

LEIDINGGEVEN AAN TALENTONTWIKKELING

Pim Paffen en Marian Thunnissen

TALENTMANAGEMENT

Talentmanagement is ‘hot’, zowel in de praktijk als in de wetenschap. Aan de rol van het management op dit gebied wordt echter opvallend weinig aandacht besteed. Een inventarisatie van de rollen die managers kunnen en dienen te vervullen bij talentmanagement.

Voorspeld wordt dat zodra de crisis voorbij is, er een waar gevecht voor talent op de arbeidsmarkt uitbreekt (Michaels e.a., 2001). Grote organisaties zijn hiervan al doordrongen en zien in talentmanagement een belangrijke strategische uitdaging (Stahl e.a. 2012; Guthridge e.a., 2008). Het succes van organisaties wordt in toenemende mate bepaald door de mate waarin zij in staat zijn om op het juiste moment over de juiste mensen tegen de juiste prijs voor hun functies te kunnen beschikken (Schuler e.a., 2010).

Veel organisaties zijn dan ook op zoek naar een goede aanpak voor talentmanagement. Daar waar dat al gebeurt, zien we een nogal divers beeld: de ene organisatie legt het accent op werving en selectie, de ander meer op ‘development’. Ook de doelgroep waarop talentmanagement zich richt verschilt nogal eens (bijvoorbeeld *high potentials* of juist iedereen). Een eenduidige definitie van ‘talent’ en van ‘talentmanagement’ is vanuit de wetenschap voorlopig ook niet te verwachten (Thunnissen e.a., 2013a). Talentmanagement staat, zowel in de wetenschap als in de praktijk, nog in de kinderschoenen (Lewis & Hackman, 2006; Collings e.a., 2012).

Waar wel overeenstemming over lijkt te bestaan, is dat talentmanagement niet zozeer een nieuw speeltje is van de afdeling HR, maar dat hierin een belangrijke rol is weggelegd voor het management, inclusief de

top van de onderneming. De vraag hoe managers in de praktijk uitvoering kunnen geven aan talentmanagement heeft echter, opmerkelijk genoeg, nog weinig aandacht gekregen. Daarom belichten wij in dit artikel talentmanagement vanuit het perspectief van de manager en de bijdrage die de manager aan talentmanagement kan en moet leveren. Allereerst bespreken we wat we verstaan onder ‘talent’ en ‘talentmanagement’. Daarna gaan we in op de rollen van het management bij talentontwikkeling, met inbegrip van de instrumenten en faciliteiten die leidinggevers ter beschikking staan om talentbeleid in de eigen organisatie vorm te geven en tot een succes te maken.

WAT IS TALENTMANAGEMENT?

Er is de afgelopen jaren veel gesproken en geschreven over talentmanagement, maar desondanks ontbreekt het nog steeds aan eenduidige en consistente definities en modellen. Bovendien zijn de definities en modellen in de literatuur niet of nauwelijks gebaseerd op empirisch onderzoek. Op dit moment heeft talentmanagement dan ook nog een sterk conceptueel en normatief karakter. Bekijken we de groeiende stroom aan artikelen en boeken over talentmanagement, dan blijken

TALENT IS EEN
COMBINATIE
VAN KENNIS EN
VAARDIGHEDEN,
GEDREVENHEID
ÉN EXCELLENTE
PRESTATIES

daarin drie basisthema's centraal te staan: 1) de definitie van 'talent'; 2) de opbrengsten van talentmanagement; 3) de maatregelen en instrumenten die organisaties kunnen inzetten om die uitkomsten te realiseren (Thunnissen e.a., 2013a).

