

Structuur biedt tijdig zicht op talent

Transparant talentmanagement

“De juiste persoon, op het juiste moment op de juiste plek.” Het is dé match die de afdeling Leadership Development (LD) van ING Retail dient te maken, als belangrijke sleutelposities in de toekomst vacant komen. Lijstjes met talentvolle kandidaten worden door talentmanagers van verschillende domeinen voorgelegd, waarna het selectieproces zich voltrekt volgens soms onduidelijke regels. Het is vooral de behoefte aan transparante en objectieerbare criteria die maken dat Saskia van der Meij, directeur van LD, in de zomer van 2008 besluit de organisatie van het huidige talentmanagement onder de loep te nemen. Hoe maken we onze visie op Talentmanagement explicieter en hoe komen we tot een betere stroomlijning en samenwerking tussen de verschillende betrokkenen: het directieteam ING Retail NL, senior managers, LD en Talentmanagers. In september 2009 gaat zij hiervoor de samenwerking aan met advies- en implementatiebureau House of Performance die meebouwt aan een transparanter Talentmanagement.



SITUATIE

AANPAK

ERVARING

PRESTATIES

De fusie tussen de twee grootbanken Postbank en ING per 1 januari 2009 brengt verschillende verschuivingen binnen de organisatie teweeg: een ander aanstuuringsmodel, een nieuwe directie en nieuw senior management. Voor de afdelingen Leadership Development en Talentmanagement zou dat op het eerste gezicht voldoende uitdaging zijn om hard aan de slag te gaan om openstaande posities te vullen, maar de praktijk blijkt weerbarstiger. Als Saskia van der Meij in 2008 aantreedt als directeur Leadershipdevelopment, treft zij twee verschillende soorten bedrijfscultuur aan die vragen om integratie. “Het gebrek aan eenduidigheid en structuur in werkwijze leidt tot een ondoorzichtig beeld van de werkelijke stand van zaken en prioritering” aldus Van der Meij. Zij is het die vervolgens de prioriteit legt bij het ontwikkelen van

uniformiteit in definities en werkwijzen binnen talentmanagement. Advies- en implementatiebureau House of Performance, met wie zij al eerder ervaring heeft opgedaan met implementaties op het gebied van talentmanagement, krijgt dan ook als eerste opdracht de visie op talentmanagement voor de directie zichtbaar te maken. “Als het voor de directie duidelijk is dat het voor een goed gevulde talentenpijplijn noodzakelijk is voor de talentmanagers om vanuit een eenduidige werkwijze te opereren, dan volgt de implementatie vanzelf”, aldus Van der Meij. Maar wat Van der Meij ook weet, is dat het dragen van de visie door de directie niet de enige voorwaarde voor succes is. Een succesvolle implementatie valt of staat met het accepteren van de visie en het instrumentarium door de talentmanagers zelf. Naast het ontwerpen van een handzaam stuurmiddel, heeft House of Performance ook de opdracht de betrokken mensen bewust te maken van het gewenste gedrag en het eigenaarschap rondom de toepassing ervan.

ING is een wereldwijde financiële instelling van Nederlandse origine die diensten levert op het gebied van bankieren, beleggen, levensverzekeringen en pensioenen.





Eerst structuur, dan cultuur

“Maak eerst onze visie expliciet en zorg dan voor de implementatie van een uniforme werkwijze.”

Met deze opdracht gaan adviseurs Sybren Eikenaar en Heiko van Eldijk van House of Performance in september 2008 aan de slag. Het doel is de afdeling Leadership Development (LD) binnen ING Retail te ondersteunen in het realiseren van een van haar lange termijndoelen: een transparante en goed gevulde talenten- en leiderschapspijplijn.

Commitment

De eerste vijf weken besteedt het projectteam haar aandacht aan de presentatie van de visie aan de directie. Eikenaar: “Het is van wezenlijk belang dat het ontwikkelen van talent als een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gezien. Niet alleen de stafafdeling Human Resources, waar LD onder valt, is hiervoor verantwoordelijk. Ook van het management van de business vragen we volledig commitment om talenten mede voor andere divisies te willen ontwikkelen.” Afstemmen met de business en daarmee het creëren van draagvlak voor het geven van dat commitment is een noodzakelijke voorwaarde om over te kunnen gaan naar stap 2, het schrijven van een handboek en stap 3, het daadwerkelijk implementeren van de werkwijze.

