

# APOLLO 6

## Talentmanagement

*Leiderschapsprogramma Arkin 2019*

*Apollo 6 is een merkspecifieke module in de periode  
30 januari tot 7 februari 2019*

# Programma APOLLO 6

- 09.00 Inloop en welkom
- 09.30 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze
- 09.45 Wat is talentmanagement?
- 10.00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende zienswijzen/filosofieën
- 10.45 *Koffiepauze*
- 11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling
- 12.30 *Lunch*
- 13.15 Identificeren van talenten
- 15.00 *Theepauze*
- 15.30 Opvolgingsplanning
- 16.45 Evaluatie en afsluiting

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Cathelijne Cornelissen de Beer

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Jos van Baal

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Marcel Beuker

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Disclosure

## Disclosure belangen spreker: Myriam Gijsbers-van Pesch

<b>(Potentiële) belangenverstrengeling</b>	<b>N.V.T.</b>
<b>Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties</b>	<b>Bedrijfsnamen</b>
- Sponsoring of onderzoeksgeld	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Honorarium of andere (financiële) vergoeding	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Aandeelhouder	Geen sprake van (geweest in de afgelopen 4 jaar)
- Andere relatie, namelijk.....	Niet aan de orde (geweest in de afgelopen 4 jaar)

# Omschrijving en leerdoelen

Deze module gaat in op de belangrijkste inzichten op het gebied van talentmanagement en wat het belang van talentmanagement is voor de organisatie, welke invalshoeken kunnen worden gehanteerd en welke talentmanagementprocessen en –instrumenten er zijn.

Na afloop van deze module hebben deelnemers:

- Inzicht wat het belang is van talentmanagement, welke verschillende perspectieven kunnen worden gehanteerd en uit welke elementen het proces bestaat;
- Handvatten voor het leidinggeven aan talentontwikkeling;
- Kennis van de verschillende processen, interventies en instrumenten die kunnen worden gebruikt op het gebied van talentmanagement;
- Kennis en vaardigheden om invulling te geven aan (het bespreken van) talentreviews en successionplanning.

# Plaats van de module in de leergang

Apollo 1	Apollo 2	Apollo 3	Apollo 4	Apollo 5	Apollo 6	Apollo 7	Apollo 8	Apollo 9	Apollo 10	Apollo 11
21 jan - 11 feb	11-28 februari	maart	11 april – 9 mei	27 mei -17 juni	juni	1 juli - 15 sep	16-30 september	oktober	13-27 november	medio dec
Wie ben ik? Waar sta ik?	Gedeelde en/of botsende belangen	Richting bepalen én ruimte geven aan professionals @	Verandermanagement @  Probleem-analyse & oordeelsvorming	Communi-ceren & beïnvloeden 1 @  Beïnvloedingsstijlen	Talent-management @  Talenten identificeren, ontwikkelen en inzetten	Team-ontwikkeling  Wat zijn effectieve teams?	Ondernemerschap @  Samen merken	Communi-ceren & beïnvloeden 2	Digitalisering  Digitalisering primair proces (EPD, e-health, etc)	Open space & maan-landing  Oogsten Evalueren
Persoonlijk leiderschap zingeving drijfveren	Samenwerking merk - merk merk - staf	Outputsturen & autonomie in teams	Veranderplan & Verandercommunicatie (draagvlak en weerstand)	Omgaan met weerstand	Strategische personeels-planning  <i>Arkin als Great Place to Be?</i>	Doorbreken van ineffektieve patronen	Opereren in en beïnvloeden van externe omgeving	Nader te bepalen actuele thema's	Digitalisering bedrijfsvoering (omgaan met data & management informatie)	Ambities 2020 in leiderschap
Management-stijlen										
Persoonlijke leerdoelen										

Arkin-breed gemixte groepen	Met MT van eigen merk	Hele groep tegelijk	@ 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> echelon eerst	▲ Facultatieve intervisie/ werkgroepen/oefenen
-----------------------------	-----------------------	---------------------	--	--



