

# Talent hebben of zijn

## POGING TOT SEGMENTATIE

Een nadeel van de toegenomen populariteit van talentmanagement is de grote mate van conceptuele onduidelijkheid (Collings & Mellahi, 2009). Op hoofdlijnen zijn er twee brede stromingen te onderscheiden (Visser, 2002). Binnen de eerste stroming ligt het accent op talent als zijnde een eigenschap. De tweede stroming richt zich vooral op de vraag wie er binnen een organisatie als een talent wordt beschouwd. Het hebben van talent staat hier dus niet gelijk aan het zijn van een talent. Dit artikel zet beide benaderingen helder tegen elkaar af.

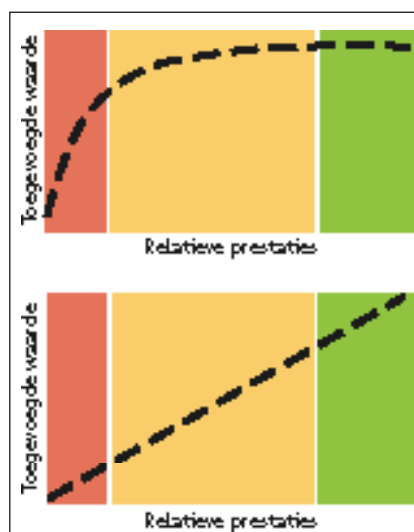
Talentmanagement binnen de tweede stroming is het specifieke beleid voor een (selecte) groep medewerkers die van buitenproportionele waarde zijn (Blass, 2007). De achterliggende gedachte is dat de middelen die een organisatie ter beschikking heeft schaars zijn. Deze middelen moeten optimaal renderen en in dit licht wordt op zoek gegaan naar segmenten van het personeel waarin investeringen het meest lonen (Boudereau & Ramstad, 2007). De spreekwoordelijke krenten moeten uit de pap worden gehaald. Maar wie zijn nu die krenten? Hebben we het over ambitieuze management-trainees? Schaarse experts? Of zijn topbestuurders (nog steeds) talenten? Uit grootschalig, descriptief onderzoek dat McKinsey & Co. eind jaren '90 uitvoerden, blijkt dat organisaties die financieel goed presteren beter inzicht hebben in wie de topperformers zijn (Michaels et al., 2001). Tevens verbinden zij hier vaker consequenties aan zoals hoge salarissen en snellere loopbaanpaden. De auteurs pleiten ervoor medewerkers te segmenteren op basis van hun prestaties. De high performers, de zogenaamde A-players, worden uitbundig beloond en krijgen toegang tot fast-track loopbaanpaden. De B-players worden aangemoedigd om hun niveau op

te krikken en krijgen daarvoor ondersteuning. Terwijl de zwakke schakels, de C-players, daadkrachtig moeten worden afgevoerd wanneer zij niet snel verbeteren. Er is een drietal manieren waarop deze verdeling kan geschieden: absolute prestaties (bijv. resultaten of competenties), relatieve prestaties binnen de organisatie of functiegroep (bijvoorbeeld forced distribution) of middels een vergelijking op de arbeidsmarkt.

Door differentiatie kunnen organisaties de medewerkers behouden die het best presteren, terwijl op hetzelfde moment zwakke performers geen beroep kunnen doen op bijvoorbeeld bonussen en belangrijke ontwikkelingsposities. Onderzoek suggereert dat met name in de eerste jaren organisaties kunnen profiteren van zogenaamde forced distribution systemen, omdat het verloop onder C-players stijgt (Scullen et al., 2005). (Lees in dit nummer ook de interviews met HR-directeuren Lia Belilos (Shell) en Hein Knaapen (KPN),

die deze benadering vanuit de praktijk illustreren, - red.)

**Piloot.** Omdat niet alle posities gevuld kunnen worden met topperformers zullen organisaties zich af moeten vragen welke functies het meeste verschil uitmaken. Het uitgangspunt is dat de grootste investeringen naar sleutelfuncties of sleutelsegmenten gaan. Binnen deze benadering staan niet de individuele medewerkers, maar de functies centraal. Huselid et al. (2005; 2009) stellen dat sleutelfuncties of -segmenten twee eigenschappen hebben: ze zijn cruciaal voor de uitvoering van de strategie of er zijn significante individuele prestatieverschillen binnen de functie(s). De eerste eigenschap lijkt logisch. Een organisatie articuleert haar strategie. Hoe concurreren wij? Welke kerncompetenties hebben wij hiervoor nodig? Welke functies en gedragingen zijn cruciaal voor die kerncompetenties? De tweede eigenschap ligt wellicht iets minder voor de hand. Variaties in prestaties tussen medewerkers bepalen grotendeels het opwaartse potentieel van additionele investeringen. Wanneer de verschillen groot zijn dan loont het de moeite om matige prestaties op te krikken naar goede, echter wanneer zij klein zijn dan valt er (doorgaans) weinig te winnen. Neem bijvoorbeeld piloten in de reguliere luchtvaart. Normaliter is het verschil tussen de beste piloot en slechtste piloot gering. Door het belang van de functie voor de veiligheid is de baan grotendeels gestandaardiseerd en zijn prestatieverschillen grotendeels geminimaliseerd. Het opkrikken van de 'slechtste' piloot naar het niveau van de 'beste' zal nauwelijks van invloed zijn op de bedrijfsresultaten. Dit is wezenlijk anders voor piloten in de luchtmacht of stewardessen. Hier blijken prestatiefluctuaties groot te zijn en loont het dus om aanvullende investeringen te doen om de matig presterende piloten en ste-



