

Wat valt er aan talent strategisch te managen?

Een aanvalsplan voor oorlogsbuit en het creëren van rijke leeromgevingen.

In: B. Overduin & J. Hoogendoorn (eds.) *Strategisch talent management. Over talent, talentontwikkeling en het strategisch inzetten van talent.* Hoofdstuk 6: pp 119-132. Alphen aan den Rijn: B+B Vakmedianet.

*“Je ne suis pas né pour être dirigé”
Anonieme graffiti. Cahors, 2014.*

Joseph W.M. Kessels

Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels is hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op de rol van opleiden en leren in een kennismaatschappij. Van 1977 tot 2010 was hij verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*.

Introductie

De belangstelling voor bekwaamheid, kennisontwikkeling en talent kent al een lange traditie. Nobelprijswinnaar Becker vestigde in 1964 als een van de eersten de aandacht op de rol van de bekwaamheden van medewerkers, en de betekenis van onderwijs, opleiden en leren voor de economische ontwikkeling. Hij benadrukte dit belang voor arbeidsorganisaties met behulp van het begrip *human capital* (Becker, 1964). Human capital staat voor het geheel aan kennis, vaardigheden en ervaringen dat de medewerkers van een organisatie samen vertegenwoordigen en wat noodzakelijk is voor het economisch succes. Deze aandacht kwam tot uitdrukking in vormen van personeelsontwikkeling, bedrijfsopleidingen, Human Resource Development en management ontwikkeling. De opvattingen over een post-kapitalistische samenleving en de opkomst van de kenniseconomie (Drucker, 1993) wezen nog uitdrukkelijker dan voorheen op het belang van kennisontwikkeling, de noodzaak tot voortdurende verbetering, vernieuwing en radicale innovatie en het verhogen van de kennisproductiviteit (Kessels, 1996). Deze nieuwe inzichten versterkten de inspanningen in opleiden, leren en de facilitering

van kennis- en talentontwikkeling, wat de basis legde voor corporate universities en kennismanagement. De onderzoeksrapporten van McKinsey, waarvan de resultaten gebundeld zijn in *The war for talent* (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) hebben het denken over strategisch talent management in een stroomversnelling gebracht. Opmerkelijk is de martiale taal die auteurs gebruiken als het gaat om het werven, ontwikkelen, faciliteren en behouden van mensen met bijzondere capaciteiten die van waarde kunnen zijn voor een onderneming: *fighting and competing for talent*, aangespoord door *a strategic battleplan in the war for talent* (Michaels et al., 2001). Het is duidelijk dat talent als een belangrijk onderdeel van een moderne onderneming wordt gezien. En als iets echt belangrijk is dan wil een onderneming het ook managen. Als talent zelfs een voorwaarde blijkt te zijn voor prestatieverbetering, het versterken van de concurrentiepositie, en het onschadelijk maken van de tegenstander, dan neemt talentmanagement al spoedig strategische proporties aan: *Strategic Talent Management* als topprioriteit.

De vraag is echter of al die energie en opwinding veel effect zullen hebben zolang we niet echt goed begrijpen welke aspecten van talent een bijdrage leveren aan prestatieverbetering, laat staan aan duurzame economische en maatschappelijke voorspoed. De constatering dat het merendeel van de succesvolle ondernemingen zegt dat strategisch talent management van groot belang is, geeft nog geen helderheid over de dynamiek die er aan ten grondslag ligt. Het uitvoeren van een woest aanvalsplan voor de verovering van een oorlogsbuit die we *talent* noemen, mag dan wel stoer en strategisch klinken, het is de vraag of we daarmee de vinger leggen op een aantal actuele kernvraagstukken. Sturen op performance heeft geen zin zonder te begrijpen waaruit die performance in werkelijkheid bestaat en hoe die zou kunnen groeien.

Een samenleving met een urgente noodzaak om de omgeving leefbaar te houden - voor onszelf nu en voor nieuwe generaties in de toekomst - zal voortdurend moeten werken aan verbetering en vernieuwing door middel van het productief maken van kennis. Deze kennis, die de vorm aanneemt van bijzondere bekwaamheden, is waarschijnlijk eerder de opbrengst van een bevlogen en betekenisvolle samenwerking van gelijkgestemden, dan een optelsom van slimme koppen die zich strategisch laten rekruteren en aansturen.