# Programma APOLLO 6

- 09.00 Inloop en welkom
- 09.30 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze
- 09.45 Wat is talentmanagement?
- 10.00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende zienswijzen/filosofieën
- 10.45 *Koffiepauze*
- 11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling
- 12.30 *Lunch*
- 13.15 Identificeren van talenten
- 15.00 *Theepauze*
- 15.30 Opvolgingsplanning
- 16.45 Evaluatie en afsluiting

# Wat is talentmanagement?

Talentmanagement is het **regisseren** van het geheel van activiteiten gericht op het **herkennen, ontwikkelen en inzetten** van talenten, teneinde talenten te **werven** en te **behouden**, hun potentieel tot **wasdom** te laten komen en op de juiste **posities** in de organisatie **in te zetten**.

# Wat verstaan we onder talentmanagement

- **Talent als begaafdheid:** specifieke begaafdheid, buitengewone vaardigheden
  - **Talent als sterke punten:** alle mensen hebben potentieel tot excellentie
  - **Talent als metacompetenties:** constructen die individueel leren, aanpassingsvermogen en ontwikkeling bevorderen
  - **Talent als potentieel:** high potentials, selecte groep mensen
  - **Talent als uitzonderlijke prestaties:** gericht op gerealiseerde prestaties
- (Myers et al., 2013)

- **Talent als onderscheidend vermogen binnen bepaalde context**

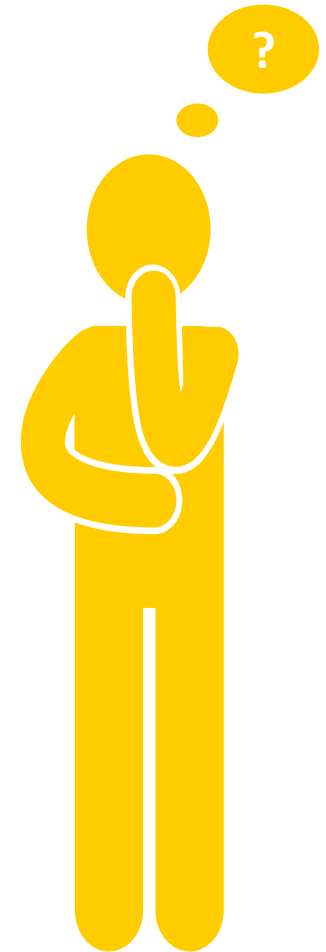
# Opdracht

## Wat verstaan we onder talentmanagement?

1. Wat voor medewerkers worden nu als talent gezien?
2. Welke kenmerken hebben deze medewerkers?
3. Wat is het belang van talenten binnen Arkin? M.a.w., hoe zet Arkin haar talenten in?



Eerst in subgroepen uiteen en vervolgens plenaire discussie



# Verschuivingen in het HR/TM landschap

- **Verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling:** van HR naar leidinggevenden door kostenbesparing
- **Doelgroep:** van exclusief (high po's en sleutelposities) naar inclusief (iedereen heeft talent)

# Inclusief talentmanagement

- Transparante interne arbeidsmarkt, loopbaanpaden
- Ontwikkelafspraken tussen medewerker en leidinggevende
- Ontwikkelingsportals
- Opleiding, training & coaching
- Duurzame inzetbaarheid

# Exclusief talenmanagement

- Succession management, opvolgingsplanning voor sleutelposities
- Vlootschouw, talent review met directie/MT's, pipeline
- Focus op high potentials
- Inzet in strategische projecten
- Netwerken
- Carrousels
- Management development programma's, training en opleiding
- Mentoring
- Executive en high potential coaching
- Track & trace

# Ontwikkelen van high potentials

- Talenten willen leren door te **doen**. Leerervaringen door praktijkopdrachten/projecten uit te voeren. Dat komt goed uit, want talent groeit niet zonder inspanning;
- Talenten **zoeken elkaar op** en willen hiervoor een platform;
- Talenten herkennen dat er steeds **minder doorgroeimogelijkheden** zijn. Als gevolg daarvan is het voor hen essentieel om zich te onderscheiden van de rest en **zichtbaar** te zijn in de organisatie. **Netwerken** wordt steeds belangrijker;
- Zonder **zelfreflectie** geen groei. Talenten vertonen op dit vlak een merkwaardige paradox: ze hebben de neiging sterk te twijfelen aan zichzelf (faalangst), maar de neiging zich te overschatten als ze zich vergelijken met anderen. In die zin is er veel behoefte aan een kritische, onafhankelijke spiegel en aan een benchmark;
- Talenten zijn op zoek naar **zingeving** en **toegevoegde waarde**: ze willen meewerken aan projecten en posities vervullen die daadwerkelijk het verschil maken.



