

2



Strategisch
talentmanagement

Cleverness is a gift
Kindness is a choice

In de context van STM zijn talenten mensen die in één of meerdere organisaties op de één of andere manier een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen van die organisatie(s). Talenten zijn degenen die in een organisatie waarde toevoegen aan de producten of diensten en daarmee van toegevoegde waarde zijn voor de prestaties en ontwikkeling van die organisatie (Van der Sluis, 2008). Vanuit organisatieperspectief zijn talenten medewerkers, bedoeld als human assets van organisaties.

Vanuit de literatuur over *human resources* management en strategisch management verwijst talent naar kwaliteiten of naar medewerkers, of naar beide. Er is geen eenduidige en consistente definitie. Met name de Angelsaksische en Rijnlandse benaderingen van talentmanagement lopen uiteen.

De Angelsaksische benadering gaat uit van talent als een deelverzameling van het totale personeelsbestand. Deze exclusieve benadering staat bekend als de *cherry-picking* approach.

De Rijnlandse benadering gaat uit van talent als de totale verzameling medewerkers in de organisatie. Deze inclusieve benadering staat bekend als de *peanut butter* approach.

Naast deze twee verschillende visies op talent bestaan er verschillende perspectieven van waaruit talent wordt gezien.

Het eerste perspectief is die van talent als *agent*. Dit perspectief is ontwikkeld vanuit de *agency theory*. Hier is een talent iemand die als werknemer voor een werkgever, een *principal*, werkt. Vanuit dit perspectief zijn talenten a) alle werknemers die geen leidinggevende zijn, of b) alle werknemers inclusief leidinggevenden.

Het tweede perspectief is die van talent als *resource*. Dit perspectief is ontwikkeld vanuit de *resource-based view of the firm*. Hier is een talent een medewerker die iets kan of iets weet. *Resource* is bedoeld als kennis, kunde of andere persoonsgebonden kwaliteiten. Individuen met kwaliteiten die als *resources* worden gedefinieerd, worden als talenten beschouwd. Vanuit dit perspectief kan iedere medewerker een talent zijn mits de medewerker gewenste kwaliteiten bezit.

Het derde perspectief is die van talent als *behaviour*. Dit perspectief is ontwikkeld vanuit de *behavior theory*. Hier is een talent een medewerker die door zijn of haar gedrag van waarde is voor de organisatie. Vanuit dit perspectief kan iedere medewerker een talent zijn mits de medewerker gewenst gedrag vertoont.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

<i>Talent perspectief</i>				
<i>Scope</i>	Inclusive	X	X	
	Exclusive		X	X
		Agent	Resource	Behavior

Omdat talent worden en zijn afhankelijk is van anderen, is het in principe mogelijk om ieder mens een talent te laten worden. Dat zou onze maatschappelijke missie moeten zijn.

In een organisatie is het een keuze van bestuurders en leidinggevendenden om een visie te vormen op medewerkers als essentiële bouwstenen waarmee de organisatie aan haar toekomst kan bouwen. Hoe kijken zij naar medewerkers? En wat is hun visie op talent?

Technisch gesproken zijn talenten waardestukken. Een talent is per definitie iets van waarde. In organisaties zijn talenten dan degenen die op welke wijze dan ook van waarde zijn. Op de arbeidsmarkt staat dat gelijk aan a) het hebben van potentieel, of b) een bijdrage leveren aan het behalen van de strategische doelen van een organisatie. Talent als waardestuk in een organisatie is dan iemand die voor een organisatie waarde vertegenwoordigd. Dat kan in de hoedanigheid als persoon met potentiële toegevoegde waarde, of als persoon met daadwerkelijk gerealiseerde toegevoegde waarde. In het eerste geval is de persoon een talent vanwege de verwachte bijdrage (verwachte waarde) aan de doelen van een organisatie en in het tweede geval is de persoon een talent vanwege een geleverde bijdrage (huidige waarde) aan de relevantie van de organisatie.

STM als proces

Figuur 2.1 geeft schematisch weer uit welke stappen het proces van strategisch talentmanagement bestaat.

