

Talentmanagement ontrafeld

In gesprek met Marcus Powell

Er zijn maar weinig organisaties die het belang van talentmanagement zullen ontkennen. Maar talentmanagement is een veelvormig verschijnsel. Omvattende conceptuele kaders om die veelvormigheid te beschrijven zijn er nog nauwelijks. Waar begin je als HR(D)-professional? En hoe weet je dat je alle relevante facetten hebt meegenomen?

Tekst Ronald Visser

Om deze vragen te beantwoorden, sprak ik met Marcus Powell, hoofd van de Talent Management Practice van de Ashridge Business School, over hun grootschalige onderzoek naar de verschillende elementen van een integraal talentmanagementbeleid. Het onderzoek is een waardevolle poging om talentmanagement te ontleden en inzichten aan te reiken aan organisaties die werk willen maken van hun talent. Het gesprek richtte zich op het nut en de noodzaak van het onderzoek, de belangrijkste elementen van een geïntegreerd talentmanagementbeleid en de uitdagingen en kansen die het voor de HR(D)-professie biedt.

Nut en noodzaak van talentmanagementonderzoek

Talentmanagement is een thema dat in relatief korte tijd hoog op de agenda van menig organisatie is komen te staan. De vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en de toegenomen vraag naar hoogopgeleid personeel leiden tot een duurzame schaarste aan talent. De groeiende onderkenning binnen organisaties dat er veranderingen plaatsvinden op de arbeidsmarkt die vervolgens een sterke impact hebben op het aantrekken en behouden van talent, vormde de directe aanleiding om het onderzoek te starten. 'In toenemende mate kwamen klantorganisaties vanuit onze adviespraktijk met de vraag wat zij konden en moesten doen om de uitdagingen waarvoor zij stonden het hoofd te bieden. Veel organisaties ervaren talentmanagement als een tamelijk complex onderwerp met veel verschillende facetten', aldus Marcus. Deze waarneming wordt bevestigd door diverse onderzoeken, die illustreren dat weliswaar binnen bijna negen op de tien organisaties talentmanagement wordt gezien als één van de



Marcus Powell

Marcus Powell is het hoofd van de *Talent Management Practice* van de Ashridge Business School. Onder deze praktijk vallen zowel een advies- als een onderzoekstak. Daarnaast is Marcus tevens werkzaam als executive coach. Marcus was namens Ashridge de onderzoeksleider van het talentmanagementonderzoek. Het uiteindelijke onderzoeksrapport werd overigens opgetekend door één van de leden van het onderzoeksteam, dr. Eddie Blass.



Dimensies	Centrale vraag	Antwoord		
Grootte van talentpool	Hoeveel mensen binnen de organisatie worden gezien als talent?	1 procent	-----	100 procent
Toelatingseisen	Hoe gemakkelijk is het om toe te treden tot de talentpool?	Gemakkelijk	-----	Moelijk
Besluitvormingsproces	Hoeveel en welke mensen bepalen wie er een talent is?	Geconcentreerd	-----	Gedistribueerd
Permanentie van label	Hoe permanent is het stempel van talent?	Permanent	-----	Vloeibaar
Werving van talent	Vanuit waar wordt talent geworven voor sleutfuncties?	Volledig intern	-----	Volledig extern
Transparantie	Hoe transparant is het talentmanagement-systeem?	Transparant	-----	Niet transparant
Ontwikkelingspad	Hoe worden mensen ontwikkeld wanneer zij als talent zijn geïdentificeerd?	Standaard, maar versneld	-----	Gedifferentieerd
Ontwikkelingsfocus	Waarop ligt de nadruk bij de ontwikkelingsactiviteiten?	Sterke punten	-----	Zwaktes
Ondersteuning	Hoeveel ondersteuning krijgt de talentpool binnen de organisatie?	Paternalistisch	-----	Zwemmen of verzuipen
Invloed op loopbaan	Wie heeft de meeste impact op het loopbaanverloop?	Individueel	-----	Organisatie
Loopbaandialoog	Met wie kan een talent zijn loopbaanmogelijkheden bespreken?	Lijnmanager	-----	Diverse mensen
Organisatiewaarden	Hoe helpen de organisatiewaarden talent te motiveren?	Uitdaging en competitie	-----	Samenwerking en ondersteuning
Risico	Hoeveel risico is een organisatie bereid te nemen?	Risicomijdend	-----	Tolerant
Performance management	Hoe wordt het functioneren van talent in de organisatie gemeten?	Output	-----	Proces
Talentmanagementproces	Tot op welke hoogte zijn de processen en systemen bekend?	Expliciet begrepen	-----	Impliciet ervaren
Gebruik van technologie	Hoe belangrijk is de rol van technologie in het ondersteunen van het systeem?	Niet	-----	Geïntegreerd
Systeemflexibiliteit	Hoe statisch is de toepassing van het systeem?	Voorgescreven en statisch	-----	Dynamisch en veranderlijk
Eigenaarschap van talent	Waar ligt het eigenaarschap van talent binnen de organisatie?	Lokaal	-----	Gedeeld door hele organisatie

