



Energie is het nieuwe talent

Whitepaper

De 21ste eeuw wordt de eeuw van het talent. In vorige decennia kwamen werkgevers nog weg met kapitaal en machines. Maar nu niet meer. Momenteel is de onderscheidende factor écht alleen nog de kwaliteit van mensen.

Eigenlijk weten we dat natuurlijk wel. Maar werkgevers raken al snel in verlegenheid bij de vraag hoe zij zich kunnen onderscheiden met hun talenten. Hoe kom ik überhaupt aan talent? Hoe begeleid ik het vervolgens? En hoe ontwikkel ik het? Op al deze vragen geeft dit whitepaper antwoord. Tijdens een Open Dialoog op Nyenrode vertelde Prof. Dr. Lidewey van der Sluis drie uur lang over strategisch talentmanagement. Haar expertise is de rode draad van dit whitepaper.

Inhoud

- 01 Definieer talent
- 02 Wat is talent?
- 03 Inclusief en exclusief talentmanagement
- 04 Het doel van talentmanagement
- 05 Wat willen uw medewerkers?
- 06 Naar een bruisende arbeidsrelatie
- 07 Energie is het nieuwe talent
- 08 Praktische handvatten
- 09 Open. Alle ruimte voor vernieuwing in HR
- 10 Profielschets Prof. Dr. Lidewey E.C. van der Sluis
- 11 Bronvermelding

In samenwerking met Lidewey E.C. van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talentmanagement aan Nyenrode Business Universiteit.

01

Definieer talent

Wat is nou eigenlijk talent? Het is verstandig om daar duidelijkheid over te krijgen voordat we dieper ingaan op talentmanagement. Zonder gedeeld begrippenkader praten we namelijk langs elkaar heen.

Talent vertegenwoordigt een waarde

Laten we er geen doekjes om winden: talent gaat over waarde. Of beter gezegd over de waarde die iemand aan de organisatie toevoegt. Onderaan de streep moeten investeringen in mensen namelijk renderen. Want alleen op die manier kun je op een duurzame manier je organisatie leiden.

De vraag is dus: wat is een specifiek iemand waard? Misschien vindt u dat een wat ongemakkelijke vraag. Maar toch is dat precies wat we moeten gaan doen: kijken wat mensen waard zijn. Uiteindelijk gaat u die waarde namelijk ruilen tegen arbeidsvoorwaarden. Dat is de waardehefboom.

Die waarde kan trouwens op twee manieren toegedicht worden. Dat kan op basis van het gevoel wat we bij mensen hebben (de *sentimentals*), maar ook op basis van wat iemand meetbaar bijdraagt (de *fundamentals*). Een mix van beide perspectieven is mogelijk. Maar spreek dan van tevoren wel met elkaar af wat u in welke gevallen het zwaarst laat wegen.

De waarde inschatten gaat weleens mis

We hebben lang gedacht (zeker als HR) dat we de waarde van mensen wel zo'n beetje kunnen inschatten. Maar door de toegenomen dynamiek in markten en organisaties is dat echt niet zo makkelijk. Sterker nog: het inschatten van de waarde van mensen is een behoorlijk ingewikkelde uitdaging. Dat komt ook doordat er steeds meer onzekerheidsfactoren zijn bijgekomen. Het voorspellen van toekomstige bijdragen aan de organisatie is tegenwoordig dus heel complex. Maar ook in de geschiedenis ging het weleens goed mis. Weet u bijvoorbeeld hoeveel uitgevers topauteur J.K. Rowling afwezen voordat iemand met haar in zee wilde? Meer dan tien keer! Meer dan tien uitgevers zagen geen potentie in het manuscript over Harry Potter. Inmiddels staat de teller op zo'n half miljard verkochte boeken.

En J.K. Rowling is geen uitzondering. Zo kreeg de moeder van Albert Einstein ooit een brief van de schooldirecteur. De tekst: "Mevrouw Einstein, uw kind is zo dom dat hij niet naar school hoeft te komen, we kunnen hem niets leren."

Talent komt niet automatisch bovendrijven

Het is dus zeker niet vanzelfsprekend dat mensen talenten herkennen en op de juiste waarde schatten. Meestal vormen doorzettingsvermogen en een portie geluk de basis van talent dat komt bovendrijven. De concrete tip voor mensen die de waarde van andere mensen moeten inschatten: wees u ervan bewust dat u ook maar een mens bent. En dat u fouten kunt maken in het inschatten van mensen. Dat u zich kunt vergissen in mensen. Dat is u niet aan te rekenen, want dat is menselijk. Maar wees dus voorzichtig in uw oordeelsvorming. En leer anderen dat ook te doen.

