

Talentmanagement: tijd voor een persoonlijker aanpak

Door de economische crisis houden organisaties het rendement van kostbaar talentmanagement strenger tegen het licht. Gevolg: talentmanagement door professionele selectie-instrumenten verliest terrein. Managers gaan weer zelf talentvolle medewerkers scouten en binden, waarbij de persoonlijke klik doorslaggevend is.

Talent wordt over het algemeen erkend als dé belangrijkste bron van en bijdrage aan het concurrentievermogen van organisaties. Maar, het is niet zeker of talent hier ook écht aan bijdraagt. Leidt méér talent werkelijk tot betere resultaten, of slechts tot hogere verwachtingen over dat resultaat?

Evenzo is het de vraag of minder talent en misschien zelfs het geheel ontbreken van talent, een organisatie op de knieën kan krijgen. Is het mogelijk om zonder talent, maar door hard werken, betere resultaten te bereiken? Gaat het niet om ongewone dingen gewoon goed doen? Deze vragen komen vooral naar boven in tijden van economische neergang, zoals op dit moment het geval is. Juist dan worden vraagtekens gezet bij het rende-

ment van talent, ook omdat tijdens reorganisaties andere meer bottom-line gerichte criteria voor talent gelden dan in tijden van voorspoed en vooruitgang. Antwoorden daarop zijn er eigenlijk niet, of ze zijn niet bewezen.

TALENT ALS CONTAINERBEGRIJ

Het ontbreken van een duidelijke relatie tussen talent en rendement komt deels voort uit de gewoonte van managers om naar talent te kijken als een verzamelbegrip voor alle persoonlijke kwaliteiten die nodig worden geacht, zonder dat duidelijk is waarvoor en waarom die nodig zijn. Ook de portabiliteit de overdraagbaarheid van talent in een andere omgeving is van grote invloed op de waarde van talent. Zo kan een talentvolle

Wie is verantwoordelijk voor talentmanagement?

43 procent van de HR-managers vindt dat de eerste verantwoordelijkheid voor het strategisch en systematisch vormgeven van talentmanagement bij de directe leidinggevenden hoort te liggen. En omgekeerd is dat ook het geval: de lijn acht HR primair verantwoordelijk.

In de praktijk wordt talentmanagement meestal gedelegeerd naar afdelingen Management Development en HRM. Zonder het belang van talentmanagement te onderschatten, wordt het als een specialistisch aspect van de bedrijfsvoering beschouwd. In de loop der jaren is het belangrijker geworden om systematisch over talent te kunnen beschikken en het aanwezige talent te ontwikkelen, dan dat talentvolle mensen persoonlijk gespot, aangetrokken en gebonden worden. Veel HRM-afdelingen hebben talentmanagement vormgegeven als een 'verwenmachine'. Want talent moet gekoesterd worden als een zware investering waarmee het toekomstige succes of falen van een organisatie wordt bepaald. Talentvolle mensen binnen grote organisaties ook wel high potentials of bedrijfstoeristen genoemd krijgen zo alle kansen om zich via projecten en opleidingen op hun toekomst te oriënteren en zich te profileren.



voetballer bij de ene club floreren en bij een andere gelijkwaardige club volledig mislukken. Het begrip talent is een containerbegrip geworden dat weinig houvast biedt voor het ontwikkelen en managen ervan. Dat is de reden waarom in de theorievorming over het functioneren van organisaties het begrip talent minder vanuit een investeringsperspectief moet worden benaderd en meer moet worden gedifferentieerd naar hun bijdrage in de praktijk. De vraag is welk perspectief het beste houvast biedt om het uiterste uit talent te kunnen halen. We herkennen drie visies op talent, geformuleerd vanuit de vraagzijde van organisaties. Namelijk een relationele, logistieke en transactionele visie. In de praktijk kunnen de drie perspectieven op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Tabel 1. geeft deze verschillen kort weer.