1) Definitie van 'talent'

Over de basisvraag – Wat is 'talent'? – lopen de opvattingen nogal uiteen. Dat is opmerkelijk want het antwoord op deze vraag heeft belangrijke implicaties voor de inrichting van talentmanagement in de organisatie. De meningen verschillen daarbij over de vraag of we moeten differentiëren in het personeelsbestand, en zo ja, op basis van welke kenmerken dit dan zou moeten (Gallardo-Gallardo e.a., 2013). Sommige wetenschappers en praktijkmensen vinden dat het talentbeleid gericht moet zijn op *alle* medewerkers, dit vanuit de opvatting dat iedereen immers talenten heeft. We spreken in dit geval van een 'inclusieve' benadering van talent. De kritiek hierop is dat talentmanagement zich daarmee niet onderscheidt van regulier HRM-beleid. Anderen vinden juist dat de inspanningen zich moeten richten op een selecte groep medewerkers met uitgesproken talent; zij roepen op tot een exclusieve benadering van talent en talentmanagement. Hierop is de kritiek dat het niet duidelijk is op basis van welke kenmerken de selectie gemaakt moet worden. Noemen we iemand een 'talent' op grond van de actuele excellente prestaties van deze persoon, of omdat hij/zij beschikt over bepaalde kwaliteiten (sommigen spreken zelfs van 'gaven'), die duiden op een groot groeipotentieel en toekomstige topprestaties? Volgens ontwikkelings- en onderwijspsycholoog Gagné (2004) is het leveren van een topprestatie geen talent op zich, noch het bezitten van bepaalde gaven of eigenschappen. In zijn visie is er pas sprake van talent als die eigenschappen ook tot uiting komen in excellente, onderscheidende prestaties. Welke eigenschappen en prestaties precies van belang zijn, is afhankelijk van de context. Bij het vormgeven van talentmanagement in een organisatie moet dan ook een beschrijving van talent worden gehanteerd die past bij de desbetreffende organisatie en die bovendien breed wordt gedragen in die organisatie. Alleen met een gemeenschappelijke visie op talent kan een samenhangend en adequaat talentbeleid worden opgezet en uitgevoerd.

In dit artikel sluiten wij ons aan bij de groep weten-

schappers die vinden dat talentmanagement om een *exclusief* beleid vraagt en zich moet richten op een selecte groep. Bovendien zien wij, in navolging van Gagné (2004), talent als een combinatie van kennis en vaardigheden, gedrevenheid én excellente prestaties. Juist door deze combinatie zijn talenten in staat om sneller te leren en zich te ontwikkelen dan hun vakgenoten. Talent definiëren wij dan ook als volgt:

'die individuen die door hun kennis, vaardigheden en gedrevenheid een groot verschil kunnen maken in de prestaties van de organisatie, ofwel door hun directe bijdrage ofwel op de lange termijn door het tonen van een groot groeipotentieel'.

– Tansley & Sempik, 2008

Talentvolle medewerkers kunnen worden ingezet op posities die voor de organisatie van strategische en toegevoegde waarde zijn (Collings & Mellahi, 2009; Lepak & Snell, 2007). Dit kunnen managementfuncties maar ook andere kritieke functies zijn. In navolging van onze definitie van 'talent' definiëren we 'talentmanagement' als volgt:

'het beleid en de procedures gericht op het systematisch aantrekken, selecteren, ontwikkelen, inzetten, engageren en vasthouden van medewerkers die over een groot potentieel beschikken en die van strategische waarde zijn voor een organisatie'.

– CIPD, 2006

Dit betekent dat wij pleiten voor een *exclusief* beleid, waarin criteria zijn geformuleerd op basis waarvan medewerkers worden geselecteerd, waarbij adequaat wordt ingespeeld op de behoeften en wensen van de talenten opdat zij gemotiveerd en betrokken blijven, en waarin tevens wordt ingespeeld op hun vermogen om sneller dan gemiddeld te leren. Dat we kiezen voor een *exclusief* beleid neemt overigens niet weg dat we, in navolging van Collings en Mellahi (2009), pleiten voor een gedifferentieerd personeelsbeleid. Terwijl het talentbeleid wordt toegespitst op de talenten, kan in het reguliere HR-beleid aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van de medewerkers die niet tot die selecte groep behoren. Door een gedifferentieerd personeelsbeleid te voeren, kan uiteindelijk veel meer maatwerk worden geboden.

