



Talent Management in strategisch perspectief

Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis

Inaugurele rede

27 oktober 2008

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

The Spirit of Enterprise.

Mijnheer de rector, hooggeleerde collega's, zeer gewaardeerde gasten, dames en heren,

Deze bijeenkomst staat in het teken van Strategisch Talent Management als vakgebied met een leerstoel binnen de Nyenrode Business Universiteit.

Vandaag aanvaard ik met deze inaugurele rede formeel het bijbehorende ambt van hoogleraar Strategisch Talent Management.

De leeropdracht van deze leerstoel is gelegen in de bestudering van Strategisch Talent Management met in het bijzonder aandacht voor effectieve manieren waarop arbeidsorganisaties medewerkers kunnen aantrekken, behouden, en ontwikkelen in de context van de huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

Deze dynamiek stelt organisaties voor de uitdaging om in het labrynt van onze complexe en dynamische maatschappij veerkrachtig te zijn.

De open arbeidsmarkt en de hevige wereldwijde concurrentie tussen organisaties zorgen voor turbulentie tussen werkgevers en werknemers.

Dit dwingt organisaties om kostenefficiënt te handelen en om het effectief management van de talentpool.

Het vereist een nieuwe kijk op het benoemen en aantrekken van talent, het inzetten en aansturen van mensen, en het ontwikkelen en binden van medewerkers.

Strategisch Talent Management draagt bij aan de continuïteit van een organisatie door vanuit die nieuwe lens een bijdrage te leveren aan de functionaliteit en vitaliteit van een onderneming.

Het effect is gelegen in

- de continuering van het bedrijfsproces,
- betere prestaties van medewerkers,
- verhoogde arbeidsproductiviteit,
- effectieve leerprocessen,
- bredere inzetbaarheid, en
- meer interne mobiliteit van medewerkers.

Deze effecten leiden tot

- betere prestaties,
- meer creativiteit en innovaties,
- organisatieontwikkeling en daarmee tot
- een duurzame concurrentiepositie in een uiterst competitief macro-economisch klimaat.

Het proces van strategisch managen van talent in organisaties ziet er als volgt uit:



STM gaat over het vinden, binden, boeien en bloeien van mensen in organisaties met als doel de arbeidsproductiviteit van deze mensen ten behoeve van de organisatie te optimaliseren.

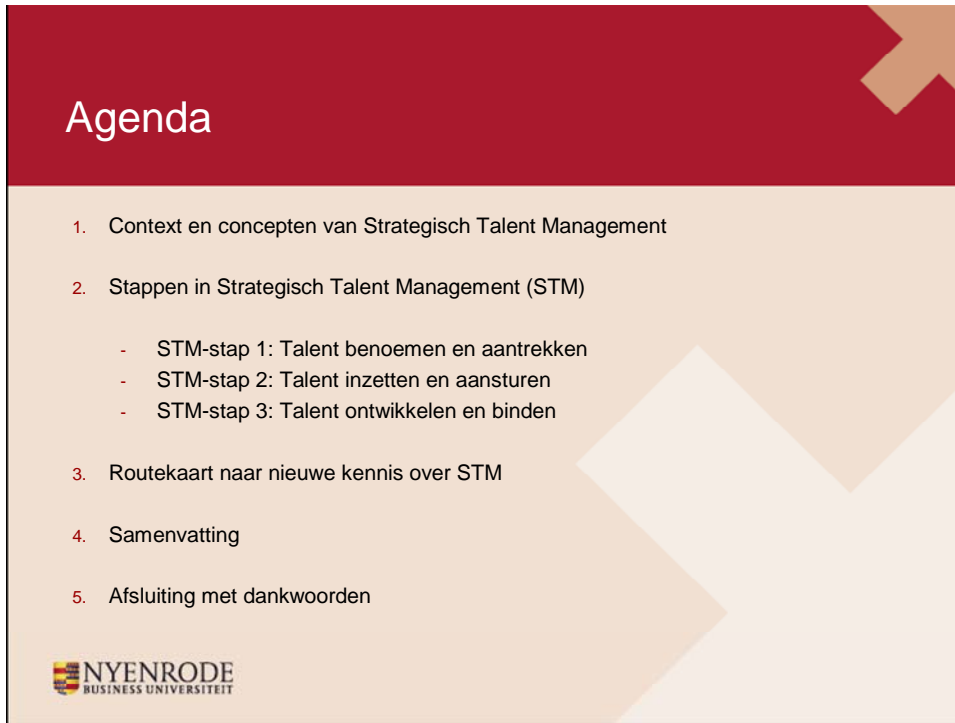
De ontwikkeling van hun talenten en het ontdekken van die talenten ten behoeve van hun persoonlijke ontwikkeling en hun inzetbaarheid is een middel daartoe.

Talenten zijn de *human assets* van organisaties. Talenten zijn diegenen die in een organisatie waarde toevoegen aan de producten en/of diensten en daarmee van toegevoegde waarde zijn voor de prestaties en ontwikkeling van die organisatie. Het zijn de **bouwstenen** van een bedrijf.

Talent in bovenstaande betekenis gaat over het *zijn* van een talent. Iemand is een talent voor een organisatie als hij of zij vanuit de eigen kennis, vaardigheden en gedrag een bijdrage levert aan de strategische doelstellingen van een organisatie.


In deze betekenis staat het *rendement* van talent centraal. Het rendement van het in de organisatie aanwezige talent.

Dit is iets anders dan talent *hebben*. In deze betekenis staat de *waarde* van talent centraal; de waarde van het in de organisatie aanwezige talent voor de organisatie. Het hebben van talent gaat in de bedrijfskundige betekenis over kennis, vaardigheden, en gedrag die mogelijkwijs van toegevoegde waarde kunnen zijn voor een organisatie. ‘Talenten hebben’ zegt iets over latente competenties. Het effectueren van die mogelijkheid is het omzetten van input in output, van talentwaarde in talentrendement.



