

Dialog Connect · Sessie 2

Lizzy Entjes.

HR-consultant bij Unfurl

Samen met Dialog help ik organisaties hun implementatie te laten landen: niet alleen live, maar echt in gebruik.

Performance & talent in 2027

Je grootste talentpool staat al op de loonlijst.

Hoe leidinggevenden talent zien, laten groeien en laten circuleren. Met tech en AI als hulp, en de mens aan het roer.



Handen omhoog

Wie heeft in de eigen organisatie zo’n collega van wie iedereen zegt:

‘Als die morgen wegvalt, hebben we een probleem.’

unfurl

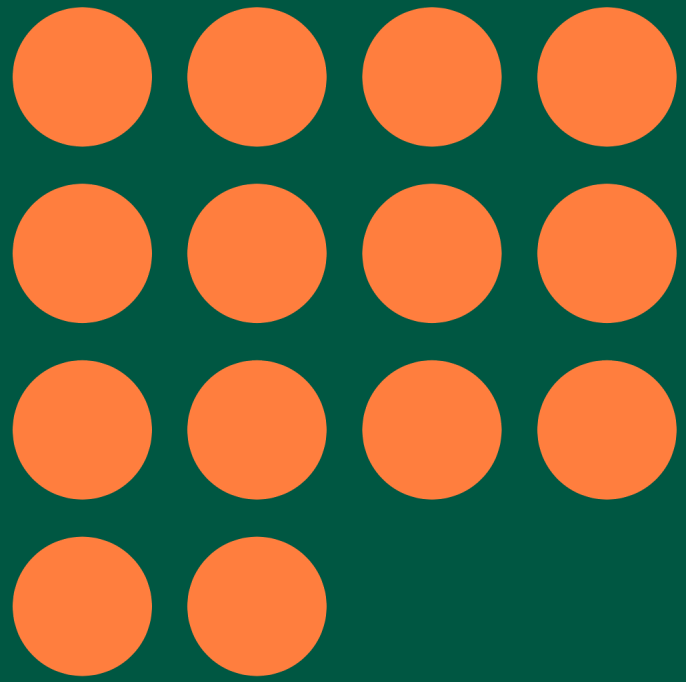
Amsterdam-Noord · 25—09—2025

23

bussen van de weg gehaald.

De bussen waren veilig, maar verplichte papieren lagen er niet in.

Bron: AT5, 25 september 2025



unfurl HR that works for you.

In het nieuws

AT5

1 oktober 2025 · Openbaar vervoer

GVB over busdebacle: wagenparkbeheerder hamerde bij pensionering te weinig op belang vergunningen

at5.nl/artikelen/234770

Eén vertrekker. 23 bussen stil. Of zit het verhaal toch anders?

Eén overdracht. En een les die veel verder gaat.

25–09–2025

Politie haalt 23 bussen van de weg. GVB schrapt tijdelijk alle buslijnen in Noord.

01–10–2025

GVB wijst op een mondelinge overdracht bij de pensionering van een wagenparkbeheerder.

08–10–2025

Externe onderzoekers gaan kijken of GVB de processen op orde heeft.

10–10–2025

GVB biedt excuses aan en heeft spijt van het aanwijzen van de oud-medewerker.

De les

Niet één medewerker aanwijzen. Wél kritieke kennis én processen borgen.

Bronnen: AT5, 25 sep., 1 okt., 8 okt. en 10 okt. 2025 · GVB Jaarverslag 2025

Je grootste talentpool staat al op de loonlijst.

Ervaren mensen met kennis die je niet kwijt wilt. Jonge mensen die willen groeien. En iedereen daartussen. De vraag is of je leidinggevenden ze echt zien.

Twee manieren om talent te verliezen.

De kennis wordt kwetsbaar

Iemand vertrekt, en neemt het proces mee.

Pas bij vertrek of een incident blijkt hoeveel bij één persoon zat. Zoals bij GVB.

Het talent kijkt naar buiten

Iemand wil groeien, en ziet geen ruimte.

‘We hebben je hier te hard nodig.’ Volgend kwartaal misschien. Tot de volgende stap buiten de deur ligt.