“Af en toe is het onze rol als adviseur om mensen door een barrière heen te helpen.”

Heiko van Eldijk,
Adviseur House of Performance



Matchmaking

De in het handboek beschreven uniforme werkwijze zorgt ervoor dat drie zaken op elkaar worden afgestemd:

- I Talentmanagement (TM): het aanbod van het aanwezige talent;
- II Positionmanagement: de behoefte aan mensen op de zogenaamde key-posities vanuit de business gezien én;
- III Successionmanagement: de daadwerkelijke realisatie van de gewenste match tussen talent en positie.

Operationeel

Eikenaar: “Enkel de beschrijving van een werkwijze maakt nog niet dat mensen direct anders gaan werken. We hebben vervolgens in de drie maanden die gereserveerd stonden voor de implementatie, veel tijd besteed aan het trainen van de mensen in 'hoe vul ik nou al die

overzichten in? En hoe vaak en wanneer nemen we de overzichten door?'. Als het nodig was, ging ik letterlijk náást de mensen zitten om ze voor te doen hoe je een cel in een spreadsheet rood maakt of hoe je een A3 in kleur print. Dat gaat soms heel ver, maar het is cruciaal dat je de gebruiksaanwijzing kent als je met het gereedschap wilt werken.” Van Eldijk: “Dan is het aan ons om net die ene impuls te geven, zodat de mensen het daarna zelf kunnen oppakken.”

“Als je het niet denkt te kunnen, dan kom ik gewoon naast je zitten”

Sybren Eikenaar,
Adviseur House of Performance



Verandering over de as van structuur

Eikenaar: “Onze opdracht was heel helder: leg eerst de structuur neer in de tastbare vorm van een handboek en zorg er dan voor dat de pijplijn voldoende gevuld blijft. Pas als dat op de rit staat, kun je met gedrag en cultuur aan de slag.”

Van Eldijk: “Waar voorheen iedere talentmanager als het ware zijn eigen winkeltje had, waarin de een meer het accent legde op coaching dan de ander, zie je nu dat de talentmanagers eenduidiger zijn gaan samenwerken, meer als één team over alle domeinen heen. Ook de onderlinge samenwerking tussen HR en TM is meer dan het was. Samen met de business zijn LD én TM én HR verantwoordelijk voor de ontwikkeling en plaatsing van talent.”

Functionele aansturing

“Wel dient te worden opgemerkt dat voor sommige talentmanagers de eenduidigheid in taakbeschrijving een verandering in werkzaamheden betekent en dat dus ook op weerstand stuit”, aldus Van der Meij. “Binnen TM gaat het nu veel meer dan vroeger om het kunnen sturen in de juiste match en het begeleiden in de gesprekken die moeten leiden tot het kiezen van de juiste persoon, dan om coaching pur sang. Enkel op deze wijze kunnen we bijdragen aan het transparant maken van dit soort besluitvormingsprocessen.”

Bewust van 'must haves'

"Behoefte aan structuur en duidelijkheid"

Saskia van der Meij,
Directeur Leadership Development



"Ook oog hebben voor wat er al is"

Saskia van den Brink,
Senior Leadership Development



Wat is er voor Talentmanagement veranderd?

"We hebben een duidelijke keuze gemaakt voor een functionele aansturing van de talentmanagers. Er ligt in de nieuwe taken minder nadruk op één op één coaching en meer op performance management. Dat wil zeggen: ondersteuning van het vullen van de pijplijn met de juiste mensen voor de juiste plek op het juiste moment."

Leerervaring?

"Met het aanbrengen van meer structuur hebben we onszelf de ruimte gegeven meer tijd in te ruimen voor reflectie. 'Zijn we wel met de juiste dingen bezig? Zijn we branden aan het blussen of richten we ons op brandpreventie?'. Door duidelijk te gaan staan voor 'dit is wat we belangrijk vinden, zo gaan we het doen', zijn we in staat om een solide basis te leggen. Van waaruit het nu mogelijk is in rust vooruit te kijken."