# Programma APOLLO 6

- 09.00 Inloop en welkom
- 09.30 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze
- 09.45 Wat is talentmanagement?
- 10.00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende zienswijzen/filosofieën
- 10.45 *Koffiepauze*
- 11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling
- 12.30 *Lunch*
- 13.15 Identificeren van talenten
- 15.00 *Theepauze*
- 15.30 Opvolgingsplanning
- 16.45 Evaluatie en afsluiting

# Leidinggeven aan talentontwikkeling

## Gouden driehoek van talentontwikkeling: 4 hefboomen



# Focus op persoonlijke kwaliteiten

Persoonlijke  
kwaliteiten

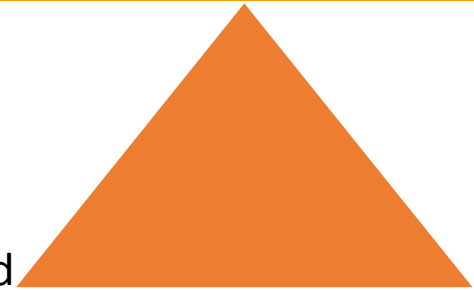
- Identificeren van sterke punten:
- Psychologische testen (MBTI, Quinn, Big 5, Drijfveren, etc.)
- Zelfevaluatie: 'Je Beste Ik'-methode, Kernkwaliteiten van Ofman
- 360-feedback
- Beoordelingen

# Wees een lerend voorbeeld

## Kenmerken van topcoaches in sport:

- Zelfreflectie
- Leergierig
- Moreel besef
- Kwetsbaar durven opstellen
- Open en eerlijke communicatie

Lerend  
voorbeeld

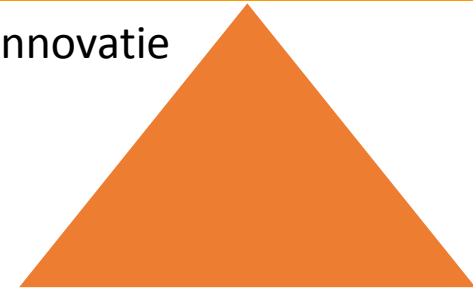


## Kenmerken van authentiek leiderschap (Shamir & Eilam, 2005):

- Positieve instelling (vertrouwen, optimisme, hoop en veerkracht)
- Zelfbewustzijn
- Vertrouwenwekkende relaties
- Moreel besef (rechtvaardigheid, gelijkheid, eerlijkheid, loyaliteit, verantwoordelijkheid)

# Stimuleer innovatie en kennisontwikkeling

Innovatie



Invoeren van vernieuwing:

- Haal vernieuwingen van buiten
- Benut de ideeën van je team
- Introduceer veel kleine vernieuwingen
- Neem risico's

Variatie of innovatie?

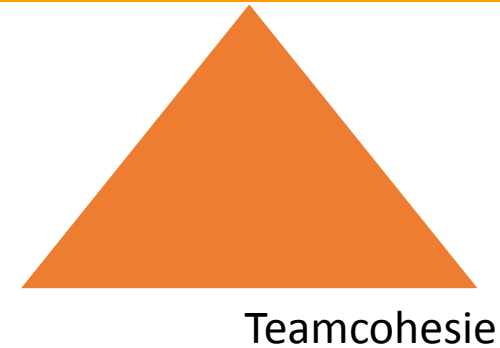
Leidinggevenden kunnen variatie stimuleren door:

- Uitdagingen op het werk te creëren
- Functiebeschrijvingen los te laten
- Medewerkers vrije speeltijd te bieden