Weet u hoeveel uitgevers topauteur J.K. Rowling afwezen? Het is dus zeker niet vanzelfsprekend dat mensen talenten herkennen en op de juiste waarde schatten.



02

Wat is talent

Organisaties identificeren talent meestal aan de hand van twee assen. De ene as staat voor de gerealiseerde prestaties in verleden en heden. De andere as toont de verwachte prestaties in de toekomst. Het potentieel dus. Maar er is meer.

Talent zijn is tijdsafhankelijk

Wanneer zien mensen je als een talent? Die periode is tijdelijk en vergankelijk. Kijk eens naar Cristiano Ronaldo, volgens sommigen de beste voetballer ter wereld. Maar was hij dat 20 jaar geleden ook? Nee, zeker niet. En over een paar jaar beëindigt hij zijn profcarrière, en staat er weer een nieuwe 'allerbeste' op.

Het is de kunst om talent in een organisatie 'op de bodem van hun prijs' te herkennen. Als je die kunst beheerst, vind je talent dat nog tot bloei moet komen en nog is ondergewaardeerd. Dat is goedkoper dan wanneer je alleen investeert in erkend talent. Want daarvoor betaal je de hoofdprijs. Ga dus op zoek naar de bloemen in de knop. Want als ze volop en uitbundig staan te bloeien, moet je een héle grote zak geld meenemen.

Talent is... als iemand zijn geld waard is

Is Ralph Hamers van ING een talent? In de zin van: is hij zijn geld waard? Zijn werkgever, de Raad van Commissarissen van ING, vond van wel. De maatschappij vond van niet. Het was in de discussies over die kwestie duidelijk te zien hoe subjectief de waarde van iemand op de arbeidsmarkt kennelijk is. Naast objectieve criteria speelden ook sentimenten een rol bij het bepalen van zijn talentwaarde. Bij talentmanagement ben je dus continu op zoek naar waarden die leiden tot waardencreatie. Welke medewerker is een kostenpost? En wie is een waardedragers? Talentmanagement gaat daarbij ook over het loslaten van het idee dat je mensen lineair over de tijd meer betaalt. Als iemand verderop in z'n carrière minder

waarde creëert, moet je 'm dus ook minder betalen. Ook dat is talentmanagement. Demotie vinden we nog weleens eng. Toch zullen we daaraan moeten wennen. Het ouderwetse meer, meer, meer is namelijk onhoudbaar.

Talent is in the eye of the beholder

Talent als waarde is geen objectief gegeven. Het is wat een ander in je ziet. We kijken allemaal met een beperkt gezichtspunt naar anderen. Iedereen heeft oogkleppen op, en dat is niet erg. Maar wees u er wel bewust van. Vooral ook omdat het selecteren, benoemen en beoordelen van mensen een hele verantwoordelijkheid is. U beïnvloedt de levensloop van mensen. Een net iets andere weging van factoren heeft soms grote gevolgen. U kunt levens op z'n kop zetten of juist een duwtje in een mooie richting geven. Talent is in zekere zin dus vooral afhankelijk van de manier waarop anderen je inschatten. Het gaat dus om de waarde die je in de ogen van een ander vertegenwoordigt. Ondertussen zegt dat vaak meer over de persoon die de inschatting maakt dan over degene die hij inschat.

Talentmanagement gaat over anders leren kijken

Op zo'n manier naar iemand leren kijken dat je die ander daar recht mee doet: dat is de kern van talentmanagement.

Ga op zoek naar de bloemen in de knop. U kunt levens op z'n kop zetten of juist een duwtje in een mooie richting geven

03

Inclusief en exclusief talentmanagement

Even een vraagje voor u: wie zijn uw talenten? Zijn dat enkele medewerkers? Of verstaat u onder talent alle medewerkers? Met andere woorden: is talentmanagement voor de Top 50 van uw organisatie, of gaat het over het laten “shinen” van iedereen?

Benaderen we talentmanagement exclusief, dan zeggen we dat een bepaalde groep (jongeren, vrouwen, top 50, wie dan ook...) extra mogelijkheden krijgt. Daartegenover staat een inclusieve aanpak: iederéén valt onder talentmanagement. En hierin zit de ironie: dat laatste lijkt misschien vriendelijker omdat het inclusief is, maar dit is in de praktijk veel harder. Talentmanagement gaat er immers over dat iedereen zijn salaris waard moet zijn. En op het moment dat je iedereen langs die lat legt, kan dat voor sommigen wel eens heel confronterend zijn.

