

ASTRID KARSTEN

TOOLKIT

VOOR

AGILE

**TALENT-
ONTWIK-
KELING**

**PRAKTISCHE INZICHTEN
VOOR WENDBAARHEID
BINNEN EN DÓÓR HR**

**'DIRECT
TOEPASBAAR'**

Heleen Mes

Boom

TOOLKIT VOOR AGILE TALENTONTWIKKELING

*Praktische inzichten voor wendbaarheid
binnen en dóór HR*

Astrid Karsten

Boom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	9
Introductie	13
HR is onmisbaar	13
HR is de verantwoordelijkheid van iedereen	15
Toolkit voor agile talentontwikkeling	19
Agile HR	20
De brug tussen agile en HR	24
Agile basisprincipes voor HR	29
Empirie	29
Scrum of kanban?	32

Tool 1: employee journey	37
Waarom deze tool?	38
Hoe gebruik je deze tool?	39
Tool 1: employee journey mapping in de praktijk	49
Tool 2: ikigai	55
Waarom deze tool?	56
Hoe gebruik je deze tool?	57
Tool 2: ikigai in de praktijk	64
Tool 3: cultuurkasteel	69
Waarom deze tool?	70
Hoe gebruik je deze tool?	72
Tool 3: het cultuurkasteel in de praktijk	78
Tool 4: persoonlijke kata	85
Waarom deze tool?	86
Hoe gebruik je deze tool?	88
Tool 4: de persoonlijke kata in de praktijk	96
Tool 5: HR-DevOps-matrix	101
Waarom deze tool?	102
Hoe gebruik je deze tool?	103
Stabiele versus flexibele teams	108
Run en change activiteiten	109
Tool 5: HR-DevOps-matrix in de praktijk	111

Tool 6: canvas onbegrensd organiseren	115
Waarom deze tool?	116
Hoe gebruik je deze tool?	117
Tool 6: onbegrensd organiseren in de praktijk	126
 Agile HR ... en verder!	 131
De wendbare ondernemingsraad	132
Het flexibele functiehuis	134
Eigen salarispaling	136
Performance management	138
Niet één maat voor iedereen	141
 Dankwoord	 143

INTRODUCTIE

Waarom schrijft iemand zonder een HRM-achtergrond een boek over zoiets veelomvattends en belangrijks als HR? Wie denkt ze wel dat ze is om iets te vinden van talentontwikkeling, HR-processen en hoe organisaties dit nu aanpakken? En waarom koppelt ze ineens de term agile aan belangrijke HR-vraagstukken?

Het zijn slechts enkele van de reacties die ik voor en tijdens het schrijven van dit boek kreeg, en ongetwijfeld ook na publicatie zal krijgen. Toch ben ik doorgegaan en wel om twee redenen:

- 1 HR is onmisbaar!
- 2 HR is de verantwoordelijkheid van iedereen.

HR IS ONMISBAAR

Een niet geringe uitspraak, maar eentje waar ik volledig achter sta. HR is essentieel om een van de grootste actuele

uitdagingen aan te gaan. Felix Bartelomij, Head of People Development bij ABN AMRO verwoordde het in een interview als volgt: 'We staan voor enorme uitdagingen waarbij we ieders talent nodig hebben. We kunnen het ons daarbij sociaal en maatschappelijk niet permitteren om grote groepen mensen uit te sluiten.'^{*}

Denk aan grote thema's als klimaatverandering, migratieproblemen en de macht van sociale media. Maar ook op microniveau is er veel aan de hand. Zo staat het bestaansrecht van vele bedrijven van allerlei omvang onder druk door de opkomst van technologie. HR heeft de uitdagende en tegelijkertijd inspirerende taak om al het aanwezige talent in te zetten voor het oplossen van deze complexe en soms zelfs chaotische problemen. Bovendien gaat het niet alleen om een juiste *mixing* en *matching*, maar zullen we talent ook verder moeten ontwikkelen en laten opbloeien. Niet uit nobele overwegingen, maar uit absolute noodzaak. De talenten die jij en ik hebben ontwikkeld zijn prachtig en zonder meer waardevol ... op dit moment. Maar we kunnen er vrij zeker van zijn dat onze huidige talenten binnen afzienbare tijd niet meer afdoende zijn. We zullen op zoek moeten naar onze – nu nog verborgen – talenten en die ook weten te ontdekken en ontwikkelen in anderen. Anders duurt het niet lang voordat *homo sapiens* wordt voorbijgestreefd door *homo digitalis*.^{**}

^{*} <https://www.linkedin.com/pulse/ik-wil-mensen-de-ruimte-geven-hun-talenten-te-benutten-astrid-karsten/>

^{**} 21 lessen voor de 21ste eeuw, Yuval Noah Harari. Thomas Rap, Amsterdam 2019.

