

Talentontwikkeling van senior medewerkers: stretchen

Personeelsmanagement



Voor HR kan het soms lastig zijn een goed ontwikkeltraject voor senioren te ontwikkelen. Reden hiervoor is dat men voor junior en medior medewerkers relatief gemakkelijk kan vaststellen welke competenties zij nog moeten ontwikkelen. Bij senioren is dit vaak veel lastiger.

De talentontwikkeling van senior medewerkers speelde enkele jaren geleden ook bij adviesbureau Berenschot. Men wilde een programma voor senioren ontwikkelen dat zowel een ontwikkel- als een incentive-component bevat. Ook vond men het belangrijk dat het programma senioren daadwerkelijk 'uit hun comfortzone' zou halen. Dit leidde tot een bijzonder project: De Expeditie.

In 'De Expeditie' dropt men een team van 6 ervaren adviseurs in een ontwikkelingsland waar je niet zo snel voor je lol heen zou gaan. Je kunt hierbij denken aan landen als Bangladesh of Nigeria. Een adviestraject doen binnen zo'n context is niet voor watjes.

Medewerkers uit comfortzone

Volgens Ber Damen, directeur van Berenschot, heeft het ontwikkeltraject als voordeel dat medewerkers uit hun comfortzone gehaald worden. "Een team adviseurs krijgt bijvoorbeeld als opdracht om de haalbaarheid van een franchise-model voor de agrarische sector in Bangladesh te onderzoeken. Doordat zo'n land zo totaal anders is, is alleen al de cultuurshock enorm."

Haymo de Kort, mede-ontwikkelaar van het programma, heeft de cultuurshock aan den lijve ervaren. Hij is als coach van het team adviseurs mee geweest naar Nigeria. “Het dagelijks leven op straat is ronduit middeleeuws. Je ziet markten waarbij het vee op straat geslacht wordt. Ook de infrastructuur is dramatisch. Een vliegveld is soms niet meer dan een afdakje op een leeg terrein. En het vervoer bestaat uit een klein propeller-vliegtuigje waarvan je je afvraagt of je daarmee de overkant gaat halen.”



Overweldigende leereffecten

Volgens de Kort zijn de leereffecten van het programma, dat ontwikkeld is in samenwerking met **VSO**, overweldigend. “Ik merkte echt dat het een experience is. Onze adviseurs hebben bij klanten al heel wat meegemaakt. Door het extreme karakter van zo’n ontwikkelingsland werden ze echt buiten hun comfortzone geplaatst. We zitten in een relatieve welvaartsbubbel in Nederland. De complexiteit van het advies en onderzoekswerk in zo’n land is zo anders dan in Nederland. Als je in Nederland denkt ‘Ik heb alles al wel gedaan’, dan zet deze ervaring je weer met beide benen op de grond. Je wordt bescheiden over wat je kunt. Tegelijkertijd word je bevestigd dat je met je vermogens en adviesvaardigheden ook in zo’n context je werk kunt doen.”

Talentontwikkeling van senior medewerkers

Toegevoegde waarde van het traject van Berenschot is dat het senior medewerkers daadwerkelijk uitdaagt én ontwikkelt. Ze worden gedwongen hun repertoire te verbreden en – omdat het project onder grote tijdsdruk moet worden afgerond – zijn ze veel meer dan in de Nederlandse context aangewezen op elkaar. Moeten dus wel samenwerken. Dit heeft een positief effect als het gaat om het tegengaan van ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996). Ervaringsconcentratie treedt op als meer ervaren collega’s meer ‘verkokerd’ raken doordat zij steeds meer ervaring opdoen op een steeds kleiner terrein. Door medewerkers een bovengemiddeld uitdagende opdracht te bieden, neemt hun ervaringsdiversiteit toe. Dit verhoogt hun flexibiliteit.

Interdisciplinair werken

Een ander voordeel is dat het de ‘bonding’ van medewerkers versterkt. De Kort: “Een achterliggend doel van de expeditie was dat we adviseurs meer interdisciplinair wilden leren werken. Dit doel is duidelijk behaald. De expeditie-leden hebben een betere binding met elkaar, waardoor ze elkaar in het werk gemakkelijker opzoeken.”

Bijkomend voordeel is dat het de organisatie op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op de kaart zet. De Kort: “Jongere Berenschot-collega’s vertellen op feestjes al snel ‘Dit doet Berenschot ook’. Aangezien Millennials Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

belangrijk vinden, trekt dit al snel de aandacht. Dit heeft een positief effect op het imago van Berenschot.”

Auteurs

Mirjam Baars MBA is gepromoveerd op talentontwikkeling. Sandra Jansen-Neeleman ondersteunt bedrijven op dit terrein. Beiden voeren ze vanuit onderzoeksbureau SatisAction een jaarlijks onderzoek uit naar talentontwikkeling binnen bedrijven. PW. zal uitgebreid aandacht besteden aan dit onderzoek. Wil je meedoen aan dit onderzoek? Kijk dan voor meer informatie op www.nationaalonderzoektalentontwikkeling.nl

Literatuur

Thijssen, J. G.L. (1996). Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Academisch proefschrift Katholieke Universiteit Brabant.

Eerste publicatie door Mirjam Baars en Sandra Jansen-Neeleman op 7 feb 2018
Laatste update: 6 feb 2018