

Talentmanagement: hét middel om vitaal te blijven

Tekst: Carmen Pierik

Voor het thema talentmanagement hadden wij ons geen betere interviewkandidaat kunnen wensen dan Lidewey van der Sluis. Als hoogleraar Strategisch Talentmanagement is zij verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit te Breukelen.

De rol van interviewer hebben wij toebedeeld aan Wim van Dijk, tot voor kort talentmanager bij Schuitema - de organisatie achter C1000 - en op dit moment zelfstandig adviseur HRM.

Lidewey wat is jouw achtergrond?

“Ik groeide als dochter van een dominee op in het Veluwe Oldebroek. Het bedrijfsleven trok me. Daarom ging ik bedrijfseconomie studeren. Na lotingsrondes werd dat aan de UvA in Amsterdam. Vanuit die situatie ging ik op kamers wonen in de Bijlmer en dat was een enorme overgang. Die stap heeft mij zeker gevormd, naast het feit trouwens dat ik als enige dochter in het gezin opgroeide tussen drie broers.”

Vanwaar die overstap van afgestudeerd econoom naar het vakgebied talentmanagement?

“Mijn scriptiebegeleider - professor Wouter Buitelaar - vroeg me of ik hem wilde assisteren bij het doceren van het vak Strategisch Management. Hij zag dat lesgeven mij goed afging en deze ervaring deed mij besluiten verder de wetenschap in te gaan. Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam vond ik een heel leuk promotievoor-

stel. Gedurende vier jaar onderzocht ik de relatie tussen leergedrag en leermogelijkheden als succesfactoren voor een loopbaan.

Het vakgebied rondom loopbaan gerelateerd leren heeft zich in afgelopen tien jaar ontwikkeld in de richting van talentmanagement. Een belangrijke ontwikkeling daarbij was de kanteling van de arbeidsmarkt; in het verleden waren mensen de resources van een organisatie, maar in de huidige kennis- en netwerkeconomie is het menselijk kapitaal de succesfactor geworden van organisaties. Vandaar dat talent centraal is komen te staan en personeelsmanagement is gekanteld naar talentmanagement.”

Wat is een talent?

“Het complexe van die vraag is dat we er allemaal iets anders onder verstaan. In de bedrijfskundige benadering van het begrip is een talent een medewerker die een bijdrage levert aan de organisatie-doelstelling. Simpel gezegd: een talent is zijn salaris waard. Een talent in de ene organisatie is niet per definitie ook een talent in een andere organisatie. Het zijn van een talent is contextafhankelijk. Het is een medewerker met kennis, kunde en een

karakter die past bij het karakter van de desbetreffende organisatie.”

Dus zoals jij het beschrijft is iedereen een talent en is talentmanagement er niet alleen voor de high potentials?

“Ik heb moeite met het begrip ‘Hipo’. Het zijn van een high potential is namelijk, net als het zijn van een talent, contextafhankelijk. Het is dus een betrekkelijk begrip. Mijn benadering is dat iedereen een talent kan zijn, met inderdaad onderscheid tussen degenen die veel ontwikkelingsmogelijkheden in zich hebben en anderen die dat potentieel minder in zich dragen. Talentmanagement gaat over beide groepen medewerkers in de organisatie, waarbij de leermogelijkheden in de werkcontext voor een belangrijk deel de ontwikkeling van talent beïnvloeden.

Daarnaast is het ontwikkelen van talent een verantwoordelijkheid van het individu zelf, door de juiste context bij jou als persoon te zoeken. De verantwoordelijkheid van de werkgever is om te beoordelen of iemand past bij zijn organisatie en het team. Ook dát is talentmanagement!”

Wat is precies het verschil tussen talent- en competentie management?