2) Opbrengsten van talentmanagement

Wat betreft de opbrengsten van talentmanagement blijken de gangbare opvattingen in de wetenschappelijke literatuur vooral gericht te zijn op het creëren van waarde voor de organisatie: talentmanagement moet helpen voorzien in de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte, bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen en bijdragen aan de versterking van de concurrentiepositie van de organisatie (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Daarbij valt op dat ‘het talent’ weliswaar een centrale positie inneemt in talentmanagement, maar dat er betrekkelijk weinig oog is voor de belangen en wensen van de medewerkers op wie het beleid is gericht. Als je deze toppers daadwerkelijk wilt binnenhalen en binden aan de organisatie, is het echter van belang om ook aan hun behoeften tegemoet te komen. Daarom pleiten wij voor een evenwichtiger benadering van talentmanagement, waarin zowel aandacht en zorg is voor de belangen en doelen van de organisatie als die van de betrokken medewerkers (Thunnissen e.a., 2013b). Dit uitgangspunt staat ook centraal in de paragrafen waarin we bespreken welke bijdrage managers aan talentmanagement kunnen leveren.

3) Maatregelen en instrumenten op het gebied van talentmanagement

Wat betreft de instrumenten en maatregelen die organisaties inzetten ten behoeve van talentmanagement wordt in de literatuur vooral verwezen naar reguliere HR-instrumenten op het gebied van werving, selectie, ontwikkeling en retentie (Stahl e.a., 2012). Daarnaast wordt er gesproken over ‘talent pools’, ‘make or buy’-talent (Cappelli, 2008) en ‘employer branding’ (Martin & Groen-in-het-Woud, 2011). Vaak gaat het daarbij om reguliere HR-praktijken en -instrumenten, ditmaal toegepast op het managen van excellentie en talenten. Verderop in het artikel bespreken we welke maatregelen en instrumenten leidinggevers kunnen gebruiken om invulling te geven aan hun rollen in talentmanagement.

TALENTMANAGEMENT ALS EEN GEMEENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Voor de vormgeving van talentbeleid in de eigen organisatie is een aantal specifieke instrumenten en maatregelen van belang. Veel belangrijker nog zijn de inbreng en rol van verschillende actoren in de organisatie (Thunnissen e.a., 2013b). Meerdere actoren hebben bij talentmanagement een verantwoordelijkheid. Succesvol talentbeleid vraagt vooral om een goed samenspel van het systeem (de instrumenten en maatregelen) én de betrokken actoren (HR, management en medewerkers). Vanuit dit perspectief is talentmanagement vooral een cultuuruiting van de organisatie, gericht op het ontwikkelen van talent (Dries, 2013). Het ontwikkelen van talenten is als het ware verweven door de hele organisatie heen. En in die cultuur nemen actoren op alle niveaus verantwoordelijkheid voor talentmanagement:

– *Medewerkers.* Zij nemen verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en hun eigen groei en ontwikkeling. Mensen investeren actief in de eigen competentieontwikkeling, geven richting aan de eigen loopbaan en vinden groei en ontwikkeling vooral een persoonlijke verantwoordelijkheid.

– *De direct leidinggevende.* De leidinggevende vormt een cruciale schakel in het talentbeleid, want bij deze rol komen beleid en uitvoering bij elkaar. De direct leidinggevende stelt duidelijke doelen, eisen en verwachtingen aan de talenten om de team- en organisatiedoelen te realiseren. Tegelijkertijd besteedt hij of zij oprecht aandacht aan de ontwikkeling van het talent, begeleidt talenten bij het opstellen van hun ontwikkelplan en steunt hen actief bij de uitvoering daarvan. Dat dit geen gemakkelijke opgave is, bespreken we in de volgende paragraaf.

– *Managers op het middenniveau.* Talentmanagement vraagt om een aantal processen en voorzieningen, zoals goede prestatiebeoordelingen en reguliere *talent reviews*. Hierin neemt het middenkader, al dan niet samen met HR, het voortouw, door te zorgen voor de noodzakelijke infrastructuur waarmee het aantrekken, selecteren, ontwikkelen en vasthouden van talentvolle mensen wordt

LEIDINGGEVEN
AAN TALENT IS
BALANCEREN
TUSSEN HARDE,
ORGANISATIEGERICHTE
ROLLEN EN
ZACHTE,
MENSGERICHTE
ROLLEN

geoptimaliseerd. Daarnaast leveren deze managers als mentor, projectbegeleider of op een andere manier een actieve bijdrage aan het ontwikkelen van talent.

