

Peter Schansman en Wan van Overveld

Career Management voor Talent Pro's - 2

meer KWAN in carrière van talent-professional

In december 2014 publiceerden we deel 1 van dit artikel. Hierin analyseerden Schansman en Van Overveld de manier waarop talent professionals zich ontwikkelen. Hun carrière moet per definitie via meerdere organisaties, en zowel staf- als lijnposities, lopen om tot volle wasdom te komen. Ze presenteren daarvoor het volgende model:



Ze introduceerden hierbij het begrip ‘impresario’ om te omschrijven welke vorm van ondersteuning talent professionals nodig hebben bij het maken van loopbaankeuzes.



drs. P. Schansman (pschansman@deloitte.nl) studeerde Economie en bouwde een gevarieerde carrière in het HR-vak. Werkt sinds 2003 bij Deloitte, de laatste jaren nationaal en Europees op het gebied van partner development.



drs. J.A.C. Van Overveld (wan@vanoverveldhr.nl) is oprichter van Van Overveld HR. Na zijn studie organisatie- en sociale psychologie heeft hij gewerkt als recruiter, organisatie-adviseur en HR Manager (vast en interim). Sinds 1998 is Wan actief als coach en impresario/bemiddelaar voor HR professionals, vast en interim.

Impresario

In het eerste deel van dit artikel vergeleken wij ons werk met de rol van impresario. Daarin spraken wij de verwachting uit dat in de door de kenniseconomie gevormde talentmarkt nieuwe benaderingen zullen opkomen die meer vergelijkbaar zijn met de sportwereld en de show-business, dan met de traditionele bemiddeling zoals we die de afgelopen dertig jaar hebben leren kennen in het bedrijfsleven. We werden op onze wenken bediend met een artikel in de New Yorker (november 2014) waarin Lizzie Widdicombe gedetailleerd beschrijft hoe het bedrijf 10x (Ten times) de expertise die men heeft opgebouwd als impresario voor popartiesten en muzikanten, toepast als impresario voor talentvolle programmeurs.

10x was started by two music and entertainment managers, Michael Solomon and Rishon Blumberg, who for the past nineteen years have represented rock stars, including John Mayer and Vanessa Carlton. Recently, in the wake of the digital revolution and the music industry's implosion, Solomon and Blumberg have begun serving as agents for technologists. 10x claims to represent digital "rock stars"; the company's name comes from the idea, well established in the tech world, that the very best programmers are superstars, capable of achieving ten times the productivity of their merely competent colleagues.

Wij suggereren de term ‘impresario’ binnen ons vakgebied met de nodige terughoudendheid. Aan het begrip impresario zit een aantal associaties vast die zich niet 1:1 lijken te verdragen met de rol van mentor binnen een organisatie, of searcher/ selecteur in opdracht van een bedrijf. De impresario als zaakwaarnemer heeft als primair belang een transactie, zijnde een boeking of een transfer voor de cliënt. Terwijl het primaire belang van de searcher, maar ook de interne mentor, bij de opdrachtgever ligt. Toch ervaren wij wel meerdere elementen van de impresario-rol in ons werk.

De interne mentor kent de subtiele balans tussen bedrijfsbelang en carrière voortgang. Het bedrijf heeft belang bij stabiliteit en laat iemand die goed werk levert graag zitten, terwijl carrière ontwikkeling juist lijkt te vragen om nieuwe uitdagingen. Liggen die niet binnen het bedrijf, dan stapt de mentor in de impresario rol en zal extern adviseren, met als risico dat dit tegen het korte termijn belang van het bedrijf ingaat.

Recruiters are the traditional middlemen of tech; companies hire them to fill openings. But the profession doesn't have a good reputation among technologists: the promise of easy money, combined with a low barrier to entry, means that it's full of "pikers," as one recruiter told me—opportunists who treat the talent search like a truffle hunt: "We call them 'body shops,' because they are just hired to fill up a project



with warm bodies.” Solomon and Blumberg decided that they wanted to align with—and to be paid by—the programmers rather than with the companies doing the hiring.

Als research voor dit artikel hebben we nog eens de film Jerry Maguire uit 1996 bekeken en geanalyseerd. In die film wordt de impresario als sportmakelaar opgevoerd die vooral tot doel heeft te verdienen aan de transactie die hij voor zijn cliënt kan regelen, waarbij het belang van de cliënt volledig ondergeschikt lijkt aan de geldwaarde en condities van de transactie. Hierop aangesproken door het zontje van een cliënt schrijft Jerry een memo waarin hij stelt dat het anders moet: “Er moet een persoonlijke relatie zijn tussen sporter en de zaakwaarnemer en het (langere termijn) succes van de sporter moet voorop staan”. In de film is het uiteindelijk de football speler (Rod Tidwell) die hem uitlegt dat het ten diepste gaat om ‘Kwan’. “Some have coins, but I have Kwan”. Zijn Kwan is love, respect, community and the dollars too. En Jerry leert van Rod hoe het is om een persoonlijke relatie te hebben en balans te bouwen tussen relatie management (love) en succes. Het aardige van de film zit hem vooral in de afweging tussen ‘beste balans’ en ‘beste transactie’. In de film is die keuze niet zo moeilijk, maar in de werkelijkheid ligt de afweging en keuze tussen de verschillende mogelijke afslagen in de loopbaan een stuk gecompliceerder.