En tenslotte is het de vraag of het zogenaamde talent zichzelf wil zien als een potentiële oorlogsbuit, die zich door geraffineerde

marketingstrategieën en een retoriek van ‘binden en boeien’ tot de nieuwe lijfeigenen laat maken. Talent gedijt waarschijnlijk het beste bij autonomie en creatieve, zelfgekozen expressie, liefst in gezelschap van gelijkgestemden, die elkaar opmerken, aanmoedigen, waarderen en wanneer nodig ondersteunen. Het is onvoldoende om high-potential te zijn in een strategisch plan dat louter gericht is op het tevreden stellen van de anonieme aandeelhouder door middel van prestatieverbetering. Hoe hoog de financiële beloning ook is, op den duur voelt die altijd als te laag. Voor een duurzame ontwikkeling van talent is vermoedelijk een rijke leeromgeving belangrijk, die niet alleen mogelijkheden biedt en uitnodigt tot verdere bekwaamheidsontwikkeling, maar die ook tegemoet komt aan de ruimte voor zelfstandigheid en die een aantrekkelijk gezelschap biedt van collega’s die elkaars waarden delen. Het is spannend om deze vragen in het vervolg van deze bijdrage verder te exploreren.

Is talent een kenmerk van een individu of van een werkomgeving?

De diverse publicaties over talentmanagement en –ontwikkeling besteden uitvoerig aandacht aan een nadere verkenning van het begrip talent. Veel auteurs delen de opvatting dat talent staat voor de verzameling kennis, vaardigheden, attitudes, cognitieve bekwaamheden, en het potentieel dat in de toekomst nog tot ontwikkeling kan komen (Tansley, Harris, Stewart, & Turner, 2006). In de regel verwijzen deze kenmerken naar mensen, en dan vooral naar hoogopgeleide medewerkers, die nu of later van bijzondere betekenis zijn voor de prestaties van een onderneming (Jolink, Korten, & Verhiel, 2009). Soms verwijst talent ook naar posities of werkomgevingen (Huselid, Beatty, & Becker, 2008), of naar de voorraad aan *high potentials* die samengebracht zijn in een *talent pool*, en in de *pipeline* zitten om straks leiding te geven aan een bedrijfsonderdeel, een ontwikkelteam, verkooporganisatie of vestigingslocatie (Michaels et al., 2001). Op het eerste gezicht lijkt het begrip talent synoniem te zijn voor competentie, maar dan in een moderner jasje en vooral een kenmerk van de bekwaamheden van hoogopgeleide professionals en toekomstige topmanagers. Jolink et al. (2009) maken een interessant verschil tussen competentie en talent door te spreken over de ‘talentsom’, waarbij talent bestaat uit een gave die iemand al bezit, de ambitie om die verder te ontwikkelen, de discipline en het doorzettingsvermogen om het ook waar te maken en het beschikken over de mogelijkheden om het ook te kunnen doen (2009, p. 32). Het talent is dan sterk persoonsgebonden, terwijl competenties functie- en werk-gebonden zijn en het gewenste werkgedrag

beschrijven vanuit een organisatieperspectief. Een organisatie kan competenties ook als zodanig managen. De vraag is echter of dat met talent ook mogelijk is.

Dewulf en Beschuyt (2014) beweren dat iedereen over talent beschikt. Het wordt zichtbaar in die activiteiten die moeiteloos gaan én voldoening opleveren als je ze doet. De auteurs geven aan dat het voor veel mensen moeilijk is om het eigen talent te benoemen, waardoor het zo triviaal en gewoon is dat ze het niet als bijzonder beschouwen, of denken dat iedereen dat talent wel heeft. Om dergelijk talent zichtbaar te maken zijn juist anderen nodig: er is alleen maar talent als het door anderen wordt gezien. Vanuit dit perspectief is talent een relationeel begrip. In de ogen van deze auteurs vormt dit dan ook de kern van talentontwikkeling. 'Je gezien voelen door anderen in je talent geeft voldoening en kracht. Je totaal niet gezien voelen door anderen kost energie en kan alle kracht weghalen' (2014, p 31). Verder maken zij onderscheid tussen 'talent' en 'talent in actie', waarbij talent in actie het zichtbare talent is dat zich manifesteert in specifiek gedrag, in een specifieke context die past bij dat talent. Hier vinden zij ook een aangrijpingspunt om het begrip talent af te bakenen van het begrip competentie. Een competentie is het gedrag zoals je dat van iemand verwacht in een specifieke context (2014, p. 34), en komt overeen met het laatste deel in hun omschrijving van 'talent in actie'. Talent is daarmee 'intern gerefereerd' omdat het gaat om die activiteiten waarvan de betrokkene ervaart dat ze moeiteloos gaan en voldoening opleveren. Alleen de persoon zelf kan dat inschatten. Een competentie is 'extern gerefereerd' omdat het gaat om het gedrag zoals dat door de omgeving kan worden geobserveerd en vastgesteld (2014, p. 35).