Tabel 1. De achttien dimensies van talentmanagement, gebaseerd op Blass (2007)

businessprioriteiten (CIPD, 2006), maar dat in slechts een kwart van de organisaties er daadwerkelijk sprake is van een samenhangend talentmanagementbeleid. 'In reactie hierop hebben we besloten om te onderzoeken op welke wijze grote internationale organisaties invulling geven aan de vraagstukken rondom talentmanagement. Het primaire doel was om een integraal inzicht te krijgen in talentmanagement, om zo organisaties meer handvatten te bieden om dit diverse thema te lijf te gaan', vervolgt Marcus. Het onderzoek bestond uit een uitgebreide literatuurstudie, een twintigtal casestudies bij grote werkgeversorganisaties en een survey die werd verspreid onder een duizendtal leden van het Britse Chartered Institute of Management. De resultaten zijn geordend in een conceptueel kader waarmee organisaties op structurele wijze aan de slag kunnen met talentmanagement.

Basis van talentmanagement

Volgens Marcus ligt de basis van talentmanagement in de segmentatie van de medewerkerpopulatie. Organisaties hebben immers maar beperkte middelen in termen van tijd, aandacht en geld, om te investeren in arbeidsrelaties met hun medewerkers. 'In de meeste organisaties zullen er specifieke groepen mensen zijn die in meer of mindere mate essentieel zijn voor het succes van de organisatie. Zij die essentieel zijn voor het succes zijn de talenten. Wanneer je inzicht hebt in deze groep of groepen, dan is talentmanagement alles wat je zowel formeel als informeel doet voor hen, bovenop hetgeen je iedereen aanbiedt.' Het belang van segmenteren sluit sterk aan op het werk van Boudreau & Ramstad (2007). Zij stellen dat talenten die medewerkers zijn, waarvan de variaties in prestaties een onevenredig sterke impact hebben op het organisatie-succes. Het op deze wijze segmenteren van talent leidt overigens niet altijd tot de *usual suspects*. Zo zijn piloten voor een luchtvaartmaatschappij weliswaar onmisbaar, maar zij zullen zelden het strategisch succes van een maatschappij bepalen.

Dit bijvoorbeeld in tegenstelling tot de impact die kwalitatief uitzonderlijke stewardessen kunnen hebben op de klantbeleving en de merkuitstraling van een maatschappij. Het zal dus voor luchtvaartmaatschappijen, in de regel, verstandiger zijn om potentiële topstewardessen te werven, te binden en in hun ontwikkeling te investeren, dan gelijksoortige inspanningen te doen voor toppiloten. Door helder voor ogen te hebben welke investeringen in welke segmenten lonend zijn, kunnen organisaties het zogenaamde *peanut butter principle* voorkomen. Dit is de neiging om op zichzelf waardevolle interventies gelijkmatig toe te passen op iedereen binnen een organisatie, zonder rekening te houden met het rendement van de interventies en investeringen.

Een bijkomend effect van de segmentatie van medewerkers op basis van exceptionele toegevoegde waarde is dat het classificeren van talent een continu proces wordt. Talent is immers een sociale constructie: een label van erkenning dat men toekent aan eigenschappen of personen die van waarde zijn in een specifieke context (Csikszentmihalyi, Rathunde & Whalen, 1993). Wat gezien wordt als waardevol kan veranderen. 'De definitie van talent, binnen elke organisatie, kan onderhevig zijn aan verandering. Talent is geen statisch begrip. Afhankelijk van zowel de externe omgeving als de interne organisatieontwikkelingen, voegen bepaalde medewerkers meer of minder waarde toe en worden zij dus als talenten gezien.' Marcus verlevendigt dit met een voorbeeld uit de prehistorie: 'De dinosaurussen waren de talenten van hun tijd, maar stierven uit omdat zij zich niet wisten aan te passen aan de veranderende omstandigheden.' Organisaties doen er volgens Marcus dan ook goed aan, om een continue dialoog aan te gaan over wie er op een bepaald moment in de tijd onder bepaalde omstandigheden van exceptionele waarde zijn. Vervolgens dienen organisaties de processen waaruit talentmanagement bestaat voortdurend te evalueren en aan te passen, al naar gelang de definitie van talent verandert. 'Een