RELATIONEEL PERSPECTIEF

Vanuit het relationele perspectief op talent wordt het binnenhalen en behouden van talentvolle mensen als een persoonlijke taak en opdracht van managers gezien, en minder als een professionele aangelegenheid van HRM. Managers en collega's 'spotten' het talent en 'binden' hem of haar op basis van hun persoonlijke opvattingen over de kwaliteiten die zij nodig hebben en de 'personal fit' die er is. Het gaat binnen dit perspectief dus om de individuele relatie van een manager met een talentvol persoon. Dit in tegenstelling tot de bekende netwerkvisie op talent, waar een persoon uit een netwerk spontaan en 'via via' in beeld komt.

De afgelopen jaren is dit perspectief op de achtergrond geraakt door de wil van veel organisaties om professioneler en minder individugebonden te functioneren. De keerzijde daarvan is dat aan managers niet langer voldoende persoonlijke kwaliteiten worden toegedicht om zelf keuzes te kunnen maken in het aantrekken van talentvolle mensen. In de praktijk lijkt meer waarde te worden gehecht aan professionele selectie-instrumenten, hoewel de validiteit en voorspelbaarheid ervan lang niet altijd overtuigend is. Op hun beurt zijn managers meer gaan vertrouwen op deze selectie-instrumenten, om zodoende niet langer hoofdelijk aansprakelijk te worden gesteld voor de juiste selectie van talentvolle medewerkers, waardoor zij afstand hebben gedaan van de kansen en mogelijkheden die het traditionele 'ondernemen met mensen' biedt.

TABEL 1. DEFINITIES EN OPERATIONELE VERSCHILLEN

	Relationeel perspectief	Logistiek perspectief	Transactioneel perspectief
Talent definities			
	Het door individuele managers aantrekken en benoemen van talentvolle medewerkers naar persoonlijke voorkeuren, inzichten en keuzes.	Het opeenvolgend aantrekken van het juiste talent, met de juiste uitdaging in de juiste fase van ontwikkeling van organisaties.	Het aantrekken van tijdelijk talent op basis van gedefinieerde kwaliteitsverplichtingen en overeenkomstige beloningscondities.
HR praktijk			
Selectie	Op basis van persoonlijke fit	Op basis van ontwikkelingsfase organisatie	Op basis van specifieke inbreng
Ontwikkeling	Op basis van emotie	Op basis van situationele fit	Op basis van actuele noodzaak
Beloningen	Op basis van win-win	Op basis van prestatie	Op basis van resultaten
Einde dienstverband	Op basis van reputatie	Op basis van levensduur	Op basis van contract

LOGISTIEK PERSPECTIEF

Vanuit het logistieke perspectief op talent wordt het aantrekken van de juiste mensen gezien vanuit de fase van ontwikkeling van organisaties, in relatie tot hun missie, visie en strategie. In de opstartfase van de onderneming zijn nu eenmaal andere talenten nodig dan in de groei en consolidatiefase. Daarom is het niet noodzakelijk om in alle fasen van ontwikkeling alle vormen van talent in huis te hebben. Het is voldoende om op het juiste moment de goede talenten binnen te halen en wel via een 'just in advance'-wijze van werken.

Van managers wordt hier vooral gevraagd te bedenken welke talenten zij in de nabije toekomst nodig hebben voor hun organisatie. Van HRM-afdelingen wordt verwacht dat zij deze visies kunnen vertalen in het gericht werven, opleiden en inzetten van de juiste mensen, precies op het moment dat deze nodig zijn, maar zonder dat van buffercapaciteit in de vorm van een talent-pool sprake is.

TRANSACTIONEEL PERSPECTIEF.

Vanuit het transactioneel perspectief wordt talent vastgelegd met tijdelijke overeenkomsten. Talent wordt op dezelfde wijze vastgelegd topvoetballers, van wie gedurende een aantal jaren topprestaties worden verwacht en die daarvoor hoge beloningen ontvangen. Zij ontvangen die beloningen vanuit de erkenning dat hun talent tijdelijk is en zij daarom een levenslang inkomen in korte tijd moeten verdienen.