“Een competentie is een ontwikkeld talent en een talent is een latente competentie. Een talent is het zaadje dat nog moet gaan groeien. Dat groei-

proces is de interactie tussen het individu en zijn context. Het zaadje heeft natuurlijke talenten gekregen die gedurende zijn leven worden ontwikkeld. Door ze zelf te ontdekken of met behulp van zijn omgeving. Niet al zijn talenten kan hij ontwikkelen, want daar is te weinig tijd voor in het leven. In de bedrijfscontext is de organisatie verantwoordelijk om de talenten die ze onder haar hoede heeft te ontwikkelen. Dat is talentontwikkeling en een onderdeel van talentmanagement. Het wordt pas talentmanagement als een organisatie haar talentpotentieel gaat benutten ten dienste van haarzelf.”

Waar horen de verantwoordelijkheden van talentmanagement te liggen in een organisatie?

“Dat is nu de grote vraag. We hebben net een groot onderzoek gedaan met adviesbureau Vergouwen Overduin naar wat men verstaat onder talentmanagement. Klip en klaar komt naar voren dat de lijn vindt dat het iets is voor HR en dat HR precies het tegenovergestelde zegt. Volgens mij is dat nog een stuip trekking van het recente economische klimaat. Langzamerhand gaan kennisintensieve organisaties inzien dat talent dé motor is achter succes en dat ze daarin moeten investeren. Talentmanagement is gelijk aan strategisch management. Succesvolle organisaties zien dat al. In de meeste productgedreven organisaties is het nog niet zover, maar een omslag in deze richting is gaande.”

Hoe zie je talentmanagement in het kader van de recessie?

“Ik zie gebeuren dat het naar achter wordt geschoven door de noodzaak om te overleven. Maar de organisaties die juist drijven op mensen gaan tot het bot van talentmanagement, leggen het onder een vergrootglas en kijken scherp welke mensen hen boven water houden en wie ze kunnen mis-



sen. Een aantal mensen die door de recessie hun baan verloren is, kom ik bij mij in de collegezaal tegen. Zij volgen een MBA- of een MSc-opleiding zodat ze straks - als de arbeidsmarkt weer aantrekt - klaar staan. Zij zien hun toekomst op de arbeidsmarkt met vertrouwen tegemoet. De organisaties die hen hebben laten gaan, zijn deze gemotiveerde mensen kwijt. Ontslag biedt nieuwe kansen, het creëert beweging op de arbeidsmarkt en dat is zonder meer positief!

Het behouden van werk heeft tegenwoordig ook een schaduwzijde. Als achterblijver zit je namelijk in een mangel; je moet jezelf de gevierde mens voelen omdat je mocht blijven, maar waarom was dat? Omdat je onmisbaar bent? Omdat je werkgever misschien niet wist wat hij met je aan moest? Of blijven nou echt zo'n voorrecht is, vind ik daarom een reële

>> **vervolg op pagina 10**

vraag. In de huidige arbeidsmarkt is juist behoefte aan flexibele mensen die ook in tijden van economische tegenwind nodig en goed inzetbaar zijn. Organisaties draaien steeds meer op basis van projecten waar ze tijdelijke krachten voor inzetten. Het is niet voor niets dat er - zelfs nu - zoveel mensen voor zichzelf beginnen.”

BG magazine gaat over bedrijfsgezondheid en vitaliteit. Waar hebben vitaliteit en talentmanagement met elkaar te maken?

“Om talent op individueel niveau tot ontwikkeling te laten komen, moet je twee lijnen bij elkaar zien te brengen: je eigen kunnen - dat zijn je talenten en competenties - en je eigen vrije wil waar je mee wordt geboren: je passies, drijfveren en ambities. Die ontwikkeling vormt zich tegen de achtergrond van allerlei factoren op sociologisch, maatschappelijk en psychologisch vlak. Dat noem ik de context en die is erg bepalend voor talentontwikkeling.

Het managen van talent gaat over het beïnvloeden en benutten van je kunnen én willen: waar ben je goed in, wat zijn je ambities, waar wil je naar toe, waar krijg je energie van. Ben je in staat die twee lijnen - het kunnen en willen - bij elkaar brengen, al dan niet geholpen door je omgeving, dan sta je in je kracht. Je doet wat je wilt doen. Voor veel mensen is dit een levenslange zoektocht. Wil je je competenties benutten, dan moet je fysiek en mentaal vitaal zijn en daar heb je levenskracht voor nodig. Dat komt diep van binnen, maar kan tegelijkertijd worden gevoed en of uitgevreten door je omgeving.”