# Optimale teamcohesie

## Het smeden van teamcohesie:

- Diversiteit
- Teamwaarden
- Inspelen op behoeften
- Open communicatie
- Kennis delen tussen teamleden



## Leiders hebben een positief effect op teamcohesie door:

- Een visie te articuleren
- Optreden als rolmodel
- Groepsdenken te promoten
- Voorzien in individuele ondersteuning
- Hoge verwachtingen hebben

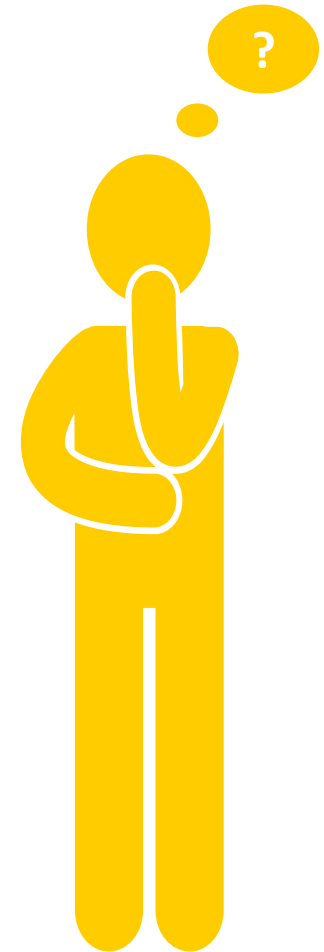
# Opdracht

## Hoe geven wij zelf leiding aan talentontwikkeling

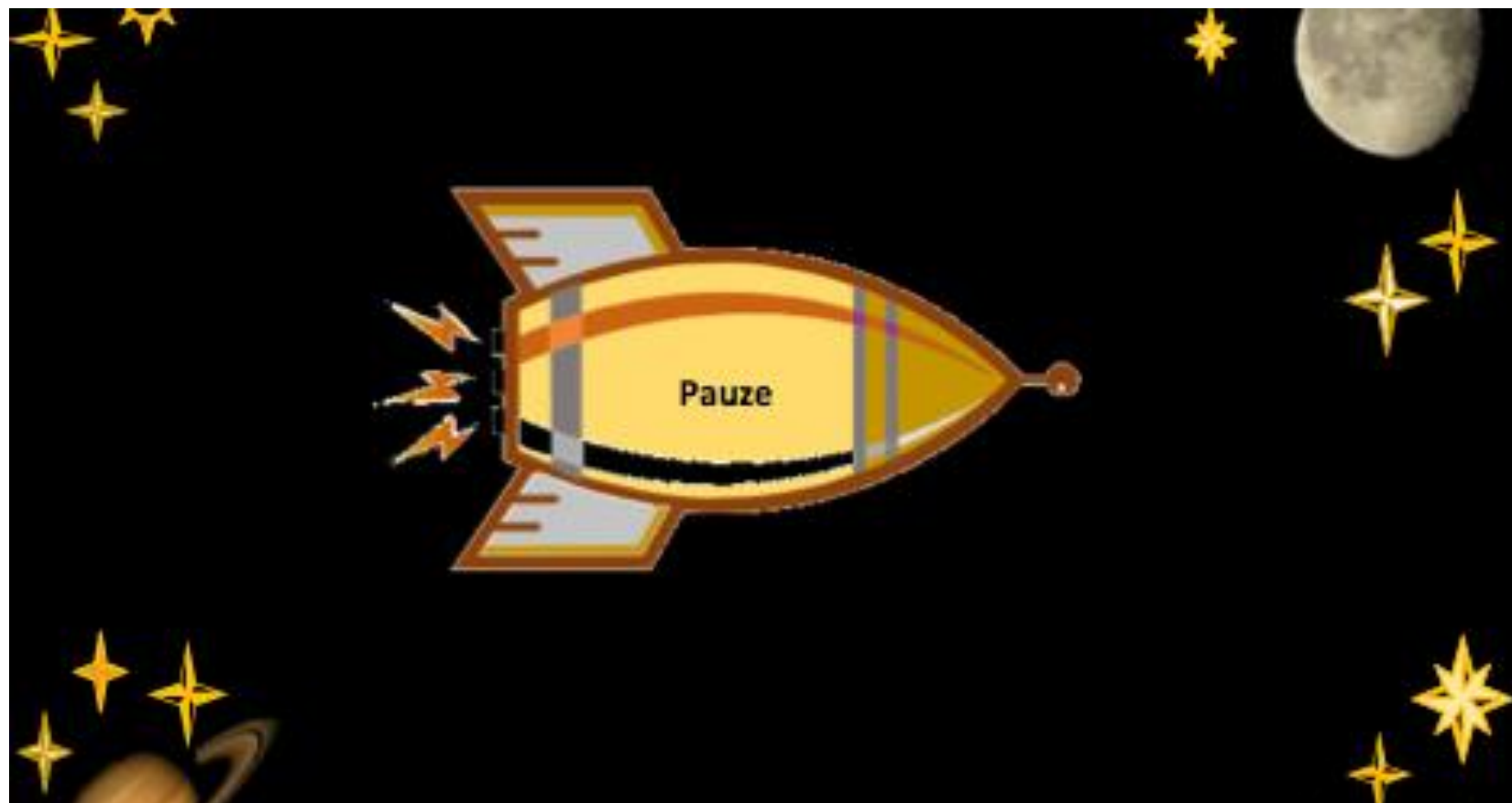
1. Hoe evalueren wij onszelf op de 4 hefboomen (persoonlijke kwaliteiten, lerend voorbeeld, innovatie en teamcohesie)?
2. Wat biedt Arkin op de 4 hefboomen?
3. Wat merk je van deze 4 hefboomen als het gaat om je eigen talentontwikkeling?



