

Talentontwikkeling

SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 8

+ TEKST ASTRID VAN UNEN

Competentiemanagement? Dat is oud denken. Het gaat uit van wat iemand nog niet kan. Nieuw is het denken in talentontwikkeling. Al bij de sollicitatie wordt de potentie genoteerd en die dient als basis voor de loopbaan. Bij KPMG is dit een speerpunt in het personeelsbeleid, en werkt het zowel intern als naar de klanten toe.

Ze voeren samen het interview, de interne CSR-manager Jolanda van Schaik en senior manager People & Change Caroline Visser die bedrijven adviseert bij organisatieontwikkeling. Beiden vanuit de overtuiging dat MVO geïntegreerd dient te zijn in het HR-beleid. Van Schaik stimuleert dit binnen KPMG, Visser probeert dit uit te dragen in haar adviezen. De adviespraktijk People & Change richt zich op HR-consulting, talentmanagement en verandermanagement. De missie: 'Een substantiële bijdrage leveren aan het onderscheidend vermogen van KPMG in grote transformaties, door bewust te focussen op gedragsverandering. Dit vanuit de overtuiging dat alleen op deze wijze duurzame verandering kan worden gerealiseerd.'

Geen gemakkelijke klus, erkent Visser. "We belichten bij grote transformaties de *people*-kant. Niet alleen een nieuwe structuur neerzetten, maar er ook voor zorgen dat mensen meekunnen. Bijvoorbeeld door hun talenten te ontwikkelen als ze op een andere manier moeten gaan werken of het trainen van leidinggevenden die mensen moeten begeleiden bij vertrek. We streven ernaar alles wat met de factor mens te maken heeft, te beïnvloeden. Dus ook leiders die nog op de meer traditionele manier leidinggeven: eerder op macht dan op gezag. Dan kun je tegen generatieverschillen tussen oud en nieuw leiderschap aanlopen en dat vraagt om een tactische aanpak." Visser komt bij alle soorten bedrijven: daar waar de bewustwording van het belang van een goede *people*-strategie voor duurzame groei al ver is doorgevoerd en daar waar dat nog in de kinderschoenen staat. "We kijken naar de gevolgen van beslissingen in de praktijk en benoemen wat we zien. We houden spiegels voor. Bij bedrijven die de *people*-kant nog niet zo sterk op hun netvlies hebben, is sneller winst te behalen dan bij bedrijven die al een uitgestippeld beleid hebben."

Intern is KPMG al sinds 2005 gestructureerd bezig met MVO. Onderdeel daarvan is aandacht voor talentontwikkeling onder de 3500 medewerkers die de organisatie telt. "Niet te

verwarren met competentie management, dat veel meer uitgaat van wat iemand minder goed kan", zegt Visser. Volgens Van Schaik gaat het nu juist om wat iemand wél kan. "Wat maakt jou uniek, waar ben je goed in en hoe kunnen we dat uitbouwen? Ik noem het liever potentie management."

Daar wordt in verschillende programma's in geïnvesteerd, zegt Van Schaik. "Bijvoorbeeld tijdens de Management Development Dagen, waar jonge professionals uitdagende vraagstukken krijgen voorgelegd, waar zij advies op moeten geven. Vroeger ging dat om vraagstukken van grote commerciële bedrijven. Nu hebben we ook de focus op ngo's gelegd, zoals Unicef en Child Help Line International en hun gevraagd naar hun strategische vraagstukken. Maar je kunt ook een frisdrank of bierproducent vragen om hun duurzaamheidsvraagstukken in te brengen: hoe gaan jullie om met de schaarste van grondstoffen? En wat betekent dat voor de productie in Afrika? Daarmee leren ze dat duurzaamheid onderdeel vormt van je bedrijfsstrategie en daarmee creëer je een bredere blik op de wereld."

In het project Bright krijgen medewerkers de kans om overzee bij ontwikkelingsprojecten hun kennis over te dragen. Verder ondersteunt

"Wat maakt jou uniek, waar ben je goed in en hoe kunnen we dat uitbouwen?"