Strategisch talentmanagement

Als cyclisch proces, afgeleid van strategische doelen, medewerkers

1. Vinden ► werving en selectie van potentieel menselijk kapitaal
2. Binden ► contracten opstellen, afspraken maken en bouwen aan vertrouwen
3. Boeien ► perspectief bieden, professionaliteit en collegialiteit tonen en benutten
4. Laten bloeien ► focus op presteren, leren, innoveren en excelleren (talentontwikkeling)
5. Laten doorgroeien ► leren en ontwikkelen stimuleren (loopbaanontwikkeling)
6. Snoeien en laten afvloeien ... en weer op zoek ...

Figuur 2.1 Strategisch talentmanagement in 6 stappen

De kern van strategisch talentmanagement bestaat uit arbeidsrelaties. Gezonde arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer geven organisaties vitale vleugels. Dit is het geval als de belangen van de organisatie en die van het individu bij elkaar passen en als de verlangens van beide partijen in elkaars verlengde liggen. De metafoor van de vlieger brengt STM in beeld.

Vliegeren als metafoor

Vliegeren is een metafoor voor strategisch talentmanagement (STM). STM is vergelijkbaar met vliegeren, waarbij de vlieger staat voor het STM-instrumentarium. De vliegeraar met het vliegertouw in de hand wordt belichaamd door de managers in de organisatie.

De turbulentie in de lucht symboliseert de dynamiek op de arbeidsmarkt. De wind staat voor de individuele medewerkers, de talenten.

De wind heeft de vlieger niet nodig, want die heeft vele andere nuttige en minder nuttige functionaliteiten dan alleen die vlieger in de lucht te helpen houden. De vlieger heeft de wind wel nodig om in de lucht te blijven.

Dat het waait is duidelijk, maar de wind is gedraaid en aangewakkerd. Dit vraagt om nieuwe inzichten in effectieve vliegerstijlen.

De vlieger met het vliegertouw is het instrumentarium van de organisatie. Een sterke windkracht en turbulentie vragen om vliegerkunsten.

De dynamiek in de markt en op de arbeidsmarkt laat werkgevend organisaties dit op indringende wijze ervaren. Organisaties moeten keuzes maken in het werven, aansturen en behouden van mensen. Zij moeten kiezen met welke vlieger zij gaan vliegeren, uitgaande van het gewenste vliegereffect. Gaan we stuntvliegeren, paragliden, kitesurfen, vliegeren met twee touwen aan een luchtbedvlieger, of kiezen we voor de vertrouwde, enkelvoudige kindervlieger met zo'n leuke vliegerstaart? Keuzes in overvloed.

Dit legt bij organisaties de vraag neer om na te denken over de turbulentie, het te kiezen vliegertouw, de te kiezen vlieger, waar te gaan vliegeren enzovoort. In de metafoor van de vlieger zijn dit STM-vragen.

STEP-analyse van STM

Sociale, technologische, economische en politieke ontwikkelingen hebben effect op STM. Een analyse.

1. Sociale ontwikkelingen

Het is een duidelijke trend dat relaties wederkeriger en gelijkwaardiger zijn geworden in de afgelopen decennia. Afhankelijkheid is een negatief begrip geworden en geldt als indicatie voor gebrek aan persoonlijke kracht. Dit verschijnsel is ook zichtbaar op de huwelijksmarkt en de consumentenmarkt; mensen willen onafhankelijk en vrij zijn in hun keuzes. Als die vrijheid als onvoldoende wordt ervaren, is men ongelukkig en dat is iets wat zo snel mogelijk dient te worden omgebogen naar gelukkig zijn. Welzijn is niet voldoende; het gaat heden ten dage om het ervaren van geluk, van welbevinden. Hoe intenser, hoe beter, zo lijkt het.

Zo is het ook in relaties. Omdat elke relatie onderhevig is aan slijtage, heeft de minirelatie inmiddels haar intrede gedaan. Dit past in het brede beeld van de maatschappij waarin instant-belangenbehartiging en behoeftebevrediging *just-in-time*, overal en altijd de norm lijkt te zijn.

Eén van de tekenen van deze tijdgeest is dat het vaste contract zo langzamerhand verdwijnt en dat cao's ook niet meer geschikt worden geacht. Ar-

beidskrachten willen hun eigen deal, de zogenoemde i-deal, in navolging van hun iPhone en iPad. Ook werkgevers sluiten liever zelfstandig contracten af; niet in de laatste plaats omdat niet meer duidelijk is tot welke sector zij behoren; om welke beroepsgroep het gaat enzovoort. Bovendien zijn functieschalen verouderd in werkrelaties waar het resultaat telt in plaats van de manier waarop je dat resultaat moet behalen. Doordat inputmanagement plaats heeft gemaakt voor outputmanagement, is het functiewaarderingssysteem rijp voor vervanging.

