

Peter Schansman en Wan van Overveld

Career Management voor Talent Pro's

In ons vak adviseren wij over de carrières die Talent professionals doorlopen. Enerzijds doen wij dit met assessments, selectieadvies of interim opdrachten, anderzijds door on-the-job begeleiding, mentoring en advies. Met Talent professionals bedoelen wij adviseurs of managers die actief zijn in de human resource discipline, zoals: HR Operations, Learning, L&D, MD, Recruiting etc. Kortom al die professionals die zich systematisch bezig houden met talent management in organisaties. Wij vragen ons af: hoe ontwikkelt de Talent professional eigenlijk zijn/haar eigen talent? En gebeurt dit binnen, buiten, of tussen organisaties? Welke opties worden afgewogen, welke begeleiding zoekt men op, hoe werkt het in de praktijk? En met een schuin oog kijkend naar de eisen van de huidige kenniseconomie en technologische innovatie: wat is hiervoor nodig? In dit artikel hanteren we de begrippen Talent professional en HR professional door elkaar. Voor de vak aanduiding zouden wij uiteindelijk de voorkeur geven aan de term Talent professional.



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 assessmentpsycholoog, recruiter, organisatie-adviseur en HR Manager (vast en interim). Sinds 1998 is Wan actief als accountmanager voor HR interimopdrachten.

Context

Sommige Talent professionals breken door, maar velen lukt dit niet. Vallen goede Talent professionals al vroeg op en kun je ze scouten en counselen? Moet je ze wel scouten of counselen, of managen ze hun professionele carrière zelf? In de zich ontwikkelende kenniseconomie zien we een nieuw type Talent professional ontstaan, de strategische adviseur in de directie. Zijn dit de strategische business partners die Ulrich¹ bedoelt? Waar komen die vandaan, hoe zijn ze gevormd? Zo maar wat vragen die bij ons opkwamen, toen we iets preciezer wilden kijken naar de meest voorkomende carrièrepaden van de Talent professional.

“Master of your own destiny”. Dè mantra van de huidige generatie geeft al aan dat men graag de baas wil kunnen zijn over de eigen carrière. HR stimuleert die gedachte ook vanuit visie en pragmatisme. Visie, omdat deze wens sterk overeenkomt met de values van HR. En pragmatisme, omdat we geleerd hebben dat bedrijven geen verantwoordelijkheid meer kunnen nemen voor lifetime employment en bijbehorende ontwikkeling. *Master of your own destiny* is dus op zijn minst een nastrevenswaardig principe. Maar wat is die destiny precies voor de Talent pro? En wat is het spoorboekje dat naar die destiny leidt? In dit artikel spitsen wij deze vragen toe op de HR professional. Hoe gaat de HR professional, die anderen adviseert in hun ontwikkeling en carrière, eigenlijk om met de eigen ontwikkeling en carrière?

Variant op het schoenen-van-de-schoenmaker syndroom

Het is voor Talent professionals natuurlijk niet anders dan voor degenen die carrière maken in een andere line of business. Er is sprake van organisatieontwikkeling en van de eigen ontwikkeling van de professional. Het is de kunst die beide sporen zo goed mogelijk synchroon te laten lopen en op elkaar af te stemmen. Het

¹ Dave Ulrich, HR Value Proposition, Harvard Business School Press, 2005

verschil zit hem er wel in dat de meeste organisaties een pipeline onderhouden voor de business, maar geen pipeline hebben voor de Talent Pro. Het geld wordt “direct” verdiend met de mensen die het primaire proces beheersen en ontwikkelen. Dat is al moeilijk genoeg. Talent professionals richten zich op het supporten van loopbaanontwikkelingen in de business. Het supporten van hun eigen carrière valt daar buiten. Je zou het kunnen zien als een variant op het schoenen-van-de-schoenmaker syndroom. Maar het is ook een kwestie van schaal. De meeste organisaties zijn simpel gezegd niet groot genoeg om een pipeline voor Talent professionals te kunnen onderhouden. Als er toch iets van een pipeline nodig is, dan moet die dus lopen door verschillende organisaties heen. En dan ontmoeten selectie en carrière-management elkaar. Terwijl de Talent professional als geen ander zelf met dat vak bezig is. Het is als de huisarts die voor een stevige griep op consult gaat bij een collega huisarts. Die rol van huisarts of impresario is er één die wij regelmatig vervullen, door Talent professionals gedurende vele jaren in hun ontwikkeling te blijven volgen en daar op gepaste moment een counsellende rol in te spelen.