De beschouwingen van deze auteurs (Dewulf & Beschuyt, 2014; Jolink et al., 2009) maken aannemelijk dat talent en talent in actie een combinatie zijn van zowel individuele kenmerken als van de mogelijkheden en de reactie van de omgeving daarop. Hier liggen interessante aangrijpingspunten voor talentontwikkeling in een organisatie context: het vereist zowel het opsporen, opmerken en waarderen van een latente begaafdheid van een medewerker (het gezien en erkend worden), als het creëren van mogelijkheden en het zoeken naar contexten en bekwaamheden waarin die begaafdheid zich kan uitdrukken en tot verdere ontwikkeling kan komen. De kans op een productieve ontwikkeling neemt waarschijnlijk toe naarmate een dergelijke activiteit beter past bij zowel de ambitie en discipline van medewerker, als bij de professionele cultuur en de aspiraties van de organisatie, die deze ontwikkeling mogelijk wil maken. Het is dan

ook de problematische aansluiting tussen de behoeften van de getalenteerde medewerker en de kenmerken van de activiteiten die een organisatie onderneemt om dat talent te ontwikkelen, die tot irritatie en frustratie leidt (Jolink et al., 2009). Ondanks de goede bedoelingen zullen de met zorg binnengehaalde hoogopgeleiden in een dergelijk geval weer vertrekken uit de pijplijn van de talentenpool. Het alternatief is dat zij zich zullen aanpassen en voegen op een manier waarbij ze hun oorspronkelijke aantrekkelijkheid verliezen: de medewerker blijft, maar het talent is verdwenen.

Het is de moeite waard om in de volgende paragraaf vanuit een duurzaam ontwikkelingsperspectief te kijken naar de kenmerken van een rijke werken leeromgeving, die aansluit bij de ambities en mogelijkheden van zowel de medewerker als de organisatie.

Wat valt er aan talent te managen?

In de regel verstaan we onder talentmanagement het op een doelgerichte en systematische wijze opsporen, identificeren, aantrekken, ontwikkelen, begeleiden, gericht inzetten, en duurzaam behouden van medewerkers die in de nabije toekomst een belangrijke inhoudelijke dan wel leidinggevende rol binnen de organisatie zullen gaan vervullen (Michaels et al., 2001).

Er bestaat al een lange traditie als het gaat op het beschrijven van kenmerken van toekomstige leidinggevend. De competentie profielen die hieruit zijn voortgekomen spelen een belangrijke rol bij het opsporen van leidinggevend talent en het ontwerpen van gerichte programma's om die gewenste bekwaamheden verder te ontwikkelen. McCall, Spreitzer, en Mahoney (1994) stelden al zo'n 20 jaar geleden op basis van uitvoerig onderzoek naar leiderschapspotentieel elf dimensies samen die behulpzaam zijn om karakteristieke kenmerken van medewerkers die van belang zijn om in de toekomst uit te kunnen groeien naar een effectieve topmanager. Deze dimensies hebben veel invloed gehad, en varianten daarvan liggen nog steeds aan de basis van managementprofielen, werving en selectie-instrumenten en management development programma's: (1) Wie straks een leidinggevende positie zal moeten gaan vervullen, zal blijik geven van een natuurlijke nieuwsgierigheid naar het leren van nieuwe dingen en de mogelijkheid aangrijpen om nieuwe bekwaamheden te verwerven. (2) We vinden het belangrijk dat toekomstige leiders laten zien dat ze op een integere manier handelen, de waarheid vertellen en verantwoordelijkheid nemen voor hun daden. (3) Het is belangrijk dat een leider met cultuurverschillen kan omgaan, en zelfs geniet van de