- *Het topmanagement.* Organisaties met een succesvol talentbeleid worden zonder uitzondering gekenmerkt door een grote betrokkenheid van de CEO en de overige topmanagers bij het talentbeleid (Michaels et al, 2001; Stahl e.a. (2007). In een bedrijfscultuur gericht op talentontwikkeling geeft de top helder aan dat het onderwerp prioriteit verdient, communiceert de top haar visie hierop, initieert ze het proces en stelt ze de vereiste middelen ter beschikking.

ROLLEN MANAGERS BIJ TALENTONTWIKKELING

De direct leidinggevende neemt een sleutelpositie in bij talentmanagement. Het is de fundamentele taak van elke manager, op elk niveau in de organisatie, om voortdurend te zoeken naar talent, talent te ontwikkelen, en daarbij oog te hebben voor zowel de belangen van de organisatie als van het talent zelf. In de praktijk kan juist het laatste ook een lastige opdracht zijn. Martin & Schmidt (2010) en Guthridge e.a. (2006) waarschuwen er dan ook voor om talentontwikkeling niet te veel te delegeren naar lagere lijnmanagers. Die zijn immers, menen zij, vooral gericht op de korte termijn, stellen het belang van hun eigen afdeling voorop en zullen daarom niet gauw bereid zijn hun talenten te delen met andere afdelingen. Met een dergelijke instelling geven ze zich geen rekenschap van het organisatiebelang noch van het werknemersbelang, en kijken ze uitsluitend naar het eigen belang. Om een dergelijke kortzichtigheid te voorkomen, is het belangrijk dat managers zich bewust zijn van de verschillende rollen die zij kunnen en moeten innemen bij talentmanagement. We onderscheiden in totaal zes rollen, die we ontleen we aan de literatuur over loopbaanmanagement (Paffen, 2007), coaching (Whitmore, 2009) en HRD (Werner & De Simone, 2011). Deze rollen hebben we geordend in een drietal domeinen: de bewaking van het organisatiebelang, de ontwikkeling van medewerkers, en de overdracht van kennis, ervaring en mores.

Bewaking van het organisatiebelang

Een manager bewaakt het belang van de organisatie op twee manieren. Ten eerste in de rol van *beoordelaar*. Goede en objectieve beoordelingen van zowel prestaties als groeipotentieel zijn van groot belang bij talentmanagement. Die zorgen namelijk voor een helder beeld van de capaciteiten van mensen, het functioneren van medewerkers en de trainingsbehoefte. Bovendien geven goede beoordelingen van alle medewerkers in één functie of afdeling een beter zicht op wie nu een talent is en wie niet; dan wordt immers duidelijk wie er boven de anderen uitsteekt en het stempel van 'high potential' verdient. Veel managers en organisaties blijken echter moeite te hebben met zo'n differentiëring van medewerkers (Michaels e.a., 2001). De ondernemingen die uitblinken in talentmanagement houden reguliere 'talent reviews' waarin de toptalenten worden geïdentificeerd en besproken, en waarbij plannen worden gemaakt om de *talent pool* van elke divisie te versterken. Ten tweede bewaakt de manager het belang van de organisatie door zijn rol als *gatekeeper*, zowel bij werving en selectie van nieuwe medewerkers, als bij de beslissing of een *high potential* in de *talent pool* wordt opgenomen en daardoor versneld carrière kan maken in de organisatie. Managers kunnen in hun rol van *gatekeeper* een individuele loopbaan maken of breken. Om willekeur of vriendjespolitiek te voorkomen, is een gedegen en objectieve beoordeling dan ook cruciaal. Het liefst is de beoordeling daarom gebaseerd op het oordeel van een aantal verschillende mensen in de organisatie. Tot de rol van *gatekeeper* kan ook de verantwoordelijkheid worden gerekend om continu de arbeidsmarkt te scannen op talenten, en niet pas wanneer men een vacature heeft.