Agenda

1. Context en concepten van Strategisch Talent Management
2. Stappen in Strategisch Talent Management (STM)
 - STM-stap 1: Talent benoemen en aantrekken
 - STM-stap 2: Talent inzetten en aansturen
 - STM-stap 3: Talent ontwikkelen en binden
3. Routekaart naar nieuwe kennis over STM
4. Samenvatting
5. Afsluiting met dankwoorden

 NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Voorafgaand aan een verdere toelichting hierop, zal ik eerst de context van STM schetsen.

Daarna zal ik de drie belangrijkste deelprocessen hiervan bespreken.

Vervolgens komen heel summier de diverse activiteiten aan bod die binnen de leerstoel worden ondernomen om de kennis over talent management verder te ontwikkelen.

Tot slot volgt een afronding met woorden van dank.

Maar eerst wil ik u graag de metafoor van het vliegeren voorleggen waarmee STM in beeld komt.



Vliegeren als metafoor

STM is vergelijkbaar met vliegeren waarbij de vlieger wordt gesymboliseerd door het STM-instrumentarium. De vliegeraar met het vliegertouw in de hand zijn de managers in de organisatie.

De turbulentie in de lucht symboliseert de dynamiek op de arbeidsmarkt. De wind, met haar luchtdeeltjes, staat voor de individuele medewerkers, de talenten.

De wind heeft de vlieger niet nodig want die heeft vele andere nuttige en minder nuttige functionaliteiten dan alleen die vlieger in de lucht te helpen houden. De vlieger heeft de wind daarentegen wel nodig om in de lucht te blijven.

Dat het op de arbeidsmarkt waait is duidelijk, maar de wind is gedraaid en aangewakkerd. Dit vraagt om nieuwe inzichten in effectieve vliegerstijlen. De vlieger met het vliegertouw is het instrumentarium van de organisatie. Een sterke windkracht en turbulentie vragen om vliegerkunsten. De dynamiek in de markt en op de arbeidsmarkt laten organisaties dit op indringende wijze ervaren. Het vergt van hen visie en leiderschap in het maken van keuzes aangaande werving, aansturing en behoude van mensen.

Anders gezegd, zij moeten kiezen met welke vlieger zij gaan vliegeren uitgaande van het gewenste vliegereffect. Mogelijkheden te over: Stuntvliegeren, paragliden, kite-surfen, vliegeren met twee touwen aan een luchtbedvlieger, of kiezen we voor de vertrouwde, simpele vlieger met zo'n vliegerstaart?

Dit dwingt organisaties te kiezen en na te denken over de turbulentie, het te kiezen vliegertouw, de te kiezen vlieger, waar te gaan vliegeren, etc. Deze rede draagt richtingen aan in dit keuzeprocess.

De achtergrond van STM is gelegen in de nieuwe economie. Door een veelheid aan verschuivingen in de wereldeconomie en op de arbeidsmarkt staan traditionele, stabiele arbeidsrelaties onder druk. Flexibiliteit is voor organisaties het sleutelwoord geworden om met de dynamiek in de organisatieomgeving en met de veranderende werkvormen- en processen om te kunnen gaan. De nieuwe economie en het nieuwe werken gaan hierbij hand in hand.

In de nieuwe economie is de factor arbeid in toenemende mate één van de belangrijkste productiefactoren. In deze kenniseconomie maken de mensen een organisatie tot wat zij is. Mensen zijn de bouwstenen van hedendaagse organisaties. De vraag naar een juiste kwaliteit en kwantiteit van arbeid heeft om deze redenen een brede aandacht, ook in bestuurskamer.

Tegelijkertijd is er sprake van toenemende krapte op de arbeidsmarkt als gevolg van een krimpende beroepsbevolking. Ook is er sprake van een structurele mismatch tussen vraag en aanbod van arbeid. Deze situatie vraagt om nieuwe kennis en adequaat instrumentarium dat bijdraagt aan een betere aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Goed werkgeverschap is een noodzakelijke voorwaarde om de slag om de aanbieders op de arbeidsmarkt, het talent, te winnen. In het algemeen draait het bij goed werkgeverschap om de aanwezigheid van wederzijds vertrouwen in een positieve waarde van de reële opbrengsten van de arbeidsrelatie; vanuit beide partijen. Goed werkgeverschap is het bouwen aan vertrouwen. Belangrijke aspecten daarbij zijn: luisteren naar de wensen van medewerkers ten aanzien van de opbrengsten van de arbeidsrelatie, de dialoog met elkaar aangaan over de

eigen visie op goed werkgeverschap, en aandacht geven aan hen die daarom vragen maar ook aan hen die dat niet doen.

Door de steeds grotere flexibiliteit van organisaties en arbeidsrelaties is het belang van goed werkgeverschap toegenomen. De onzekerheid voor individuen op de arbeidsmarkt is aanzienlijk gestegen.

Levenslang leren is daardoor het devies geworden. Door permanent te blijven leren wordt een up-to-date kennis- en competentieniveau gewaarborgd. Deze vitalisering van de eigen inzetbaarheid reduceert de risico's op de flexibelere arbeidsmarkt.

Door in te spelen op die behoefte aan vitalisering, aan ontwikkelmogelijkheden, kunnen organisaties een aantrekkelijke werkgever worden.

Het mes snijdt hierbij voor organisaties aan twee kanten. Enerzijds worden organisaties die een werkomgeving bieden met ontwikkelingsmogelijkheden een gewilde werkgever. Anderzijds verhogen die leermogelijkheden de kans op talentontwikkeling en daarmee op organisatie-ontwikkeling.

Investeren in leermogelijkheden zal hierdoor bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie als geheel.

Voor werkgevers is het uiteindelijk van belang dat arbeidsrelaties bijdragen tot de productiviteit en prestaties van de onderneming.