Hetzelfde probleem **We zien de functie. Niet alles wat iemand weet, wil en nog kan worden.**

Vertrek kent ook andere redenen: salaris, werkdruk, cultuur, persoonlijke omstandigheden

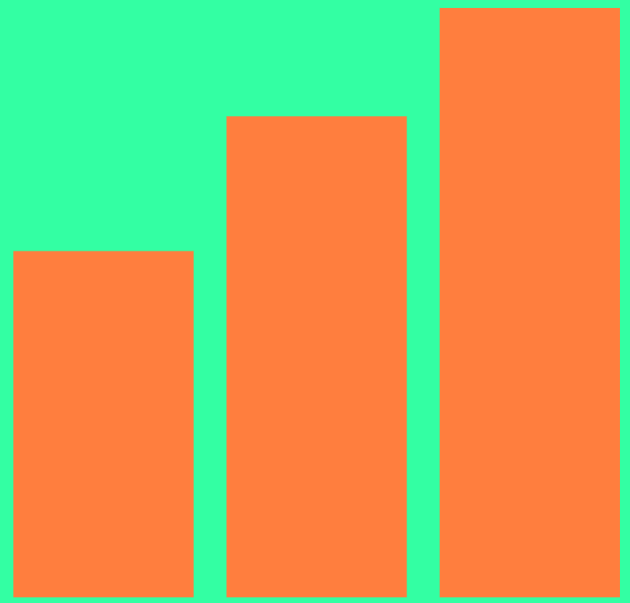
Een sterk begin: de ervaren garde · 2025

2,4

miljoen werkende 55-plussers.

Ruim 800.000 meer dan in 2015. Geen niche: een enorme groep met ervaring, vaardigheden en jaren werk voor zich.

Bron: CBS, De arbeidsmarkt in cijfers 2025



unfurl HR that works for you.

Kijk voorbij leeftijd en functietitel.

Niet iedere oudere medewerker is een mentor.

Niet iedere jongere is een AI-expert.

Leeftijd zegt op zichzelf weinig over ambitie.

58

kan de meest nieuwsgierige persoon in het team zijn.

27

kan een ongelooflijke bron van praktijkkennis zijn.

De vraag **Zien we wat mensen kunnen en willen? Of vooral hun functie en laatste beoordeling?**

Groei is geen ladder. Het is een speelveld.



Omhoog

Promotie of een zwaardere rol.



Opzij

Nieuw team, project of vakgebied.



Dieper

Vakmanschap en complexere vraagstukken.



Samen

Kennis delen en van elkaar leren.

Voor ervaren mensen

Nog eens iets nieuws bouwen, zonder per se een extra managementlaag.

Voor jong talent

Eerst breed groeien kan meer opleveren dan snel omhoog.

Talent heeft drie dingen nodig.

A

ABILITY

Wat kan iemand?

Kennis, ervaring en overdraagbare vaardigheden. Ook buiten de huidige functie.

M

MOTIVATION

Wat wil iemand?

Energie, nieuwsgierigheid en wat iemand nog wil leren. Vijf jaar voor het pensioen net zo goed.

O

OPPORTUNITY

Welke kans krijgt iemand?

Projecten, mobiliteit, tijd en ruimte. Hier zit vaak de blinde vlek.

Bron: Appelbaum et al. (2000), Manufacturing Advantage · AMO als denkraam, niet als voorspeller

Van terugkijken naar vooruitkijken.

Een klassiek gesprek vraagt

Heb je je doelen gehaald?

Wat moet beter?

Een toekomstgericht gesprek voegt toe

Wat kun je nog meer?

Waar wil je naartoe?

Welke kans kunnen we organiseren?

Onthoud

De grootste blinde vlek zit soms niet in het talent. Die zit in de opportunity.

Laat mensen groeien. En laat kennis groeien.

Kans 1

Nieuwe stappen voor ervaren mensen.

Het gesprek over ambitie stopt niet bij een bepaalde leeftijd.

- Nieuwe technologie
- Job rotation
- Een project trekken
- Interne mobiliteit

Kans 2

Kennis delen voordat die verdwijnt.

Minder afhankelijk van één persoon, juist in de uitzonderingen.