Hoe bereik je een vitale organisatie?

“Een vitale organisatie bezit veerkracht om mee te buigen bij harde wind en rechtop te staan en te groeien



bij windstille. Je kunt je vitaliteit bijvoorbeeld vergroten door het nut en de noodzaak van het ‘zijn van een vitale organisatie’ goed te communiceren aan je medewerkers. En dat ‘meebuigen’ niet vrijblijvend is, maar een noodzaak om te overleven. Een organisatie moet haar eigen vitaliteit managen. Ze neemt gezonde mensen in dienst. Als goed werkgever is ze er verantwoordelijk voor om die talenten, waar ze rentmeester over is, de ruimte te geven ten dienste van zichzelf. Talentmanagement is dan een middel om je organisatiedoelen te bereiken, dus om vitaal te blijven.”

“Het managen van vitaliteit is cruciaal om mensen goed in hun vel te laten zitten en hun productiviteit te vergroten. Dan is de grens tussen wat goed werkgeverschap is en wanneer je teveel vraagt van je mensen soms best moeilijk te bepalen. Hoeveel mag je vragen van een medewerker qua overwerk? In hoeverre beperk je mensen in hun levenskracht is dan zelfs een vraag die op tafel moet komen. De vitaliteit van een organisatie hangt in sterke mate af van het respect en loyaliteit dat je van je medewerkers krijgt en dat je voor ze hebt.”

Een HR-professional richt zich op in-, door- en uitstroom van het menselijke kapitaal. In welk opzicht verschilt dit van talentmanagement?

“Huidig HRM-beleid richt zich met name op functie-inhoud, het invullen en bemensen van posities en vacatures. Talentmanagement gaat over de achterliggende HRM-vraag vanuit het strategische perspectief van een bedrijf, dus: welke mensen passen bij je organisatie ongeacht vacatures of functiehuis. Natuurlijk kijk je daarna wel naar functiehuis, maar het is niet *leading*. Organisaties worden steeds minder volgens een bepaald model gestructureerd. Hiërarchisch ingerichte productiebedrijven daargelaten, ontstaan er veel meer netwerkorganisaties waar de basis van samenwerking intrinsieke motivatie is om samen te werken en te willen leren van elkaar. Hoe en in welke functies is van ondergeschikt belang. Als de klus maar wordt geklaard.”

Dus bedrijven zouden - ongeacht vacatures - veel meer op zoek moeten gaan naar talenten? Door er bijvoorbeeld per jaar een paar aan te stellen en te plaatsen in de organisatie

waar ze tot bloei kunnen komen? Is dit niet een utopische gedachte? Er moet toch geld in het laatje komen? “Dit is geen utopie. Neem Google, vorig jaar voor de vijfde keer beste werkgever van het jaar geworden. Die verdienen hun geld door hun mensen één dag per week totale vrijheid te geven in hun werkzaamheden. Zo zijn er andere takken van sport ontstaan waar ze nu geld mee verdienen. De taak van HR is om het proces van talentontwikkeling te faciliteren, het leerklimaat te beïnvloeden en de therosstaat een beetje aan te zetten.”

Waar ligt de verantwoordelijkheid voor talentmanagement? Is dat een taak van HR?

“Als wetenschapper zeg ik niet hoe het moet, maar hoe het zou kúnnen en hoe het nú gebeurt. Ik zie nu steeds meer Chief Talent Officers bij bedrijven en dat is een goede positie. Onlangs was ik te gast op een buitenlands congres dat ging over talentmanagement gekoppeld aan performance. Het congres Thema gaf aan dat deze internationale Community of Practice net als ik veronderstellen dat talentmanagement gaat om het managen van mensen, hun talenten en hun performance. De discussies met diverse CEO's en HR-decisionmakers gaven mij hoop dat het HR-vakgebied zich in rap tempo ontwikkelt naar talentmanagement.”