Wat is er sinds de implementatie veranderd?

"We hebben meer houvast en overzicht gekregen door de functionele aansturing van de talentmanagers. Het prioriteren van de zogenaamde must haves, van posities die op zeer korte termijn moeten worden ingevuld, is ook meer in ons gedrag ingesleten. Die manier van werken geeft ons meer structuur en transparantie."

Bewuster geworden?

"We hebben uiteindelijk explicieter gemaakt wat we impliciet al deden. De overzichten en plannings zijn daartoe hulpmiddelen en maakten ons bewuster van de werkelijke job-rotation die noodzakelijk is. Waar ik me ook bewust van geworden ben, is hoe belangrijk het is dat we bij de start van zo'n project stilstaan bij wat reeds goed ging. Daar zijn we wat mij betreft iets te snel aan voorbij gegaan."

"Iemand van buiten nodig om het verhaal neer te zetten"

Coen Bardelmeijer,
Senior Leadership Development



"Veel meer contact met het MT"

Eveline Poell,
Talentmanager



Welke resultaten zijn zichtbaar?

"Doordat we meer structuur hebben aangebracht, zijn we in staat met verschillende talentmanagers dezelfde taal te spreken. Ook geven de overzichten ons wapenfeiten om wel of niet voor bepaalde talenten te kiezen. Die wapenfeiten helpen in gesprekken met het MT. Het helpt ze zelf beter de talenten te identificeren en het zet ze ook op scherp: welke ervaring wil ik nou op welke posities? Voor de kandidaten betekent het dat je ze kunt helpen door te laten zien dat er ook andere plekken voor groei in de organisatie zijn."

Persoonlijke winst?

"Het is een prettig gevoel dat een aantal ideeën die al veel langer hier op de plank lagen, nu eindelijk terugkomen in wat we aan het doen zijn. Het maakt mijn werk nog zinvoller en leuker."

Maakt de implementatie een verschil?

"We werken nu met een nieuw format, een nieuw werkvel. Dat ziet er nu een stuk overzichtelijker en mooier uit, naast dat het ons ook eenduidigheid brengt. Behalve dat de vorm is aangepast, is er ook wel een verschil te bemerken in het werkproces. Het management team en de senior managers hebben een nadrukkelijker rol gekregen in het vullen van de formats en daarmee betrek je ze dus ook meer in het proces."

Kritische noten?

"Als formats worden aangepast, lijkt het soms enkel om de vorm te gaan. Wat mij betreft mag het niet alleen daar over gaan. Wat ook duidelijk zichtbaar gemaakt dient te worden en wellicht al in een nog vroeger stadium, zijn de veranderingen in het proces én de resultaten; krijgen we ook meer talenten?"



Iedere reis begint bij de eerste stap

Handboek Talentmanagement

Talentmanagement is een lange termijn investering waarvan de resultaten niet direct meetbaar zijn. Om het uiteindelijke doel, namelijk het creëren van een cultuur van talentontwikkeling in het vizier te kunnen houden, is het belangrijk onderweg zo concreet mogelijke resultaten zichtbaar te maken. In dit project is het maken van het Handboek Talentmanagement het voornaamste tastbare resultaat. Met het volledig maken van dit handboek is bereikt dat de verschillende werkwijzen zijn verbeterd en geüniformeerd. Alle negen domeinen kenden eigen werkwijzen voor bijvoorbeeld het vaststellen van competenties, leiderschapsprofielen, functieverblijftijd, beoordelingen, et cetera. Naast het ordenen van de reeds bestaande 95% van de inhoud van het handboek, zijn tijdens het project de volgende nieuwe werkformats toegevoegd op het gebied van Processen & Besturing en Gedrag & Leiderschap:

PROCESSEN & BESTURING

I Successionmap

De Successionmap is een dubbelgevouwen A3-samenvatting van de situatie, de doelstellingen, behaalde resultaten én een overzicht van posities en talenten die gaan bewegen.

- Doel: structureren en doelgericht maken van de gesprekken met directie en managers;
- Frequentie: bespreking vindt ieder kwartaal in alle negen domeinen plaats;
- Effect: geeft richting aan alle talentmanagement activiteiten.

