

Er zijn talloze instrumenten op de markt voor het identificeren en ontwikkelen van talent. Maar er is nauwelijks onderzoek gedaan naar de opbrengst daarvan. Dr. Marian Thunnissen, lector Dynamische Talentinterventies aan de Fontys Hogeschool, brengt daar verandering in.

Tekst Nicole Weidema
Beeld Bert Jansen Fotopersbureau

‘Talent is een beetje een hype’

Bijna elke organisatie doet wel iets met talentontwikkeling. Maar interventies worden niet altijd even doelgericht ingezet, signaleert Marian Thunnissen, lector Dynamische Talentinterventies aan de Fontys Hogeschool. “Eigenlijk veronderstel je altijd dat een interventie verandering teweegbrengt”, zegt Thunnissen. “En dat is ook eigenlijk wel zo, maar het is de vraag of het wel een beweging is die je als organisatie voor ogen had. Vaak wordt met veel enthousiasme een talentprogramma opgezet, waarbij goede ideeën van anderen klakkeloos worden gekopieerd. Er wordt te weinig gekeken naar wat de eigen organisatie eigenlijk nodig heeft, en daardoor is het niet altijd even doelgericht en doordacht. Talentbeleid verliest daarmee aan kracht.”

Wat is uw definitie van talent?

“Talent is een eigenschap van een persoon, die, als het in de juiste context wordt ontwikkeld en ingezet, leidt tot plezier, voldoening en excellente prestaties. Dan is de volgende vraag, wat is een excellente prestatie? Daarin kunnen mensen verschillen. Het kan om twee dingen gaan. Het ene is intrapersonlijke excellentie. Dan doe je de dingen die je beter kunt dan andere dingen. Je stijgt voor jouw doen boven jezelf uit. Het andere is interpersoonlijke excellentie. Dat betekent dat je betere prestaties levert dan anderen.”

Binnen talentmanagement lijkt een richtingenstrijd gaande te zijn: de inclusieve of de exclusieve benadering. Hoe staat u hier in?

“Interpersoonlijke excellentie heeft te maken met de exclusieve benadering van talent. Deze benadering richt zich echt op de *high potentials* en de toppers. Intrapersonlijke excellentie past meer bij de inclusieve benadering van talent; iedereen heeft sterke punten die tot ontwikkeling moeten worden gebracht. Ik vind dat je niet zozeer moet kiezen tussen een inclusieve of een exclusieve benadering. Ook hierbij moet je kijken waar de organisatie behoefte aan heeft. Bovendien kun je differentiëren. Eigenlijk heeft elke organisatie wel *high potentials* en toppers die je nodig hebt en vast wilt houden en ontwikkelen. Een exclusief talentprogramma kan daarbij helpen. Maar dat wil niet zeggen dat je geen aandacht meer hebt voor de sterke punten van de rest van de medewerkers. De uitdaging is juist om in je aanpak te differentiëren.”

Is een gedifferentieerde benadering niet bijna automatisch een inclusieve aanpak?

“Ik neig steeds meer naar de sterkepuntenbenadering. Dat betekent dat je oog hebt voor de sterke punten



»

van iedereen. Maar dat wil niet zeggen dat je iedereen dezelfde interventies aanbiedt. Geen benadering van *one size fits all*. Binnen de sterkepuntenbenadering kun je best voor de high potentials een aangepast ontwikkelingsprogramma aanbieden, zodat het voor hen ook uitdagend blijft. Dat bedoel ik met een gedifferentieerde aanpak: je moet ook bij inclusief talentmanagement oog hebben voor de exclusieve benadering en daar speciale activiteiten voor ondernemen.”

U bent een jaar geleden geïnstalleerd als lector Dynamische talentinterventies. Wat zijn de eerste bevindingen van uw onderzoek naar talentmanagement in Nederland?

“We doen bijvoorbeeld onderzoek naar talentscans. Er zijn heel veel bureaus die zeggen dat ze een goede scan hebben waarmee je talent meetbaar kunt maken. We onderzoeken wat die scans nu eigenlijk precies meten, hoe goed ze dat doen en of je jezelf als medewerker daarin herkent. Wat we daarin zien, is dat veel bureaus bestaande testen gebruiken – persoonlijkheidstesten of capaciteitentesten – en deze herlabelen als talentscan. Er is dus in dat opzicht niet zo heel veel nieuws onder de zon. Wat ze wel doen, is wat meer kijken naar waar je goed in bent, in plaats van naar wat je niet kunt. Je ziet dus een verschuiving van *gap*-denken naar *strength*-denken. Wat ze ook vaak doen, is meerdere soorten vragenlijsten inzetten om je kwaliteiten in kaart te brengen.”

Hoe kan HR uit al die verschillende scans die test kiezen die een bijdrage levert aan een effectief talentmanagementbeleid?

“Dat is best lastig. Ze meten allemaal iets anders en de norm met wie of wat je wordt vergeleken verschilt ook heel erg. Mijn collega is psycholoog en vult al die scans ook allemaal zelf in. En zelfs voor haar is het soms zoeken wat die scans nu eigenlijk meten, wat de

uitkomst is en hoe je van die vragen tot dat rapport komt. Het wil niet zeggen dat die scans slecht zijn, maar het is lastig om door de bomen het bos nog te zien. Dus je kunt je voorstellen dat dat voor een HR-afdeling ook best ingewikkeld kan zijn. Want wat kies je dan en op basis van welke criteria? Dat is uiteindelijk het doel van het project. We willen een taxonomie of checklist maken, zodat je een bewustere keuze kunt maken. Het is belangrijk dat je van tevoren weet wat je wilt en welke test dan beter bij je keuze past.”