uitdagingen die het werk in een andere cultuur met zich meebrengt. (4) We zien graag dat een toekomstige leider een positieve invloed uitoefent op de directe werkomgeving en het bedrijf. Het tonen van een grote betrokkenheid bij het succes van de onderneming en zich daar persoonlijk voor inzetten, zijn belangrijke kenmerken van een toekomstige leider. (5) De professional zal de inhoudelijke expertise moeten uitbreiden met een brede oriëntatie op bedrijfsprocessen, en het kunnen begrijpen van de samenhang tussen de verschillende onderdelen van een onderneming. (6) Het kunnen samenwerken met anderen is een cruciale bekwaamheid. En zelf meer: het gaat om het uitoefenen van een positieve invloed op die samenwerking, het beste in teamleden naar boven halen, en bij meningsverschillen de verschillende partijen tot consensus kunnen brengen. (7) Slimheid en intelligentie doen ertoe, zeker als het gaat om het vermogen om relevante vragen te stellen, nieuwe inzichten in te brengen, de kern van een vraagstuk te benoemen en daarbij verschillende perspectieven aan te dragen. (8) Moed speelt een aanmerkelijke rol, vooral bij het nemen van initiatieven, zeker als anderen aarzelen. Hierbij hoort ook het innemen van een duidelijk standpunt bij meningsverschillen en daarbij ook risico's aandurven. (9) Het actief leren in de vorm van informatie opsporen en feedback zoeken, en daar gebruik van maken, zeker als het gaat om het eigen gedrag en de invloed die daarvan uitgaat. (10) Hierbij sluit ook aan het kunnen leren van fouten, van richting veranderen als iets blijkt op het verkeerde spoor te zitten, en zich daarbij niet in het nauw gedreven voelen. En vervolgens de veerkracht laten zien om na een tegenslag overnieuw te beginnen. (11) Het houdt in dat het belangrijk is om open te staan voor kritiek, en daarbij niet in het defensief te schieten, maar er gebruik van maken om zich verder te ontwikkelen.

Als we bovenstaande kenmerken terugvinden bij medewerkers die door topmanagers in zeer succesvolle organisaties aangemerkt worden als high potentials en top-talenten, wat valt daar vervolgens aan te managen? Is het mogelijk om deze kenmerken bij medewerkers op een rationele wijze te versterken door te sturen, beheersen, controleren, monitoren, aanspreken, assen, en te evalueren?

Opsporen van talent

De omschrijvingen van deze elf dimensies helpen wellicht wel bij het opsporen en identificeren van mensen die het straks in een leidinggevende positie goed zullen doen. Maar het opsporen is ook een relationeel proces: een spotter, coach of mentor zal in het contact met de ander het talent zichtbaar moeten kunnen maken, er attent op maken en benoemen dat het best bijzonder is. In de lijn van Dewulf en Beschuyt (2014) zal iemand

niet makkelijk van zichzelf kunnen zeggen wat er zo bijzonder aan is. Omdat iets als vanzelf gaat, weinig moeite kost, en voldoening oplevert vatten we het al gauw op als triviaal en vanzelfsprekend. Het opsporen in de vorm van benoemen en waarderen is waarschijnlijk de eerste stap in het ontwikkelen van talent. Talentontwikkeling zou dan beginnen met een waarderend perspectief.

Ontwikkelen van talent

In een klassieke opvatting proberen we talent te ontwikkelen door gerichte programma's aan te bieden in de vorm van traineeships, vaardigheidstrainingen, MD-trajecten, of cursussen aan een prestigieuze business school. Voor de cognitieve aspecten kan dit heel waardevol zijn, en als de aangeboden programma's ook nog leeromgevingen bieden waarin samenwerking in uitdagende projecten en in verschillende culturen een belangrijke rol speelt, dan neemt de rijkdom van de interventie alleen maar toe.

De aspecten als ambitie en discipline, die zo'n bijzondere rol spelen bij de ontwikkeling van talent, vragen echter om duurzame vormen van mentoring en coaching. Vervolgens is het van belang om gevarieerde ontwikkelmogelijkheden te bieden in de vorm van het werken aan uitdagende projecten, die telkens een beroep doen op nieuwe bekwaamheden en die passen bij het dieper liggende talent. Al is het maar om uit te vinden waar de voldoening in de activiteit ophoudt, en waar de grenzen van het talent liggen.

Bij een nadere analyse van de hiervoor beschreven elf dimensies van leiderschapspotentieel (McCall et al., 1994) valt op dat diverse omschrijvingen een verschijningsvorm van leervermogen bevatten: het nieuwsgierig willen leren (1), het leren begrijpen van culturele verschillen (3), het verwerven van brede management kennis (5), het stellen van relevante vragen en daarmee nieuwe inzichten verwerven (7), bewust feedback opzoeken en daar gebruik van maken (9), leren van fouten (10), en open staan voor kritiek en daarvan leren (11). Talentontwikkeling is zo gezien bij uitstek het bevorderen van deze vormen van leren in diverse concrete contexten. In feite zeggen deze dimensies ook veel over de waarden waar een organisatie voor staat en over de leercultuur die daarbinnen vorm krijgt. Dat gaat veel verder dan het aanbieden van *traineeships*, trainingen en MD-trajecten. Talentontwikkeling is dan niet langer een aangelegenheid van HR-medewerkers die *high potentials* een programma aanbieden, maar het raakt de identiteit van de organisatie als geheel. De elf dimensies van leiderschapspotentieel hebben eigenlijk alleen