Hierna geven wij een aantal voorbeelden die ons betoog tot dusver illustreren en die tevens bedoeld zijn voor de lezer om te toetsen in hoeverre de casuïstiek herkenbaar is. Wij willen er niets mee bewijzen, daarvoor berusten de voorbeelden niet op onderzoek. We denken wel dat de cases niet alleen in onze praktijk voorkomen en gezien kunnen worden als rolmodellen voor carrière management in de wereld van de support professional.

Case A – De interne impresario

Anton komt terug uit NY met drie jaar ervaring op het Global Head office van een professional services firm. Hij heeft een aantal moeilijke projecten succesvol afgerond en een internationaal netwerk opgebouwd. Terug in Nederland kan hij zijn externe HR consultancy job weer oppakken, maar het vlotte niet echt. Zijn baas ziet dat wel en vraagt de nieuwe directeur HR Nederland of hij een rol heeft voor Anton. Die stelt: ‘Ik kan je het interne HR vak leren, maar na een aantal jaren zal je om verder te groeien een andere organisatie moeten zoeken’. Anton heeft vervolgens een aantal complexe reorganisaties doorgevoerd op arbeidsvoorwaarden gebied. Tussen de twee groeit een warme professionele band en na vier jaar adviseert de HR direc-

teur aan Anton om een externe carrière stap te maken. Die stap wordt een Nederlandse international, waar hij verantwoordelijk wordt voor arbeidsverhoudingen en MD.

Commentaar: *De mentor van Anton zag dat doorgroei voor zijn (internationaal gerichte) talent binnen de organisatie niet goed mogelijk was. In de nieuwe organisatie kan dat talent ten volle worden benut. Wij denken dat dit voorbeeld vele varianten kent waarbij een senior (impresario) in het vakgebied op het goede moment een jongere collega ‘career counsel’.*

Case B – De ‘doe het zelf’ impresario

Bea is erg boos als ze hoort dat haar naam is genoemd voor de zwaarste HR BU rol binnen de NL firma. Ze houdt er niet van dat er voor haar wordt gedacht. Ze wil zelf aan de touwtjes trekken. Maar ze accepteert de rol wel en overtreft alle verwachtingen. Na drie jaar wil ze een volgende stap maken, maar die is er eigenlijk niet. Bij iedere volgende stap past haar profiel niet op de rol, of haar ambitie niet binnen de structuur. Ze neemt ontslag en besluit om een tijdje interim opdrachten te doen. Ze verbaast zich erover hoeveel ze daarvan leert en ze verrast haar opdrachtgevers met haar enorme drive en de resultaten. Een jaar later wordt ze gebeld door een searcher die haar vervolgens plaatst op een rol als HR directeur bij de Nederlandse tak van een internationale onderneming. Bea zegt daar zelf het volgende over: “Je moet verder willen, een plan hebben”. “Psychologische contractering is belangrijk, iedere drie jaar iets anders”. “Verschillende branches, anders leer je niet meer”. “Zorg voor autonomie, je eigen job neerzetten en ruimte afdwingen om jouw visie te realiseren”.

Commentaar: a) *Het samenspel tussen mentor en career counselee verloopt soms verrassend. Hier had de mentor het goede plan, maar mogelijk niet helemaal de juiste route. Alhoewel je ook als mentor soms een risico moet nemen, zeker bij een sterk karakter als van Carla. b) Interim management kan voor sommige carrière ontwikkelingen uiterst waardevol uitpakken. Zeker de moeite waard om te overwegen als de HR professional zich wil verbreden met werkervaring in meerdere verschillende organisaties.*

Case C – De externe impresario

Carl is zijn loopbaan begonnen als trainee bij een internationaal HR adviesbureau. Na een jaar of zes heeft hij de keuze gemaakt zich verder te willen ontwikkelen binnen de HR kolom van een bedrijf. Hij wordt

Career Management voor Talent Pro's - 2

Senior HR beleidsadviseur bij een grote nationale retailer. Al snel groeit hij door tot manager van de afdeling recruitment, opleiding & training, C&B en beleid. Een logische volgende stap binnen deze retailer is HR Business Partner. Maar deze functie is solide ingevuld. Carl is wel toe aan een dergelijke uitdaging en zoekt die elders. De intermediair/impresario die Carl goed kent begeleidt hem naar zijn volgende stap. Waar hij nog ervaring in wil op doen is: een internationale werkomgeving en het werk van een HR Business Partner/Manager. De beleidskant en management zijn in de eerste twaalf jaar van zijn loopbaan voldoende aan de orde gekomen. Carl wordt HR Business Partner bij een multinational. Hier komen zijn opgebouwde kennis en ervaring goed uit. Hij krijgt hier een zware uitdaging om daadwerkelijk het management van een grote BU te adviseren én te coachen. Hij is nu direct betrokken bij een eigen business line. In 2014 wordt hij gepromoveerd tot HR Director van een grote divisie. Gedurende deze procedure houdt hij steeds contact met zijn impresario.