- Job shadowing
- Samen in echte cases
- Wederzijds mentorschap
- Overdracht

Kenniscontinuïteit is een organisatieverantwoordelijkheid. Niet de schuld van één vertrekker.

Wie leert van wie? Dat wisselt per onderwerp.

De ervaren collega brengt

Klanten, risico's, beslissingen en het waarom achter elke uitzondering.

De collega die wil groeien brengt

Nieuwe analysemethoden, automatisering en een frisse blik.

De leider ziet wie elkaar sterker maakt, en organiseert de opdracht waarin dat gebeurt.



AI kan patronen tonen. Mensen creëren beweging.

Technologie kan ondersteunen

Skills en ervaring vindbaar maken

Interne matches signaleren

Kennis doorzoekbaar maken

De menselijke leider blijft nodig

Ambities en twijfels echt begrijpen

Vertrouwen en veiligheid creëren

Mensen verbinden en kansen geven

Randvoorwaarden — Klopt de data? En nemen we privacy, toestemming en bias serieus?

Wat de menselijke leider doet. En wat AI niet kan.

Zien

Talent opmerken buiten de functietitel en de laatste beoordeling.

Tech helpt: skills en ervaring zichtbaar maken.

Vragen

Ambities, twijfels en nieuwsgierigheid echt uitvragen. Op elke leeftijd.

Tech helpt: het gesprek voorbereiden.

Verbinden

Mensen met complementaire kennis aan één opdracht koppelen.

Tech helpt: interne matches signaleren.

Loslaten

Een sterke medewerker tijdelijk ruimte geven, ook als het even schuurt.

Tech helpt: hier niet. Dit is lef.

Een match op papier is nog geen kans in de praktijk. Die kans maakt de leider.

Niet degene die het meeste weet. Wel degene die nieuwsgierig is naar wat anderen weten.

Een tweede performancevraag

Maakt deze persoon ook anderen en de organisatie sterker?

unfurl

Het talentgesprek in vier vragen.

Voor iedere medewerker, van 25 tot 65. Geef dit je leidinggevenden mee.

Vooraf

Wat weet je al van iemand, buiten de functie?

Tijdens

Luister meer dan je praat. Vul niets in op basis van leeftijd.

Erna

Binnen 30 dagen één concrete stap.

A **Wat kun je dat we te weinig zien?**

M **Wat wil je nog leren of ontdekken?**

+ **Met wie zou je samen iets kunnen oplossen?**

O **Welke kans organiseren we deze maand?**

Wie laat je groeien? En wie laat je leren?

M

Mara · 59

Lang in Operations

Kan	Kent de uitzonderingen en de klanten. Weet vaak precies waar het probleem zit.
Wil	Meer doen met nieuwe technologie.

N

Noor · 28

Sterk in automatisering

Kan	Processen automatiseren. Ziet direct waar handmatige stappen slimmer kunnen.
Mist	Context bij complexe klantvragen. Waarom is die rare uitzondering er ooit gekomen?

Je bent morgen hun manager.

Welke opdracht geef je Mara en Noor samen?

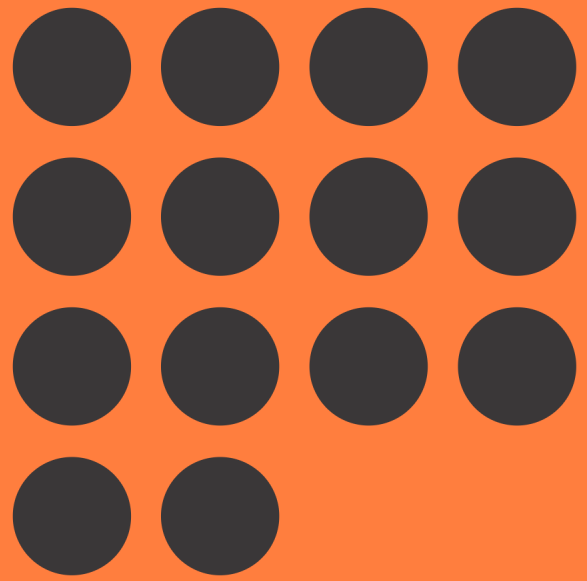
Zodat ze allebei iets leren én belangrijke kennis wordt vastgelegd.