De nieuwe werkelijkheid begint zo her en der door te dringen en daardoor is de maïzena in organisaties aan het verdampen. Het is ieder voor zich; harten die kloppen vanuit liefde voor de organisatie zijn steeds zeldzamer. Die ontwikkeling is wederzijds. Zowel werkgevers als werknemers zijn voorzichtiger in het beloven van eeuwige trouw. Dat is niet zo gek, gegeven de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

De beweeglijkheid van de wereldwijde economie en handelsmarkten vergt een dusdanige dynamiek van organisaties dat arbeidsrelaties niet anders dan van tijdelijke aard kunnen zijn. Baanzekerheid bij één organisatie is niet meer van deze tijd. Bovendien hebben ook arbeidskrachten steeds meer de behoefte om verder te kijken dan hun neus lang is.

2. Technologische ontwikkelingen

Ook de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie stimuleren de behoefte om 'verder te kijken'. De mogelijkheden op de arbeidsmarkt worden steeds transparanter en toegankelijker. Door de gemakkelijke toegang tot het internet weten werknemers steeds beter en meer wat de wereld hen te bieden heeft. Hierdoor groeit de wens om ook in het werkzame leven de grenzen te verleggen en werkgevers als werk-, leer- en netwerkstation te zien. De werkgever beschouwen als *hub* voor de reis op de arbeidsmarkt is een onweerlegbare trend.

3. Economische ontwikkelingen

De crisis en de recessie zullen diepe wonden snijden in organisaties. Zo'n periode gaat historisch gezien gepaard met angst en onzekerheid bij werkgevers. Zij zullen heel risicomijdend en prijsbewust hun vraag naar arbeid invullen. Dit betekent dat zij op zeker zullen spelen en dat de vraag vooral uitgaat naar ervaren mensen met bewezen kwaliteiten tegen een zo'n laag mogelijke prijs. Hierdoor ontstaat er op de arbeidsmarkt een verdringingsmarkt waarin ervaren

mensen het werk voor een gelijkblijvende of zelfs lagere vergoeding blijven doen. Het werk dat in een gezonde economische situatie van tijd tot tijd door starters wordt overgenomen, blijft nu in handen van het zittende personeel. De trek is door een crisis uit de schoorsteen. Deze situatie heeft grote gevolgen voor de arbeidsmarktkansen van schoolverlaters en net afgestudeerden. Ondanks hun potentie, vernieuwende inzichten, hun frisse netwerk, actuele kennis en vaardigheden staat hun beperkte ervaring hen in de weg om op de arbeidsmarkt een plekje te veroveren. Degenen die onafhankelijk van werkervaring waarde kunnen toevoegen, zullen daarentegen om hun menselijk kapitaal worden gewaardeerd.

4. Politieke ontwikkelingen

Voor de overheid is het belangrijk om de voorwaarden te creëren waarin deze nieuwe arbeidsmarkt het best kan gedijen. Het gaat er dan met name om de sociale zekerheid af te stemmen op de moderne werknemer, omdat de groep van vaste medewerkers steeds kleiner wordt. Het is daarom hoog tijd om de nieuwe verdeling van risico's op de arbeidsmarkt in een nieuw beleid te verankeren. Nederland moet een sociaalzekerheidsstelsel ontwikkelen waarin de externe risico's (ziekte en arbeidsongeschiktheid) zijn afgedekt, terwijl de beïnvloedbare risico's (werkloosheid) voor rekening van de werknemer komen en dus niet meer wettelijk hoeven te worden geregeld. Een herziening van de sociale zekerheid langs deze weg kan een katalysator zijn voor verdere flexibilisering. Door via nieuw sociaal beleid de onzekerheid te beperken en de risico's af te dekken, zullen meer mensen gaan participeren op de flexibele arbeidsmarkt. Daarmee kan Nederland een toonaangevend land worden waar vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid de eigen zelfredzaamheid wordt gestimuleerd.