Eerst 10 minuten individueel invullen, dan in subgroepen discussie. Afsluiting met plenaire nabespreking



# Lunch

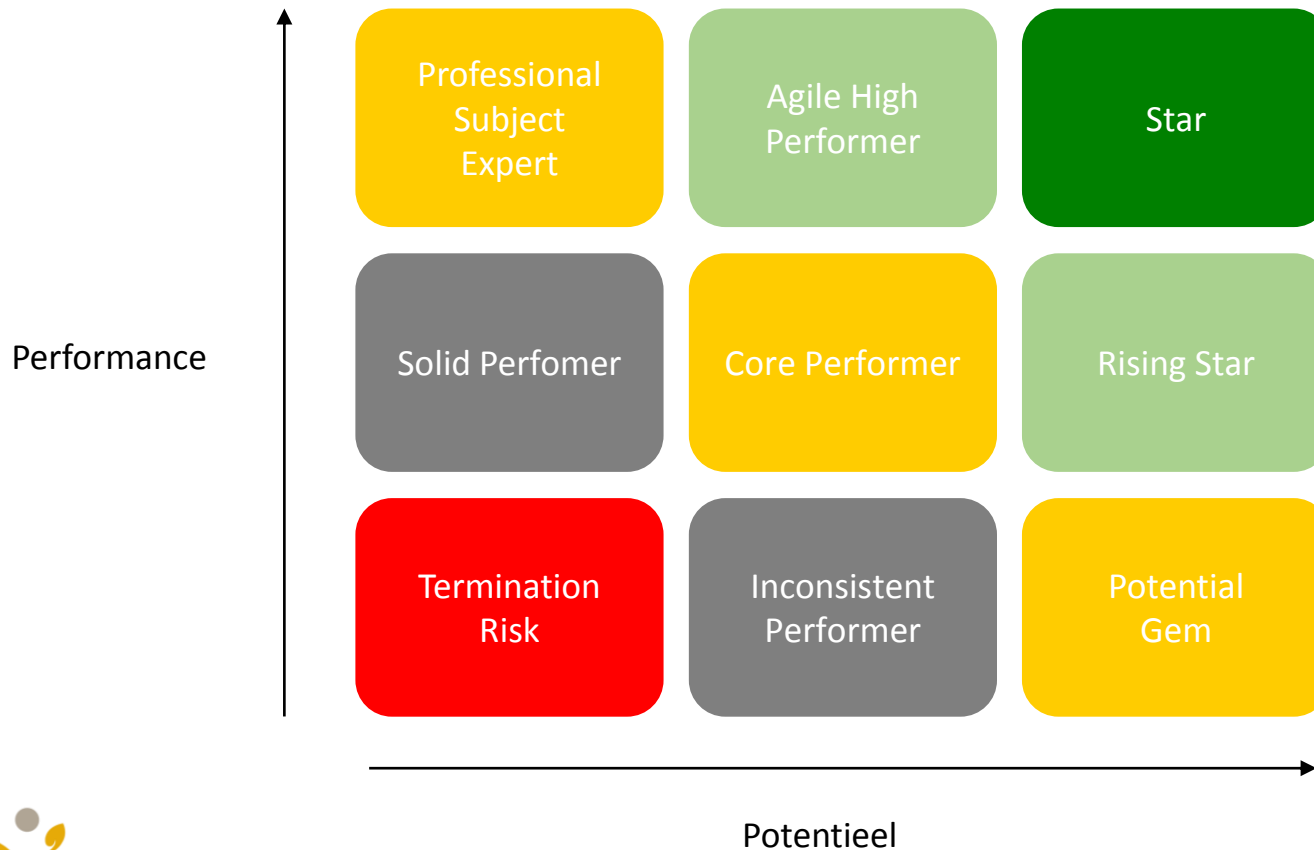




# Programma APOLLO 6

- 09.00 Inloop en welkom
- 09.30 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze
- 09.45 Wat is talentmanagement?
- 10.00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende zienswijzen/filosofieën
- 10.45 *Koffiepauze*
- 11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling
- 12.30 *Lunch*
- 13.15 Identificeren van talenten
- 15.00 *Theepauze*
- 15.30 Opvolgingsplanning
- 16.45 Evaluatie en afsluiting

# Identificeren van talenten (vlootschouw) – 9 grid



# Definities assen

- **Performance:** inschatting performanceniveau gebaseerd op jaarlijkse beoordeling en competentieprofiel/gedragscriteria
- **Potentieel:** inschatting waartoe medewerker in staat is, vergeleken met huidige performance/functieniveau. De centrale vraag hierbij is: kan de betreffende medewerker weinig/enigszins/veel meer kan laten zien dan hij/zij nu laat zien?

# 9 grid - implicaties

- Over-performer
- At the end of stretch