Positiegericht en persoonsgericht

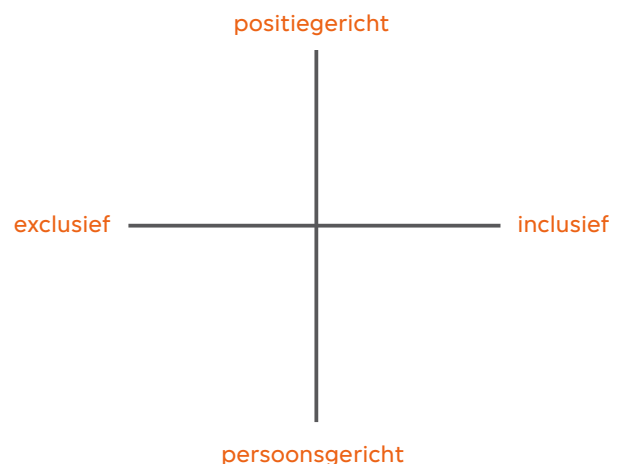
Je kunt ook een onderscheid maken in positiegericht en persoonsgericht talentmanagement. Het verschil is dat positiegericht talentmanagement uitgaat van het organogram. Je zoekt dan mensen bij de posities. Die posities zijn dus leidend. Bijvoorbeeld: je zoekt een accountant en die vul je in met iemand die die functie kan en wil vervullen.

Persoonsgericht talentmanagement beschouwt mensen als persoon en zoekt naar mogelijkheden voor hem of haar in de organisatie. Hier draait het om het zoeken van een plek waar iemand het best tot zijn recht kan komen. Het doel van deze aanpak is om iemand optimaal aan de organisatie-doelstellingen te laten bijdragen.

Nieuwe focus: talentmanagement voor álle medewerkers



Talentmanagement ontwikkelt zich naar een persoonsgerichte en inclusieve benadering



Veel organisaties zijn ooit begonnen met talentmanagement vanuit de aanpak linksboven in het model hierboven. Ze dachten vanuit posities. En met talenten bedoelden ze een selectieve groep medewerkers. Bij deze vorm van talentmanagement horen begrippen als MD-programma en successieplanning.

Maar er zijn ook organisaties die breder kijken. Zij willen iedere medewerker een talent laten zijn. In het model verschuiven zij hun blik langzaam van linksboven naar rechtsonder. Zij gaan naar een persoonsgerichte focus van talentmanagement, waar het over álle medewerkers gaat. In de directiekamers van die organisaties klinkt de volgende vraag: “Welke mensen gaan onze organisatie eigenlijk de toekomst in dragen?”.

Bij rechtsonder gaat iedereen in de organisatie dus langs de meetlat. Voeg je waarde toe? Willen we je erbij hebben? En pas je als mens bij ons? Dan gaat het over meer dan alleen je draagkracht. Ook houding en wilskracht zijn hierbij relevant. De energie die er in de arbeidsrelatie zit, is dan cruciaal. Energie is dan het nieuwe talent; maar daarover meer in Hoofdstuk 07.

04

Het doel van talentmanagement

Talentmanagement is geen doel op zich. Het is een middel om uw organisatie vitaal te houden of te krijgen. Het is een methode om met mensen de organisatiedoelstellingen te behalen. En daarmee de organisatie te laten overleven. Want ja, de organisatie is er niet voor het talent maar het talent is er voor de organisatie.

Missie en visie

Laten we beginnen bij het begin. Er is een wereld met mensen. En sommige mensen zien kansen om die wereld een beetje beter te maken. Daar zit dus ondernemerschap: zij zien mogelijkheden om waarde toe te voegen.

Vervolgens blijken ze dat niet alleen te kunnen. Dus zoeken ze daar andere mensen bij. Mensen die willen meehelpen om die waarde te creëren. Komen die mensen samen, dan heb je een organisatie. Iedere organisatie heeft een reden waarom ze bestaat (de missie), en een visie op hoe ze die missie wil bereiken (de visie). Vervolgens zijn er strategieën en doelen om daadwerkelijk aan de slag te kunnen. Maar uiteindelijk zijn het mensen die ervoor zorgen dat er gebeurt wat er moet gebeuren.

Talentmanagement: vanaf hier verder

Goede talentmanagers zijn zich bewust van de cruciale rol van mensen. Ze zien het als hun doel om de juiste mensen bij elkaar te verzamelen. Zij zijn het immers die uiteindelijk de missie gaan waarmaken. De vraag is alleen: hoe moet dat dan? En wat voor mensen zoeken we precies, qua hardware en software? Dat is een ingewikkelde vraag. Want het gaat dan in wezen om de vraag: waar houden we van en aan wie gaan we ons geld besteden? Talentmanagement gaat niet alleen over het vinden en binden van de juiste mensen. Het laten groeien en bloeien van mensen is minstens zo belangrijk. Organisations die dit op een goede manier doen, vergroten zo hun kans om hun doelen en mooie resultaten te halen.