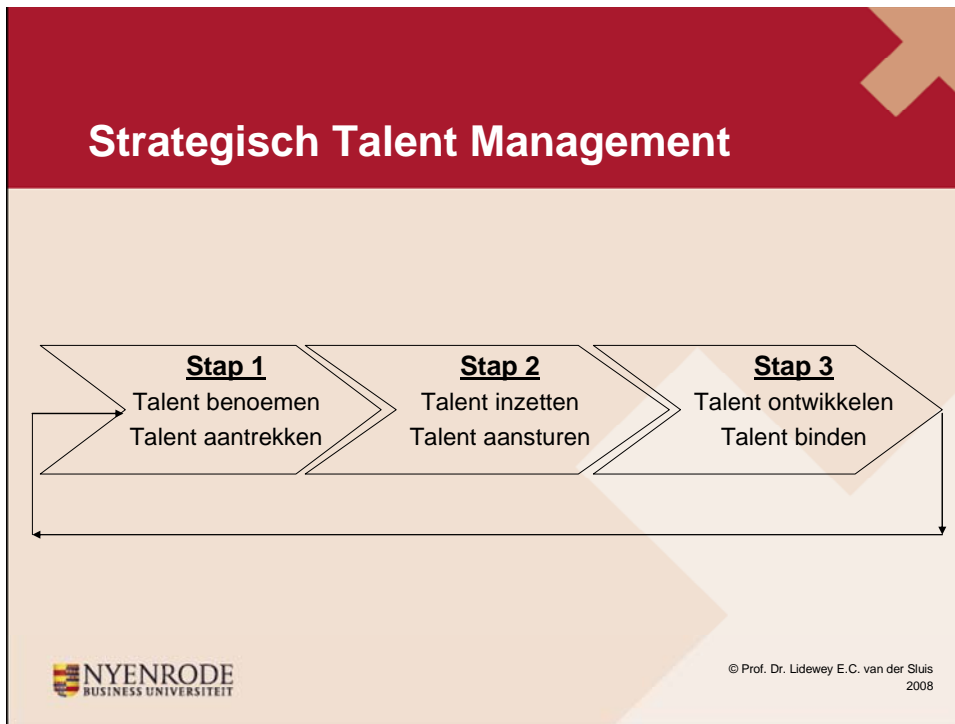
Talent management is de operationalisatie van dit hele proces.

Talent management begint bij de vraag wat een organisatie als doel voor ogen heeft. Vervolgens gaat het over het managen van de kwantitatieve en kwalitatieve instroom en de arbeidsproductiviteit op basis van de individuele nutsfuncties van de medewerkers.

De uitdaging van Strategisch Talent Management is om de individuele ontwikkeling en prestaties optimaal af te stemmen op de gewenste organisatieprestaties en –ontwikkeling.

Facetten van STM

Strategisch Talent Management kent drie bedrijven als kernonderdelen:



- STM-stap 1: Talent benoemen en aantrekken
- STM-stap 2: Talent inzetten en aansturen
- STM-stap 3: Talent ontwikkelen en binden

Voor een organisatie zijn dit drie aspecten van een continu proces in de richting van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het startpunt van dit proces is de vraag: ‘Welke mensen met welke talenten en competenties hebben wij nodig om onze strategische doelstellingen te behalen?’. Het antwoord op deze vraag geeft richting aan de deelprocessen (1), (2), en (3).

Iedere stap bestaat uit twee onderdelen. Hierna zal ik dit per onderdeel toelichten, waarbij geldt dat hoe meer zij met elkaar zijn geïntegreerd, des te effectiever het STM in zijn geheel als proces zal zijn.

Allereerst STM-stap 1: Talent benoemen en aantrekken

Talent benoemen

STM begint binnenin de organisatie. De strategie en beoogde doelen van een onderneming bepalen de vraag naar arbeid. Deze vraag heeft een kwantitatief en kwalitatief aspect. De gevraagde kwantiteit betreft het aantal mensen dat nodig is om de gewenste doelen te realiseren. Het kwalitatieve aspect van de vraag reflecteert het gewenste niveau van kennis, ervaring, en competenties. Bovendien heeft de vraag naar arbeid een deel in zich dat refereert naar potentiële capaciteiten die nog ontwikkeld kunnen worden, de zogenoemde latente competenties. Met elkaar vormen deze elementen de vraag naar talent.

Uit ons onderzoek blijkt dat individuen beschikken over talenten zoals weergegeven in het talentkompas.



Talenten zijn opgebouwd uit cognitieve elementen, zoals kennis en ervaring, uit sociale aspecten zoals gedrag en vaardigheden, maar ook uit psychologische factoren, die te herleiden zijn naar persoonlijkheidskenmerken.

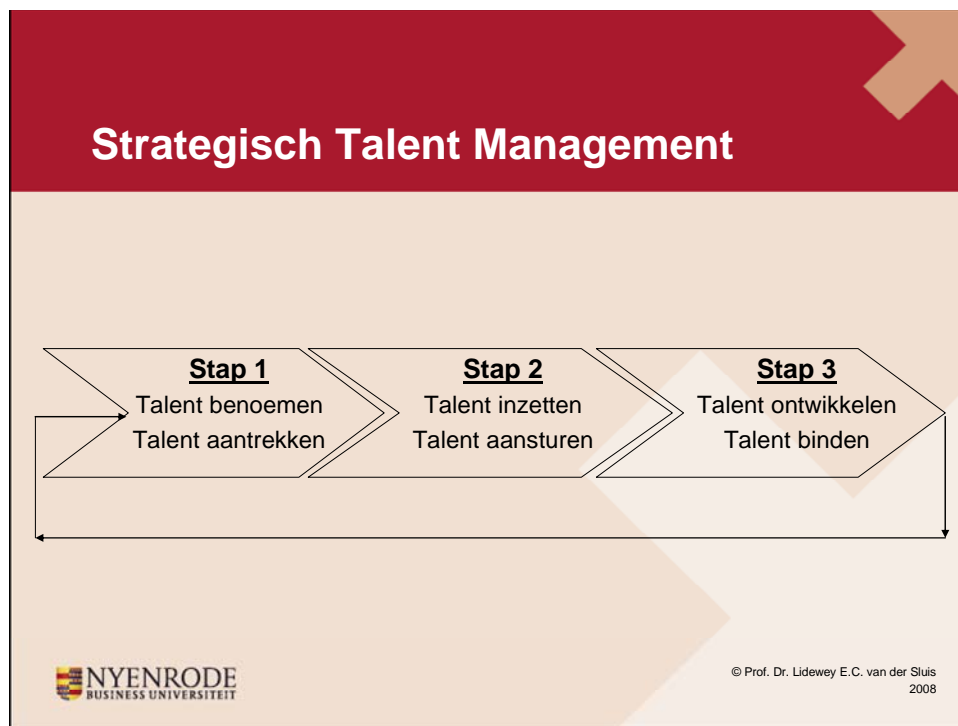
Deze talenten tezamen vormen het talentenkompas van participanten op de arbeidsmarkt.

