

Talentmanagement: noodzaak of modegril?

Het binnenhalen, inspireren en behouden van toptalent speelt een grote rol bij organisatieontwikkeling. De taak groei te realiseren en vast te houden rust al snel op hun schouders. Hoe bepaal je eigenlijk wat toptalent is en is het wel te managen?

Dat was de hoofdvraag bij de ontbijtsessie die begin juni in Meeting Plaza in Maarssen werd gehouden door Harvey Nash – specialist op het gebied van detachering, contractmanagement en executive search – in samenwerking met HR Strategie. Onder leiding van hoogleraar Marcel Creemers discussieerde een dozijn HR-managers en adviseurs (zie kader) over de zin en onzin van talentmanagement.

Marcel Creemers: “Talentmanagement begint bij het binnenhalen van de juiste mensen. Daarmee ben je er natuurlijk nog niet. Het werven van toptalent is – al of slechts – de helft van de oplossing.”

Michiel Otten: “Het is slechts een kwart van de oplossing. Probleem na het werven is hoe je toptalenten geïnteresseerd houdt. Anders gaan ze zweven in de organisatie.”

Arjan Bruggink: “En je weet ook pas na een jaar of het daadwerkelijk toptalent is.”

MC: “Dus daarmee zeg je dat het werven van toptalent eigenlijk niet mogelijk is?”

Linda Hovius: “Het wordt inderdaad niet panklaar aangeleverd. Talenten zijn niet statisch, het is een film en geen foto. Als werkgever moet je dus niet gemakzuchtig achteroverleunen bij het werven van toptalent. Zo van ‘kom maar binnen en run de business maar even! Op deze manier vindt er veel kapitaalvernietiging plaats in Nederland, want veel talenten werken eigenlijk onder hun niveau. En dat gaat ten koste van hun zelfvertrouwen.”

MO: “Je moet ze juist vertrouwen geven...”

Wanda Rozemond: “Daar moet je ook weer niet in overdrijven, vind ik. Ze moeten er ook zelf voor willen knokken. Talenten kakken anders in!”

Nicky Huizinga: “Ik heb er ook moeite mee wanneer mensen met veel bombarie als aanstormend ‘toptalent’ worden binnengehaald...”

Jan Theodoor de Vries: “Ja, want wie bij het ene bedrijf een talent was, hoeft dat niet automatisch ook bij het andere te zijn.”

Maud Halkes: “Talenten moeten zich eerst maar eens bewijzen!”

MC: “Mijn ervaring is dat veel talentvolle studenten bij hun eerste baan denken: waar is hier het speelveld waar ik kan scoren?”

WR: “Toptalent moet rijpen. Het is momenteel een beetje de trend onder talenten om snel weer van baan te wisselen bij de eerste de beste tegenslag.”

**‘Het zijn geen buitenaardse wezens,
maar ook gewoon mensen’**

John van Roij: “Bedrijven moeten bij hun werving oppassen dat ze niet te veel ‘overpromissen’, de dingen mooier voorstellen dan ze in werkelijkheid zijn.”

MO: “Mensen hebben een bepaald plaatje in hun hoofd, en als dat niet klopt haken ze af. Vaak lopen ze na twee of drie jaar tegen de grenzen van hun mogelijkheden binnen de organisatie aan. Hoe gaan ze daarmee om en wat doe je er als werkgever mee?”

LH: “Vergeet daarbij niet dat ingestroomd talent ook bedreigend is voor zittende medewerkers. De opbouw van het personeelsbestand moet wel in balans blijven.”



WR: “Je moet talent daarom goed begeleiden binnen de organisatie. Maar toptalent leert snel en zal zijn begeleiders waarschijnlijk in een mum van tijd inhalen, wat op zichzelf ook weer een bedreiging voor hen vormt...”

JR: “Dat kan juist ook heel inspirerend zijn!”

Raymond van Hattem: “Die nieuwe werkelijkheid moet dan wel breed geaccepteerd worden.”

JR: “Echte talenten kunnen wel omgaan met deze paradoxale verhoudingen. Net zo goed als dat ze moeten kunnen omgaan met teleurstellingen.”

