



# Willekeurig selectie uit den boze!

## TALENTMANAGEMENT IN PERSPECTIEF

Van oudsher wordt talentmanagement in de praktijk veelal gedelegeerd en in handen gelegd van ondersteunende afdelingen zoals PZ, P&O, HRM, of MD. Deze verantwoordelijkheid wordt in veel gevallen concreet vertaald naar het aanbieden van ontwikkeltrajecten, opleidingsprogramma's, of andere verwennerijen.

'Cherry-picking' is echter in zijn geheel niet effectief. Talentmanagement hoort in een perspectief te passen.

## Cherry picking: verleidelijk en zinloos

**N**iettegenstaande het strategische belang van talentmanagement wordt het als een specialistisch aspect van de bedrijfsvoering beschouwd, waarbij in de loop der jaren het systematisch beschikken over en het (verder) ontwikkelen van talent prioriteit heeft gekregen. Voor het onderling afstemmen van werving, selectie, inzetten, aansturen, talentdetectie, ontwikkelen en binden van medewerkers was en is nog steeds weinig aandacht, laat staan voor de algehele afstemming van deze activiteiten met de organisatiedoelstellingen en strategische koers. Het resultaat van deze eenzijdige investeringen in medewerkers is dat HR-budgetten ruimschoots worden besteed aan opleidingen en ontwikkelingsprogramma's voor hen die daarom vragen danwel die zich in de organisatie profileren als talent. Deze mensen krijgen binnen grote organisaties daarnaast nog vaak ook eens het predikaat 'high potential' of 'toptalent' opgeplakt hetgeen voor hen de weg baant om via allerlei interessante projecten zichtbaar te worden en aan het eigen interne netwerk te bouwen.

**Herbezinning.** Met alle gevolgen van dien voor de 'gewone' medewerkers die weliswaar niet uitzonderlijk maar wel goed functioneren en minder snel aan de bel trekken. Bovendien blijven ook de geormerkte talenten niet gelukkig te zijn met hun speciale positie want hun geëta-leerde potentieel schiep verwachtingen die zij maar al te vaak niet waar bleken te kunnen maken. Praktijkvoorbeelden te over die illustre-ren dat zo'n 'cherry-picking' HR-investeringsaan-pak in zijn geheel niet effectief is en zeker niet tot duurzaam organisatiesucces leidt. Dit alles schreeuwt om een herbezinning op het vakge-bied in de richting van betere onderlinge afstem-ming van de deelgebieden van talentmanage-ment, zoals het benoemen en werven van talent, het inzetten en aansturen van talent, en het ont-wikkelen en binden van talent. Alleen zo'n geïn-tegreerde aanpak van talentmanagement zou kunnen leiden tot een effectief en duurzaam beleid ten aanzien van het benodigde talent in organisaties. En inderdaad, dit lijkt het geval te zijn. Inmiddels hebben diverse organisaties, van groot tot klein, hun uiteenlopende HR-praktijken intern op elkaar en op de strategie afgestemd en dit lijken anno 2009 de organisaties te zijn die niet alleen het talent dat zij zoeken, aan weten te trekken maar daarnaast ook weten te behouden en te stimuleren om goede prestaties te leveren.

**Verschillende perspectieven.** Er bestaan diverse perspectieven die houvast bie-den bij het vinden en aantrekken van talent, bij het inzetten en ontwikkelen ervan, bij het belo- >>

>> nen en beoordelen, en bij het laten uitstromen en ontslaan van talent. Vier van die perspectieven kunnen in dit verband worden onderscheiden, namelijk het logistieke perspectief, het relationele perspectief, het transactionele perspectief, en het strategische perspectief.

**Logistiek perspectief: Aanwezigheid van talent**  
Vanuit het logistieke perspectief op talent wordt het benodigde talent 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/of consolidatiefase. Daarom is het niet noodzakelijk om in alle fasen van ontwikkeling, alle vormen van talenten in huis te hebben. Volstaan kan worden met het op het juiste moment binnenhalen van de juiste talenten en wel via een 'just in advance' wijze van werken.

**Definitie Logistiek Talent Management:** Het opeenvolgend aantrekken van en beschikken over het juiste talent met de juiste uitdaging in de juiste fase van de ontwikkeling van organisaties. Van managers wordt hier vooral visie gevraagd op de talenten die zij in de ( nabije) toekomst denken nodig te hebben, in relatie tot de context en situatie waarin zij verwachten dat hun organisatie zal gaan functioneren. Van HRM-afdelingen wordt verwacht dat zij deze visie 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 de klassieke talentpool - sprake is.

**Relationeel perspectief: Binding van talent.**  
Vanuit het relationele perspectief op talent wordt het binnenhalen en behouden van talentvolle mensen als een persoonlijke opdracht en verantwoordelijkheid van managers gezien en niet zo zeer als een professionele aangelegenheid van HRM-managers. Collega's detecteren, 'spotten' talent en 'binden' dat op basis van hun persoonlijke band met de medewerker. Hiervoor zijn gedeelde opvattingen over werkhouding en ambitie noodzakelijke voorwaarden, alsook de aanwezigheid van benodigde kwaliteiten en een 'personal fit'. Het draait binnen dit perspectief met name om de individuele relatie van een manager met een medewerker, een talent.  
**Definitie Relationeel Talent Management:** Het door individuele managers aantrekken en behouden van medewerkers vanuit hun eigen persoonlijke behoefte, voorkeuren ten aanzien van werkhouding en kwaliteiten.