Ontwikkeling van de medewerkers

De leidinggevende kan de ontwikkeling van talentvolle medewerkers op twee manieren ondersteunen. In de eerste plaats als *coach*. In deze rol helpt de leidinggevende de medewerker om zijn/haar potentieel ten volle te ontplooiën en zo optimaal te presteren (Whitmore, 2009). De coach moedigt medewerkers aan hun ontwikkeldoelen te benoemen en helpt hen bij het maken van een plan om die doelen te be-

TALENTMANAGEMENT
VEREIST OOK DIRECTE
BETROKKENHEID
VAN DE TOP VAN DE
ONDERNEMING

reiken; dit heeft een duidelijk positief effect op de prestaties (Goleman, 2000). Bij talenten is het de uitdaging om de snelle leercurve optimaal te ondersteunen. Echter, van alle leiderschapsstijlen wordt de coachende stijl vooralsnog het minst door managers gebruikt. Om die reden zou bij het inrichten van talentbeleid ook ondersteuning aan leidinggevendenden, in de zin van training en begeleiding, geboden moeten worden.

Behalve als coach kunnen managers ook fungeren als *sponsor*. Dan zoeken zij actief naar kansen voor talenten om zich verder te ontwikkelen, en wel in rollen of opdrachten waarin zij ook de organisatie kunnen helpen groeien. Zij kunnen een veelbelovende medewerker bijvoorbeeld voordragen voor een nieuwe functie, opnemen in een project- of stuurgroep, een vergadering laten voorzitten, of introduceren in een nieuw netwerk. Deze rol vraagt echter van een manager de bereidheid om een talent los te laten en naar een ander organisatieonderdeel te laten gaan.

MANAGERS MOETEN TALENTEN HELPEN TE REFLECTEREN OP OPGEDANE ONTWIKKEL- ERVARINGEN

Overdragen van kennis, ervaring en mores

Ten slotte kan de leidinggevende als een goed voorbeeld en rolmodel organisatie-relevante kennis, ervaring en mores overdragen. Dat doet hij/zij in de eerste plaats in de rol van *tutor (leermeester)*, door medewerkers die daarom vragen goed gedoseerd praktische informatie of inhoudelijk advies

te geven (bijvoorbeeld vaktechnisch, over een probleem of praktische tips over werk, beoordeling, enz.).

Ten slotte onderscheiden we de rol van *mentor*, waarbij een ervaren manager een jongere medewerker aan wie hij/zij niet direct leiding geeft, helpt te groeien en specifieke competenties te ontwikkelen (Murray, 1991;

Donaldson, e.a., 2000). Behalve mentoring één-op-één kennen we tegenwoordig ook team-mentoring (één mentor voor een groep trainees), groepsmentoring (meerdere mentoren voor een groep trainees), peer-mentoring en e-mentoring. Mentorrelaties kunnen zowel formeel als informeel worden aangegaan. Een formeel mentor-

FIGUUR 1. HUMAN RESOURCES POTENTIAL PORTFOLIO (HR3P)

		PERFORMANCE		
		ONVOLDOENDE	GOED	EXCELLENT
POTENTIEEL	HOOG	Underperformer - Verander functie - Verbeter prestatie	Potential - Geef promotie - Train & ontwikkel	High potential - Zet op fast track voor promotie - Train & ontwikkel
	GEMIDDELD	Underperformer - Verbeter prestatie - Verander functie of start exit-traject	Solide performer - Verrijk takenpakket - Zet in op project - Plaats horizontaal over - Train & ontwikkel	Potential - Geef promotie - Train & ontwikkel
	LAAG	Exit-kandidaat - Start exit-traject wanneer prestatie niet verbetert	Solide performer - Zet in op prestatieverbetering - Verbreed takenpakket - Draag zorg voor vasthouden motivatie	Performer - Beloon prestaties - Verbreed takenpakket - Neem retentiemaatregelen - Draag zorg voor vasthouden motivatie



programma vraagt om grote betrokkenheid van de top, zorgvuldige selectie en training van de mentoren, en aandacht voor het matchen van mentoren en protégés.