Dit perspectief is de afgelopen decennia vooral populair geweest in de financiële sector, omdat er een duidelijk verband bestaat tussen de prestaties die geleverd moeten worden en de beloning daarvan.

VERSHUIVING

Voor een sterkere correlatie tussen het talent van mensen en de prestaties van organisaties is het nodig om met een minder romantische blik naar talent te kijken en er een meer gedifferentieerde invulling aan te geven. Door de economische crisis en de noodzakelijke flexibiliteit van functioneren die deze met zich meebrengt, zijn er aanwijzingen dat het relationele perspectief het gaat – en moet gaan – winnen van het huidige (professionele) perspectief op talent. Er is tegelijkertijd aanleiding om meer 'down to earth' met talent om te gaan, namelijk als een opportunistische kwestie van vraag en aanbod die in het belang van beide partijen 'transactioneel' beklonken kan worden. Zeker in tijden van crisis is sprake van een overaanbod aan talent, waardoor prijsconcurrentie ontstaat. Ongeacht de economische omstandigheden blijft talent en talentmanagement belangrijk, maar er mogen niet teveel verwachtingen aan worden gehecht. Want uiteindelijk is de relatie tussen talent en succes er eentje van toeval. Van de juiste persoon, op het juiste moment, op de juiste plaats. Talent is een kwestie van geluk hebben. Van veel geluk. ■

Onderzoek naar Talentmanagement in Nederland

Nyenrode Business Universiteit deed in samenwerking met adviesbureau Vergouwen Overduin onderzoek naar Talentmanagement in Nederland. Aan het onderzoek deden 455 topmanagers, lijnmanagers en HR-verantwoordelijken van toonaangevende Nederlandse organisaties mee. Het onderzoek werd eind 2008 gehouden en stond onder leiding van Lidewey van der Sluis. In totaal vulden 160 bedrijven de vragenlijst in. De totale respons was 35 procent.

TALENTONTWIKKELING

Organisaties vinden het lastig om talentmanagement handen en voeten te geven. Ook het topmanagement vindt dat de ontwikkeling van talent in de toekomst beter moet worden opgepakt. De strategie van het bedrijf en de gewenste ontwikkeling van talenten moeten op zijn minst beter op elkaar worden afgestemd. Ook moet de ontwikkeling van talent een veel aantoonbaarder resultaat opleveren. Het overgrote deel van het topmanagement (75 procent) vindt dat er een aantoonbare relatie moet zijn tussen investeringen in training en opleiding en de opbrengsten voor de organisatie. Echter, slechts 26 procent van de ondervraagden (topmanagement, lijn management en HR-verantwoordelijken) zegt dat sprake is van een aantoonbare relatie.

VERBETERPUNTEN VOOR ORGANISATIES

Uit het onderzoek komt een aantal verbeterpunten voor de kwaliteit en de kwantiteit van het aanwezige talent, de zogenoemde 'talentpool'. De respondenten gaven aan dat ze het belangrijk vinden dat het management verantwoordelijk wordt gehouden voor de kwantiteit en kwaliteit van de talentpool (via performance, cyclus en KPI's), maar dat dit in de praktijk onvoldoende het geval is. Ook vinden de respondenten dat het management (mede) beoordeeld zou moeten worden op de kwantiteit en kwaliteit van de talent pool, maar dat ook dit in de praktijk nog onvoldoende gebeurt.

TALENTMANAGEMENT TEGEN DE CRISIS

Bijna de helft van de werkgevers weet niet wie van de medewerkers goed of slecht presteert. Ook weet de helft van de organisaties niet welke talenten ze nodig hebben. Organisaties kunnen het zich niet veroorloven om hier in tijden van crisis niet van op de hoogte te zijn. Organisaties zullen zich meer dan ooit bewust moeten worden van de noodzaak om systematisch en vanuit een strategisch perspectief het benodigde talent te benoemen en te ontwikkelen.