Uit uw boek blijkt dat talentmanagement niet altijd even samenhangend is. Het lijkt erop alsof HR vaak losse acties onderneemt.

“Dat behoeft inderdaad verbetering. Uit onderzoek van Luca Lopes de Leao Laguna blijkt dat HR weinig gebruik maakt van bestaande kennis en onderzoek. Wel wordt er in de praktijk gekeken naar wat andere bedrijven doen en dan die initiatieven iets bewerken en toepassen op de eigen organisatie. De vraag is alleen of het in je eigen organisatie ook gaat werken. Dat is iets waar beter over zou kunnen worden nagedacht.”

“Talent is ook wel een beetje een hype, een mode-woord. Iedereen doet er wel wat mee. Ik heb wel eens het idee dat organisaties meewillen in die hype en de hippe term gebruiken om mensen aan te trekken. En om aan medewerkers te laten zien: ‘Kijk eens hoe goed wij bezig zijn’. Dat is allemaal heel mooi, maar ik merk dat talentmanagement gepaard gaat met hooggespannen verwachtingen. Als je die verwachtingen niet waarmaakt, dan leidt dat tot teleurstelling.”

U schrijft dat organisaties vaak verwachten dat alle actoren in de organisatie hetzelfde willen bereiken. De realiteit is soms anders. Wat betekent dit voor talentmanagement?

“Je ziet vaak dat bij de ontwikkeling van talentmanagementbeleid – waarbij HR meestal samenwerkt

MARIAN THUNNISSEN

FUNCTIE: lector Dynamische Talentinterventies aan de Fontys Hogeschool.

OPLEIDING: sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht.

ACHTERGROND: Marian Thunnissen heeft veel onderzoek gedaan naar de inzetbaarheid van mensen, maar zij heeft haar kennis ook in de praktijk gebracht als consultant voor diverse mkb-bedrijven. In 2015 is zij gepromoveerd op onderzoek naar talentmanagement bij Nederlandse Universiteiten.



met het hogere management – toch vooral wordt gekeken naar het belang van de organisatie. Wat zijn onze knelpunten en hoe gaan we die oplossen? Maar de andere belanghebbenden in het verhaal zijn de leidinggevers die het beleid moeten uitvoeren en de medewerkers. Vaak wordt vergeten te vragen wat zij belangrijk vinden en waar zij behoefte aan hebben. En dan zie je dat leidinggevers het belang van het beleid wel onderschrijven, maar in hun dagelijkse praktijk toch met andere vraagstukken zitten. Dan gaan ze het talentbeleid op een andere manier invullen. Zo kan er variatie optreden tussen wat de ene leidinggevende doet en wat de andere doet. En dat wordt dan door werknemers geïnterpreteerd als goed of slecht. Als je als HR – als ontwikkelaar van het beleid – de leidinggevers en de werknemers veel eerder betrekt bij het besluitvormings- en ontwikkelingsproces, kun je veel beter aansluiten op hun behoeften.”

De leidinggevende is een cruciale schakel in talentmanagement. Hoe kan HR de leidinggevers daarin ondersteunen?

“Dat is ook een van de projecten waarmee we nu bezig zijn. We hebben een enquête gehouden onder ongeveer zestig leidinggevers van Fontys Hogeschool. Talentontwikkeling staat binnen Fontys hoog op de HR-agenda. De leidinggevers vinden talentontwikkeling heel belangrijk en voelen zich daar ook verantwoordelijk voor. Maar er goed handen en voeten aan geven is lastig. Voor een deel zit dat in de vaardigheden: hoe weet je wat iemands sterke punten zijn en hoe spreek je iemand daarop aan? Hoe ontwikkel je die talenten? Wat de leidinggevers ook parten speelt, is tijd. Dan is het als HR niet nodig om nog meer nieuwe instrumenten te ontwikkelen, maar moet je vooral leidinggevers ondersteunen in het uitvoeren van het beleid. HR moet dus vooral met de leidinggevers in gesprek gaan.”

Welke rol ziet u weggelegd voor de werknemer als het gaat om talentontwikkeling?

“Die rol is natuurlijk ongelooflijk groot. Talentontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid. Als organisatie kun je de ruimte en de faciliteiten bieden, maar als medewerker moet je zeker ook zelf aan de bak. Dat vraagt in de eerste plaats dat je je ervan bewust bent waar je goed in bent. Maar ook waarin je niet goed bent, of wat je niet leuk vindt. Zo kun je kijken hoe je je werk zo kunt organiseren dat je daar minder last van hebt. Het is niet zo dat iedereen alles kan. Je hebt een paar sterke punten waarin je uitblinkt en die jou energie geven. Het idee is dat je daar ook zelf in investeert en er je tijd aan besteedt.”

Mag een organisatie een zekere drang en dwang inzetten om werknemers te prikkelen om zich te blijven ontwikkelen?

“Ik kan me voorstellen dat bepaalde groepen mensen wel een extra duwtje in de rug nodig hebben. Ik geloof heel erg in de intrinsieke motivatie van mensen om steeds aan hun eigen ontwikkeling te blijven werken. Maar ik denk dat niet iedereen even goed naar buiten kijkt en zich ervan bewust is dat het niet alleen leuk, maar ook zeker noodzakelijk is om daar aan steeds te blijven werken.” <<

CONGRES TALENTMANAGEMENT

Meer weten over talentmanagement? Tijdens het congres talent- en performancemanagement op 5 oktober in Utrecht wordt u in één dag bijgepraat over de laatste trends en ontwikkelingen. congrestalentenperformance.nl/