



ROUNDTABLE TALENT MANAGEMENT

Op maandag 27 september vond de online roundtable “Talent Management” plaats. Na de opening door Charissa Freese (directeur van het People Management Center) spraken Dr. Sanne Nijs en Dr. Christina Meyers (beiden Universitair Docent aan het Departement Human Resource Studies) over de invloed van Covid-19 op de talentmanagementpraktijk. De deelnemers gingen daarna in breakout rooms uiteen om te discussiëren over hun praktijkervaringen met Covid-19 als mogelijke “disruptor” voor de uitvoering van talent management. De sessie werd vervolgens afgesloten door een korte plenaire reflectie met bevindingen uit de breakout rooms.

Dr. Sanne Nijs en Dr. Christina Meyers – Departement Human Resource Studies (Tilburg University)

Dr. Sanne Nijs en Dr. Christina Meyers (Departement Human Resource Studies, Tilburg University) hebben tijdens de recente Covid-19 pandemie een interviewstudie uitgevoerd naar de invloed van deze wereldwijde crisis op de talentmanagementpraktijk. De onderzoeksresultaten werden tijdens de roundtable besproken.

In het kader van Talent Management (TM) staat de volgende vraag centraal: “Wat is talent, en wat willen we hiermee precies bereiken?” Een interessante vraag, waarop onderzoekers al lange tijd een antwoord proberen te vinden. Het lijkt er helaas op dat een eenduidige definitie van talent niet bestaat: het gaat om een context-afhankelijk concept, dat per bedrijf of sector verschilt. TM is daarentegen wel te definiëren aan de hand van een uitwerking door Meyers & van Woerkom (2014): “TM gaat over het systematische gebruik van HR-activiteiten om getalenteerde werknemers te identificeren, te werven, te ontwikkelen, te boeien en te binden.”

Om de verwachte invloed van Covid-19 op TM vast te stellen werden aan het begin van de crisis door Dr. Sanne Nijs en Dr. Christina Meyers online sparsessies gehouden met groepen talentmanagers, HR-managers, en learning & development managers.

De belangrijkste verwachtingen waren als volgt:

- Organisaties zullen waarschijnlijk minder verantwoordelijk worden geacht voor TM: oftewel, talentontwikkeling zal meer de verantwoordelijkheid van individuen zelf worden.
- Een ontwikkeling van inclusief- naar meer exclusief TM.
- Organisatiespecifiek TM in plaats van generiek TM.

Naast deze veranderingen ontstonden, in het licht van de Covid-crisis, ook verwachte uitdagingen, waaronder de volgende zaken:

- Bepaalde groepen worden (onbewust) buitengesloten: werkgevers zullen werknemers snel uit het oog verliezen, zeker bij exclusief TM. Gevoelens van onrechtvaardigheid zullen dan een logisch gevolg zijn.
- Investerings in ontwikkeling blijven wellicht achter.
- Talenten zullen frustraties ervaren door een beperkte focus op de toekomst. Organisaties zijn tijdens de crisis voornamelijk bezig geweest met het nemen van ad-hocbeslissingen om te reageren op hetgeen destijds nodig werd geacht.

Naast deze sparsessies die de nadruk hebben gelegd op de verwachte invloed van Covid-19, werd door middel van een interviewstudie ook de reële invloed onderzocht. Deze invloed kwam aan bod aan de hand van twee thema's.

Thema 1: De veranderingen in TM door Covid-19

Zoals eerder vermeld, werd er tijdens de crisis niet of nauwelijks nagedacht over zaken die de toekomst troffen: werkgevers waren al druk genoeg met andere zaken. De inhoud en het doel van TM zijn daarmee echter niet veranderd, maar louter de vorm werd aangepast van offline naar online. De volgende twee zaken worden nu voornamelijk van belang geacht voor de toekomst van de talentmanagementpraktijk:

1. Meer focus op aanpassings- en leervermogen in talentidentificatie:
Talent is tegenwoordig van groter belang dan ooit tevoren. Werknemers met voldoende aanpassingsvermogen en veerkracht zullen in de toekomst als het meest talentvol en waardevol worden beschouwd voor organisaties. Het is daarnaast van belang om als organisatie te focussen op de zogeheten *groeidimensie* (volgens Silzer & Church, 2009) waarin leervermogen en motivatie van medewerkers centraal staan.
2. Talent pools herdenken en mogelijk verbreden
Sommige bedrijven werken tegenwoordig al met een hybride vorm van talent pools, en het idee voor een verbreding van deze pools is te linken aan de volgende principes:
 - *Business Continuity Planning*: meer medewerkers worden dan klaargestoomd voor verschillende functies, in plaats van één aangewezen opvolger voor één specifieke functie, waardoor er wordt uitgegaan van meer inclusief TM.
 - *Strengths-based approach to TM*: het gaat dan om volledig inclusief TM, waarbij er breed wordt geïnvesteerd in unieke eigenschappen van alle werknemers.

Thema 2: Kansen & uitdagingen die Covid-19 heeft gebracht voor TM.

De belangrijke uitdagingen:

- De ontwikkeling van offline- naar online TM (zonder persoonlijk contact) heeft geleid tot het ontbreken van een aantal belangrijke aspecten van TM (zoals informeel leren of een gevoel van inclusie).
- Er werd nauwelijks prioriteit gegeven aan TM, maar organisaties zijn wel doorgaan met het vormgeven.
- Focus op korte termijn: brandjes blussen, en moeilijk om over de lange termijn te denken.
- Het belang van medewerker welzijn is verder uitgegroot.
- Wat gebeurt er na de crisis met de "nieuwe" talenten? Wie heb je na de crisis nog steeds nodig, en waar moet je op letten voor TM?

Het was niet alleen uitdagend, want Covid-19 bood ook kansen voor TM:

- Snellere, en efficiëntere opleiding, die bovendien breder en meer flexibel wordt ingezet.
- Talenten hebben de kans om nieuwe interesses en vaardigheden te ontwikkelen.
- Covid-19 heeft geholpen om de focus van TM te verduidelijken. Het is helder wat belangrijk is voor de organisatie (zowel nu als in de toekomst), waardoor organisaties kunnen zorgen dat deze inzichten worden toegepast in de toekomst.

Plenaire reflectie

Het verbreden van talent pools werd door veel deelnemers herkend, zeker tijdens de crisis: je hebt dan namelijk het risico om high performers kwijt te raken. Veel organisaties blijken daarnaast bezig met een inclusievere benadering: een transitie die in sommige gevallen al voor de Covid-19 crisis werd ingezet, en later hierdoor werd bemoeilijkt. Hybride vormen van TM kunnen daarbij mogelijk behulpzaam zijn.

Wij kijken terug op een geslaagde sessie, en hopen u (nogmaals) te mogen verwelkomen tijdens de volgende roundtable over "Agility" op 29 november 2021, OP LOCATIE, in Utrecht!