

OC Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door OC Rendement

OC Rendement is hét nieuwsvakblad voor iedereen die zich bezighoudt met, of verantwoordelijk is voor opleiding en coaching in kleine en (middel)grote organisaties.

OC Rendement onderscheidt zich door:

- Veel signalerend nieuws over (veranderende) wet- en regelgeving;
- Vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- Beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- Interactieve, persoonlijke e-mailservice met het allerlaatste nieuws, sites, congressen en publicaties.

Meer informatie op: www.rendement.nl/oc

Voordelig proefabonnement aanvragen? www.rendement.nl/oc/abonneren



DOELGERICHT INVESTEREN IN TALENTVOLLE WERKNEMERS LEVERT GELD OP

Meer rendement uit verborgen talent

Elke sollicitant en elke (nieuwe) werknemer kan de inspirerende leider zijn die uw organisatie over een paar jaar nodig heeft. Dat vraagt een scherp oog voor hun capaciteiten en potentieel. Heeft u dat eenmaal duidelijk in kaart gebracht, dan kunt u ook doelgericht werken aan de talentontwikkeling van werknemers. Zo geeft u medewerkers de kans om door te groeien en u weet zeker dat uw investering in de kennis en vaardigheden van de werknemer rendement zal opleveren.

Talentvolle werknemers aantrekken en vasthouden is voor veel organisaties toprioriteit. Maar talent herkennen is moeilijk. Toch verwacht uw directie dat u de juiste mensen aantrekt en bindt aan uw organisatie door hun de juiste ontwikkelingskansen te bieden. Maar al die investeringen in de groei van individuele medewerkers zijn geen liefdadigheid. Die moeten op termijn natuurlijk ook wat opleveren.

Geschied

Doelgericht investeren in de talentontwikkeling van werknemers begint al bij de aanstelling. Tijdens het werving- en selectieproces moet u een goed beeld krijgen van de potentie van een werknemer. Het is daarom verstandig om een sollicitant (of werknemer) een assessment af te nemen, waarin u kijkt naar:

- zijn capaciteiten (kennis en vaardigheden);
- zijn persoonlijkheid (omgang met anderen, de manier van werken, besluitvaardigheid en manifestatie).

U hoeft daar echt geen gespecialiseerd bureau meer voor in de arm te nemen. Op de markt zijn steeds meer online assessments beschikbaar. Sollicitanten op een laagdrempelige en goedkope manier aan een test onderwerpen? Dat doet u gewoon zelf! Een assessment

“ Een assessment doet u gewoon zelf ”

geeft u een goed beeld van de mogelijke geschiktheid van de kandidaat in termen van competenties en persoonlijke eigenschappen. Het is een handig instrument dat u helpt bij de beantwoording van de vraag: ‘Is dit je juiste persoon op de juiste plek?’

De perfecte kandidaat bestaat echter niet. Geen sollicitant voldoet volledig aan uw functie- en profieleisen. Daarom moet een goed assessment ook een ana-

lyse bieden van het potentieel dat een werknemer heeft. Een werknemer met potentie heeft het vermogen om zich in een bepaalde richting te ontwikkelen. Zodoende kunt u een talentvolle werknemer in zijn functie laten ‘groeien’ – of zelfs laten doorgroeien naar andere (hogere) functies in uw organisatie. Daarom is het goed te weten wat voor vlees u in de kuip heeft. Grofweg zijn er vier typen werknemers: de onderzoeker, de leider, de uitvoerder en de evaluator, die elk hun eigen talenten hebben (zie het kader op de pagina hiernaast).

Vlootshow

U kent vast wel de slogan ‘prestaties uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst’. Dat geldt ook voor excellente werknemers die doorstromen naar een leidinggevende functie. Ook al zijn ze een kei in hun vak, dat betekent nog niet dat ze ook als leidinggevende slagen. In die rol is leiderschap gevraagd en dat vraagt om specifieke talenten. Toch is de praktijk in veel organisaties dat de beste in het team op het schild wordt gehesen en teamleider wordt.

Probeer deze valkuil te vermijden als u een vlootshow houdt van het managementpotentieel in uw organisatie. Negeer de prestaties van een werknemer in zijn huidige functie. Hanteer objectieve maatstaven om te bepalen of hij het in zich heeft om als leidinggevende op te treden. Er zijn vier kwaliteiten die bijdragen aan de ontwikkeling van leiderschap:

1. leergierigheid: bereidheid om een risico te nemen om iets nieuws te leren;

2. breedte van het perspectief: een brede kijk op zaken hebben en alternatieve standpunten aandragen;
3. inlevingsvermogen: zich kunnen inleven in de gevoelens, gedachten en perspectieven van anderen;
4. persoonlijke volwassenheid: het vermogen hebben om feedback en problemen te zien als een mogelijkheid om te leren en te groeien.

Gedrag

Om een goed beeld te krijgen van het potentieel van een werknemer, kunt u het best een 360-gradenenquête houden.