maar betekenis als ze de waarden en cultuur van de organisatie weerspiegelen. Talentontwikkeling werkt uitsluitend als elke leidinggevende er serieus werk van maakt en de medewerkers ondersteunt bij het vormgeven daarvan in de dagelijkse werkpraktijk. Michaels e.a. (2001) noemen het krachtig: 'In short, more effective talent management is not about better HR processes; it's more about a different mindset' (p. 11). En daar hoort ook bij dat leren en ontwikkelen integraal in het bedrijf verweven zijn, waarbij het gewoon is dat medewerkers vanuit een ontwikkelperspectief gevarieerde en uitdagende ervaringen opdoen, waarbij veel aandacht is voor mentoring, coaching en feedback.

Omdat talentontwikkeling een aangelegenheid is voor de gehele organisatie, is het van belang dat medewerkers zich gemakkelijk door het bedrijf of de instelling kunnen bewegen, zonder dat afdelingsbelangen of afgebakende bevoegdheden dat afremmen of verhinderen. Een belangrijk punt is dat het leren en ontwikkelen weliswaar belangrijk zijn, maar dat de medewerkers geen leerlingen of studenten zijn: het gaat om het werken aan relevante taken en opdrachten, die er echt toe doen en waarvoor medewerkers ook verantwoordelijkheid dragen. Verantwoordelijkheid kunnen dragen is een vorm van serieus genomen worden, meetellen, er toe doen en gewaardeerd zijn. Aandacht geven en ondersteuning bieden, zorgen voor een relatieve veiligheid, die het mogelijk maakt om steeds complexere vraagstukken te kunnen aanpakken, meer risico te kunnen nemen, en de bekwaamheden waarin bepaalde aspecten van talent zich uitdrukken, versneld te kunnen ontwikkelen.

In feite komt het bij talentontwikkeling er op neer dat een organisatie er in slaagt om een rijke werk- en leercultuur vorm te geven, waarin iedereen zijn sterktes kan ontdekken en verder ontwikkelen in werkzaamheden en projecten die gericht zijn op verbetering, vernieuwing of zelfs radicale innovatie. Een collectieve ambitie bepaalt de richting waarin dat gebeurt. Daarin komt tot uitdrukking wat voor organisatie het samenwerkingsverband wil zijn en voor welke waarden het staat. Dit beeld en deze identiteit zijn voor nieuwe talenten ook referentiepunten aan de hand waarvan zij bepalen of ze er bij willen horen of niet: zij bepalen de aantrekkelijkheid in het werving- en selectieproces en het besluit om te blijven.

Als talent en talentontwikkeling werkelijk zo zwaarwegend zijn voor een organisatie dat het van strategisch belang is om er een oorlog voor te voeren [*war for talent*], dan heeft het ook weinig zin om te sturen op

prestaties en het talent daaraan ondergeschikt te maken. In deze lijn is het heel goed mogelijk om vanuit een sterk waarden gedreven identiteit talent aan te trekken en te ontwikkelen in een context van kennisproductiviteit, duurzame vernieuwing en innovatie, waarbij economische voorspoed een haast vanzelfsprekende spin-off is.

Strategisch Talent Management

De inmiddels klassiek geworden benadering van strategisch talent management is ontwikkeld door de vroegere CEO van General Electric Jack Welch. Hij onderkende het strategische belang van toptalent voor de organisatie en stuurde bewust op het opsporen en ontwikkelen van talent. Medewerkers met bijzondere bekwaamheden en prestaties moeten daarvoor niet alleen een beloning krijgen, maar ook de mogelijkheden om die bekwaamheden verder te ontwikkelen. De organisatie zal daarbij passende omgevingen, projecten en posities zoeken om zo het talent te koesteren. Welch ging er van uit dat ongeveer 20% van de medewerkers als toptalent kon gelden. Om het werk van het toptalent mogelijk te maken, zijn andere, betrokken en loyale medewerkers nodig, die aansporing nodig hebben om hun bekwaamheden verder te ontwikkelen. Onderdeel van deze strategie was het jaarlijks indelen van de medewerkers in drie groepen: de A-groep, bestaande uit 20% toptalent; de B-groep, bestaande uit de 70% vitale ondersteuners; de C-groep, bestaande uit 10% 'non-performers'. De C-groep komt in aanmerking voor vertrek of ontslag. Het systeem staat bekend als het GE-Vitality Model of de Vitality Curve, en hecht grote waarde aan de individuele prestatie van medewerkers (Slater, 1999). Door deze jaarlijkse beoordelings- en selectieronde ontstaat een zeer sterke prestatiegerichte bedrijfscultuur, waarin er veel (financiële) waardering is voor de toppers, en de ondermaat wordt afgevoerd. Alom wordt aangenomen dat het GE-Vitality model aan de basis ligt van het enorme economische succes van GE onder Welch. Veel andere organisaties hebben het A-B-C-systeem overgenomen en het staat ook wel bekend als de *Rank-and-Yank* aanpak of het *Up-or-Out*-beleid.