deel van de problemen waar organisaties op stuiten is het gevolg van een te statische definitie van talent of de veronderstelling dat talent in het ene onderdeel van de organisatie identiek is aan dat in andere onderdelen.'

Strategische perspectieven

Eén van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek is dat het strategisch perspectief een sterke invloed heeft op de keuzes die op operationeel niveau worden gemaakt. 'Veel van de operationele dimensies waarmee de onderzochte organisaties vorm geven aan talentmanagement zijn op zichzelf niet nieuw', benadrukt Marcus. 'Wat wel vernieuwend is zijn de zes strategische perspectieven en paradigma's op basis waarvan organisaties hun operationele talentmanagementbeleid inrichten. Uit het onderzoek kwam naar voren dat succesvolle organisaties op het gebied van talentmanagement een zeer helder beeld hebben van hun strategisch perspectief.' Inzicht in het desbetreffende perspectief is belangrijk, omdat het bijdraagt aan een consistente en uniforme invulling van het talentmanagementbeleid. In totaal werden zes perspectieven geïdentificeerd:

1. Het procesperspectief legt een sterke nadruk op de processen die noodzakelijk zijn om talent optimaal in te zetten binnen de organisatie. Het managen van talent is hierdoor

onderdeel van de dagelijkse routines.

2. Het cultuurperspectief gaat ervan uit dat talentmanagement een specifieke attitude vergt. Hieraan ten grondslag ligt de stellige overtuiging dat talent noodzakelijk is voor succes.
3. Het concurrerende perspectief is gebaseerd op het geloof dat talentmanagement draait om het identificeren van talent, uitzoeken wat hun wensen en aspiraties zijn en dit vervolgens dan ook aan te bieden. Doe jij het niet, dan zal de concurrent het doen.
4. Het ontwikkelingsperspectief richt zich op het ondersteunen van versnelde ontwikkelingspaden voor talent.
5. Het HR planning perspectief bouwt voort op het idee dat talentmanagement er zorg voor moet dragen dat de juiste mensen, in de juiste banen op het juiste moment zitten.
6. Het verandermanagementperspectief ten slotte, gebruikt talentmanagement om de veranderingsagenda te verwezenlijken. Het maakt derhalve deel uit van een breder strategisch HR-initiatief gericht op organisatieontwikkeling.

Achtien dimensies van talentmanagement

Wanneer organisaties een duidelijk beeld hebben van de talenten die zij nodig hebben, en vanuit welk strategisch perspectief zij de arbeidsrelaties met deze talenten willen »