Blijven winnen!

In een concurrentiemarkt is goed functioneren en simpelweg je taak uitvoeren niet voldoende. Als commerciële organisatie moet je het hebben van het verschil met andere organisaties. Die concurrentiestrijd win je alleen als de mensen in jouw organisatie hun werk niet alleen goed doen,

maar ook beter. Beter dan gisteren en beter dan anderen. Vergelijk het met potjes pindakaas: die heb je in allerlei soorten en maten. Waarom pak je die ene pot? Een merk overleeft omdat het op het moment zelf nét iets meer toevoegt dan een concurrent. Pindakaasverkopers bewegen dus mee met de wensen van consumenten. En dat moeten mensen ook doen op de arbeidsmarkt. Zij blijven alleen een talent als zij meebewegen met de wensen van werkgevers.

En dát is de taak van HR. Je doet het als organisatie met en voor mensen. Dat is ook de reden waarom mensen graag bij en met jou willen werken. Ze voelen zich uitgedaagd. En ze geven elke dag het beste wat ze hebben aan de organisatie. Dat doen ze omdat de organisatie ook elke dag het beste aan hen geeft. Hierdoor is jouw organisatie sterker dan andere organisaties. De kunst van talentmanagement is eigenlijk: meer uit mensen weten te halen dan wat ze zelf voor mogelijk hielden.

Goed functioneren en simpelweg je taak uitvoeren is niet voldoende.

Mensen zijn er voor de organisatie

Goed voor uw mensen zorgen is prima. Maar zij krijgen betaald als vergoeding voor hun bijdrage aan de organisatie. Het is belangrijk dat mensen dat snappen. Een organisatie is namelijk als een reisgezelschap dat samen onderweg is naar iets, de missie. Het werk is dus geen schoolreisje of ander leuk uitje. Als mensen niet meekunnen of -willen, is het belangrijk om te zeggen: "Jammer, maar wij gaan wel. Die kant op".

Mensen zijn er voor de organisatie, en niet andersom. We zeggen het vaak ongemerkt: "Ik ben in vaste dienst". Dat zegt al genoeg: in dienst, dus dienend aan de organisatie. Als iemand dat besef ergens onderweg uit het oog verliest, moet je ingrijpen.

05

Wat willen uw medewerkers?

Om als organisatie te overleven, moet u een aantrekkelijke werkgever blijven. Maar hoe doet u dat?

Kinderlijke en volwassen relaties

Van oudsher zijn er nogal wat beelden over organisaties als bazige, brute bastions. Hierin konden angsten over werk- en inkomenszekerheid welig tieren. Dan gedroeg een medewerker zich als een angstig of zielig kind. En de leidinggevende? Die zag de medewerker als bazige vader of strenge moeder. Met macht en ongelijkwaardigheid als uitgangspunten.

Dat is niet meer van deze tijd. Je ziet dan ook dat arbeidsrelaties een ander karakter krijgen. Het is nu vaak een relatie tussen gelijken, tussen twee volwassenen die samen iets leuks willen doen. En allebei beseffen ze dat ze niet tot elkaar zijn veroordeeld, maar voor elkaar kunnen kiezen. Of niet. Als het niet leuk meer is, kun je namelijk afscheid van elkaar nemen. Afgelopen decennia hebben arbeidsrelaties zich dus ontwikkeld. Het zijn nu sociale en economische verbindingen tussen twee partijen die er allebei iets van verwachten en nut aan ontlelen. En is het geen win-win situatie meer? Dan kun je er beter mee stoppen.

Medewerkers zijn zeer zelfbewust

We merken het allemaal: medewerkers zijn zich over het algemeen behoorlijk bewust van hun marktwaarde. Ze weten waar ze goed in zijn, waar hun talenten liggen, en tegen welk geldbedrag ze dat ongeveer kunnen inwisselen. Daarbij is het belangrijk om te kijken wat beide partijen aan een samenwerking hebben. Wat is uw belang als werkgever en welk belang heeft de werknemer? Wanneer die belangenverstrengeling uit balans is, is de arbeidsrelatie niet duurzaam. Je moet dus weten wat medewerkers moeten komen brengen en wat ze komen halen. De één zoekt autonomie, de ander waardering, en weer een ander is op zoek naar sociale contacten en financiële zekerheid. Weet dat iedereen weer een andere nutsfunctie heeft. En probeer er dus achter te komen waarom iemand bij u werkt. Kortom: what's in it for them?

Ga het gesprek aan!