Het is echter de vraag of de sterke nadruk op individuele prestatieverbetering, de extrinsieke beloning in de vorm van financiële waardering en de verbetering van positie en status een voldoende, krachtige stimulans is voor het ontwikkelen van talent.

Onderzoek van onder andere Erickson (Erickson & Gratton, 2008) maakt een verdeling in zes soorten drijfveren van medewerkers en de rol die werk voor hen vervult. Bij het zoeken naar vormen van talentontwikkeling is het interessant om daar rekening mee te houden en waar mogelijk een match te maken met vormen van werk en de ontwikkelmogelijkheden daarbinnen:

- a. Medewerkers die zich gedreven voelen door zingeving, zoeken naar werk dat betekenisvol is en een blijvende waarde toevoegt. Zij worden aangetrokken door autonomie, mogelijkheden voor ondernemerschap, creatieve uitdagingen, en stimulerende opdrachten die voortdurend leren en groei mogelijk maken. Talentontwikkeling zou dan vooral moeten inzetten op het werken aan betekenisvolle projecten, met een grote maatschappelijke relevantie, waarbij medewerkers veel verantwoordelijkheid krijgen om de projecten naar eigen inzicht in te richten, en de ruimte krijgen om zelfstandig te zoeken naar oplossingen voor de problemen die zich daarbij voordoen.
- b. Medewerkers die zich gedreven voelen door zekerheid, zoeken naar werk dat een voorspelbaar pad biedt om het eigen leven te kunnen leiden. Zij worden aangetrokken door een rechtvaardige en voorspelbare beloning, een helder loonpakket met duidelijkheid over extra's en pensioenvoorzieningen. Stabiliteit, structuur en routine in het werk zijn belangrijk. Ondersteunende loopbaantrainingen bevorderen het gevoel van zekerheid. Talentontwikkeling zou hier vooral moeten inzetten op gerichte trainingen die de economische inzetbaarheid in de toekomst zoveel mogelijk veilig stellen.
- c. Medewerkers die zich gedreven voelen door de bevrediging van individueel vakmanschap en teamsucces, zoeken naar werk waarin ze deel kunnen uitmaken van een winnend team. Zij worden aangetrokken door samenwerking, plezier, stabiliteit, structuur en door de mogelijkheden om hun bekwaamheid en persoonlijke kracht te vergroten. Talentontwikkeling zou hier vooral moeten inzetten op het organiseren van werk in competitieve teams, waarin zij hun expertise kunnen ontwikkelen door te werken aan steeds complexere vraagstukken en waarin ze op een aangename manier hun prestaties kunnen opvoeren.
- d. Medewerkers die zich gedreven voelen door risico en beloning, zoeken naar werk dat bijdraagt aan een leven vol verandering en opwindning. Zij worden aangetrokken door flexibiliteit, de mogelijkheid om te kunnen kiezen uit een variëteit aan taken en

functies, die er op gericht zijn om de klus te klaren, waarbij er veel gelegenheid is om ook de persoonlijke financiën te verbeteren. Talentontwikkeling zou hier vorm kunnen krijgen door vooral gevarieerde, avontuurlijke en risicovolle taken en projecten te organiseren, die een stevige financiële bonus opleveren als ze slagen.