Sven Wansink: “Het lijkt wel of we aan het praten zijn over buitenaardse wezens! Talenten zijn ook gewoon mensen, hoor! Ze behoren gewoon tot het personeel...”

MC: “Precies, laten we niet vergeten dat gemiddeld zeventig procent van de medewerkers ‘gewoon’ personeel is. Zij vormen de kurk waarop het bedrijf drijft. De resterende dertig procent omvat die excellente medewerkers, waaronder de toptalenten waar we het hier over hebben.”

RH: “Dan kun je je dus afvragen of we met z’n allen niet te veel geld steken in die kleine groep...”

NH: “Dat heeft te maken met de huidige schaarste op de arbeidsmarkt. In die zin is ‘talentmanagement’ toch een beetje een modewoord.”

MC: “Valt talent eigenlijk wel te managen?”

NH: “Om talent vast te houden moet je hun *verwachtingen* managen.”

Ellen Blaisse: “Je moet hun eigenzinnigheid de ruimte geven.”

LH: “En vooral niet pampere!”

EB: “Zeker, geef ze de kans om bloedneuzen op te lopen.”

JR: “Je moet talenten uitdagen en hun opdrachten voortdurend verzwaren. Dan moeten ze aan de bak en daar krijgen ze juist meer energie van!”

LH: “Het is een kwestie van ‘vervelingsmanagement’: talenten vragen om druk.”

MO: “Haal ze dus regelmatig uit hun comfortzone!”

LH: “Moet je ook een A-merk zijn als bedrijf om talenten te kunnen aantrekken?”

Deelnemers aan het debat

Ellen Blaisse (EB), MD Officer bij Delta Lloyd

Arjan Bruggink (AB), HR Manager en directielid bij Inter Access

Maud Halkes (MH), Manager Learning & Development bij Vodafone

Raymond van Hattem (RH), voorheen Manager Arbeidsverhoudingen bij KPN

Linda Hovius (LH), HR Advisor bij Corporate Express Europe

Nicky Huizinga (NH), Manager HRM bij Equens

Michiel Otten (MO), HR Advisor bij SKF

John van Roij (JR), Manager MD bij Ziggo

Wanda Rozemond (WR), MD Officer bij Delta Lloyd

Madelon Schultze (MS), Manager HRM bij Informatie Management Nederland

Jan Theodoor de Vries (JV), Senior Organisatieadviseur bij Twynstra Gudde

Sven Wansink (SV), HR Manager bij Unique

Voorzitter:

Prof. dr. Marcel Creemers (MC), verbonden aan VU Amsterdam en Nyenrode Business Universiteit



MO: "Niet per se, de click tussen talent en bedrijf is het belangrijkste."

JR: "Mensen moeten het lef hebben om te excelleren. Als manager wil ik dat wel oproepen bij mijn medewerkers!"

WR: "Iedereen heeft wel een bepaald talent. Het is de kunst om dat als manager naar boven te halen in je medewerkers."

LH: "Toch zie je dat veel bedrijven verkeerde instrumenten inzetten om talenten te laten excelleren. Bijvoorbeeld door met allerlei bonussen rond te strooien..."

Ontbijten en discussiëren

"In Nederland heeft Harvey Nash tien jaar ervaring in het leveren van toptalent," vertelt Roland Steenvoorde, Managing Director Executive Search. "Wij zien dat sommige organisaties moeite hebben om dat toptalent aan boord te houden, terwijl andere organisaties daar wel prima in slagen. Dit bracht ons op het idee HR-verantwoordelijken van meerdere organisaties bij elkaar te brengen om te debatteren over talentmanagement." Doel was om de deelnemers aan de discussie zelf praktische oplossingen aan te laten dragen om werving en selectie van toptalent tot een waar succes te maken. "Wij kregen een pluriform gezelschap bij elkaar dat onder de voortreffelijke leiding van Marcel Creemers levendig discussieerde over een aantal stellingen," aldus Jan Leen 't Jong, Managing Director van Harvey Nash Nederland.