HR IS DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN IEDEREEN

Talent laten bloeien en benutten is de verantwoordelijkheid van iedereen. Samen maken we talent zichtbaar, ontwikkelen we het en zetten we het in waar het het beste tot zijn recht komt. HR is daarmee niet alleen de verantwoordelijkheid van HR, al dan niet gedeeld met het leiderschap. HR gaat iedereen aan. Ook onderwerpen als omgaan met pensioenen, financiën, doorgroei, verzuim en arbeidsmigratie raken ons als individu. Daar kunnen we onze inbreng in hebben, maar zullen we vooral onze verantwoordelijkheid in moeten nemen.

Omdat HR zo ontzettend belangrijk is, voel ik een grote verantwoordelijkheid hier een aandeel in te leveren. Ik hoop dat dit boek op een positieve en inspirerende manier kan bijdragen aan talentontwikkeling en het benutten van talent.

Verder gaat dit boek niet (hoofdzakelijk) over agile. Als je meer wilt leren over die denkwijze en daaruit voortvloeiende processen en kaders, zijn er al ontzettend veel goede andere informatiebronnen te vinden, zowel online als in boekvorm.*

En eigenlijk gaat dit boek ook niet over HR, althans niet in traditionele zin. Ik ga niet vertellen hoe we beter met pensioenen kunnen omgaan of hoe een functiehuis eruit

* Een absolute tip is het boek: *Agile*. Rini van Solingen. Boom uitgevers, Amsterdam 2018.

moet komen te zien. Ieder zijn talent zullen we maar zeggen.

Wel beschrijf ik in *Toolkit voor agile talentontwikkeling* een manier om een brug te slaan tussen agile en HR. Om zo vanuit gezamenlijke kracht tot nieuwe, meer flexibele HR-processen en middelen te komen. Om gezamenlijk een nieuwe, wendbare organisatiecultuur te ontwikkelen met oog voor individuele wensen en waarden. Dit boek geeft geen precieze omschrijving van wát wendbaar HR is. Om de simpele reden dat wendbaar – of agile – HR voor iedere organisatie uniek is. Dit boek geeft praktische inzichten om tot wendbaar HR te komen en snel eigen unieke oplossingen te realiseren.

In het laatste deel van dit boek beschrijf ik een aantal voorbeelden van flexibele HR-processen en middelen, die tot stand zijn gekomen door intensief te kijken naar de *employee journey* en de vier gebieden die deze bestrijkt. Ik hoop dat ze je inspireren tot het ontwikkelen van nog betere, nog flexibelere, maar vooral meer passende HR-processen en middelen in jouw organisatie. Kopieer ze nooit één op één, dat zal zeker leiden tot teleurstelling. Maar ga op een wendbare manier en vol vertrouwen de uitdagende taak aan waar we met zijn allen voor staan!

Ik hoop dat je dit boek met veel plezier en interesse zult lezen en dat het jouw eigen talent verder tot bloei zal brengen.

Jij bent onmisbaar.

Wat is agile talentontwikkeling, waarom zou je het na willen streven en hoe voer je het dan uit? Dit praktische boek geeft antwoord op deze en andere vragen voor wie vanuit HR-perspectief met agile aan de slag wil.

Agile (of wendbare) talentontwikkeling kan in de toenemend complexe tijd waarin we leven van onschatbare waarde zijn voor medewerkers en organisaties. De focus ligt niet zozeer op het verwerven van specifieke vaardigheden van medewerkers, maar juist op het ontwikkelen van de flexibiliteit om relevant te blijven voor de arbeidsmarkt van morgen.

Hoe dat eruitziet en hoe je er komt, wordt in dit boek stap voor stap uiteengezet. Astrid Karsten ontwikkelde zes concrete tools die elke coach, leidinggevende en/of HR-professional in zijn gereedschapskist zou moeten hebben. *Toolkit voor agile talentontwikkeling* is een oplossingsgericht boek dat uitkomst biedt bij de steeds complexere vraagstukken rondom mensontwikkeling zoals talent-, retentie- en prestatie management in een agile omgeving. Het slaat de brug tussen agile en HR op een heldere en pragmatische wijze. Het is daarmee geen theoretische verhandeling geworden, maar een boek wat je er op ieder moment bij kunt pakken om direct mee aan de slag te gaan!

Toolkit voor Agile Talentontwikkeling slaat een geslaagde brug tussen agile en HR. Met zes bewezen tools, zowel vanuit medewerkersperspectief als organisatieperspectief, om ieders talenten verder te ontwikkelen. Mooie praktische handvatten om de employee experience te verbeteren!' – Heleen Mes, Founder HXWork voor innovatief HR en employee experience, oprichter LinkedIn-groep Employee Experience Nederland/België en Netwerk Employee Experience.

Astrid Karsten is senior organisatieadviseur bij Prowareness| WeOn met specialisatie HR en mensontwikkeling. Ze is een veelgevraagd spreker en coauteur van het boek *Agile transformeren*.

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl

ISBN: 978 90 2442 9776

NUR: 801



9 789024 429776