LEIDINGGEVEN AAN TALENTONTWIKKELING: EEN OEFENING IN BALANCEREN

Het is belangrijk dat managers kunnen schakelen tussen de verschillende rollen. De ene keer staat de manager voor het belang van de organisatie, door duidelijk de eisen, normen en verwachtingen kenbaar te maken. Een ander moment fungeert hij als steun en toeverlaat voor het talent. Dit schakelen tussen rollen, zodanig dat het ook duidelijk is voor de medewerker, is niet altijd gemakkelijk.

Daarnaast zal de manager een goede balans moeten zien te vinden tussen enerzijds eenduidige regels en criteria en de toepassing daarvan, en anderzijds maatwerk en flexibiliteit. Medewerkers willen weten waar zij aan toe zijn wanneer zij voor de organisatie als ‘talent’ gelden. Om die reden hebben zij behoefte aan duidelijke en eenduidige beoordelings- en selectiecriteria en -procedures. Aan de andere kant moet er ook ruimte zijn om per persoon verschillende instrumenten in te zetten of andere afspraken te maken – ook binnen de groep talenten. De één zal eerst nog verder moeten leren in de huidige functie, voor een ander is een snelle promotie gewenst, en weer een ander is misschien het meest gebaat bij een horizontale stap. Het balanceren tussen eenheid in beleid versus maatwerk is een lastig dilemma en levert in de praktijk ook de nodige moeilijkheden op. Dit wordt nog eens versterkt doordat er vaak meerdere leidinggevers bij de uitvoering betrokken zijn, en die zaken ieder op hun eigen manier aanpakken. Voor leidinggevers is er echter een aantal instrumenten voorhanden die hen kunnen ondersteunen in het vinden van de juiste balans. Daar gaan we nu naar kijken.

INSTRUMENTEN VOOR TALENTONTWIKKELING

Er kunnen op hoofdlijnen drie soorten instrumenten voor talentontwikkeling worden onderscheiden: *talent*

reviews, om talent te definiëren en te inventariseren; persoonlijke ontwikkelplannen (POP's), om de behoeften van de organisatie en het individuele talent op elkaar af te stemmen; en ontwikkelinstrumenten, om talentontwikkeling in de praktijk gestalte te geven.

Talent review (HR3P)

Een bijzonder nuttig instrument bij het inventariseren van het talent in de organisatie is het model Human Resource Performance Potential Portfolio, afgekort HR3P. Dit HR3P-model is om vier redenen uitermate bruikbaar. Om te beginnen kan het worden gebruikt om in de organisatie tot een gezamenlijke omschrijving van het begrip ‘talent’ te komen. Aan de hand van het model discussiëren managers in *talent reviews* over het groeipotentieel en de prestaties van hun medewerkers, waardoor de definities die in de organisatie circuleren voor ‘talent’ expliciet

worden gemaakt. Ten tweede komen door de classificaties in het HR3P-raamwerk de *high potentials* in beeld. Op grond van hun actuele prestatieniveau en ingeschatte groeipotentieel kunnen vervolgens ontwikkelscenario's worden opgesteld. Gezien hun leervermogen is het zaak deze mensen versneld te ontwikkelen voor posities

met meer verantwoordelijkheid en impact. Om de subjectiviteit van de beoordeling te verminderen, is het nodig meerdere beoordelaars erbij te betrekken; soms zal een *talent review* worden uitgevoerd door de manager samen met HRM, in andere gevallen door het senior management. Het derde voordeel van het HR3P-model is dat aan de hand van de gegevens die ermee worden vergaard de hiaten in vraag en aanbod aan talent worden opgespoord, zodat de organisatie hierop kan sturen in het wervings- en selectiebeleid. Ten slotte zorgen reguliere, structurele *talent reviews* door het management ervoor dat talentmanagement op de agenda blijft staan, bieden ze continuïteit en vergroten ze de betrokkenheid van de lijn.

Figuur 1 geeft een voorbeeld van een HR3P met een driedeling (een vierdeling is ook mogelijk) op de beide dimensies (prestaties respectievelijk groeipotentieel), en de mogelijke interventies.