- Loves his/her job
- Give mentor/specialist role,

- Exceed targets
- Needs greater challenge
- Stretch

- Top talent
- Consider promotion within a year
- Include in strategic initiatives

- 'Joe Average'
- Little ambition
- Meet basic requirement
- Same job same role forever
- Risk of decreasing
- Find new impulses

- Meets all targets
- Some potential for growth
- Provide training & development opportunities

- Meets all targets
- Demonstrates lots of potential – likely candidate for promotion
- Develop and coach

- Underperformer
- On an action contract
- Exit if no improvement within 6 months

- Underperformer
- Likely to be in wrong role
- Crucial conversation
- Move out of role or organization

- Underperformer but loads of potential
- Wrong role
- Crucial conversation
- Move out of role

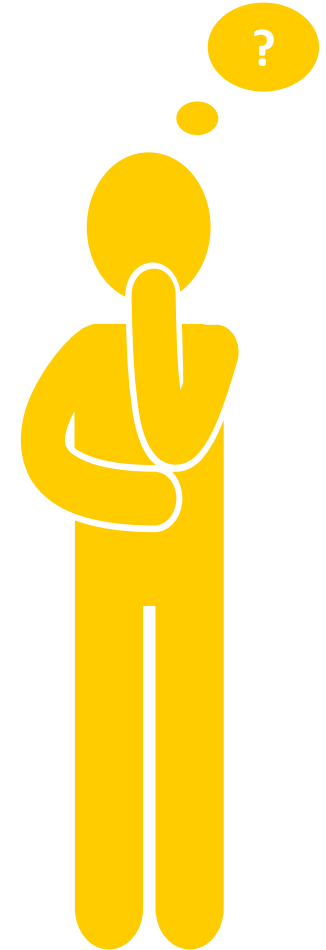
# Opdracht

## Uitvoeren vlootschouw in eigen Merk

1. Vul de 9 grid in voor je eigen team samen met je duale partner. Bepaal de implicaties van je analyse.
2. Bespreek de ingevulde 9 grid met je collega's. Hanteren we dezelfde maatstaven? Wat zijn de implicaties van de analyse?



