talent maar kunnen dit om wat voor reden dan ook niet ontplooiën in de rol die zij hebben in de organisatie. Het is voor beide partijen vaak beter om afscheid te nemen van elkaar. Deze talenten zijn gebaat bij een andere omgeving waarin zij zich verder kunnen ontwikkelen. Door iedereen gepaste aandacht te geven, ontwikkelt zowel mens als organisatie.

Lead2Sustain werkt in verschillende organisaties aan talentontwikkeling door performance en potentieel in kaart te brengen en door ondersteuning van de ontwikkeling van mensen. Wilt u meer weten? Wij vertellen u er graag alles over. Bel ons op 06 – 41 75 72 54. Of stuur ons een e-mail: info@lead2sustain.com.