De optelsom van de talenten van al de medewerkers in een organisatie zijn de talenten van de organisatie.

In hoeverre talenten daadwerkelijk worden ontwikkeld, wordt bepaald door de wisselwerking tussen individu en omgeving. Deze wederzijdse beïnvloeding bepaalt de mate waarin het individu zich wil, kan, mag, en durft te ontwikkelen.

In het managen van arbeidsrelaties staat dit interactieve proces centraal.

Organisaties staan voor de uitdaging om de toevoer van talentvolle medewerkers passend en toereikend te laten zijn. In kwalitatieve en kwantitatieve zin. Een organisatie die in staat is om de gewenste talenten zodanig te benoemen dat de gewenste kwaliteit en kwantiteit van de mensen in organisaties expliciet wordt, baant daarmee de weg voor het daarop volgende proces van aantrekken, inzetten, aansturen, ontwikkelen en binden van talent. De eerste klap is ook in dit geval een daalder waard.



Talent aantrekken

Werknemers anno 2008 zijn kritischer geworden in hun loopbaankeuzes. Bij het selecteren van een werkgever en/of een baan speelt de reputatie van een organisatie als werkgever een aanzienlijke rol. Niet voor niets is

‘Employer Branding’ een aandachtsveld dat binnen het HR-vakgebied aan terrein wint.

Employer Branding mag echter niet ten koste gaan van een goede ‘fit’ tussen individu en talent. Bij het aantrekken blijft het essentieel dat de nieuwe medewerkers passen bij de organisatiestrategie, -cultuur en –strategie. De laatste inzichten wijzen erop dat het voor het aantrekken en motiveren van medewerkers vooral van belang is dat er sprake is van gedeelde overtuigingen, overeenkomstige visies op mens en werk, en soortgelijke drijfveren van medewerkers. Een homogene organisatiecultuur aangaande deze aspecten heeft een wervende en bindende werking.

Op basis hiervan is het werven en aannemen van nieuwe medewerkers het meest effectief als dit gebeurt aan de hand van de kernvragen: ‘1) Waar staat de organisatie voor? En de kandidaat?’, en 2) ‘Waar gaat de organisatie voor? En de medewerker?’.

Dat zouden de vragen moeten zijn waarover in stap 1 van STM de dialoog wordt gevoerd. De antwoorden hierop van zowel het individu als de organisatie zijn richtinggevend voor de duurzaamheid en uiteindelijke effectiviteit van de arbeidsrelatie.

Bewegredenen

Een stap voorafgaand aan het aantrekken en behouden van talent, is het ontrafelen en achterhalen van individuele nutsfuncties. Dit geeft los van specifieke sectoren of beroepsgroepen een algemeen inzicht in bewegredenen van mensen op de arbeidsmarkt.

Eerste onderzoeken in die richting suggereren dat er verschillende bewegredenen voor arbeidsmarktparticipatie zijn te onderkennen, waaronder:

1. Nalatenschap: iets willen nalaten
2. Zekerheid van werk en inkomen: zeker willen zijn van inkomsten (LT) maar ook
3. Individuele ervaring en teamsucces: willen leren en presteren

Nutsfuncties

Deze elementen van individuele nutsfuncties bepalen de individuele keuzes op de arbeidsmarkt ten aanzien van werkgevers, werk, en de eigen loopbaan. Daarmee zijn het tevens indicatoren van de bewegredenen van individuele mobiliteit op de arbeidsmarkt.

Nutsfuncties veranderen in de tijd, met daarbij belangrijke invloeden vanuit de opleidingsachtergrond, de culturele en sociale omgeving, en de loopbaanhorizon. Nader onderzoek zal deze nutsfuncties verder moeten ontrafelen.

Het inzicht in deze nutsfuncties in het dynamische macro-economische landschap waarin organisaties opereren is de wapenrusting waarmee werkgevers de talentenjacht en de turbulentie in de organisatieomgeving kunnen trotseren.

Dan STM-stap 2: Talent inzetten en aansturen

Talent inzetten is effectief indien talenten de ruimte krijgen. Door talent aan de rand van de eigen comfort zone te laten functioneren en te presteren, wordt het leerproces gestimuleerd. Jonge, maar ook oudere medewerkers waarderen werk dat hen de mogelijkheid biedt om enerzijds te laten zien wat ze kunnen en anderzijds te leren wat ze willen leren.

Tegelijkertijd hebben organisaties mensen nodig die een bijdrage kunnen leveren aan de beoogde organisatieprestaties en –ontwikkeling. Bij het inzetten van talenten vormen deze belangen de leidraad.

Managers hebben de verantwoordelijkheid om zich bezig te houden met de vraag welke talenten op welk moment en op welke plaats gewenst zijn in de organisatie. Daarnaast speelt de vraag welke talenten reeds aanwezig zijn en hoe die optimaal ingezet kunnen worden.

Dit afstemmingsproces omvat karaktereigenschappen, vaardigheden, en latente competenties die tezamen van toegevoegde waarde zijn voor organisaties.