Strategisch perspectief	Identificatie	Ontwikkeling	Structuren en systemen
Procesperspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Helder en transparant proces • Wordt ervaren als eerlijk • Zeer objectief • Interne werving • Talentmanagement wordt breed gedragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse vastgestelde loopbaanpaden • Keuzes voor talenten • Gericht op sterke punten • Brede acceptatie van de beslissingen over talent 	<ul style="list-style-type: none"> • Robuust IT-systeem ondersteunt proces • Regelmatige herziening van processen • Talent wordt centraal gedeeld • Transparantie is geen belangrijk issue
Cultuurperspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen wordt gezien als talent, maar segmentatie op verschillende momenten in de tijd • Rotatie in en uit de talentpools • Wordt ervaren als eerlijk • Transparantie geen issue 	<ul style="list-style-type: none"> • Gekoppeld aan performance management en individuele behoeften • Aanvullende aandacht voor het huidige talentsegment • Risico's zijn mogelijk omdat de ontwikkelingsomgeving wordt beheerst 	<ul style="list-style-type: none"> • Performancemanagement en talentmanagement sluiten naadloos aan • Loopbaandiscussies door de gehele organisatie • Relatief statisch systeem • Cultuur is ondersteunend en gebaseerd op teamwerk
Concurrerend perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Talent wordt gedefinieerd op basis van haar aantrekkelijkheid voor de concurrentie • Talent heeft een relatief duurzaam label • Iedereen wordt gezien als talent, maar sommigen tevens als high potential • Iedereen ziet zichzelf als high potential, de organisatie geeft geen uitsluitel • (Gebrek aan)Transparantie kan een probleem worden wanneer niet aan de verwachtingen wordt voldaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op sterke punten • Versnelde progressie door de organisatie • Grote verscheidenheid aan ontwikkelingsmogelijkheden waaruit het individu kan kiezen • Persoonlijke routes worden gecreëerd • Risico's zijn soms noodzakelijk te behouden 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeem verandert voortdurend in reactie op arbeidsmarktomstandigheden • Veel ondersteuning aan de talentpools om hen te laten slagen • Loopbaandiscussies door de gehele organisatie • Cultuur is relatief ondersteunend en teamwerk komt veel voor, maar individuele competitie bepaalt wie in het team zit
Ontwikkelingsperspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Talent heeft een relatief duurzaam label • Talent wordt primair gedefinieerd door leiderschappotentieel • Talent wordt relatief vroeg geïdentificeerd • Dit kan weerstand oproepen 	<ul style="list-style-type: none"> • Versnelde progressie door de organisatie • Hoofdzakelijk gericht op sterke punten • Verscheidenheid van ontwikkelingsmogelijkheden aanwezig • Transparantie kan nauwelijks vermeden worden doordat het duidelijk is wie de versnelde paden bewandelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance management richt zich vooral op de uitkomsten en minder op het proces • Heldere structuren en systemen die versnelde progressie door de organisatie ondersteunen • Talent wordt centraal gedeeld
HR Planning perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Talent wordt gedefinieerd op basis van de tekorten die de opvolgplanning blootlegt • Verschillende talentsegmenten kunnen naast elkaar bestaan • Werving vooral intern gericht • IT-systeem is gericht op het in kaart brengen van talenten? • Transparantie kan tot problemen leiden wanneer anderen gereserveerde banen willen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingsplannen worden individueel opgesteld ter voorbereiding op specifieke rollen • Verschillende talentpools hebben verschillende ontwikkelingspaden • Ontwikkelingsfocus kan gericht zijn op zwakke punten met het oog op specifieke rollen • Mensen moeten geloven in de objectiviteit van het proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Brede groep beslist wie talent is • Talent wordt centraal gedeeld • Organisatie heeft een sterke invloed op de loopbaan van talent • Opvolgingsbeleid dient als uitgangspunt voor structuren en systemen • Relatief statische toepassing • Cultuur bouwt voort op het vertrouwen dat de organisatie draagt voor iedereen
Verandermanagementperspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Non-conformisten worden gezien als talent • Werving kan extern gericht zijn om de organisatie op te schudden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling is ad hoc op basis van individuele wensen • Ontwikkelingsfocus van team of opvolger op basis van het verzoek van de non-conformisten • Grote risico's worden genomen 	<ul style="list-style-type: none"> • Brede groep beslist wie talent is • Gebrek aan structuren en systemen is voorwaarde voor de verandering • Mate van ondersteuning afhankelijk van individuele personeigenschappen

Tabel 2. Operationele vertaling van de zes strategische perspectieven

Onderzoekopzet

Het onderzoek werd in samenwerking met het Britse Chartered Institute of Management (CIM) uitgevoerd. Het CIM is een instituut dat zich richt op de professionalisering en ondersteuning van managers en heeft meer dan 79.000 aangesloten leden. Het onderzoek startte met een uitgebreide literatuurstudie. In aansluiting hierop werden initiële onderzoeksvragen geformuleerd, alvorens het onderzoeksteam vijf organisaties analyseerde. Voor de casestudies werden vertegenwoordigers van de organisaties ondervraagd en documenten geanalyseerd. Op basis van deze casestudies werden de onderzoeksvragen bijgesteld en werd het onderzoek voortgezet bij 15 andere grote werkgeversorganisaties. Tot slot werd onder de leden van het CIM een vragenlijst uitgezet. Meer dan 1.500 leden vulden de vragenlijst in.

aangaan, dan is de volgende stap om hier operationeel vorm aan te geven. In totaal werden achttien dimensies gevonden waarnaar het strategisch perspectief consistent en congruent vertaald kan worden. De achttien dimensies kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën, te weten de identificatie en definiëring van talent, de ontwikkeling van talent en de ondersteunende structuren en systemen. In tabel 1 is een overzicht weergegeven van de achttien dimensies, de centrale vragen die per dimensie beantwoord dienen te worden en de antwoordcategorieën.