- e. Medewerkers die behoefte hebben aan een flexibele ondersteuning in hun leven zoeken naar werk dat vooral een bron van 'livelyhood' is, maar geen grote prioriteit heeft. Zij worden aangetrokken door flexibiliteit, goed omschreven werkrouines, waarbij je makkelijk kunt aanhaken, maar waaruit je je ook goed kunt losmaken (*easy plug in and out*), virtuele, asynchrone taken en opdrachten, met fun. Het is de vraag of talentontwikkeling hier een hoge prioriteit heeft, omdat deze medewerkers geen sterke behoefte hebben om zich duurzaam aan de organisatie of het werk te verbinden. Door hun flexibele wijze van aanhaken, hebben zij wel tal van bekwaamheden ontwikkeld om zich snel aan te passen aan nieuwe situaties, contacten te leggen en zelfstandig te werken, al dan niet met behulp van moderne technologie. Op zich zijn dit waardevolle competenties, die hooggewaardeerd worden zodra deze medewerkers zich wel aan een vastere samenwerking willen verbinden.
- f. Medewerkers die weinig verplichtingen en gemakkelijke inkomsten willen, zoeken naar werk dat vooral een directe vorm van economische opbrengst heeft. Zij worden aangetrokken door banen waar je makkelijk toegang toe kunt krijgen, die goed omschreven werkinstructies hebben, lucratieve beloningspakketten bieden en een zekere vorm van stabiliteit, veiligheid en voorspelbaarheid. Voor deze medewerkers is het moeilijk om vormen van talentontwikkeling te ontwerpen, vooral omdat de inhoudelijke betrokkenheid bij het werk en de organisatie zo zwak is. Het is lastig om hier een beroep te doen op engagement voor een thema of een team. Tegenover elke vorm van fysieke, sociale of intellectuele inspanning zal vooral een financiële vergoeding moeten staan. Voor anderen die wel een dergelijk commitment willen aangaan en daar verantwoordelijkheid voor willen dragen is samenwerking met deze medewerkers niet aantrekkelijk. Het beleven van waardering en erkenning voor die aspecten in het werk waarin ze goed zijn zou een keerpunt kunnen zijn en de weg naar talentontwikkeling openen. Het alternatief is het opvoeren van de *performance* door middel van louter financiële middelen.

De vraag is hoe de *war for talent* uitpakt voor de bovengenoemde zes categorieën van drijfveren. Het is goed voor te stellen dat organisaties die op zoek zijn naar toptalent vooral interesse tonen in medewerkers met een inhoudelijke expertise, of met een bereidheid om bijzondere inspanningen te verrichten en zich te committeren aan de organisatie, met veel aandacht voor permanente professionalisering en een bovengemiddelde sociale bekwaamheid. Medewerkers met drijfveren die vooral gericht zijn op zekerheid (b) of werk vooral zien als een manier om in je levensonderhoud te voorzien (e en f), zonder een directe inhoudelijke interesse of behoefte aan duurzame verbinding, zullen in de competitieve markt voor talent snel uit de boot vallen.

In een krappe arbeidsmarkt met veel hoogopgeleiden, zal aan de bovenkant een verdringing plaatsvinden door diegenen die uitzonderlijke prestaties hebben geleverd, in de zin van: een dubbele master, een uitgebreide stage aan een prestigieus buitenlands instituut, deelname aan een *honours* programma, *cum laude* afgestudeerd, tijdens hun studietijd een prominente rol hebben vervuld in bestuurlijke functies, de bereidheid om keihard te werken en daarvoor andere zaken langdurig opzij te zetten, enzovoorts. Vervolgens zullen mbo-functies meer en meer bezet gaan worden door mensen met een wo- of hbo-diploma, mits ze maar over praktisch toepasbare expertise beschikken. Mensen zonder diploma zullen de echte slachtoffers zijn in de *war for talent*, omdat ze of geen betaalde baan meer zullen kunnen vinden, of met combinaties van ongeregeld werk een ontoereikend bestaansminimum bij elkaar moeten scharrelen.

Tichelaar schreef op basis van zijn ervaringen in de VS een boeiende column over de druk aan de onderkant die ontstaat door verdringing vanuit het talent aan de bovenkant (Tichelaar, 2014). Zo bezien zal een *war for talent* vooral veel verliezers kennen. Het is juist dit probleem dat twintig jaar geleden centraal stond in mijn essay over het 'ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit' (Kessels, 1995). Een zich ontwikkelende kennismaatschappij zal veel mogelijkheden bieden voor mensen die gedreven willen en kunnen werken aan tal van vormen van verbetering, vernieuwing en radicale innovatie. Hun inhoudelijke en sociale expertise zullen voertuigen zijn voor een haast onbegrensde persoonlijke ontwikkeling en bijdragen aan economische voorspoed. In het bestaande, klassieke model van welvaartsverdeling zal die economische voorspoed slechts ten goede komen aan een steeds kleinere groep mensen. De gevolgtrekking van Tichelaar is volkomen terecht als hij stelt dat de

effecten van de *war on talent* om een geheel nieuw denkraam vragen: een samenleving die niet langer draait om betaald werk als bestaansmiddel en wellicht als bestaansreden (Tichelaar, 2014).

Conclusie

“Je ne suis pas né pour être dirigé.”

Ik ben niet geboren om gemanaged te worden

Een groot deel van deze tekst van dit hoofdstuk heb ik geschreven in de buurt van de Franse plaats Cahors, in de Lot. Op weg naar de markt zag ik in een zijstraat de bovenstaande graffiti op de muur. De zin roept direct de vraag op in welke mate talent strategisch gemanaged wil worden ten behoeve van de *performance* verbetering van de organisatie.