Ontwikkelgericht management

Op individueel niveau staat hierbij het ontdekken, benutten, en inzetten van potentieel talent centraal. Op organisatieniveau draait het om het functioneel inzetten van medewerkers ten dienste van de organisatie. Bij uitstek lijnmanagers hebben tot taak om de in de organisatie aanwezige kwaliteiten en karaktereigenschappen tot hun recht te laten komen. Dit kan door een werkomgeving en –klimaat te scheppen die hiervoor de mogelijkheden bieden.

Recht doen aan potentieel is de koers bij het inzetten van talent. Als de context niet aansluit bij de kwaliteiten, persoonlijkheid, en ambities van een medewerker, dan komen zijn of haar talenten niet tot hun recht en niet tot ontwikkeling. Hierdoor gaat potentiële arbeidskracht en daardoor – productiviteit verloren.

Andersom is ook waar. Organisaties kunnen een rijke werk- en leeromgeving bieden met veel ruimte voor goed functioneren, voor talentontwikkeling, voor eigen inbreng, en voor creativiteit, maar als deze omgeving niet bij de werknemer past, dan zal het functioneren onvoldoende glans geven aan het talent en aan de organisatie. Ook dan gaat er potentieel verloren.

Vanuit sociaal-economisch en maatschappelijk perspectief is het functioneel, stimulerend, en effectief inzetten van talent een opdracht aan al degenen die talent aansturen. Managers zijn hierin opdrachtnemers die de verantwoordelijkheid dragen om een vruchtbare bodem voor talent te bieden en om talent te laten bloeien zodat er geoogst kan worden. Dit illustreert dat talent inzetten en aansturen in elkaars verlengde liggen.

Talent aansturen kan op uiteenlopende wijzen effectief gebeuren. Dit betekent dat diverse leiderschapstijlen en –aanpakken ertoe kunnen leiden dat medewerkers op een doelmatige talentgerichte manier kunnen worden aangestuurd.

Dit is mede het gevolg van het feit dat effectief leiderschap deels contextueel bepaald is.

Deels ook niet, want effectieve leiders geven ten alle tijden een doel aan. Dit is een essentieel element van leiderschap. Leidinggeven is richting geven.

In de huidige tijd is er onder de diverse stakeholders van organisaties een roep om waardenvol leiding te geven en dienend aan te sturen.

Wat deze aspecten van leiderschap inhouden, zal ik toelichten.

Iemand die talenten aanstuurt vanuit de verantwoordelijkheid om een organisatie –of een deel daarvan –de weg te wijzen en mensen te motiveren en te stimuleren om die weg ook te bewandelen, is een leider. Het kenmerk van zo'n leider is dat hij/zij medewerkers aan zich weet te binden door hen in staat te stellen en uit te dagen een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen.

Uit lopend onderzoek binnen de leerstoel blijkt dat de huidige generatie arbeidskrachten bij een bedrijf wil werken waar een sterke leider de scepter zwaait; iemand die ze vertrouwen en bewonderen om zijn of haar persoonlijkheid en/of sociaal-ecologische bewogenheid.

Deze millennials zoeken een integere leider voor wie ze zich willen inzetten, gegeven hun eigen waardenbesef, ambities, en levensdoelen.

Gewaardeerde en inspirerende leiders spreken aan omdat dit type leiders uitdragen dat zij zonder hun medewerkers vleugellam zijn. Zij gunnen het applaus aan de medewerkers vanuit stewardship, vanuit dienend leiderschap.

Dit bevestigt de veronderstelling dat in het huidige tijdperk waardenvol, integer leiderschap de sleutel is tot het worden van een *employer of choice* en een *talent factory*.

Hiermee komen we bij STM-stap 3: Talent ontwikkelen en binden

Het decor van talentontwikkeling en het binden van medewerkers bestaat uit de dynamische interactie tussen individu en organisaties.

Talentontwikkeling draait om leren. Talentontwikkeling is een leerproces dat wordt beïnvloed door enerzijds individuele factoren zoals persoonlijkheid, leergedrag, en drijfveren en anderzijds door contextuele factoren zoals leermogelijkheden en leerklimaat.

Bij talentontwikkeling gaat het om het ergens beter in worden, om de bekwaamheid te vergroten hetgeen resulteert in effectiever gedrag, en betere prestaties.

Het begrip ‘talentontwikkeling’ heeft het woord ontwikkelen in zich vanuit de letterlijke betekenis, namelijk het afwikkelen, ontrafelen, en onthullen. Bij talentontwikkeling wordt het talent afgewikkeld in die zin dat het talent dat bij geboorte is ontvangen, wordt uitgepakt, wordt aangewend, wordt vrijgemaakt, en tot competentie verwordt.

Als motoren achter talentontwikkeling kunnen arbeidsmarktparticipatie en arbeidsmarktmobiliteit worden aangemerkt. Door te werken leren mensen.

Voor organisaties is het aanbieden van leermogelijkheden een strategisch HR-instrument of *talent tool*. Het bieden van ontwikkelingskansen heeft namelijk een wervende en motiverende werking, en draagt bij aan het individuele leerproces en de binding van medewerkers. Talentontwikkeling geeft derhalve een impuls aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