De snelste manier om te weten te komen wat mensen willen, is door het ze gewoon te vragen. En wat je dan merkt, is dat er net zoveel behoeften zijn als dat er mensen rondlopen. Met andere woorden: iedereen wil wat anders. De één wil zekerheid, de ander wil gewaardeerd worden, et cetera. Als je je hier als leidinggevende niet mee bezig wil houden, ben je niet geschikt voor de functie. Dit is namelijk de kern van leidinggeven.

Belangrijkste factor: leiderschap

Wat mensen willen, is per persoon verschillend. Maar uit decennialang onderzoek weten we wel wat voor bijna iedereen de allerbelangrijkste factor is voor aantrekkelijk werkgeverschap. En dat is: de kwaliteit van leiderschap. Vooral leidinggevers zorgen ervoor dat mensen blijven of vertrekken. U moet leidinggevers dus selecteren en bijscholen op hun kwaliteiten als leidinggevende. Blijkt dat ze niet in staat zijn die kwaliteiten te ontwikkelen? Dan kunnen zij anderen niet laten "shinen". Zij kunnen hun verantwoordelijkheden dan dus niet nakomen. Voor zo'n leidinggevende is het dan tijd om iets anders te gaan doen.

Overigens verschillen mensen en generaties hierin wel van elkaar. Ouderen vinden de kwaliteit van leiderschap belangrijk. Maar jongeren gaan helemaal uit van de vraag: welke leidinggevende gun ik het om met mij te mogen werken?

Probeer erachter te komen waarom iemand bij u werkt. Jongeren gaan uit van de vraag: welke leidinggevende gun ik het om met mij te mogen werken?

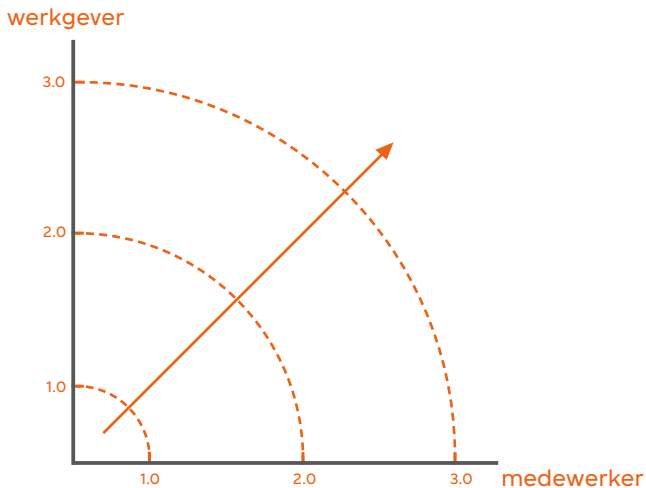


06

Naar een bruisende arbeidsrelatie

Hoe geef je invulling aan arbeidsrelaties? En hoe zorg je voor bevlogen medewerkers?

Op naar arbeidsrelaties 3.0.



Drie soorten werkgevers en medewerkers

Soort zoekt soort, ook op de arbeidsmarkt. Een middelmatig-ambitieuze werkgever kan nooit een super-ambitieuze werknemer binnenhouden. We kunnen drie soorten arbeidsrelaties onderscheiden.

1.0 arbeidsrelaties: het gaat om beloning

Werkgevers denken: "Als jij hier veertig uur per week aanwezig bent, krijg je van mij geldbedrag X". Geld is een beloning, en we werken op basis van afspraken. Daar passen medewerkers bij die net zo'n zakelijke, koude afweging maken. Het zijn medewerkers die het niet zo boeit waar ze werken, als ze maar geld verdienen. Zolang de balans tussen geven en nemen in orde is, doen de medewerkers hun werk. Zo niet, dan gaan ze staken of verzaken.

2.0 arbeidsrelaties: het gaat om beleving

Hierbij denken de werkgevers: "Als ik nou wat beter voor m'n mensen ben, lopen ze vast een stapje harder. Happy workers, productive workers. Dat kost geld, maar dat is mij de investering waard. Hoe leuker ik het werk voor ze maak, hoe meer waarde ze zullen creëren." De werkbeleving staat hier centraal. Voor medewerkers geldt: in deze arbeidsrelatie zit muziek. Er wordt in mij geïnvesteerd en ik heb het naar mijn zin.

3.0-arbeidsrelaties: het gaat om bezieling

Hier passen de medewerkers bij die denken: "Ha fijn, maandagmorgen", in plaats van "Ha fijn, vrijdagmiddag". Hier zit energie in, omdat mensen werken vanuit flow! Bij 1.0-arbeidsrelaties doen mensen het werk met hun hoofd, bij 2.0-arbeidsrelaties met hun buik, maar bij 3.0-arbeidsrelaties leggen ze hun hele hart erin! 3.0-medewerkers zijn ambassadeurs van de organisatie.