Commentaar: *Vanaf zijn eerste baan bij het adviesbureau heeft dezelfde intermediair Carl als impresario in zijn loopbaan begeleid. Carl is ambitieus en doorloopt een stijle leercurve. Hij wil blijven veranderen en uitgedaagd blijven worden. Daarnaast houdt hij samen met zijn impresario in het oog dat ook zijn CV-opbouw een mooie lijn houdt. Bij die tweede en laatste stap bij de multinational voelde Carl zich uitgedaagd om deze stap binnen een andere organisatie te zetten. Samen met de impresario zijn alle voors en tegens op een rij gezet en heeft hij besloten om zijn carrièrelijn voorlopig voort te zetten bij het zelfde bedrijf.*

Conclusies en gedachtes

We hebben allemaal van tijd tot tijd iemand nodig die ons een goed carrière-advies geeft. We zijn ons als professionals weliswaar steeds bewuster van het 'master-of-our-own-destiny' principe, anderen zien onze kwaliteiten en mogelijkheden nu eenmaal scherper dan wij zelf. En bovendien ontbreekt het de professional vaak aan tijd, competenties of interesse. Om dat inzicht te vertalen in een effectieve carrière interventie komt de impresariorol meer en meer in beeld. Soms wordt die rol nog intern vervuld door leidinggevendenden als mentoren. En waar die mentoring nog kan is dat natuurlijk top, maar voor steeds meer (jonge Talent-) professionals geldt dat de carrière pijlpijn niet binnen een organisatie ligt, maar tussen organisaties met uitstapjes naar interim management en consulting. Hoe dan je route te bepalen en de goede keuzes maken en dan ook nog binnen een werkbare termijn?

Het zoeken van een geschikte vervolgstap in de carrière als talent pro is een langdurig proces. Het is niet zo gek om zich daarbij te willen laten adviseren door deskundige coaches die de markt kennen. Het is ook niet zo gek dat professionele searchers vaak benaderd worden om die rol van coach te vervullen, terwijl het business model daar eigenlijk niet op is ingesteld.

In case C zien we dat de rol van impresario en die van recruiter soms dicht bij elkaar kan liggen. In de praktijk kunnen deze rollen natuurlijk wel eens strijdig zijn. Het korte termijnbelang van de recruiter zou een match en dus ook een plaatsingsfee kunnen zijn. Het lange termijnbelang van de recruiter – zeker wanneer deze zijn/haar rol van impresario en coach serieus neemt – is meer gebaat bij een lange termijnrelatie met de HR professional. Bovendien maakt dit ook het werk van de recruiter/impresario leuker en meer uitdagend.

De value propositie van de impresario is dat hij het specifieke talent (de personal brand) van de aanbieder goed kan typeren, de marktmogelijkheden kent en interesse heeft in bij de aanbieder passend carrière management (inclusief de kwan-factor!). Het voorbeeld van 10x waar Lizzie Widdicombe over schrijft in de New Yorker kan een 'early signal' zijn van een nieuwe vorm van dienstverlening. "(Externe) recruiters zijn de traditionele tussenpersonen om vacatures te vullen", schrijft Widdicombe. De open positie in de organisatie is het vertrekpunt voor de searcher, van daaruit start het matching proces om uit te komen bij beschikbaar talent. Het bemiddelen voor individueel talent wordt bewust afgehouden, omdat de markt dat (nog) niet verwacht. Het zoekende bedrijf betaalt. Als je met searchers praat is de verwachting dat dit business model voorlopig nog steeds bestaansrecht heeft. Wij hebben geen reden om die verwachting te weerspreken. Wij denken wel dat het impresario model een kansrijke aanvulling is. Omdat dit model niet uitgaat van de zoekende partij, maar van het individuele talent als aanbieder.

Wij denken dat de Talent professional dit verschijnsel zal onderkennen en bewuster zal gaan zoeken naar impresario's die hem kunnen helpen. En als de Talent professional deze route verkent als front runner, dan zal talent in anders professionele sectoren vroeger of later het model volgen. De markt voor talent zal zich versneld ontwikkelen, enerzijds vanuit demografie gedreven schaarste, anderzijds door het fenomeen van exponentiele organisaties in opkomst. (Talent) professionals die master willen zijn van hun eigen destiny zullen net als de programmeurs van 10x een impresario nodig hebben, om hen te helpen de juiste organisatie te vinden op een effectieve manier. Er is een toekomst voor Talent pro's die impresario kunnen zijn en daarbij anderen kunnen helpen met hun carrière management. | [M&](#)