(Hoe) werkt deze Talent Pro pipeline? En hoe maken de professionals er zelf er gebruik van? In dit artikel willen we aan de hand van casuïstiek een en ander toelichten en een wenselijk next level suggereren.

Van pijplijn naar piramide

In Tijdschrift voor MD (zomer 2010) beschrijft Gert-Jan van Wijk het carrièrepad van de specialist. Refererend aan ‘The Leadership Pipeline’ (Charan, Drotter), onderscheidt hij drie relevante stadia: Technisch specialist, Vertrouwd adviseur, Strategisch zakenpartner. Op zichzelf is dit een redelijk vertrouwd beeld. Al zien wij gemiddeld wat meer stappen en is de transitie van vertrouwd adviseur naar strategisch zakenpartner in de praktijk nogal complex. Wij nemen de analyse van Van Wijk als vertrekpunt bij dit artikel. Wij zullen van daaruit het carrière beeld van de Talent professional zoals wij dat kunnen waarnemen wat verder detailleren.

De bijdrage van het Leadership pipeline concept ligt vooral in de betekenis die gegeven wordt aan de transities die individuen moeten doormaken bij de passage van het ene niveau naar het volgende. De meest bekende transitie is die van het leiden van jezelf naar het

leiden van anderen. Die transitie is cruciaal en pijnlijk moeilijk. We kennen allemaal de professionals die het liefst de operaties kort aansturen (deze bij voorkeur zelf grotendeels uitvoeren) en maximaal in control willen zijn. Dit geeft hen de wetenschap dat de kwaliteit is geborgd. Loslaten, anderen het vertrouwen geven en van afstand sturen in een professionele omgeving is een kunst. Iedere volgende overgang is minimaal even lastig. Verder op in de pijplijn gaat het steeds meer op topsport lijken.

Het commentaar dat wij bij de modellering van Van Wijk hebben, is dat wij het profiel van de strategische zakenpartner tamelijk professoraal vinden. En daarmee is de afstand tot het vertrouwde partner profiel vrij groot. Wij vragen ons dan af hoe iemand die afstand in zijn/ haar carrière gaat overbruggen. Wij denken dat de leidinggevende kant van de professional in het carrière model moet worden betrokken. In ons huidige denken over leiderschap zijn leiding geven en management rollen immers niet meer synoniem (Kotter). Dus lijkt het ons juist goed om de acquisitie van leidinggevende skills mee te nemen in het pijplijn model voor de Talent professional. Waar in de carrière gebeurt dat en hoe effectief gebeurt het?

Carrière van talent professional loopt door meerdere organisaties

We onderschrijven de analyse zoals Rino Schreuder die weergeeft in Tijdschrift voor MD (najaar 2014), waarin afscheid genomen wordt van de talent pijplijn als rechtlijnig systeem voor het vormen van excellerende maar uniforme individuen. De Talent pro pijplijn loopt dat risico niet, denken wij, omdat het carrière pad van deze professional per definitie door meerdere organisaties loopt. Die zo gewenste diversiteit is daarmee uit noodzaak ingebakken. Een ander element dat we graag willen toevoegen is de levensfase theorie van Lievegoed. Het projecteren van levensfasen op carrière management wordt belangrijker naarmate het normaler wordt dat we doorwerken tot ons 70ste jaar. Het inzetten en benutten van senior talent wordt de nieuwe diversity trend. Het is verstandig als Talent professionals via hun eigen carrière management daarin mede het voortouw nemen. Door de beschouwing van Van Wijk te combineren met dergelijke overwegingen voor het carrièreverloop binnen HR komen we tot het volgende piramide model voor de Talent professional.

Career Management voor Talent Pro's

Talent Pro piramide (vrij naar Bersin)

Stappen 1, 2 en 6 stemmen redelijk overeen met de indeling van Van Wijk, de professionele kant van het model. Stappen 3,4 en 5 vormen de lijnkant. Bersin verwacht dat in de moderne kenniseconomie meer en meer geswitched zal worden tussen beide kanten van de piramide.