Figuur 1: Opwaartspotentieel van verschillende functies

wardessen te ontwikkelen of betere aan te trekken. Het gaat dus niet zozeer om het belang van een functie – zonder piloot vertrekt geen enkel vliegtuig – maar om de potentie om de organisatieresultaten significant te beïnvloeden. Het zijn dus niet altijd de usual suspects die op deze wijze als talenten worden beschouwd. Denk bijvoorbeeld aan de amicale barista's van koffieketen Starbucks, die bezoekers een gevoel van 'thuiskomen' weten te bezorgen. Of de stewardessen van Southwest Airlines die door hun service with a smile van onderscheidende waarde zijn. Zie figuur 1 voor een grafische weergave.

Verder is het belangrijk om te onderkennen dat het rendement van investeringen deels wordt bepaald door schaarste op de arbeidsmarkt. Wanneer een organisatie geen beschikking heeft over bekwaame medewerkers dan zal de prestatiecurve naar rechts verschuiven (zie figuur 2). Immers zullen (in theorie) onbekwame medewerkers deze functies moeten vervullen. Organisaties zullen dit proberen te voorkomen door bijvoorbeeld extra te investeren in de huidige werknemers of zich te roeren in de arbeidsmarkt van high performers. Hiermee veranderen non-talentfuncties en –segmenten in sleutelfuncties en –segmenten. Niet zozeer door het potentieel van waardecreatie, maar vanwege het risico op waardevernietiging. Dit mechanisme is bijvoorbeeld waar te nemen onder technici en startende accountants. Met het structurele tekort aan hoogopgeleiden in het verschieft kan het aantal sleutelfuncties en –segmenten dus nog flink stijgen.

Een derde talentsegment is die van de high potentials. Dit zijn medewerkers waarvan geacht wordt dat zij in de toekomst sleutelfuncties of rollen in sleutelsegmenten kunnen vervullen. Deze benadering van talentsegmentatie doet het meest recht aan de traditionele associaties met het woord talent, namelijk potentie die verwezenlijkt

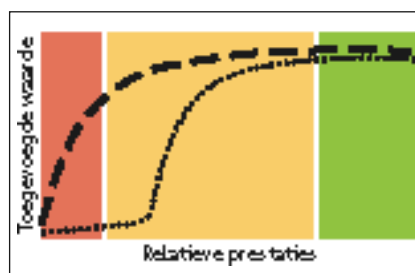


Slechtste of beste piloot. Als het vliegtuig maar vertrekt.

dient te worden. Deze benadering vertrekt primair vanuit de gedachte dat de pijplijn met talent gevuld moeten blijven om zo sleutelposities en –segmenten in de toekomst te blijven vervullen. Waar de eerder genoemde segmentatiebenadering zich richt op het heden, richt deze benadering zich op de toekomst. In de praktijk blijken

high potentials vooral te verwijzen naar (aspirant)managers met leiderschapspotentieel. Echter kan men ook denken aan aanstormende professionals getuige de opkomst van professional traineeships en high potential programma's voor wetenschappelijke onderzoekers.

**Bezwaren.** De boven beschreven segmentatiebenaderingen om talent te identificeren kent een aantal praktische en fundamentele bezwaren (Pfeffer, 2001). Zo leggen met name de high performance- en high potential-benadering een sterke nadruk op het individu. Werk vraagt tegenwoordig meer om samenwerking en afstemming met anderen. Deze afhankelijkheid maakt het moeilijker om de prestaties van een individu los te koppelen van de complexe context waarin hij opereert. Het is dus niet altijd eenvoudig om prestaties op indi-



Figuur 2: Verandering van opwaartspotentieel bij schaarste op de arbeidsmarkt

>> vidueel niveau te isoleren. De soms mythische verheerlijking van het individu kan bovendien tot een onderwaardering van het systeemdenken leiden. Hierdoor blijven belangrijke aspecten als cultuur, processen en samenwerking onderbelicht.