Persoonlijke ontwikkelplannen en -gesprekken

Het gesprek met de medewerker over zijn/haar persoon-

TALENTMANAGEMENT
IS EEN CULTUURUITING
VAN DE ORGANISATIE,
GERICHT OP HET
ONTWIKKELEN VAN
TALENT

lijke ontwikkelplan (POP) is voor de manager een goed moment om in de praktijk uitvoering te geven aan een gebalanceerd talentbeleid. De manager kan aan de hand van het POP van de medewerker nagaan of de ambities en ontwikkelingswensen van de medewerker realistisch zijn en stroken met de eisen en verwachtingen van de organisatie. Daarmee zijn de POP's een belangrijke spil in het talentbeleid. Let wel: een POP is uiteindelijk de neerslag van een commitment tussen manager en medewerker over wat *beiden* gaan doen om de beoogde ontwikkeling te realiseren. Dat betekent dan ook dat zij meerdere keren per jaar de tijd moeten nemen om met elkaar te bespreken hoe het functioneren en presteren van de medewerker zich ontwikkelt. Bovendien moet de manager steeds goed voor ogen houden welke rol hij vervult: bij het opstellen van het POP is de manager een coach of sponsor, bij het evalueren van de ontwikkeling van de medewerker is hij eerder een kritische beoordelaar. Organisaties die aan talentmanagement doen, nemen de POP's ook mee in de *talent reviews*. Dit vraagt om een goede documentatie van beoordelingen en ontwikkelplannen.

Ontwikkelinstrumenten

Is eenmaal duidelijk wie tot het 'talent' in de organisatie wordt gerekend, en ligt er een routekaart voor de ontwikkeling, dan kan die gewenste ontwikkeling van medewerkers vervolgens op allerlei manieren worden bevorderd. Daarbij wordt veelal gedacht aan de reguliere HR-instrumenten, zoals coaching, trainingen en scholing. Maar ook mogelijkheden in het werk zelf, zoals het verrijken of verbreden van het huidige takenpakket, kunnen een grote waarde hebben. Bovendien is ervaring opdoen de beste manier om te groeien en zich te ontwikkelen; training en opleiding spelen daarin een veel bescheidener rol.

Bij uitstek belangrijke ontwikkelinstrumenten zijn horizontale of laterale overplaatsingen, functieroulatie, tijdelijke uitleen, schaduwwerk of internationale ervaring. Ietwat minder vergaande ontwikkelmogelijkheden zijn bijvoorbeeld inzet in projectwerk of iemand een taak geven waarmee hij of zij bepaalde competenties ontwikkelt, zoals vaardigheden in teamwork, leiderschap en strategisch denken.

EEN GEZAMENLIJKE DEFINITIE VAN TALENT IS CRUCIAAL VOOR EEN SUCCESVOL TALENTBELEID

Zeker voor talenten is een substantiële uitdaging gewenst. Hoe groter de uitdaging, des te groter ook de ontwikkelwaarde. Bovendien wordt het meest geleerd wanneer het talent ook reflecteert op de uitkomsten van opgedane ontwikkelervaringen (DeRue & Wellman, 2009); hierbij is wederom een belangrijke rol weggelegd voor de manager.

— — —

Instrumenten, voorzieningen en procedures als POP's, beoordelingen, *talent reviews* en het HR3P-raamwerk

bieden organisaties een infrastructuur om aan talentontwikkeling te werken. Al die voorzieningen werken echter alleen goed wanneer *alle* managers ervan overtuigd zijn dat de onderneming strategisch voordeel kan behalen door haar talent te ontwikkelen: daarom dient het hele lijnmanagement talentontwikkeling als een wezenlijk onderdeel van zijn taak te zien.