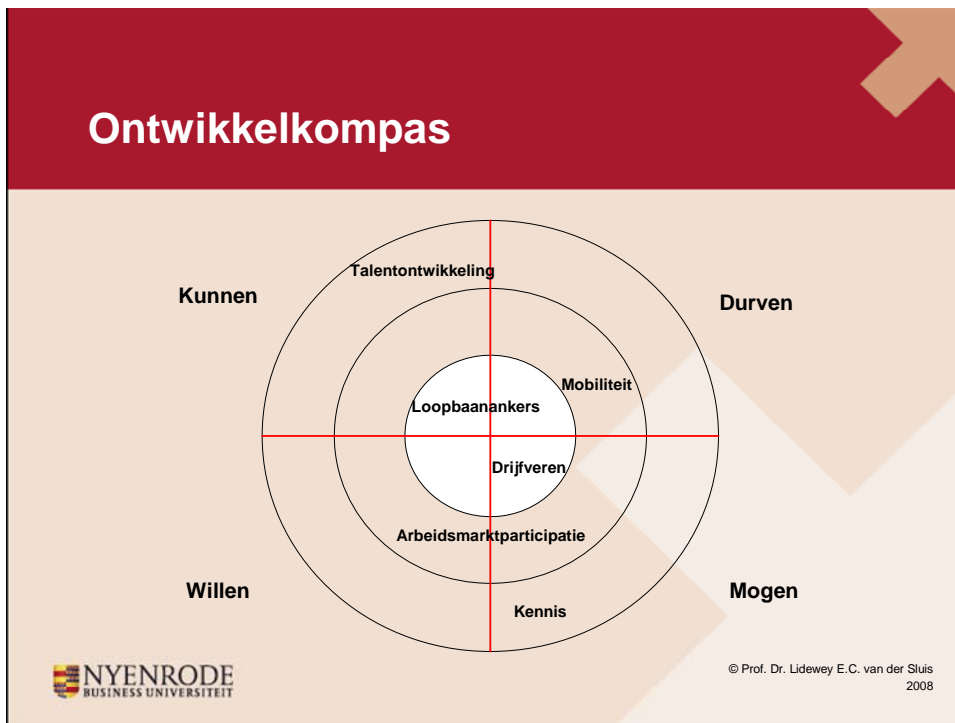
In de literatuur rondom leerprocessen op het werk en leren in organisaties is er inmiddels enige consensus over de drijvende krachten achter talentontwikkeling.

De wensen, ambities en interesses van het talent zijn leidend met daarnaast de invloeden van het kunnen, willen, durven en ook mogen ontwikkelen.

Met dat laatste wordt bedoeld dat medewerkers ten behoeve van hun talentontwikkeling ook de mogelijkheid zouden moeten krijgen om zich te ontwikkelen en om functioneel mobiel te zijn.

De elementen die ten grondslag liggen aan talentontwikkeling, arbeidsmarktparticipatie, en –mobiliteit vormen het kompas van degenen die op de arbeidsmarkt participeren.

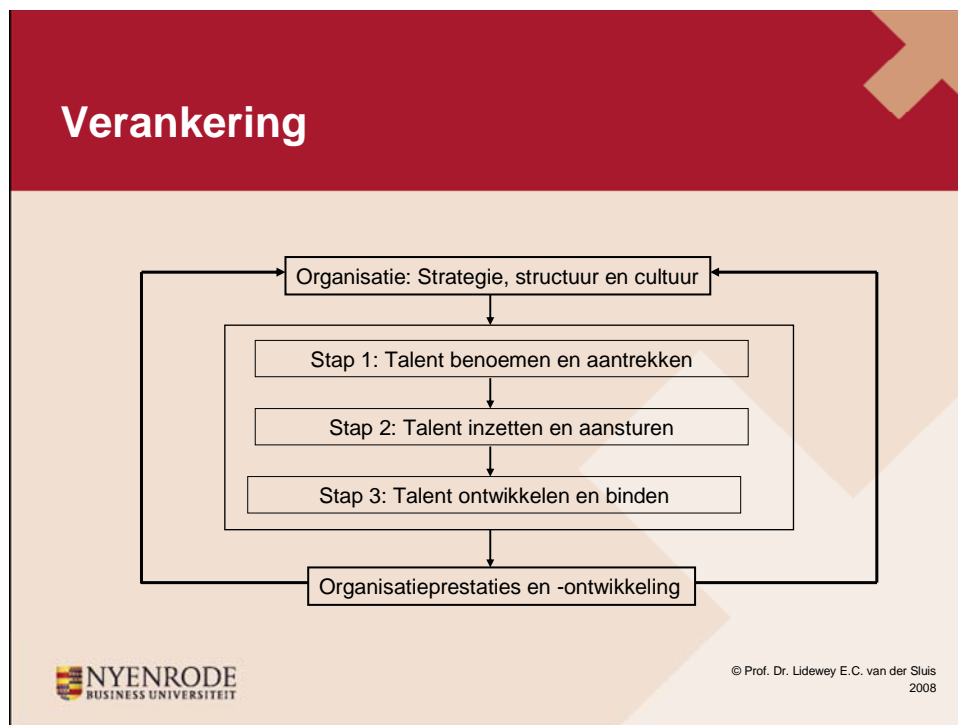
Dit brengt mij tot de volgende schematische weergave van talentontwikkeling.



Arbeidsmarktparticipatie en loopbaanmobiliteit zijn effecten van ambities en drijfveren van een individu. En daarmee dragen deze componenten bij aan de ontwikkeling van de eigen talenten.

Als een organisatie de individuele mobiliteit en talentontwikkeling zodanig weet te verankeren dat de talentontwikkeling ook daadwerkelijk bijdraagt aan een duurzame concurrentiepositie en onderneminggroei, is er sprake van Strategisch Talent Management.

Op basis van dit inzicht, ben ik tot het volgende model gekomen van Strategisch Talent Management.