Hoe kom je bij die derde laag?

De vraag is natuurlijk: hoe kom je bij die derde laag? U als werkgever heeft daartoe de sleutel in handen. Het is namelijk niet zo dat er allemaal 3.0-medewerkers rondlopen die zeggen: "Laten we de organisatie eens even optillen". Nee, u moet de organisatie optillen naar 3.0, en dan komen daar in de loop der tijd 3.0-mensen op af. En met geld heeft dat niets meer te maken. Op dat vlak heeft u namelijk al stappen gemaakt tijdens de transitie van 1.0 naar 2.0. Extra budget helpt dus niet meer in de overgang van 2.0 naar 3.0. Een verhaal, úw verhaal vertellen wel.

Als mensen kunnen bijdragen aan een mooiere wereld, nemen ze hun hart mee naar het werk.



Vertel een verhaal!

Als mensen kunnen bijdragen aan een mooiere wereld, nemen ze hun hart mee naar het werk. Simpel voorbeeld: bij Interpolis is het doel niet meer om zoveel mogelijk verzekeringen te verkopen. In 2020 géén verkeersdoden meer in Tilburg: dat is nu het doel. Als dát geen ambitie is waar je enthousiast van wordt! Of kijk naar de Rabobank: hun ambitie is om het voedselprobleem op te lossen. Wanneer je een goed verhaal hebt, staan mensen in de rij om voor je te mogen werken. Het mooie is dat elk bedrijf dit in principe kan. En het lastige is dat je het verhaal ook echt moet leven. Anders kan die bezieling er ook niet komen.

John F. Kennedy

Een beroemd voorbeeld van een groter verhaal is de Amerikaanse ruimtevaartorganisatie NASA. Zij waren begin jaren zestig druk bezig om de eerste mens op de maan te krijgen. En de hele organisatie was doordrenkt van die ambitie. Toen president John F. Kennedy op bezoek kwam om polshoogte te nemen, zag hij ergens een schoonmaker bezig met een dweil. Toen de president vroeg wat zijn taak precies was, antwoordde de schoonmaker: "Oh, I'm putting a man on the moon!" Was de betreffende schoonmaker een dichter in de dop? Nee hoor, het was er gewoon jarenlang ingepompt: dit is wat we hier doen, en iedereen werkt eraan mee!

Bron: https://www.huffingtonpost.com/entry/what-every-leader-should-know-about-purpose_us_58ab103fe4b026a89a7a2e31

07

Energie is het nieuwe talent

Iedereen weet hoe vuur ontstaat: brandstof, hitte en zuurstof. Als je dat onder de knie hebt, kun je het vuur in de organisatie doen ontbranden. En eigenlijk is dat ook het doel van talentmanagement: het vuurtje van medewerkers lekker laten branden! Maar hoe doe je dat? Hoe wek je energie op in een organisatie?



Bronvermelding model: Van der Sluis, 2012

Eerste benodigde in de branddriehoek: **Brandstof = kwaliteit (Ability)**

Mensen moeten iets kunnen om in vuur en vlam te staan. Dat is de basis. Het gaat om kennis en vaardigheden die waarde hebben op de arbeidsmarkt. Traditioneel hangt hier het prijskaartje van arbeid aan.

Maar die kwaliteiten zijn absoluut geen garantie voor succes. Er zijn veel organisaties waar medewerkers met veel kwaliteiten werken, maar die volstrekt nog niet uit de verf komen.

Tweede benodigde in de branddriehoek: **Warmtebron = Mentaliteit (Motivation)**

Om topprestaties te kunnen leveren, is het belangrijk dat mensen ook willen vlammen. We hebben het dan over mentaliteit: inzet, werkhouding, ambitie, energie. Dat is de mentale kant van medewerkers: alles wat tussen de oren zit.

Vraag uzelf af wat de gewenste mentaliteit is. Houden we van iemand met ambitie, of houden we van iemand die degelijk z'n uren maakt?

Wil je het eerste, maar heb je ondertussen nog wel een prikklokmentaliteit? Dan lopen medewerkers snel stuk.

Derde benodigde in de branddriehoek:

Zuurstof= Contextuele factoren (Opportunities)

Mensen die veel kunnen en graag willen, kunnen toch nog vastlopen. Als dat gebeurt, controleer dan even het zuurstofklepje. Grote kans dat die dicht staat. Het is opmerkelijk hoeveel talent er bij het openen daarvan tot ontvlaming komt!