Liever niet

‘We organiseren een mentorprogramma.’

Wel

‘We laten ze samen dát echte probleem oplossen.’



Vier weken. De vijf lastigste uitzonderingen.

1

Mara legt uit

waarom de uitzonderingen bestaan.

2

Noor onderzoekt

wat verantwoord geautomatiseerd kan worden.

3

Samen borgen

Beslisregels vastleggen, nieuwe werkwijze testen, overdragen aan twee collega's.

Mara

ontwikkelt technologische vaardigheden.

Noor

leert het vak beter begrijpen.

De organisatie

wordt minder afhankelijk van kennis in één hoofd.

Wat we zien werken. Herkenbaar?

Vier dingen die leidinggevenden in de praktijk helpen om dit gesprek te voeren.

1

Een paar goede vragen

Het formulier is er vaak al. Wat helpt, zijn een paar vragen waar het gesprek mee op gang komt.

2

Een startpunt uit de data

Wat je systeem al weet over skills en ambities, als opening van het gesprek.

3

Korte momenten, vaker

Een paar korte gesprekken door het jaar voelen vaak natuurlijker dan één groot moment.

4

Waardering voor loslaten

Wie iemand laat groeien, ook naar een ander team, verdient daar erkenning voor.

Zie. Verbind. Doe. In 30 dagen.

01

Zie

Welk proces valt stil als de kennis niet is geborgd?

Kies één kwetsbaar team of proces. Welke kennis zit bij een paar mensen? Wie wil iets nieuws leren?

02

Verbind

Welke twee mensen maken elkaar sterker?

Zoek complementaire kennis, niet alleen een mentor en een mentee. Over leeftijden, functies en teams heen.

03

Doe

Welke echte opdracht geeft ruimte om te leren?

Tijd, ruimte en een zichtbaar resultaat. Spreek af wat beiden leren en wat minder kwetsbaar wordt.

Geen groot programma. Geen nieuw performanceproces. Begin klein en maak het zichtbaar.

Achtergrond: OECD (2024), Facilitating knowledge transfer between generations

Meet beweging. Niet alleen of het gesprek plaatsvond.

01

Kritieke skills-dekking

Hoeveel kritieke vaardigheden zijn bij meer dan één persoon aanwezig?

02

Tijd tot zelfstandigheid

Hoe snel kan een collega een taak zelfstandig uitvoeren?

03

Toegankelijke kennis

Kan iemand anders nu een complexe case oplossen?

Let op **Geen perfecte KPI's. En nooit een reden om mensen op hun leeftijd te beoordelen.**

Stop met alleen talent zoeken. Begin met talent laten circuleren.

Help deze maand één leidinggevende om één onderschat talent te zien. En één concrete kans te organiseren.

Zien wat mensen kunnen · Vragen wat ze willen · Ruimte geven om te groeien

unfurl

Dank jullie wel. Laten we napraten.

Benieuwd hoe je dit laat landen in je eigen organisatie of Dialog-implementatie? We denken graag mee, langs Process, Product, People en Progression.

Lizzy Entjes · [e-mail] · unfurl.nl



unfurl HR that works for you.

Bronnen en verantwoording.

Bron	Slide
AT5 (25 sep. 2025): 23 GVB-bussen van de weg gehaald	4, 6
AT5 (1 okt. 2025): GVB over busdebacle en de overdracht bij pensionering	5, 6
AT5 (8 okt. 2025): externe onderzoekers kijken naar de processen	6
AT5 (10 okt. 2025): GVB zegt sorry voor busdebacle in Noord	6
GVB, Jaarverslag 2025: busuitval Noord en verbetermaatregelen	6
CBS (2025), De arbeidsmarkt in cijfers 2025	9
OECD (2020), Promoting an Age-Inclusive Workforce	10, 11, 16
Appelbaum, E. et al. (2000), Manufacturing Advantage	12
OECD (2024), Facilitating knowledge transfer between generations	14, 24
Igoa-Iraola & Díez (2024), Heliyon: kennisoverdracht bij generatiewissel	14
World Economic Forum (2025), Future of Jobs Report	16