In de strijd om high performers los te weken van andere organisaties willen organisaties de contextgebondenheid van talent nog wel eens onderschatten. Een studie naar Amerikaanse top investmentbankers bevestigt deze observatie (Groysberg et al., 2004). De prestaties van investmentbankers werd een aantal jaren gevolgd na een overstap naar een concurrent. De veronderstelling was dat deze prototypische free agents hun excellente prestaties konden voortzetten bij hun nieuwe werkgever. Niets bleek minder waar, gemiddeld daalden de prestaties, gemeten naar omzet, met 20 procent en bijna de helft ontving, in plaatst van uitmuntende, matige beoordelingen. Naast het onbegrip van de nieuwe organisatiecultuur bleek het verlies van interne netwerken de belangrijkste reden.

Een van de nadelen van de high potential benadering is dat het veronderstellingen doet over toekomstige prestaties. Dit is zelden eenvoudig. Daarnaast lopen potentieel- en prestatie-inschatting veelal door elkaar. Een goed track-record is veelal een vereiste om voor promotie in aanmerking te komen. Prestaties uit het verleden bieden echter geen garantie in de toekomst. En al helemaal niet wanneer de baaninhoud wezenlijk verschilt. Ook loert het risico van selffulfilling profecies. Zij die het predikaat high potential krijgen worden voorzien van extra middelen zoals loopbaankansen en opleidingen, waardoor zij eenvoudiger in staat zijn om toekomstige banen te vervullen. Tot slot, kan segmen-

## Barista's Starbucks. Belangrijkste talentgroep.

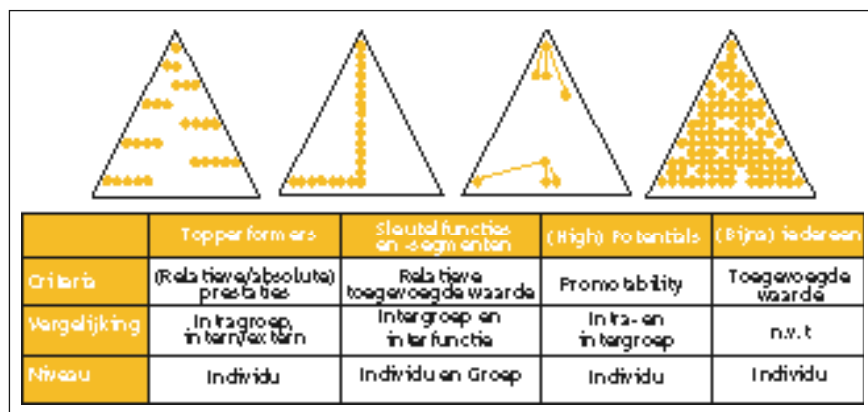
tatie leiden tot onvrede bij het gedeelte van het personeel dat niet als talent wordt beschouwd. Een verbroken psychologisch contract en hogere verlooptenties zijn het gevolg. Conventionele HRM-wijsheid suggereert dat het verminderen van statusverschillen een positieve invloed heeft op organisatieprestaties. Sommigen wijzen dan ook op de mogelijkheid van een brede, omvattende definiëring van talent (Van der Sluis, 2008).

**Deflatie.** Deze brede opvatting, wanneer bewust niet wordt gekozen voor een segmentatie, voegt vanuit een investeringoptiek niets toe. Anders gezegd, deze 'talentdeflatie' leidt niet tot een hoger rendement op HR-investeringen. Het pindaakasprincipe doemt op, met alle gevolgen van dien voor 'echte' talenten. Recent onderzoek wijst uit dat het psychologisch contract van talenten minder gebroken wordt wanneer organisaties kiezen voor een helder gearticuleerde segmentatiestrategie (Sonnenberg, 2009). Een nadeel is overigens dat contractbreuk voor non-talenten frequenter voorkomt. Organisaties doen er verstandig aan zich af te vragen hoe belangrijk talenten nu werkelijk zijn? Een ander risico van een brede definiëring van talent is dat de grens tussen talentmanagement en HRM vervaagt: Oude wijn

in nieuwe zakken?! Toch kent deze brede benadering van talent opmerkelijk veel bijval. Wellicht als gevolg van onze egalitaire samenleving en haar beruchte 'maai-veld'. Het gegeven dat mensen zichzelf systematisch overschatten, waardoor onvrede bij segmentatie snel op de loer ligt, maakt HR-professionals eveneens huiverig. Tot slot, kan men een verklaring ook zoeken in de populariteit van de eerder genoemde 'sterke punten'-revolutie. Deze benadrukt immers dat iedereen talenten heeft waarop voortgebouwd kan worden. Uit diverse casestudies (ondermeer CIPD en Ashridge) komt het segmenteren van het personeel in talenten en non-talenten als een terugkerend dilemma naar voren. Sommige organisaties kiezen er voor om in het midden te laten wie zij als talent zien om zo sociale onrust te voorkomen.

### Referentie

- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximizing talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). A players or A positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths & total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Visser, C. (2002) Talent: hèb je het of bèn je het? gedifferentieerder en genuanceerder te denken en praten over talent. *Managementsite.nl*
- Visser, R. C. (2009). Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk. *Develop*, 5(1), 14-26.



Figuur 3: Mogelijke talentindelingen.

Citeer naar [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) 7/8 2013