II Talent Development Council (TDC)

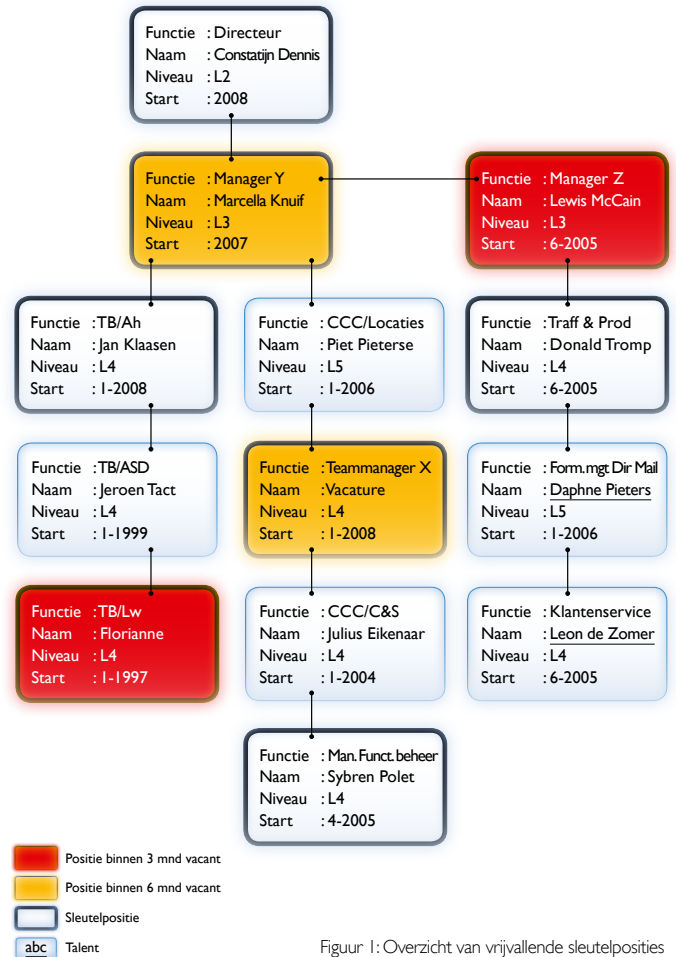
Is de naam van het platform waarop directeuren en toptalenten nader kennis maken en met elkaar in gesprek gaan over het talentprofiel en mogelijke ontwikkelpunten.

- Doel: vergemakkelijken van het overstappen van talenten naar andere domeinen;
- Frequentie: samenkomst vindt ieder kwartaal plaats;
- Effect: genereert aantrekkingskracht voor kandidaten om ook aanwezig te zijn.

III Positionmap & must haves (figuur 1)

De 'must haves' bestaan uit de opgedane ervaring en de getoonde competenties, die nodig zijn om in een nieuwe positie te kunnen excelleren.

- Doel: transparantie bieden in en vergroten van de kans op een juiste match tussen vraag en aanbod van talent;
- Frequentie: bij iedere vacant komende positie;
- Effect: geeft scherp beeld van de werkelijke behoefte aan competenties en vaardigheden per positie.



Figuur 1: Overzicht van vrijvallende sleutelposities

GEDRAG & LEIDERSCHAP

ING Retail onderschrijft dat talentmanagement een mensen-business is. Hoe talentmanagement wordt uitgevoerd, wordt in grote mate bepaald door het getoonde leiderschap van het topmanagement. Het eerste resultaat is het expliciet maken van het gewenste leiderschap geweest; zichtbaar gedrag van topmanagement. Na een workshop 'beïnvloeding van topmanagement' wisten de talentmanagers het topmanagement aan te spreken op afwijkend gedrag van de afgesproken normen. De oprechtheid van de feedback, meer nog dan de lijstjes met profielen, maakt dat respect en commitment een plek krijgen in de cultuur van talentontwikkeling binnen ING Retail.

Tot slot

Inmiddels is het 2e echelon directeuren door het proces van must-haves bepaling gegaan en zijn 'verrassende' benoemingen gemaakt. De komende tijd is het credo doorgaan op de ingeslagen weg en een rechte rug tonen bij moeilijke benoemingen.