

## TALENT

**Marian Thunnissen**, lector Dynamische Talentinterventies

# Talent, het woord met vele gezichten

**Dr. Marian Thunnissen is lector Dynamische Talentinterventies aan Fontys Hogeschool HRM en Psychologie in Eindhoven. Volgens haar bestaat er verwarring over de definitie van talent en dat komt de invoering van talentmanagement niet ten goede. In haar lectorale rede geeft zij een overzicht van de wetenschappelijke discussies rond het begrip talent en bouwt tegelijkertijd op naar een definitie die beter aansluit op de (Nederlandse) praktijk. Voor Personeelbeleid schreef zij op basis van dat hoofdstuk een doorwrocht artikel.**

 **Marian Thunnissen** Talent is hét thema van deze tijd. Iedereen heeft er wel iets mee, vindt er wat van of doet er iets mee. We gebruiken de term te pas en te onpas, maar eigenlijk weten we niet of we over hetzelfde praten. Er is een variëteit aan definities en omschrijvingen van talent, maar tegelijkertijd blijven die vaak ook vaag en weinig concreet. De talentshows op tv doen daar nog eens een schepje bovenop. Al met al zijn talent en talent management buzzwords geworden die de hype rond het thema versterken.

De vraag 'Wat is talent?' is een cruciaal thema in talentmanagement. Immers, de definiëring is bepalend voor de aard van de talentmanagement interventies. Wanneer je naar wetenschappelijke literatuur kijkt, wordt er helaas ook geen eenduidig antwoord gegeven op deze vraag. In de zoektocht naar een afbakening van het veld wordt het begrip weliswaar nader uiteengerafeld, maar daarbij wordt vooral gedacht in tegenstellingen. Het belangrijkste meningsverschil heeft eigenlijk te maken met de vraag óf we al dan niet moeten differentiëren in het personeelsbestand, en op basis waarvan dit dan zou moeten gebeuren. Ondanks de diverse conceptuele discussies over talent, is dé definitie nog niet gevonden. En naar verwachting zal die ook niet snel worden geboden.

### Organisatiebelang

In de literatuur ontstaat zelfs een tweedeling, die gerelateerd lijkt te zijn aan de academische achtergrond van de wetenschappers. We zien dat met name onderzoekers en auteurs in het veld van business- en managementwetenschappen, en dus ook HRM, neigen naar een exclusieve benadering, en focussen op het aantrekken, identificeren, ontwikkelen en vasthouden van een selecte groep medewerkers die met hun excellente individuele prestaties een

significante bijdrage leveren aan de organisatie. Het accent ligt bij deze benadering vooral op het organisatiebelang en, in het verlengde daarvan, het managen van performance van de medewerkers die bovengemiddeld presteren.

Vanuit het vakgebied van de positieve psychologie en HRD wordt daaraan tegenwicht geboden en pleit men juist om binnen de inclusieve benadering – iedereen heeft talent – naar de unieke sterke punten van alle medewerkers te kijken. Deze sterke punten zijn unieke eigenschappen van een persoon die tot uitdrukking komen in de taken die iemand beter en met meer plezier doet dan andere taken. In tegenstelling tot de exclusieve benadering ligt hier het accent op het welbevinden van de medewerker en is daarmee veel meer gericht op het mobiliseren van ontwikkeling in plaats van het managen van prestaties. Talentmanagement richt zich in dat geval op het identificeren en waarderen van de sterke punten van medewerkers en het creëren van omstandigheden waarin medewerkers daadwerkelijk in staat worden gesteld hun sterke punten te benutten en verder te ontwikkelen. In deze benadering gaat het veel meer om het mobiliseren en activeren van talent in plaats van het managen en beheersen ervan.

### Kenmerken

Het of-of denken dat dominant is in de literatuur doet eigenlijk geen recht aan de realiteit; er ontstaat een te smalle en vereenvoudigde kijk op wat er daadwerkelijk speelt en relevant is in organisaties. Immers, als we naar talentdefiniëring in de praktijk kijken, dan zien we dat juist een én-én insteek wordt gehanteerd. Zowel de inclusieve als de exclusieve benaderingen komen in organisaties voor en zelfs hybride varianten. Daarbij is men in de praktijk veel meer geïnteresseerd in de concretisering van het talentconcept: om welke kenmerken en vormen van excellent gedrag gaat het precies?

In de praktijk wordt talent benadert als een multi dimensioneel concept. Het is niet aanleg, gedrevenheid óf prestatie. Het is én-én. Dat hanteren wij binnen ons lectoraat ook als uitgangspunt. Wij definiëren talent als een eigenschap van een persoon die, in de juiste context, leidt tot plezier, voldoening én uitzonderlijke prestaties. En wat betreft die prestaties kunnen mensen weer verschillen, waarbij we zowel intra- als interpersoonlijke excellentie als opties zien.

### Meerdere gezichten

We beseffen ons terdege dat onze definitie – en vele andere



overigens ook – op het oog eenvoudig en eenduidig lijkt, maar dat bij het concretiseren en operationaliseren ervan de meerdere gezichten van het begrip weer naar voren komen. Als dat al gebeurt, want we zien ook dat het concretiseren vaak niet of onvoldoende gebeurt. Vervolgens blijkt talent veel meer te zijn dan een simpel en neutraal woord. Er zit voor veel mensen een nogal onwrikbare overtuiging of een waardeoordeel aan vast. Vaak ligt daaraan de meest basale splitsing tussen 'talent zijn' (exclusieve benadering) of 'talent hebben' (inclusieve benadering) ten grondslag. Uiteenlopende zienswijzen binnen een organisatie leiden tot fricties en onverwachte dynamieken in het vormgeven maar vooral ook in de uitvoering van talentbeleid. Men zegt het één te doen, maar in de praktijk ligt het accent toch op een andere benadering. Het gevolg: verwarring, te hooggespannen verwachtingen en niet zelden ook een beëindiging van talentprogramma's.

In individuele gesprekken merk ik vaak dat talent een beladen woord kan zijn. Iemand benoemen tot een talent, kan ook betekenen dat je een ander bestempelt als non-talent. Het lijkt voor veel mensen lastig om aan te geven wat hun talent is. Voor een deel kan dat bescheidenheid zijn maar talent benoemen, brengt ook een verplichting met zich mee. Een student verwoordt het zo: "Het woord talent maakt mij onzeker omdat het voor mij iets betekent als perfectie. Iets zó goed kunnen dat je zeker durft te zijn van je zaak. Zeker weten dat je geen fouten maakt en ook kunnen of durven garanderen dat je anderen op dat gebied kunt helpen." Deze lading maakt het moeilijk om mensen te laten nadenken over hun sterke punten en hoe zij die in hun werk kunnen inzetten.

### Mobiliseren

We willen organisaties uitnodigen om zorgvuldig om te gaan met de term talent. Wees kritisch ten opzichte van de vele talentdefinities, ga eerst na op welke uitgangspunten ze zijn gebaseerd en of deze overeenkomen met waar je als organisatie voor staat. Effectieve talentprogramma's kenmerken zich door een eenduidige en gedeeld beeld van talent, de inzet van activiteiten die daarbij aansluiten en talent mobiliseren in plaats van managen. 