

Masterclass Strategisch Talentmanagement

13 november 2019

Drs. Arnoud J. Eekhof MHRM MMO CEIM



Strategisch talentmanagement is het aantrekken en het ontwikkelen van talentvolle medewerkers. Het is topprioriteit en staat bovenaan op de HR-agenda in Nederland.

In Europees verband stijgt de vraag naar meer kennis van strategisch talentmanagement en inzichten in de bijbehorende strategische 'best practices'.

Wat is strategisch talentmanagement?



STM was vanuit de theorie “*that talent can mean whatever a business leader or writer wants it to mean*”. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen talent “hebben” en een talent “zijn”. (eigenschap vs. persoon) / Overduin en Hoogendoorn.

Talent als eigenschap(Talent hebben)(= input)

De meest gangbare opvatting is dat talent als begaafdheid (aanleg) een combinatie is van een interactie tussen aangeboren factoren en factoren in de omgeving (nurture vs. nature).

Talent als natuurlijk persoon met een bovengemiddelde begaafdheid (Talent zijn = output).

Begaafdheid en talent zijn verschillende begrippen. Een begaafd iemand hoeft binnen een organisatie nog geen talent te zijn, bijvoorbeeld onderpresteerders met een hoge aanleg of medewerkers met een hoog potentieel op een bekwaamheid die niet relevant is (Latent talent).

Wat is talentmanagement volgens sommige auteurs?

1. Begaafdheid of aanleg(input)

- Intelligentie
- Big Five test

2. Interne katalysatoren(throughput)

- Interessegebieden
- Drijfveren

3. Externe katalysatoren(throughput)

- Organisatieomgeving / context
- Challenge & Support

4. Talent (output) is:

- Aanleg productief maken d.m.v. kritische en relevante competenties, bijv. te presteren als profvoetballer, wanneer je daar aanleg voor hebt.

Aanleg en talent

Uit onderzoek van Overduin en Hoogendoorn blijkt dat er een verschuiving plaatsvindt van doelstellingen van strategisch talentmanagement om competentie-gaps te dichten naar het maximaliseren van de sterke punten van medewerkers.

Dit betekent:

Niet focussen op zwakke punten en deze versterken, maar de focus leggen op sterkten en die nog beter maken.

Er is wel kritiek op deze benadering, zo wordt er gesteld door Overduin en Hoogendoorn: *“zonder het aangeboren talent is het leren van een vaardigheid een overlevingstechniek, maar niet de juiste weg naar glorie”*

Aanleg en talent

Waar hebben we het precies over als het gaat om sterktes? In een artikel van Eichinger et al (2009), wordt de onduidelijkheid van het begrip expliciet gemaakt.

De auteurs Overduin en Hoogendoorn maken onderscheid tussen vier soorten sterktes:

- 1. Persoonlijke sterktes; Daar waar jezelf het beste in bent. Geen vergelijking met anderen (100%)**
- 2. Competitieve sterktes; Sterktes die sterker zijn dan relevante anderen (peers, concurrenten). 38% heeft op zijn minst vijf sterktes waarin hij of zij beter is dan de meeste anderen.**
- 3. Onderscheidende sterktes; Sterktes die sterker zijn dan relevante anderen, maar die de meeste anderen niet bezitten. 13% heeft vijf sterktes die sterker zijn dan relevante anderen, maar die de meeste niet bezitten.**
- 4. Competitieve, onderscheidende en relevante sterktes; hetzelfde als 3, maar dan op sterktes die ook belangrijk of cruciaal zijn voor de functie, baan of carrière. Slechts 3,4% heeft onderscheidende, competitieve sterkten die ook nog relevant zijn voor de functie.**

Sterktes benadering

Sterktes die ontwikkeld worden moeten wel een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Daarnaast moeten ze relevant zijn voor de functie anders heeft het weinig nut voor de organisatie om ze te ontwikkelen.

Het risico bestaat dat mensen die alleen hun sterktes(1 t/m 4) gaan ontwikkelen hun zwakkere sterktes laten schieten.

Het zogenaamde “Lui worden”

Kanttekeningen bij de sterke-punten benadering

Individueel talent heeft ook een ondersteunende omgeving nodig en drive vanuit de persoon zelf om tot uiting te komen.

Zo kan de performance van een 'heel team talenten' direct dalen, nadat zij van werkgever wisselen.

Alle omgevingsfactoren die dit beïnvloeden zijn relevant en dienen geadresseerd te worden. Overduin en Hoogendoorn vinden dat talent van de individu wordt overschat.

Naast Overduin en Hoogendoorn vinden ook andere auteurs dat 'niet talent' maar 'hard work' het uitgangspunt is voor buitengewone prestaties.

Talent 'overrated?'

1. De inclusieve benadering op mensen; In ieder persoon schuilt wel een soort van talent. De kunst is medewerkers daar te krijgen waar hij of zij het beste past en rendeert.

2. De exclusieve benadering op mensen: Deze benadering zie je veel meer binnen organisaties – de benadering vanuit het HP denken is te duiden als:

- High performers: A, B en C spelers, respectievelijk 10-20%, 70-80% en 10-20%.

- High potentials: Deze medewerkers hebben het nog niet laten zien, maar hebben wel een hoog niveau van verwachtingen vanuit opleiding, tests, intelligentie, leerpotentieel en assessments.

Het is essentieel dat iemands potentieel aansluit bij de behoefte van de organisatie (alignment) en de behoefte van het talent aansluit bij wat de organisatie echt nodig heeft (commitment).

De vier perspectieven op talentmanagement

3. De exclusieve benadering op posities; Het idee in deze benadering is wanneer je mensen op een A positie (de 'beste') zet dat betekent ook een A context en A player dat resulteert in een A performance.

Het idee is dat als je de omstandigheden creëert voor een persoon met bepaalde persoonseigenschappen (ambitie, leider, motivatie) dat dit leidt tot een situatie van HP.

4. De inclusieve benadering op posities; Hier gaat het om de geleverde prestatie waarbij de mensen die dat leveren de talenten zijn. De omgekeerde situatie dus.

Anders gezegd, als we allemaal heel erg ons best doen vallen de talenten wel op, en als we de medewerkers, met hun persoons- en inhoudelijke eigenschappen en beloningssystemen, op de juiste functie plaatsen, zul je zien dat het goed werkt.

Minder de focus op economische zaken, maar meer aandacht voor de menselijke maat!

De vier perspectieven op talentmanagement

Masterclass Strategisch Talent Management

Overweging!

Hoe kan een organisatie strategisch talentmanagement inzetten 'als hefboom' naar individuele topprestaties en succesvolle ontwikkeling van een organisatie?

Einde presentatie

Suc6