Uiterekend dát zuurstofklepje openzetten, is de taak binnen talentmanagement. Zorg ervoor dat de zuurstofklep wagenwijd openstaat. De talenten van medewerkers komen in een zuurstofrijke omgeving pas tot wasdom. Het is dus zaak om de context te optimaliseren zodat mensen kunnen ontvlammen. Dát is leidinggeven: zuurstof geven aan andere mensen.

Het goede nieuws: dat kan budgetneutraal. Leidinggevend worden hier namelijk al voor betaald. Er is dus alleen een andere besteding van leiderschapstijd en -capaciteit voor nodig. En dat begint met het pleidooi naar leidinggevend om goed naar mensen te luisteren en te ontdekken wat zij nodig hebben.

Hoe zetten we dat klepje open?

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun kwaliteit en mentaliteit. Het onderhoud daarvan hoort bij een professionele houding. Maar voor zuurstof is uw medewerker echt afhankelijk van de werkgever, de organisatie. Dát aspect van het energiemangement op de werkvloer is uw taak.

Mensen die veel kunnen en graag willen, kunnen toch nog vastlopen. Eigenlijk is dat het doel van talentmanagement: het vuurtje van medewerkers lekker laten branden!

08

Praktische handvatten

Wat betekent deze nieuwe kijk op talentmanagement voor u? Wat kunt u morgen (of liever nog vandaag) anders doen als u op kantoor komt? Met welke praktische dingen kunt u aan de slag?

Leer anders kijken naar uw organisatie

Alle kennis van voorgaande hoofdstukken helpen u om anders naar uw organisatie te kijken. En dus ook naar talent. Vroeger keken we heel hiërarchisch. Een leidinggevende was een soort jurylid dat bepaalde of een medewerker wel voldeed aan de verwachtingen die de top had gedefinieerd. Nu denken we veel professioneler. Organisaties gaan meer uit van gedeelde verantwoordelijkheid voor het functioneren van mensen. Werkgevers proberen medewerkers veel meer in het licht te zetten zodat ze tot hun recht komen. En dat geldt voor iedereen. Talentmanagement is er dus niet meer voor de happy few, maar voor alle medewerkers. Werkgevers moeten ervoor zorgen dat de organisatie een groot kampvuur wordt. Een plek waar het leuk is om te werken, en waar het bruist van de energie. Focus dus op wat mensen wél kunnen, en vooral ook op wat ze motiveert.

Investeer in leidinggevend

Ga vooral heel erg kritisch kijken naar uw leidinggevend. Zijn zij degenen die de organisatie nodig heeft als zuurstoftoedieners? Want dat is hun voornaamste taak: naast het managen, moeten zij vooral anderen zuurstof gaan geven. Vermoedelijk hebben we daar nog een enorme klus te doen in Nederland. Een groot deel van de managers heeft die positie gekregen of aangenomen omdat het eervol was. Maar het gaat erom dat je als manager echt iets voor een ander wil betekenen. Eigenlijk zouden alleen kandidaten met die motivatie manager moeten worden. Ondertussen is het grootste deel van de huidige leidinggevend niet op die nieuwe manier geselecteerd. Een inhaalslag is hier dus onontkoombaar.



**Je kunt niet in je eentje een talent zijn.
Je hebt elkaar nodig.**

Ga het samen doen

Probeer de mindset van de organisatie te veranderen. Het gaat er niet om dat de top iets bedenkt en dat medewerkers dat volgbaar uitvoeren. Die tijd is voorbij. Kijk of u de organisatie platter kunt maken. Het moet een plek worden waar iedereen zich afvraagt wat-ie vandaag voor de organisatie en de ander kan betekenen. Je kunt namelijk niet in je eentje een talent zijn. Je hebt elkaar nodig. Je moet er samen iets moois van maken. Disfunctioneert iemand? Dan is de kans groot dat daar meerdere mensen voor verantwoordelijk zijn. Soms staat het zuurstofklepje namelijk niet open. Of er is iets anders aan de hand waar ook anderen een rol bij spelen. In een organisatie heb je altijd een aandeel in elkaar. En dat begint bij leidinggevend. Zij moeten bereid zijn om naar hun eigen aandeel in het geheel te kijken.

09

Open. Alle ruimte voor vernieuwing in HR.

Talentmanagement is één van de grote HR thema's van Open naast duurzame inzetbaarheid en flexibilisering. De scherpste op de arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen vragen veel veranderkracht van mens en organisatie. Kent u de talenten in uw organisatie? Kijkt u exclusief of inclusief naar talent? Hoe kijkt u naar de waarde van werk?

