



The Power of Talent in de praktijk

Roland Steenvoorde
Managing Director
Executive Search Harvey Nash

Het Nieuwe Werken

Het succes van het debat rond het thema Talentmanagement heeft een vervolg gekregen in een debat rond het thema "Het nieuwe werken": diversiteit op de werkvloer; hoe ga je daarmee om. Onder diversiteit verstaan wij vooral het grote aantal generaties dat je tegenkomt, vast-flex, en meerdere culturen:

We worden steeds ouder en we blijven steeds langer werken. Dit is een van de belangrijkste redenen dat er voor het eerst in de geschiedenis vier verschillende generaties aan het werk zijn. En dit heeft een grote invloed op bedrijven. Wat voor de jongste generatie werkt, hoeft niet te werken voor de oudste generatie. De werving en het binden van deze groeiende groep van diverse arbeidskrachten brengt nieuwe uitdagingen met zich mee.

Alsof dit gegeven niet complex genoeg is, worden organisaties ook virtueel en wordt steeds vaker besloten slechts bepaalde functies en/of een bepaald percentage van de workforce in vaste dienst te nemen. Het overige deel, ook wel flexibele schil genoemd, bestaat dan uit medewerkers met een jaarcontract, ZZPers, uitzendkrachten of wordt geoutsourced.

Dit gegeven leek ons een goede aanleiding om een tweede ontbijtsessie te organiseren voor senior HR professionals om onder leiding van een professional te debatteren over het thema Het Nieuwe Werken: diversiteit op de werkvloer met voor ons zelf wederom het uitgangspunt dat er praktische handvatten zouden worden aangereikt om onder andere via werving en selectie de gewenste mix te kunnen realiseren.

Mede dankzij de samenwerking met het blad HR Strategie kregen wij weer een pluriform gezelschap bij elkaar dat onder de voortreffelijke leiding van Prof. Dr. Marcel Creemers, verbonden aan de VU Amsterdam en Nyenrode Business Universiteit, levendig discussieerde over de door ons aangereikte stellingen:

- Diversiteit genereert nieuwe ideeën
- Diversiteit maakt verandering (change) ingewikkelder (trager)
- Diversiteit creëert tegengestelde belangen
- Competenties gaan boven diversiteit.
- Werkgevers hebben gewonnen aan flexibiliteit maar verloren aan continuïteit.

Zonder zelfs maar te proberen om de levendige discussie hier weer te geven probeer ik met de volgende samenvatting toch een beeld te geven:

Hoewel er aan generaties en culturen kenmerken worden toegekend, zit de werkelijke diversiteit toch in de mensen zelf. Wat je uiteindelijk hebt aan diversiteit binnen een team hangt sterk af van het type manager dat een dergelijk team leidt: een manager die beheert en probeert te beheersen, of een manager die leidt en er op uit is te excelleren en te "out-performen". Beide volstrekt legitiem: het hangt van de opdracht aan de manager af wat in de praktijk het meeste oplevert.

Tijdens de discussie werd soms aan de hand van concrete voorbeelden toegelicht welke clash een generatieverschil kan opleveren: bijvoorbeeld het gebruik van MSN. Als je dit laat uitzoeken door medewerkers van de jongste generatie ontstaat een andere uitkomst dan wanneer het gebruik wordt uitgezocht door iemand van de jongste samen met iemand van de oudste generatie. In het laatste geval ontstaat door de enorme clash in beleving uiteindelijk vaak een beter gebruik doordat de voor- en nadelen beter worden afgewogen met andere communicatiemiddelen.

Een ander voorbeeld had betrekking op het klonen: in een situatie waarbij het senior management van een onderneming allemaal uit dezelfde generatie komt, gebeurt het vaak dat bij vervanging een kloon wordt gezocht van de zittende leden: er wordt een profiel opgesteld dat voor hen herkenbaar is, met vaak onvoldoende aandacht voor de specifieke hedendaagse eisen. Dit kun je als HR professional "oplossen" door niet uit te gaan van een profiel, maar uit te gaan van succes: wanneer wordt gesproken van succes bij een behaalde benoeming: wat moet binnen welke periode worden bereikt. Als je dit weet, kun je als HR een profiel opstellen dat hieraan tegemoet komt en wordt dus die persoon gezocht met de grootste kans op het gevraagde succes.

De stelling "Competenties gaan boven diversiteit" werd in de praktijk getoetst door een van de aanwezigen: op een afdeling werd nieuw (tijdelijk) personeel niet langer geïnterviewd. Er werd uitsluitend gekozen op de aangeboden skillset. In de praktijk leidde dit niet tot significante verschillen!

Een opvallend verschil tussen de jongste en overige generaties bleek tenslotte nog bij uitzendkrachten: pas op de eerste werkdag om 09.00 uur weet je of iemand daadwerkelijk voor jou heeft gekozen. De jongste generatie vindt het geen enkel probleem om zich bij meerdere bureaus in te schrijven en meerdere banen tegelijkertijd te accepteren. Pas op het laatste moment wordt de beste aanbieding gekozen!

De combinatie ontbijten en praten over een actueel onderwerp heeft weer geleid tot een open discussie met een hoog praktisch gehalte waarbij wij het gevoel overhouden een bijdrage te hebben geleverd aan het opstellen van profielschetsen zodat als wordt gekozen voor diversiteit door het inbrengen van nieuwe medewerkers nog beter kan worden gekozen.

October 13, 2008

CONTACT

Bezoekadres:

Harvey Nash BV
6e verdieping Toren B
Corner Plaza
Planetenbaan 25
3606 AK MAARSSSEN

Telefoonnummer: +31 (0) 346 581 070
Fax: +31 (0) 346 581 080

Harvey Nash BV
Zuiderpark 16
9724 AG GRONINGEN

Telefoonnummer: +31 (0)346 581 070
Fax: +31 (0)346 581 080