De eenzijdige jacht op toptalent met het oogmerk het competitieve voordeel te versterken, als enige manier om het voortbestaan van een onderneming veilig te stellen, zal niet lang meer houdbaar blijven. De automatische koppeling van toptalent aan topinkomen gaat voorbij aan de behoefte aan betekenisvol werk, duurzame ontplooiing, het plezier beleven aan creatieve uitdagingen, de flow ervaren van het geëngageerd samenwerken aan maatschappelijk relevante thema's met gelijkgestemde collega's, en de *vibe* ervaren van gevarieerde, avontuurlijke en risicovolle uitdagingen.

Anderzijds heeft top talent een ambitieuze organisatie nodig om zich te kunnen ontwikkelen. De aanwezigheid en samenwerking met verwante collega's zijn belangrijke voorwaarden om voortdurend geïnspireerd aan verbetering en vernieuwing te kunnen werken. 'Binden en boeien' is voor talent alleen betekenisvol als het staat voor het verbinden met collega's aan relevante thema's en vraagstukken, die zorgen voor een boeiende fascinatie en inspiratie om bijzondere en gedurfde expedities te ondernemen waar jezelf de verantwoordelijkheid voor krijgt en ook kunt dragen. Zo niet, dat staat 'binden en boeien' in de Nederlandse taal vooral voor vastgebonden zijn, in de boeien geslagen, en vanwege gouden ketens geen kant meer op kunnen.

In die zin is strategisch talent management waarschijnlijk een volstrekt achterhaald begrip in een dynamische kennismaatschappij, waar jonge professionals vooral gedijen in een omgeving die rijke leermogelijkheden biedt en waaraan zij met een grote mate van autonomie zelf invulling

kunnen geven. Een alternatief is dat strategisch talent management staat voor:

- de erkenning dat de expertise, vindingrijkheid en creativiteit van medewerkers noodzakelijk zijn voor een organisatie om voortdurend te kunnen verbeteren en te vernieuwen: de strategische betekenis van kennisproductiviteit,
- het bieden van ruimte en zelfsturing om aan de hand van uitdagende en betekenisvolle vraagstukken aan nieuwe bekwaamheden en oplossingen te werken, samen met gelijkgestemde collega's,
- het voorzien in coaching en mentoring, om reflectie en verdieping te bevorderen, waardoor jonge professionals versneld de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun projecten,
- het benoemen, erkennen en waarderen van bijzondere, individuele en teambekwaamheden, waardoor ze aandacht krijgen en verder kunnen groeien.

Strategisch talent management heeft dan minder te maken met sturen, beheersen, controleren, assessen, monitoren en evalueren. Het gaat vooral om het creëren van rijke leeromgevingen die aanzetten tot ontwikkeling en emancipatie.

Referenties

Becker, G. (1964). *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.

Dewulf, L., & Beschuyt, P. (2014). *Mijn baas kiest voor mijn talent* (p. 188). Leuven: Lannoo Campus.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.

Erickson, T. J., & Gratton, L. (2008). What it means to work here. In *Harvard Business Review on talent management* (pp. 1–22). Boston, MA: Harvard Business Press.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2008). A players or A positions? The strategic logic of workforce management. In *Harvard Business Review on talent management* (pp. 23–41). Boston, MA: Harvard Business Press.

- Jolink, J., Korten, F., & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent. De match tussen Organisatie X en Generatie Y* (p. 240). Schiedam: Scriptum.
- Kessels, J. W. M. (1995). Opleidingen in arbeidsorganisaties. Het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit. *Comenius*, 15(2), 179–193.
- Kessels, J. W. M. (1996). Knowledge Productivity and the Corporate Curriculum. In J. F. Schreinemakers (Ed.), *Knowledge Management. Organization Competence and Methodology. Advances in Knowledge Management* (Vol. 1, pp. 168–174). Würzburg: Ergon Verlag.
- McCall, M., Spreitzer, G., & Mahoney, J. (1994). *Identifying leadership potential in future international executives: a learning resource guide*. Lexington, MA.: International Consortium for Executive Research.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent* (p. 200). Boston: Harvard Business School Press.
- Slater, R. (1999). *The GE way fieldbook : Jack Welch's battle plan for corporate revolution* (p. 288). New York: McGraw-Hill.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions* (p. 26). London: CIPD.
- Tichelaar, B. (2014, 20 juli). Het wordt druk aan de onderkant. *NRC Weekend*, p. E2. Amsterdam.