De volgende vijf stellingen kwamen aan bod:

1. Het werven van toptalent is de helft van de oplossing
2. Talent kun je niet managen
3. Het gaat niet om wat mensen kunnen, maar om wat ze willen
4. Niet iedere organisatie zal talent kunnen aantrekken en binden
5. Toptalent trekt toptalent aan

Over de eerste stelling was men het over het algemeen eens. 't Jong: "De deelnemers vonden dat je talenten goed moet managen om ze ook te behouden. De tweede stelling werd daarmee dus niet onderschreven. De derde wel: willen is belangrijker dan kunnen." De vierde stelling bleek een lastige voor de deelnemers. Steenvoorde: "In principe kan iedere organisatie talent aantrekken, maar voor het binden is meer nodig. De juiste uitdagingen, mogelijkheden en vooral begeleiding is hier belangrijk." De laatste stelling bleek weer een schot in de roos: toppers trekken toppers aan. "Wat ons betreft is de combinatie ontbijten en praten over talentmanagement een goede gebleken," besluiten 't Jong en Steenvoorde. "Het was een open discussie rond een onderwerp dat sterk in de belangstelling staat met verrassend veel diepgang en een hoog praktisch gehalte, waarbij wij het gevoel overhouden een bijdrage te hebben geleverd aan het behoud van talent bij de deelnemers."

Op vrijdag 10 oktober organiseert Harvey Nash een ontbijtsessie over het managen van het nieuwe werken. Voor aanmelden en meer informatie: christien.vanvliet@harveynash.com



Criteria van toptalent

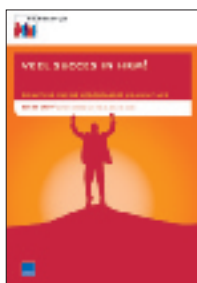


Wie zijn de absolute toptalenten van deze tijd en waar herken je ze aan? Hebben ze eigenlijk wel gemeenschappelijke kenmerken en wat onderscheidt hen van 'gewone' talenten? In het recent verschenen boek *Toptalent* identificeert headhunter Ralf Knechtmans de negen universele criteria van ultieme toptalenten. Hij doet dit aan de hand van interviews met onder andere Peter Bakker, Elco Brinkman, Ad Scheepbouwer, Anders Moberg, Foppe de Haan, Ben Verwaayen en Group HR Director KPN Hein Knaapen. Volgens laatstgenoemde zijn toptalenten 'mensen die snappen welke dingen het verschil maken en wat minder van belang is op de activiteitenkalender, verder van belang is de mate waarin ze in staat zijn om mensen te mobiliseren'.

Naast criteria van en aanbevelingen voor toptalenten, bevat het boek ook uiteenlopende adviezen voor bedrijven en organisaties voor het werven, boeien en binden van talenten. Tip van Knaapen in dit verband: "Je moet met de talenten in je organisatie in gesprek blijven over hun presteren en hen uitdagen op de punten die voor het bedrijf noodzakelijk zijn om succesvol te worden." Een uiterst leesbaar boek met handige tussentijdse samenvattingen barstend vol tips.

Ralf Knechtmans. *Toptalent. De 9 universele criteria van toptalent*. ISBN 978 90 473 0057 1

Leren van HR-toppers



Welke factoren bepalen het succes van een HR-professional? Wat maakt dat hij of zij uitgroeit tot een HR-highflyer? En wat versterkt of bedreigt het succesvol functioneren van HR-professionals? In de uitgave *Veel succes in HRM!* gaat auteur Bob de Groot op zoek naar de antwoorden. Het boek begint met een korte historische terugblik op de ontwikkeling van het vakgebied, waarbij kritische succesfactoren in kaart worden gebracht. Het tweede deel is gericht op de praktijk. Uit interviews met veertien HR-professionals destilleert de schrijver wat succesvolle HR-professionals kenmerkt en wat hen succesvol maakt. "Succesvolle HR-professionals zijn niet alleen bedreven maar bovenal gedreven," signaleert De Groot. "Naast het vakmatig 'kennen' en 'kunnen' spelen persoonlijkheid, uniciteit en authenticiteit een steeds belangrijker rol. Omdat de moderne HR-manager steeds vaker in de rol van business partner opereert, verandert het profiel van HR-functies en de bijbehorende selectiecriteria in hoog tempo. Dat betekent dat er steeds meer behoefte is aan generalisten met ondernemersvaardigheden en ervaring in transitie management. HRM 'nieuwe stijl' zal de komende jaren dan ook steeds belangrijker worden."