Punt 1 vul je samen met je duale partner in, punt 2 bespreken we plenair met elkaar (kalibratie)



# Programma APOLLO 6

- 09.00 Inloop en welkom
- 09.30 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze
- 09.45 Wat is talentmanagement?
- 10.00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende zienswijzen/filosofieën
- 10.45 *Koffiepauze*
- 11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling
- 12.30 *Lunch*
- 13.15 Identificeren van talenten
- 15.00 *Theepauze*
- 15.30 Opvolgingsplanning
- 16.45 Evaluatie en afsluiting

# Opvolgingsplanning

- Vaststellen sleutelposities en Job Rotatie Datum (JRD)
- Vaststellen funnel en Ready Now status (RN)
- Integreren JRD en RN

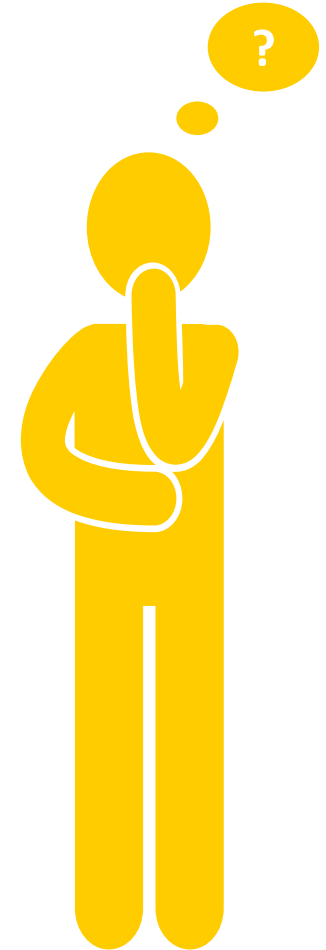
# Opdracht

## Maken van de opvolgingsplanning

1. **Identificeer de sleutelposities binnen het eigen merk en bepaal de succesfactoren en de uitdagingen per positie. Identificeer je eigen opvolgers.**
2. **Bespreek de opgestelde opvolgingsplanning met je collega's. Hanteren we dezelfde maatstaven? Wat zijn de implicaties van de analyse?**



Punt 1 vul je samen met je duale partner in, punt 2 bespreken we plenair met elkaar (callibratie)





# Inrichten overall proces

1. Vaststellen doel en uitgangspunten talent management in directie
2. Vaststellen criteria talent in directie
3. Succession map en job rotation dates vaststellen
4. Briefing managers en communicatie richting organisatie
5. Invullen 9 grid door managers en aangeven ready-status
6. Kalibreren in MT's en vaststellen ingevulde 9 grids, vervolgacties in termen van loopbaanontwikkeling en managen workforce vaststellen
7. Terugkoppeling en ontwikkelingsafspraken
8. Mogelijk carrousels organiseren
9. Voortgangsbesprekingen op individueel en organisatieniveau

# Programma APOLLO 6

- 09.00 Inloop en welkom
- 09.30 Introductie Apollo 6 – doelstellingen en werkwijze
- 09.45 Wat is talentmanagement?
- 10.00 Wat verstaan we onder talent? - verschillende zienswijzen/filosofieën
- 10.45 *Koffiepauze*
- 11.00 Leidinggeven aan talentontwikkeling
- 12.30 *Lunch*
- 13.15 Identificeren van talenten
- 15.00 *Theepauze*
- 15.30 Opvolgingsplanning
- 16.45 Evaluatie en afsluiting

# Evaluatie APOLLO 6



# Vervolgafspraken merkmodule

- ...