Door de toegenomen inzet van assessments in de selectiefase, vanwege het streven van veel organisaties om professioneler en minder subjectief te functioneren bij het selecteren van gewenst talent, lijkt de afgelopen jaren het relationeel perspectief op de achtergrond te zijn geraakt. Managers zijn meer gaan vertrouwen op deze selectie-instrumenten om zodoende niet langer aangesproken te kunnen worden op het selecteren van minder passend talent. Hierdoor hebben zij in zekere zin afstand gedaan van hun eigen intuïtie. Echter, het tegendeel lijkt ook waar te zijn. Steeds meer leidinggevend en managers geven aan bij het selecteren van talent meestentijds af te gaan op hun gevoel. De befaamde eerste indruk blijft dus evenmin onverminderd van belang.

**Transactioneel perspectief: Rendement van talent.**  
Vanuit het transactionele perspectief wordt naar talent gekeken in de vorm van tijdelijke overeenkomsten met betrekking tot de inzet van hun kwaliteiten in relatie tot de doelstellingen die bereikt moeten worden en de daarbij



HR practices	Transactioneel perspectief	Logistiek perspectief	Relationeel perspectief	Strategisch perspectief
<b>Werving en Selectie</b>	Op basis van specifieke inbreng	Gebaseerd op toekomstige vacatures en interne doorstroom	Gericht op 'personal fit' en binden en boeien	Gericht op toegevoegde waarde van talent voor organisatie
<b>Leren en ontwikkeling</b>	Op basis van actuele leerbehoefte en -wens	Op basis van situationele 'fit'	Gericht op individuele en organisatie-ambities	Gericht op benutten van potentieel met het oog op gewenste organisatie-doelstellingen
<b>Beoordeling, Beloning en promotie</b>	Op basis van prestaties	Op basis van functioneren	Gebaseerd op toegevoegde waarde door functioneren	Gebaseerd op toegevoegde waarde voor organisatie
<b>Beeindiging dienstverband</b>	Op basis van goed functioneren en contractduur	Op basis van levensduur	Gebaseerd op gebrek aan betrokkenheid en reputatie	Gebaseerd op gebrek aan toegevoegde waarde voor strategie

Tab 1. Verschillen in benaderingen

passende beloning. Naar talent wordt op eenzelfde wijze gekeken als naar leveranciers van wie gedurende een bepaalde periode vooraf vastgestelde prestaties wordt verwacht tegen een vooraf bepaalde prijs. Deze inkomsten staan gelijk aan de erkenning dat bepaalde activiteiten en resultaten in een bepaalde periode nodig zijn. Definitie Transactioneel Talent Management: Het aantrekken van tijdelijk talent op basis van gedefinieerde kwaliteitsverplichtingen en overeenkomstige beloningscondities. Dit perspectief is de afgelopen decennia vooral populair geweest in de wereldwijde financiële sector, omdat er in deze benadering een verband bestaat tussen de prestaties die geleverd moeten worden en de beloning daarvan.

**Strategisch perspectief: Organisatiebelang van talent.** Vanuit een strategisch perspectief wordt talent gezien als zijnde de kwaliteiten van mensen danwel de medewerkers als zodanig die een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Het organisatiebelang van het talent in de organisatie staat centraal. Definitie Strategisch Talent Management: het vinden, binden, boeien, bloeien en afvloeien van mensen in organisaties met als doel de arbeidsproductiviteit ten behoeve van de organisatie-doelstellingen te optimaliseren.

Dit gaat over het inrichten van de arbeidsrelatie zodanig dat beide partijen daar profijt van hebben. De organisatie in de zin van bedrijfsprestaties, organisatieontwikkeling, waardecreatie, en continuïteit. En het individu door de toegevoeg-

## De 10 jaar of 10.000 uren regel.

In hun artikel

"The Making of an Expert", tonen Ericsson, Prietula en Cokely ii na langdurig onderzoek aan dat bij vele soorten activiteiten talentvolle mensen minimaal 10 jaar (of 10.000 uren) nodig hebben voordat hun talent tot volle bloei is gekomen.

Dat komt neer op tien jaar lang gemiddeld 2,7 uur elke dag oefenen. Om als talent een zichtbaar talent te worden, is aanleg kenmerkend niet voldoende.

Zonder zwoegen en ploegen, geen oogst.



de waarde van de arbeidsrelatie aan de eigen prestaties, talentontwikkeling en inzetbaarheid. In het huidige economische klimaat is het de uitdaging van Strategisch Talent Management om de individuele ontwikkeling en prestaties optimaal af te stemmen op de gewenste organisatieprestaties en -ontwikkeling. Daarvoor zijn in het HR-proces drie stappen te zetten: het benoemen en gericht aantrekken van talent, het inzetten en zorgvuldig aansturen van talent, en het investeren in de ontwikkeling en binding van talent. Selecteren en belonen zijn instrumenten daartoe.

**Klimaat.** Het is een feit dat talent minder afhankelijk is van organisaties dan organisaties van talent. Het juiste talent aantrekken, behouden, en ontwikkelen, vraagt dus om een zelfdoordachte visie op het managen van het talent in organisaties. Want het belang van talent voor organisaties is onvergankelijk. Wel vraagt ieder economisch klimaat en ieder type organisatie om een eigen perspectief op talent in organisaties. De huidige tijd, met een open economie, een daaraan gekoppelde grenzeloze arbeidsmarkt en wereldwijde concurrentie tesamen met wederzijdse afhankelijkheid tussen werkgevers en werknemers, eist van organisaties om kostenefficiënt te handelen en om het aanwezige en benodigde talent effectief te managen.

Lidewey van der Sluis, René Tissen, Rosalie Burgers en Frank Lekanne Deprez, allen werkzaam op Nyenrode Business University.