Bob de Groot. *Veel succes in HRM! Signatuur van de hedendaagse HR-highflyer*. ISBN 978 90 5883 309 9. Bestellen kan ook via www.hrstrategie.nl (klik op 'vakliteratuur').



JR: “Moet je het talent op zich belonen of gaat het om hun performance?”

Madelon Schultze: “Je moet ze ontwikkeling beloven.”

RH: “Toch moet je talent wel geldelijk belonen, daar kun je niet omheen...”

WR: “De vraag is of je dan aan het investeren bent in managers die uiteindelijk met een gouden handdruk zullen vertrekken. Je moet dus wel goed uitzoeken of dat ‘zogenaamde’ talent wel genoeg rendement oplevert.”

MO: “Daarom moet je als organisatie evaluatiepunten inbouwen. Vraag talenten op de man af wat ze opleveren. Je mag als bedrijf dus echt wel performance van talenten vragen.”

MC: “En je moet de belemmeringen binnen een organisatie wegnemen die de ontwikkeling van talent in de weg staan, de zogenaamde vetpunten. Dit zijn mensen of afdelingen die een zodanige positie hebben binnen een organisatie, dat zij een belangrijke ontwikkeling kunnen tegenhouden of ernstig vertragen. Talenten zijn allergisch voor vetpunten.”

LH: “Talent is verslaafd aan uitdagingen, daar gaat het om. Je kunt talent goed behouden zonder steeds een bonus uit te delen. Sterker nog, voor een talent is een vervelende klus juist de bonus!” ■

Het talent is gek geworden!

De kiezer is gek geworden! Weet u het nog? Dat riepen de gevestigde politieke partijen om het hardst toen een aantal jaar geleden voor het eerst bleek dat de kiezer niet langer op ze wenste te stemmen. En wat moesten wij daar toen allemaal om lachen, want het lag natuurlijk niet aan de kiezer maar aan de politiek zelf. Toch horen wij nu vergelijkbare reacties uit het bedrijfsleven, sinds het toptalent niet langer als vanzelf bij hen komt binnenwaaien. Het talent is gek geworden!

Uitzonderlijke performers zijn gemakkelijker vindbaar dan ooit tevoren. Lang leve het web. Toch is het wel degelijk moeilijker geworden om deze goudhaantjes aan boord te krijgen. En dan bedoel ik niet alleen voor saaie oude-stempel-bedrijven. Grote, aansprekende ‘talent magnets’ van weleer, waar het talent altijd rijen dik voor de deur stond, hebben nu te kampen met pijnlijke tekorten.

Een belangrijke oorzaak is dat wij collectief nog steeds geloven dat de vacature de gelegenheid bij uitstek is om onze pool van toptalenten te versterken. En collectief vergissen we ons daarin keer op keer. In deze krappe tijden heeft de topkandidaat de luxe zijn eigen loopbaan te kunnen registreren. Dat betekent ten eerste dat hij zijn loopbaanbeslissingen zelf bepaalt. En helaas brengt hij daarbij niet de beleefdheid op te wachten tot het toevallige moment dat er bij ons een gat in de organisatie valt. Maar belangrijker nog: het betekent dat onze vacature van hoofdcriterium degradeert naar hygiënefactor. Voor echt talent zijn er immers vacatures te over, de ene nog mooier dan de andere.

De winnaars worden naar mijn stellige overtuiging dan ook die ondernemingen die bereid én in staat zijn om altijd te rekruteren. En die leren te werven, niet door taken, verantwoordelijkheden en functie-eisen te communiceren, maar door hun organisatie, hun mensen en hun ‘challenges’ te verkopen. Die vacature komt dan vanzelf wel...

Wilfred Karreman

Wilfred Karreman is werkzaam als partner bij TRACKS executive search. Sinds 1995 investeert het bedrijf in langdurige relaties met uitzonderlijk succesvolle mensen in binnen- en buitenland.