Actuele vraagstukken voor veel HR-professionals. Met Open biedt Centraal Beheer HR-professionals de helpende hand om tot kansen en oplossingen te komen.

De Open Dialoog

Met de [Open Dialoog](#) bieden wij u een andere kijk op zaken. We delen kennis. En gaan samen aan de slag. We doen inspiratie op en bedenken oplossingen voor HR-vraagstukken. Met een netwerk van werkgevers dat klein genoeg is om persoonlijk te zijn en groot genoeg om impact te hebben.

Het Open Netwerk

Het [Open Netwerk](#) is het platform voor werkgevers die zich na de Open Dialoog verder willen verdiepen in kennis en inzichten. En willen bijdragen aan mogelijke oplossingen voor de vraagstukken die nu op de arbeidsmarkt spelen. Voor werkgevers die samen met het netwerk willen blijven leren, inspiratie opdoen en oplossingen bedenken voor HR-vraagstukken.

Wilt u meer weten?

Kijk op onze website

centraalbeheer.nl/open

Bel 'Even Apeldoorn' (055) 579 8111

Dat kan van maandag tot en met vrijdag van 8.00 tot 17.30 uur. Wij helpen u graag verder.

10

Profielschets Prof. Dr. Lidewey E.C. van der Sluis

Lidewey van der Sluis is parttime hoogleraar Strategisch Talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is zij spreker, auteur, expert en adviseur voor directies. Verder is zij buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Zuid-Afrika en visiting professor aan diverse business schools in Europa en Zuid-Afrika.

Lidewey studeerde af in de Economie op de UvA (Drs / MSc), promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam and London Business School (PhD), en volgde het Academisch Leiderschap programma van de Vrije Universiteit Amsterdam. Vanaf 2017 zette zij de stap naar Nyenrode waar zij haar leerstoel bouwde en ontwikkelde door een zeer nauw samenwerking met externe partijen in de zorg, het onderwijs, de overheid, en het internationale bedrijfsleven. Zij richtte binnen het Nyenrode Center for Leadership and Management Development het Powerhouse 'Competing for Talent' op. Dat is inmiddels een toonaangevend internationaal netwerk van academici en praktijkdeskundigen rondom haar leerstoel.

Zij heeft ruim 200 publicaties op haar naam staan en heeft in Nederland en daarbuiten een reputatie opgebouwd als bevoegen spreker en vernieuwende denker met een strategische visie op leiderschap en het organiseren van werk. Lidewey is visionair op het gebied van arbeidsrelaties en talentmanagement en ontwikkelt kennis met praktische toepassingen in de vorm van organisatiemodellen, leiderschapsinstrumenten, en talent tools.



11

Bronvermelding

De volgende boeken en artikelen zijn gebruikt voor dit whitepaper.

Boeken

Eysbroek, N., Steunenbergh, B., Sluis, E.C. (Lidewey) van der, en Rietdijk, M. (2012). Haagse Hakken: Vrouwen in de politiek. Amsterdam: Balans. ISBN 9789460033971.

Sluis, Lidewey E.C. van der (2017). Het Selectieproces. Van opdracht tot voordracht. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet. ISBN 9789462154896

Sluis, Lidewey E.C. van der (2014). Sporen van Talent. Achtergronden van mensen op de voorgrond. Assen: Koninklijke Van Gorcum. ISBN 978023253624 i.s.m. M. de Vos

Sluis, Lidewey E.C. van der (2012). Talent is goed, Ambitie is beter. Gids voor strategisch talentmanagement. Assen: Koninklijke Van Gorcum - Nyenrode University Press. ISBN 9789023248439. Ebook: ISBN 9789023248446

Artikelen

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2): 179–189.

Sluis, E.C. (Lidewey) van der. (2018). MD-professional: Kritische gatekeeper van bruisende holacratiesche organisaties. *MD - Tijdschrift voor talent- en managementontwikkeling*, nr. 2 Zomer, p. 4-7.

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2015), Checklist voor een superteam. *PW De Gids*, September, p. 26-27

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2015), De meetlat in organisaties. *PW De Gids*, April, p. 38-39

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2015), Hoe stuurt HR op succes? *PW De Gids*, Januari, p. 36-37

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2015). Meer verdienen met teams. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, nr. 2 Juni, p. 45-49

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2015). Teams. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, nr. 2 Juni, p. 42-44

Sluis, E.C. (Lidewey) van der. (2014). Bouwen aan de basis van werk. *PW De Gids*. Juli, p. 38-39

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2014), HR in de 21ste eeuw: Resources, relaties, en robots. *Human Resources*, 16 oktober, p. 2

Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2014), Verbindende schakels in zelfsturende teams. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, nr. 3, p. 40–42