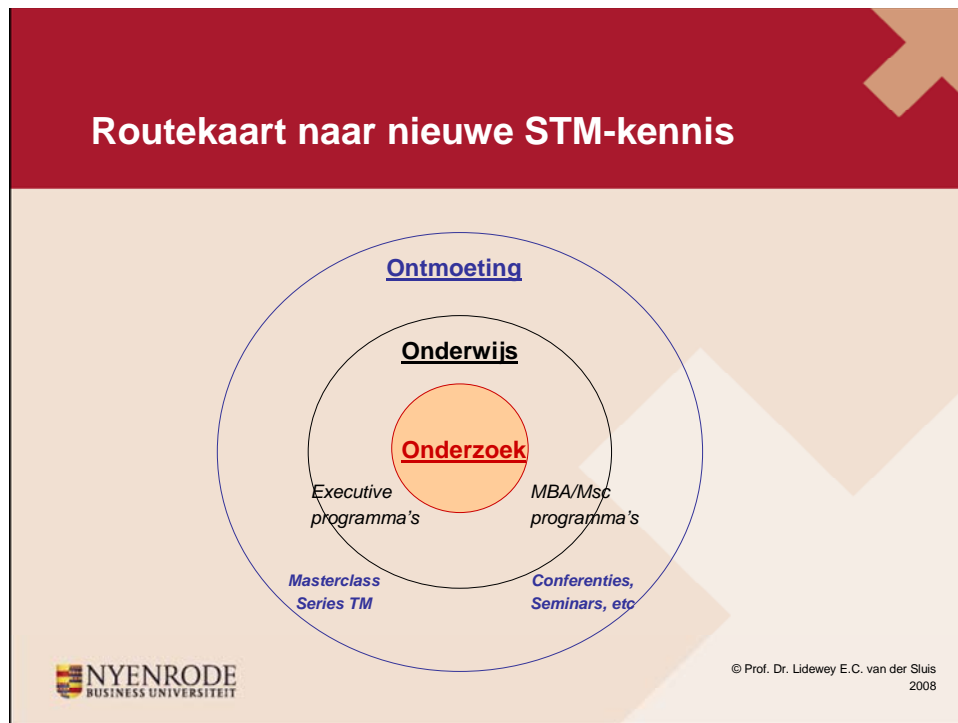
De twee elementen van stap 3, het ontwikkelen en het binden van talent, liggen in elkaars verlengde. Talent ervaart ontwikkelingskansen als één van de meest bindende factoren in de arbeidsrelatie met de organisatie. Andere bindende factoren zijn: flexibiliteit, autonomie, loopbaanperspectieven, een zichtbare bijdrage leveren aan de organisatieprestaties, inspirerende collega's, een leidinggevende waarvan ik kan leren, en een leerzaam werkklimaat.

Stap 3 van STM is daarmee het proces van het ruimte geven aan talenten, hen waarderen en belonen. Het is het proces van het loslaten van medewerkers vanuit het onderlinge vertrouwen dat zij hun potentieel

optimaal willen, kunnen, mogen en durven ontwikkelen in de organisatie. Organisaties die deze ruimte bieden aan medewerkers, zijn de organisaties die het meest *talentproof* zijn. Dit wil zeggen dat zij in staat zijn mensen vast te houden en te binden. Zij houden de vlieger in de lucht.

Routes naar nieuwe kennis over STM

Rondom de besproken onderdelen van STM worden er binnen de leerstoel drie wegen bewandeld die leiden tot nieuwe, vooraanstaande kennis aangaande het hele spectrum van talent management in organisaties. Deze drie wegen zijn: Onderzoek, Onderwijs en Ontmoeting.



Deze drie wegen omvatten de routekaart van alle activiteiten binnen de leerstoel. Een deel van de activiteiten maken onderdeel uit van één van deze drie routes, andere activiteiten bevinden zich op kruispunten van onderzoek-, onderwijs-, en ontmoetingsactiviteiten.

Tezamen vormen zij het fundament van het powerhouse *Competing for Talent* dat de schakel vormt tussen de leerstoel STM en de praktijk.

De drie routes naar nieuwe kennis over STM vinden in hetzelfde landschap plaats. Dit landschap omvat aanpalende thema's rondom Strategisch Talent

Management, zoals Diversiteit, Vitaliteit, Professionalisering, Innovativiteit, en Duurzaamheid.

Samenvattend gaat STM over de volgende dynamiek.



STM gaat over de wisselwerking tussen individu, met zijn of haar talenten en ambities, en de organisatie, met haar eigen strategie, structuur, en cultuur. Deze wisselwerking krijgt gestalte in de arbeidsrelatie tegen de achtergrond van de arbeidsmarkt als geheel.

Werk- en leerprocessen zijn daarbij scharnierpunten.

STM is het inrichten van de arbeidsrelatie zodanig dat beide partijen daar profijt van hebben. De organisatie in de zin van bedrijfsprestaties, organisatie-ontwikkeling, waardecreatie, en continuïteit. En het individu door de toegevoegde waarde van de arbeidsrelatie aan de eigen prestaties, talentontwikkeling, en inzetbaarheid.

Gezonde arbeidsrelaties zijn de motoren achter de waarde en de ontwikkeling van organisaties. De arbeidsmarkt helpt deze relaties te ontstaan, het management helpt ze te laten voortbestaan en te laten renderen. STM is het proces dat daaraan ten grondslag ligt.

Afsluiting met dankzegging

Hiermee kom ik tot mijn woorden van dank ter afsluiting van deze rede.



Dat ik hier nu sta, was niet mogelijk geweest zonder het vertrouwen te hebben gekregen van de volgende personen.

Allereerst is dat Prof. dr. Bert de Groot, de decaan en rector magnificus van deze universiteit. Bert, jij gaf mij het vertrouwen en de mogelijkheid om mijn ambitie verder waar te maken. Door jou kan ik nu samen met mijn team het vakgebied verder ontwikkelen en vooral ook uitdragen naar de praktijk. Dank voor het bieden van deze geweldige uitdaging!

Op de tweede plaats wil ik Prof. dr. Willem Burggraaf noemen. Willem heeft mij aan boord gehaald bij het cluster Human. Willem, ik geniet van de manier waarop jij als directeur het cluster Human leiding geeft en hoe je daarbij als exemplarisch voorbeeld van een talent manager de strategische koers van Nyenrode en die van het cluster gestalte geeft. Dank voor al de steun die je me vanuit die rollen geeft.

Prof. dr. René Tissen heeft mij opgenomen in het center CHROME, onderdeel van het cluster Human. René, ik bewonder jou om jouw

doortastende manier van kijken naar organisatieprocessen vanuit jouw deskundigheid op dat gebied maar ook jouw enorme schat aan bestuurservaring in het bedrijfsleven. De manier waarop jij die kennis en ervaring met mij op collegiale wijze deelt, waardeer ik zeer.

Daarnaast wil ik de leden van de benoemingsadviescommissie, het management team van Nyenrode, de raad van bestuur en de raad van commissarissen dankzeggen. Allen veel dank voor het in mij gestelde vertrouwen dit ambt op mij te kunnen nemen zolang het mij gegeven is.