Ik noem het liever potentie management"

de organisatie op strategisch niveau innovatieve projecten en stimuleert ze vrijwilligerswerk onder de medewerkers (corporate volunteering). KPMG heeft een groep zogenoemde emerging leaders gevormd: jonge KPMG-professionals die de potentie hebben om de leiders van de toekomst worden. "Zij kunnen de keuze maken om een maatschappelijk project te doen", legt Van Schaik uit. "Bijvoorbeeld het adviseren van een ngo. Want je kunt volgens mij geen leider van de toekomst zijn als je niet weet wat er in de wereld speelt. De keuze is nog vrijblijvend, maar wat mij betreft wordt dit binnenkort een vast onderdeel van het programma."

Het meest ideaal, stellen beide dames, is als talentontwikkeling verweven is in de gehele HR-cyclus: van aanname tot en met vertrek. "Dat je bij het aannemen van iemand al verankert wat je belangrijk vindt in de ontwikkeling van die persoon", zegt Visser. "Het ontwikkelen tot een brede professional die weet wat er in deze tijd speelt en dit in het werk kan inzetten. Daar moet je dus ook op gaan beoordelen en belonen. Waarom word je gepromoveerd? Omdat je bepaalde ervaringen hebt opgedaan en bepaalde talenten hebt ontwikkeld

die ook alles te maken hebben met MVO." Dat is wel een soort Nieuw Denken, benadrukt Van Schaik. "Ik denk dat we de sociale, klimaat- en economische crises in de wereld alleen kunnen oplossen als bedrijven niet alleen hun financiële gegevens naar buiten brengen, maar ook hun performance op het gebied van milieu en sociale aspecten gaan rapporteren. Accountants, maar ook adviseurs spelen daarbij een belangrijke rol. Dus wil ik graag dat al onze medewerkers begrijpen dat de meerwaarde in hun werk zit in het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De nieuwe generatie wil werken in een bedrijf dat die waarde uitdraagt. Het zit ook in onze visie, dus *practice what you preach*. Dat gaat niet in één jaar, maar als de voedingsbodem er is, kun je in korte tijd heel veel neerzetten." ■

www.kpmg.com

HRMVO

ONDERWIJSBLOG: OPLEIDINGEN

Hoe krijgt talentontwikkeling aandacht in de HRM-boeken?

"In de literatuur zijn talentontwikkeling en competentie management steevast aan elkaar gekoppeld. Het wordt min of meer als hetzelfde gezien. Er wordt gekeken naar wat iemand kan en wat hij niet kan en daar wordt verder op doorgegaan. De nadruk ligt op de inrichting van de organisatie en de rol van de manager. De literatuur benadert talentontwikkeling heel instrumenteel en ook vaak top-down. In de literatuur kom je dan al snel uit bij de manager. Dat is redelijk traditioneel. Het is interessant om het ook bottom-up te benaderen: hoe kun je medewerkers uitdagen om met hun eigen talentontwikkeling aan de slag te gaan?"

Is de best practice van KPMG een goed voorbeeld om aan studenten uit te leggen?

"Zeker. Ik denk dat studenten KPMG als werkgever hierin onderscheidend vinden. Ze hebben met het specifieke MVO-programma voor medewerkers

natuurlijk een unique selling point. Ik zou dit verhaal als discussiethema willen inbrengen. Vinden ze het een goed voorbeeld of niet? En hoe voer je dit beleid uit in bijvoorbeeld een supermarkt of schoonmaakbedrijf? KPMG trekt talentontwikkeling en competentie management uit elkaar. Bij hen ligt de nadruk op wat iemand wel kan en het bedrijf vergroot dit uit. Ze maken een koppeling naar het zogenoemde nabuurschap: het omkijken naar mensen. Dat is een mooi element, ook als statement naar buiten toe. Het klopt dat de huidige generatie MVO belangrijk vindt en daarop selecteert als het gaat om het zoeken van een baan."



Koert de Langen is docent Management en Organisatie op de hogeschool Avans in Den Bosch. Hij laat elke keer zijn licht schijnen op het behandelde thema's in deze serie: HRM & MVO Management.
k.delangen@avans.nl