In mijn praktijk als talentmanager bij Schuitema moest ik tegen lijnmanagers opboksen die zo onder druk stonden, dat ze talentmanagement van zich afschoven.

Wat heeft een HR-afdeling nodig om draagvlak te krijgen voor de boodschap van talentmanagement?

“HR-mensen lijken soms wel van een andere bloedgroep dan lijnmanagers. En dat terwijl ze allemaal voor dezelfde

de organisatie werken! Ik krijg mijn vinger daar niet goed achter. Ik denk dat een HR-professional dezelfde taal moet spreken als in de bestuurskamers. HR heeft het over “opleiden” en “ontwikkelen” terwijl het bestuur het over “arbeidsproductiviteit” en “innovatie” heeft. Maar in veel gevallen bedoelt men hetzelfde.

Ten tweede is er nu veel behoefte aan *evidenced based* HR. Zeker omdat we nu zo managen op kosten. HR krijgt ook de vraag ‘waar zijn die budgetten gebleven en wat levert het op?’

Daarnaast is het belangrijk dat HR het eigenaarschap van talentmanagement opeist, haar rol daar in vindt en verantwoordelijkheden neemt.”

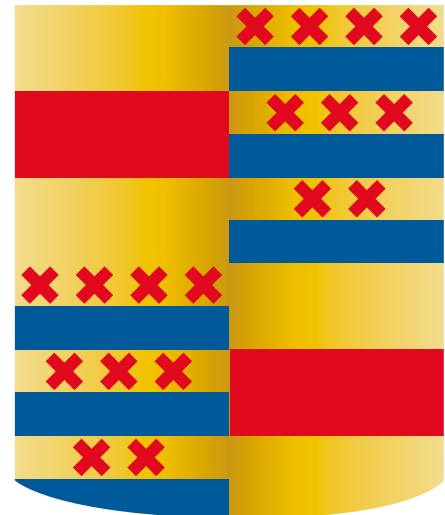
Welke HR-instrumenten zijn handig bij talentmanagement?

“Een heel nauwkeurige werving en selectie op basis van je missie, visie, doelstellingen, cultuur en structuur. Talentmanagement begint bij het hart van de organisatie: weten waarvoor je staat en gaat. Je moet weten wat je kernwaarden zijn en hoe je goed werkgever- en werknemerschap definieert. Als je dat weet, dan weet je ook welke mensen je nodig hebt en welke niet.

De arbeidsmarkt is vergelijkbaar met de huwelijksmarkt: individu en organisatie zoeken, vinden, krijgen iets met elkaar en formaliseren die arbeidsrelatie in een contract. Of liever: een psychologisch contract op basis van respect, loyaliteit en continue afstemming van wederzijdse verwachtingen.

Het managen van die arbeidsrelatie is ook talentmanagement!

Als de balans tussen organisatie en individu niet meer bestaat, zegt het individu: ‘Ik moet veel meer leveren dan wat ik er voor terugkrijg’, en de organisatie: ‘Mijn medewerker kan best wat harder lopen voor alles wat hij van ons krijgt’.



En dat het individu in deze moeilijke tijd meer offers brengt klopt, maar de organisatie doet dat ook.

“*Leitmotiv* voor HR-instrumenten moet zijn: ‘Je krijgt het gedrag dat je belooft’. Dat betekent dat je je performance management systemen moet afstemmen op datgene wat je verwacht van mensen en dáár reken je ze op af. Of beter: daar beloon je ze voor. Een goed voorbeeld is Philips. Maar ook kleinere organisaties als Vitae en Bureau Zuidema hebben prestatiecriteria aangaande zaken als in hoeverre mensen zijn doorgestroomd in een afdeling, men elkaar heeft geïnspireerd, of de leidinggevende zich heeft bemoeid met de vitaliteit van de medewerkers. Dat werkt! Dan beloon je het gedrag waar je als organisatie op wilt sturen en daar zijn instrumentaria voor. Talentmanagement is helemaal niet zo ingewikkeld als het lijkt!”