Vraag mensen uit de werkomgeving van de werknemer – direct leidinggevenden en collega's – hoe hun collega scoort op de bovengenoemde vier punten. Focus daarbij niet op de persoon en zijn prestaties, maar op het gedrag! Op die manier gaat u voorbij bestaande vooroordelen en beeldvorming over een werknemer. De uitkomsten van zo'n onderzoek kunnen u helpen bij het gericht inzetten van uw opleidingsbudget. Want als een medewerker op de vier punten goed scoort, is de kans groot dat een investering in een opleidingstraject tot leidinggevende zich zal terugbetalen. Deze aanpak is vooral geschikt om werknemers door te laten groeien van uitvoerend professional naar een leidinggevende positie. Maar hoe kunt u andere werknemers effectiever laten werken?

Zweverig

Een goed startpunt is een analyse van de emotionele intelligentie van werknemers. Emotionele intelligentie – het vermogen van een werknemer om met zijn emoties en met die van anderen om te gaan – klinkt misschien zweverig. Inhoudelijke kennis en praktische vaardigheden zijn toch veel belangrijker bij de uitoefening van een functie? Toch kunt u de persoonlijke effectiviteit van werknemers verhogen door hun emotionele en sociale competenties te ontwikkelen (zie kader). Belangrijke eigenschappen van emotionele intelligentie zijn:

- zelfbewustzijn: de werknemer is zich bewust van zijn eigen emoties;

Elke soort werknemer heeft verborgen talenten

Binnen teamverband vervult elke werknemer op basis van zijn talent een bepaalde rol. Werknemers zijn in te delen in vier categorieën:

- De onderzoeker netwerkt buiten het team en introduceert nieuwe ideeën.
- De leider stimuleert de teamleden om zijn doelen te bereiken.
- De uitvoerder zorgt voor samenhang en harmonie in het team en werkt ideeën uit in een concreet stappenplan.

- De evaluator analyseert kritisch alle activiteiten en resultaten en is gericht op de details en op het afwerken van zijn taken.

Vaak kunt u een werknemer op basis van zijn talent indelen in één categorie. Maar hij heeft waarschijnlijk meer talenten. Een assessment maakt zichtbaar wat de verborgen talenten van een werknemer zijn en welke potentie hij heeft om in uw organisatie andere rollen te vervullen.

- zelfmanagement: hij is positief, doelgericht, laat zich niet snel uit het veld slaan door tegenslagen en weet zijn eigen emoties effectief te beheersen;
- sociaal bewustzijn: hij kan zich verplaatsen in de emoties van anderen en is omgevingsbewust;
- sociale vaardigheden: het vermogen om emotioneel inzicht toe te passen in de relatie met anderen.

Tijdbom

Voor het bepalen van de emotionele intelligentie van een werknemer, gaat u als volgt te werk. Vraag collega's en leidinggevenden van een werknemer in hoeverre hij in het bezit is van de vier eigenschappen van emotionele intelligentie. Op die manier kunt u een inventarisatie

maken van de sterke en zwakke punten van een werknemer. Op basis daarvan kunt u specifieke vaardigheden benoemen die u kunt ontwikkelen via een opleidingstraject.

Onzekerheid is bijvoorbeeld geen enkele werknemer vreemd. Maar een chronisch gebrek aan zelfvertrouwen is een tikken-de tijdbom voor het functioneren van een werknemer. Die is namelijk bang om fouten te maken en gaat daarom geen nieuwe uitdagingen aan. Op die manier kunt u een waardevolle kracht verliezen die uw organisatie kan helpen bij het realiseren van uw organisatie-doelstellingen. Door de emotionele intelligentie van een werknemer te meten, worden dit soort verborgen karaktertrekken onherroepelijk zichtbaar. Daardoor kunt u ook een ontwikkelplan bedenken. U kunt een coachingstraject inrichten waarin u de werknemer begeleidt of besluiten om hem een training 'Zelfvertrouwen versterken' te laten volgen. Goed samenwerken, inspirerend leidinggeven, conflictmanagement, beïnvloeden met effect, assertiviteit en initiatief nemen – dat zijn een aantal van de talenten die het verschil maken tussen hardwerkende, middelmatige werknemers en professionals die topprestaties leveren!

Sleutel tot hogere persoonlijke effectiviteit

Een analyse van de emotionele intelligentie van een werknemer kan veel concrete handvatten opleveren waarmee u samen het persoonlijk functioneren kunt verbeteren. Goede sociale en emotionele competenties zijn geen vaststaand gegeven. Net als kennis en vaardigheden kunt u emotionele intelligentie ontwikkelen. Onderzoek toont aan dat werknemers effectiever functioneren als ze hun emotionele intelligentie ontwikkelen.

Anne Branger, market leader productized services bij HayGroup Nederland, tel.: (030) 692 99 29, e-mail: anne.branger@haygroup.com, www.atrium.haygroup.nl