Een soortgelijk groot dankwoord is hier op zijn plaats aan Hein Pouw en Hylke Oldenboom. Als directeuren van Vitae hebben zij ervoor gezorgd dat het powerhouse *Competing for Talent* een anker heeft gekregen in de praktijk. Dat Hein en Hylke deze verbintenis hebben willen aangaan met het dit powerhouse mag als voorbeeld gelden in de huidige tijd met een toenemende roep om meer en betere wisselwerking tussen universiteiten en bedrijfsleven. Hein en Hylke, ik kijk uit naar de voortgang van de constructieve samenwerking met jullie en andere Vitae'ers.

Ook het Medisch Centrum Alkmaar heeft zich inmiddels als sponsorende partij verbonden aan het powerhouse. Hiervoor ben ik bestuursvoorzitter Hans Kedzierski en HR adviseur René Kokke zeer erkentelijk. De zorgsector is volop in beweging en de dynamiek rondom het MCA als *talent company* en *employer of choice* is buitengewoon interessant om verder te onderzoeken en te analyseren. Hans en Rene, dank voor jullie aansluiting bij het powerhouse en de leerstoel. Ik zie uit naar het vervolg van onze inspirerende samenwerking.

Compagnon sponsort al geruime tijd de masterclasses van het powerhouse *Competing for Talent*. Vergouwen Overduin heeft zich recentelijk als sponsorende partij bij ons aangesloten. Onze samenwerking is reeds op een bruisende manier van start gegaan. Boudewijn, dank voor het vertrouwen in mij en de manier waarop je onze samenwerking reeds invult.

Sponsors zijn belangrijk om een powerhouse rondom een leerstoel te bouwen, maar goede collega's zijn evenzo essentiële bouwstenen. Ronald, Rosalie, Katinka, en Antonie, dank voor jullie ingebrachte kennis en expertise, en jullie constructieve houding. Ook dank aan de vele andere collega's met wie ik op heel plezierige wijze samenwerk rondom projecten

voor externe opdrachtgevers, zoals bijvoorbeeld het Nyenrode Executive Programma voor Interim Management.

Ook Mieke Eijsbouts wil ik bedanken. Zij is mijn rots in de branding van mijn emailmanagement en agendabeheer. Anderen op wie ik op soortgelijke wijze kan bouwen, zijn Gera van der Velden en, voor deze dag in het bijzonder, Jacqueline Kraft. Ook hen wil ik heel hartelijk danken voor de plezierige samenwerking.

Acht jaar geleden werd mij de graad van doctor verleend. Ter gelegenheid daarvan ontving ik van een oom en tante een prachtig levenbeschouwelijk boek met daarin geschreven de woorden: “Gefeliciteerd met het gebruik van je talenten”. Die woorden zijn me altijd bijgebleven. De talenten die mij gegeven zijn, probeer ik oprecht te benutten en te ontwikkelen ten dienste van mijn omgeving, zowel zakelijk als privé. Ook ervaar ik vanuit de mij gegeven gaven een maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Vanuit dankbaarheid doe ik mijn best en het feit dat ik dit kan doen, ervaar ik als een voorrecht maar tegelijkertijd als een opdracht. Te jong heb ik van heel nabij gezien dat het leven een geschenk is en dat gezondheid geen vanzelfsprekendheid is, en dat het kunnen maken van keuzes en het krijgen van kansen is niet iedereen gegeven. Het verlies van mijn jongste broertje Christiaan heeft daar een grote rol bij gespeeld. Ik was toen 16 jaar.

Het besef dat talentontwikkeling geen vanzelfsprekendheid is, heeft zich in die tijd diep in mij geworteld. Hem was dit niet gegeven, mij klaarblijkelijk wel. Dat ik hier sta, ervaar ik dan ook als een geschenk en als een plicht naar hem toe.

De overtuiging dat talenten instrumenten zijn waarmee je je leven kunt inrichten, probeer ik door te geven aan mijn kinderen. Bernhard en Hannelore, ik hoop dat ik jullie daarmee het gereedschap aanreik om jullie weg in het leven te ontdekken en jullie koers uit te zetten.

Bij het varen op mijn eigen kompas speelt mijn man Pieter Jelle al vele jaren een belangrijke rol. Hij geeft mij hiervoor de ruimte en het kader. Tegelijkertijd neemt hij zijn eigen ruimte om zelf zijn talenten tot bloei te laten komen. Dat samenspel bewonder ik in hem. Pieter Jelle, dank voor de weg die je met mij bewandelt en de stabiele wijze waarop jij dat doet.

Tot slot wil ik u graag een gedicht meegeven. Het is ontleend aan een gedicht van Alfred Bronswijk en ik heb het herschreven voor ú als talentendrager danwel als talentenvrager vanuit uw rol als werkgever.

Doortocht

*Instappen richting onontdekt land,
Van wal steken en het overbekende verlaten,
Op weg gaan om te werken en te leren
Het eigen kompas afstemmend op de grote vaart.*

*Wind en tegenslag aanvaarden,
Koersvast blijven, zelfs bij matig zicht,
Maar ook –de moed hebben om bakens te verzetten,
Om te wenden, als de getijden zijn gekeerd.*

*Trouw blijven aan jezelf en het gekozen bestek,
Willen en wetens op doortocht zijn,
Vertrouwend in het doel van de reis:
Met een leerzame en behouden vaart als refrein.*

Dames en heren, organisaties, werkgevers,
Er is veel turbulentie, de wind is gedraaid en het stormt. We moeten opnieuw leren vliegeren. Deze tijd vraagt om Strategisch Talent Management. Laten we over de vragen en bevindingen in dit vakgebied met elkaar de dialoog aangaan en tot concrete aanbevelingen en acties komen, binnen het powerhouse *Competing for Talent* rondom de leerstoel Strategisch Talent Management.



Dank voor uw aandacht.

Ik heb gezegd.