Literatuur

- Cappelli, P. (2008a). 'Talent management for the twenty-first century'. *Harvard Business Review*, 86(3), p. 74.
- Cheese, P., C. Farley & A. Gibbons (2009). 'The new talent equation'. *Outlook. the Journal of High-Performance Business*, pp. 1-10.
- CIPD (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. Londen: CIPD.
- Collings, D.G. & K. Mellahi (2009). 'Strategic talent management: A review and research agenda'. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304-313.
- Collings, D.G., H. Scullion & V. Vaiman (2011). 'European perspectives on talent management'. *European Journal of International Management*, 5(5), pp. 453-462.
- DeRue, D.S. & N. Wellman. (2009). 'Developing leaders via experience, the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability'. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), pp. 859-875.
- Davies, B. & B.J. Davies (2010). 'Talent management in academies'. *International Journal of Educational Management*, 24(5), pp. 418-426.
- Donaldson, S.I., E.A. Ensher & E.J. Grant-Vallone (2000). 'Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior'. *Journal of Career Development*, 26, pp. 233-249.
- Dries, N. (2013). 'The psychology of talent management: a review and

research agenda'. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 272-285.

Gagné, F. (2004). 'Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory'. *High Ability Studies*, 15(2), pp. 119-147.

Gallardo-Gallardo, E., N. Dries & T. González-Cruz (2013). 'What is the meaning of "talent" in the world of work?' *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 290-300.

Goleman, D. (2000). 'Leadership that gets results'. *Harvard Business Review*, 78(2), maart-april, pp. 78-93.

Guthridge, M., A.B. Komm & E. Lawson:

-- (2006). 'The people problem in talent management'. *McKinsey Quarterly*, 2006-2, pp. 6-9.

-- (2008). 'Making talent a strategic priority'. *McKinsey Quarterly*, 2008-1, pp. 48-59.

Kaye, B. & B. Jacobson (1996). 'Reframing mentoring'. *Training & Development*, aug, pp. 44-47.

Lepak, D.P. & S.A. Snell (2007). 'Employment subsystems and the "HR architecture"'. In Boxall, P., J. Purcell & P.M. Wright (red.), 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, hoofdstuk 11, pp. 210-30.

Lewis, R.E. & R.J. Heckman (2006). 'Talent management: A critical review'. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 139-154.

Martin, G. & S. Groen-in 't Woud (2011). 'Employer branding and corporate reputation management in global companies: A signaling model and case illustration', in H. Scullion & D.G. Collings (red.), *Global talent management*, Londen/New York: Routledge, pp. 87-110.

Martin, J. & C. Schmidt (2010). 'How to keep your top talent'. *Harvard Business Review*, 88(5), mei, pp. 54-61.

Michaels, E., H. Handfield-Jones & B. Axelrod (2001). *The war for talent*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring - How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Paffen, P. (2007). *Loopbaanmanagement; leidraad voor individu en organisatie*. Deventer: Kluwer.

Schuler, R.S., S.E. Jackson & I. Tarique (2011). 'Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM'. *Journal of World Business*, 46(4), pp. 506-516.

Stahl, G. K., I. Björkman, E. Farndale, S.S. Morris, J. Paauwe, P. Stiles, J. Trevor & P.M. Wright:

-- (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Fontainebleau (F): INSEAD (discussiestuk).

-- (2012). 'Six Principles of Effective Global talent management'. *MIT Sloan Management review*, 53(2), pp. 24-32.

Tansley C. & A. Sempik (2008). *Talent Management: Design, Implementation and Evaluation*. Londen: CIPD.

Thunnissen, M., B. Fruytier & M. van den Brink (2010). *Beleid en Beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten*. Utrecht: Sofokles.

Thunnissen, M., P. Boselie & B. Fruytier:

-- (2013a). 'A Review of Talent Management: 'Infancy or Adolescence?'. *International Journal of HRM*, 24(9), 24(9), pp. 1744-1761.

-- (2013b). 'Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach'. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 326-336.

Werner, J.M. & R. De Simone (2011). *Human Resource Development*. Cengage Learning, 6e ed.

Wheeler, L. (2011). 'How does the adoption of coaching behaviors by line managers contribute to the achievement of organizational goals?' *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), feb.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4e ed.

Over de auteurs

Dr. M.J.A. Paffen is partner bij CDC Nederland en als visiting lecturer verbonden aan TIAS Nimbas Business School en TSM Business school. Mevr. drs. M.A.G. Thunnissen is docent HRM en senior onderzoeker bij Kenniscentrum Sociale Innovatie, HU Hogeschool Utrecht. Correspondentie via pim.paffen@cdcneland.nl resp. marian.thunnissen@hu.nl.

