

## PMC Roundtable “Talent Management”

Tijdens de roundtable van het People Management Center (PMC) op 6 oktober 2014 stond de implementatie van talent management centraal. Talent management gewoon weer één van die termen binnen de HR jargon? Zeker niet! Talent management is de betrokkenheid van organisaties om de meest getalenteerde en superieure werknemers te selecteren, behouden en ontwikkelen. Op dit moment staat talent management hoog op de agenda's van HR managers. De avond werd ingeleid door Prof. Dr. Jaap Paauwe en Dr. Charissa Freese, voorzitter en lid van de PMC board. Allereerst werden de partners van het PMC welkom geheten. Andere deelnemers aan de Roundtable waren alumni van het Advanced Human Resource Program, staf van het departement Human Resource Studies en speciaal geselecteerd voor deze avond, drie excellente master-studenten.

### Talent management bij universiteiten

Marian Thunissen, promovenda van de Hogeschool Utrecht, trapte de avond af met haar onderzoek naar talent management binnen Nederlandse Universiteiten. In dit onderzoek laat zij zien wat talent management precies is, welk beleid universiteiten op dit gebied voeren en welke factoren de effectiviteit van dat beleid beïnvloeden.

Volgens Marian moet men zich eerst afvragen wat Talent Management nu eigenlijk is. Er zijn verschillende standpunten die je ten aanzien van dit begrip kunt innemen. Zie je Talent management als iets wat gestuurd kan worden, als iets dat alleen voor toppers geldt, als iets wat goed geluk betreft, en is het een nieuw begrip of is het oude wijn in een nieuwe zak? Het is in ieder geval een onderwerp dat met open armen ontvangen wordt door professionals. Er hebben zich een aantal ontwikkelingen op de markt voorgedaan die effect hebben op het personeelsbestand waardoor het onderwerp zo aantrekkelijk is. Daarnaast ziet men in dat je competitief voordeel kan behalen als organisatie door de juiste mensen op de juiste plaats op de juiste tijd (en voor het juiste bedrag) te hebben.

Ook voor wetenschappers is het een interessant onderwerp dat zich snel aan het ontwikkelen is. Marian stelt dat de literatuur omtrent Talent management een nauwe unilaterale benadering heeft. Zo wordt bij Talent Management bijvoorbeeld gedaan aan het binnen halen en vasthouden van talent, terwijl Marian duidelijk wil maken dat de uitstroom van talenten ook van belang kan zijn. Daarom is het uitgangspunt van haar onderzoek dat er nieuwe perspectieven (pluralistische benadering) moeten komen hoe we naar Talent Management kunnen kijken. De uitkomsten van de studie laten zien dat talent een bundel van componenten is, dat het relatief en subjectief is en dat er een gefragmenteerde benadering nodig is voor deze componenten. Ook blijkt dat er een hoop discrepanties zitten tussen beoogde Talent Management beleid en de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten. Daarnaast zit er verschil tussen de doelen van de organisatie en de behoefte van de getalenteerde academici. Een ander opmerkelijk resultaat is dat getalenteerde werknemers van mening zijn dat Talent Management weinig toegevoegde waarde heeft, terwijl de organisatie het als een succesvol en waardevol instrument ziet. Factoren die van invloed zijn hierop, betreft omgevings- en organisatiefactoren, maar vooral de impact, voorkeuren en overtuigingen van degene die bij Talent Management zijn betrokken.

### Talent management bij ABN AMRO

Vervolgens betrad Diana van Miltenburg, werkzaam als hoofd Development, het podium en zij vertelde haar ervaringen met talent management binnen ABN AMRO. Zij haakte in op het resultaat van het onderzoek van Marian dat er verschil is tussen Talent Management beleiden en de implementatie daarvan. Diana stelt dat bij ABN AMRO nu wel zo'n beleid ontwikkeld wordt, maar dat het nog wel in ontwikkeling is.

Bij ABN AMRO hebben ze het streven om de strategie rondom HR en Talent Management in lijn te brengen met de strategische visie. Zij stelden zichzelf eerst de vraag over hun identiteit; 'wie zijn wij nu eigenlijk?'. Daarnaast hebben ze een 'culture of excellence' vormgegeven, waarbij werk gemaakt wordt van de talenten van werknemers en dat er in deze talenten geïnvesteerd gaat worden. Een derde uitgangspunt was om de beste plek te worden om in te werken, waarbij werknemers zelf invloed hebben op hun werk.