Door helderheid over welke investeringen in welke segmenten lonend zijn, kunnen organisaties het peanut butter principle voorkomen

De vraag die rest is: Welke configuraties van operationele beslissingen over de identificatie en ontwikkeling van talent en ondersteunende structuren en systemen hangen samen met de zes strategische perspectieven? In tabel 2 wordt die vraag beantwoord. De tabel illustreert op welke wijze het strategische perspectief van de onderzochte organisaties de invulling van hun talentmanagementbeleid bepaalt. Hierbij zijn voornamelijk de operationele keuzes weergegeven die kenmerkend zijn voor de verschillende strategische perspectieven.

Stappenplan

Tezamen bieden de uitkomsten van het onderzoek aanknopingspunten om het talentmanagement vorm te geven. 'Allereerst zal er binnen organisaties een dialoog op gang moeten komen over het strategisch perspectief. Het is hierbij wel zaak dat dit perspectief breed gedragen wordt.' De verantwoordelijkheid voor talentmanagement overstijgt volgens Marcus de HR-discipline en hij benadrukt dat met name de betrokken-

heid van het lijnmanagement cruciaal is. 'Het vermogen om talent te identificeren, te koesteren en te ontwikkelen zou deel moeten uitmaken van de competentieprofielen van alle lijnmanagers.' Marcus vervolgt: 'Hierna kunnen op basis van het strategische perspectief de achttien dimensies worden besproken. Vervolgens is het cruciaal om na te gaan of de talenten zelf deze processen als positief en zoals beoogd ervaren. Het gat tussen retoriek en de realiteit kan groot zijn en hier ligt dan ook een grote valkuil. Op papier kan alles er prachtig uitzien, maar het gaat uiteindelijk om de impact die het heeft op de talenten. Kun je als organisatie je belofte nakomen en de voorgehouden waardepropositie waarmaken?'

Uitdagingen van talentmanagement in de praktijk

Dat talentmanagement geen gemakkelijke exercitie is, onderstreept Marcus nogmaals wanneer ik hem vraag welke aanbevelingen hij voor HR(D)-professionals heeft. 'Een interessante vraag is: Hoe getalenteerd zijn de mensen die talent moeten managen? Veel talentmanagers hebben een HR-achtergrond. In mijn optiek zijn de vaardigheden om een goede manager van talent te zijn echter anders dan die van een goede HR-generalist. Ik denk dan ook dat de veronderstelling dat je vanuit HR in talentmanagement kan rollen nog getoetst moet worden. Zo moeten talentmanagers de capaciteit hebben om te werken met mensen die waarschijnlijk veel getalenteerder zijn dan zijzelf. Dit vraagt zelfvertrouwen en vermogen om de wensen en aspiraties van zeer getalenteerde mensen te doorgronden en daar adequaat op in te spelen.' Een tweede punt dat Marcus noemt, is gerelateerd aan wat ook wel bekend staat als de talentparadox. Hoe manage je een waardevolle groep van uitzonderlijke mensen die veelal een natuurlijke weerstand hebben om gemanaged te worden? 'Dit betekent dat je moet kunnen omgaan met ambiguïteit. Talenten zijn vaak onvoorspelbaar. Dat maakt het werken met talent zeer uitdagend, maar tevens zeer lonend.' ■

Literatuur

- Blass, E. (2007). **Talent management: Maximizing talent for business performance**. London: Chartered Management Institute.
- Boudreau, J. W. & P.M. Ramstad (2007). **Beyond HR: The new science of human capital**. Boston: Harvard Business School Press.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2006). **Reflections on talent management**. London: CIPD.
- Csikszentmihalyi, M., K. Rathunde & S. Whalen (1993). **Talented teenagers: The roots of success and failure**. Cambridge: Cambridge University Press.

Trefwoorden: Talentmanagement • Talentontwikkeling • Casestudies



Ronald C. Visser MSc is als research officer en promovendus verbonden aan het Powerhouse *Competing for Talent* van de Nyenrode Business Universiteit, een denktank waar onderzoek, onderwijs en de ontmoeting met het bedrijfsleven samenkomt.
E-mail: R.Visser@Nyenrode.nl