7

Toelichting

Carrière stap	Transitie	Ervaring
1. Consultant/Technical specialist	Vak effectief uitoefenen	1 -5 jaar
2. Trusted adviser	Counselen van de lijnverantwoordelijke; beginnend specialist	5 – 10 jaar
3. Team leader/specialist	Anderen effectief laten presteren; een MT adviseren	5 – 10 jaar
4. Functional leader	Functionele verantwoordelijkheid binnen een BU. Overleg met werknemersvertegenwoordiging.	10 – 15 jaar
5. International leader	Idem in internationale setting	15 – 30 jaar
6. Senior expert/ Thought leader	Erkend specialist op deelgebied x business strategie	25+

>>



De praktijk

Om het model compact en transparant te houden is het beschreven alsof het om rechte carrière lijn gaat die een professional binnen één en dezelfde organisatie zou kunnen doorlopen. In de werkelijkheid gaat dat misschien maar op voor een zeer klein percentage. De praktijk is dat professionals groeistappen maken door in een loopbaan een aantal keren een overstap van organisatie te maken. Uiteraard is de Talent professional verantwoordelijk voor zijn/haar eigen transitie. Sommige transitie zullen een achtergrond hebben vanuit louter pragmatisme: “ik ben ontslagen en heb zo snel mogelijk behoefte aan ander werk”. En andere transitie kunnen getuigen van logische en verrijkende loopbaanstappen. Die laatste transitie zijn natuurlijk vanuit de horizon van dit artikel het meest interessant. Vaak gaat het dan om keuzemomenten in een loopbaan die een belangrijke versnelling kunnen brengen.

Keuzemomenten die in een loopbaan een belangrijke versnelling brengen

Als impresario/mentor van HR professionals hebben wij dagelijks met deze keuzen te maken, bijvoorbeeld:

- van een kleinschalige organisatie naar een veel grotere;
- van nationaal naar internationale;
- kleine HR Manager bij een groot bedrijf (bijvoorbeeld een divisie) of grote (eindverantwoordelijke) HR Manager bij een klein bedrijf;
- een volgende groeistap binnen dezelfde branche waarin je al actief bent of juist een tijdelijk meer zijwaartse stap naar een totaal andere branche

De HR impresario/mentor helpt kandidaten zich bewust te maken van de consequenties van hun keuzeprocessen en denkt mee over de consequenties van een bepaalde keuze op dit moment.

De stappen die wij in het model aangeven en de bijbehorende ervaringsjaren zou je kunnen zien als het spoorboekje. We gebruiken het ook als een peer level test om te zien waar iemand ongeveer zit qua ervaringsopbouw. Maar lang niet

Career Management voor Talent Pro's

Iedereen volgt het spoorboekje; de werkelijkheid is vaak weerbarstiger. In het bijzonder de stappen 3, 4, 5 blijken in de praktijk lastig te 'career managen'. Velen blijven (te) lang in stap 2, of proberen even stap 3, om vervolgens de externe consultancy te verkiezen in de vorm van interim opdrachten, ZZP-er, of eigen bedrijf. Anderen hebben de ambitie om het 'spoorboekje' te volgen, maar weten niet goed hoe.

Velen blijven (te) lang in stap 2

"Ik kan meerdere paden volgen, maar welk pad is het beste voor mij. Ik snap een beetje hoe de pijnlijken er binnen mijn eigen organisatie uit ziet, maar past die bij mijn ontwikkeling? Ben ik misschien gebaat bij een overstap? Hoe ziet het er bij andere organisaties uit?"

Het zijn de vragen die de Talent professional vaak wel weet te beantwoorden voor de eigen cliënten in de eigen organisatie, op basis van inzicht in de organisatie-opbouw en -ontwikkeling. Maar, zoals eerder gezegd, de pijnlijken voor de Talent professional loopt onvermijdelijk door meerdere organisaties. En bij het krijgen van inzicht in de beste match helpt het als er een intermediair is die daar meer zicht op heeft, meerdere organisaties kent en meer een fit kan maken tussen de ontwikkeling van de Talent professional en bestaande pipelines van organisaties.

Zo'n intermediair zou je kunnen vergelijken met de rol van impresario: belangenbehartiger met oog voor de toekomst van de kandidaat. Hij/zij moet het belang om een vacature in te vullen met de Talent professional voor wie hij/zij ook mentor is, kunnen afwegen tegen de waarde voor de loopbaan van de professional. Binnen de eigen organisatie speelt een vergelijkbaar vraagstuk. Het directe belang van een organisatie kan zijn om de Talent professional op een bepaald project in te zetten, waar deze al veel ervaring mee heeft en waarbij men het

met een gerust hart aan hem/haar kan overlaten. Terwijl het voor de ontwikkeling van de professional misschien veel beter is ingezet te worden op een project waarin alles nieuw is.

Wij verwachten dat in de zich continu vernieuwende talent markt benaderingen zullen opkomen die we kennen uit de sportwereld en de show business, zoals scouting en impresariaat. Wat valt er te leren van een aantal praktijkvoorbeelden? En waar komen we op uit als we die inzichten optellen bij onze eigen ervaring?

Scouting en impresariaat

In deel II geven we praktijkvoorbeelden ter toetsing en nadere analyse. | [Md](#)