ABN AMRO deed afstand van de traditionele methoden en zijn nu nieuwe mechanismen aan het ontwikkelen. Diana verteld dat ze werknemers willen laten groeien en stappen willen laten maken, maar dat het wel in balans moet blijven met de vraag over wie er verantwoordelijk is. Er wordt vooral gefocust op de eigen kracht van werknemers. Werknemers moeten zelf dingen doen en ondernemen, maar daar tegenover moet de organisatie wel iets bieden. Zo kunnen werknemers talent hebben, maar zij zijn zelf verantwoordelijk om dit talent ook te laten zien. Een middel hiervoor is een platform waarop iedereen binnen het bedrijf kan inloggen en door 4 fasen van de loopbaan kunnen lopen. Hierin heeft de werknemer zelf de vrijheid om zijn talenten te identificeren en te versterken. Ook hebben ze een 'talent wheel' ontwikkelt, waarbij de medewerker en leidinggevende beide de medewerker een score geven en vervolgens gaan zij daarover in dialoog waarbij gefocust wordt op de sterke punten. ABN AMRO voert succession management uit. Ze willen doelen haalbaar maken, maar werknemers ook ruimte geven. Er worden plannen aangeboden waar men gebruik van kan maken, maar dit is niet verplicht.

## Wetenschappelijke inzichten rondom Talent Management

Dat de sterke punten benadering zorgt voor effectief Talent Management, is het standpunt dat ingenomen is in het verhaal van Marianne van Woerkom en Christina Meyers. Zij zijn beide onderzoekers bij het Departement Human Resource studies op de universiteit van Tilburg. Zoals Marian stelde dat er veel verschillende perspectieven zijn hoe je talent kan bekijken, stellen Marianne en Christina dat er inderdaad geen eenduidig antwoord te vinden is op de vraag wat talent eigenlijk is. Is het zo dat iedereen talent heeft, kunnen we iedereen langs één meetlat leggen, of moeten we per individu op zoek naar talent? Wat Marianne en Christina hebben onderzocht, zijn de uitkomsten van de sterke punten benadering. Iemand's sterke punten zijn de dingen die je goed kunt en de dingen die je energie geven. Medewerkers kunnen de perceptie hebben dat hun sterke punten kunnen worden geïdentificeerd, ontwikkeld, gebruikt en gewaardeerd. Dan spreekt men over een sterkepunten-klimaat. Uit onderzoek van Marianne en Christina blijkt dat wanneer dit klimaat aanwezig is in organisaties, dat werknemers een hoger welbevinden hebben, dat prestaties omhoog gaan en dat innovatief gedrag en OCB toenemen. Ook blijkt dat wanneer men focust op eigen kracht en eigen sterke punten, dat er sprake is van minder ziekteverzuim. Wanneer er interventies gehouden worden met groepen werknemers om hun sterke punten te identificeren, blijkt dat deze interventies sterkere effecten laten zien dan wanneer er interventies gehouden worden die focussen op dingen die niet goed gaan. Ook in de presentatie van Marianne en Christina kwam een nieuw perspectief van Talent Management naar boven, namelijk dat van inclusief Talent Management. Dit houdt in dat we talent niet alleen binnen willen halen en willen behouden, maar ook dat als een talent niet meer past binnen een organisatie om regelingen te treffen om dit talent op een goede manier te begeleiden naar een volgende uitdaging. Dit perspectief komt overeen met wat Marian beweerde over dat er nieuwe perspectieven nodig zijn en niet alleen gefocust moet worden op binnenhalen en behouden.

Deze laatste definitie leidde tot een discussie binnen de deelnemers van de roundtable. De definitie luidde; "fully inclusive talent management is the recognition and acceptance that all employees have talent together with the ongoing evaluation and deployment of employees in positions that give the best fit and opportunity (via participation) for employees to use those talents. Where an employee's talents are mutually deemed to fail below reasonable thresholds that the organization has democratically, not arbitrarily, set and adopted, the organization should assist the employee to deploy their talents elsewhere". Sommige aanwezigen waren van mening dat de eerste zin het begrip 'Talent management' omvat, terwijl de tweede zin een definitie van outplacement is. Ook werd er opgemerkt dat op deze manier Talent Management veel breder is en dus over de grenzen van een organisatie heen getild wordt. Als reactie daarop werd ook gezegd, dat het niet perse zo hoeft te zijn dat als talent niet aansluit bij een organisatie, dat men begeleidt moet worden naar een andere organisatie. Er kan bijvoorbeeld ook gekeken worden naar een interne overplaatsing. Maar, werd hierop gereageerd, je kunt niet altijd met mensen intern blijven schuiven. In sommige organisatie zitten werknemers vast aan een soort gouden ketting, waardoor er weinig beweging mogelijk is. Er werden verschillende opties aangekaart om dit te verhelpen, door bijvoorbeeld tussen organisaties een samenwerkingsverband te sluiten dat werknemers tussen deze organisaties gaan rouleren om zich te verrijken.