



Manager aan zet bij talentbeleid

Bij talentmanagement gaat er veel aandacht naar de ontwikkeling van de 'gewone' medewerker. Maar heeft de leidinggevende genoeg in zijn mars om de medewerker goed te ondersteunen? Zijn rol wordt nog weleens vergeten.

Tekst Marian Thunnissen, Jol Stoffers en Ellen Sjoer

De manier waarop we samen werken en leven verandert. Technologische ontwikkelingen hebben een grote invloed op onze samenleving, en ook op de manier waarop we werken. Aan de ene kant heeft IT en robotisering ertoe geleid dat banen verdwijnen: IT heeft zowel laaggeschoold, fysiek zwaar werk als cognitief routinewerk, zoals administratieve werkzaamheden en het maken van berekeningen, overgenomen (Stoffers, 2016). Aan de andere kant heeft het weer geleid tot verlichting van werk, en tot nieuwe banen en werkgelegenheid: de roep om nieuwe ICT'er is enorm en ICT-opleidingen kunnen met moeite de aanwas van nieuwe studenten aan.

Hoog op de HR-agenda

Deze veranderingen in het werk betekenen dat er andere eisen worden gesteld aan werknemers (Biemans, Sjoer, Brouwer en Potting 2017). En dat is juist waar veel bestuurders van Nederlandse organisaties zich zorgen om maken, zo blijkt uit de HR-benchmark 2017 van Raet. Hebben we werknemers met de juiste competenties en specialistische kennis in huis? Zijn we in staat om jong talent aan te trekken? Is ons personeel in staat en be-

reid om mee te groeien met de veranderende eisen?

Investeren in ontwikkeling is het antwoord hierop van veel organisaties. Strategische personeelsplanning en talentmanagement staan dan ook hoog op de strategische HR-agenda (Raet, 2017; Vos et al., 2017). Daar waar de wetenschappelijke aandacht vooral uitgaat naar het binden en boeien van toptalent (Thunnissen, 2016), zeggen Nederlandse organisaties vooral te kiezen voor het investeren in het ontwikkelen van de talenten van alle medewerkers (Raet, 2017; Stoffers et al., 2017). Beide benaderingen hebben zo hun meerwaarde en valkuilen.

Inclusieve benadering

Het onderzoek van Raet laat echter een interessant meningsverschil zien tussen bestuurders enerzijds en HR-professionals anderzijds. Driekwart van de bestuurders beschouwt iedereen als talent. Zij lijken hiermee inderdaad een voorstander te zijn van een inclusieve talentmanagementbenadering, waarbij in iedereen wordt geïnvesteerd.

In tegenstelling tot de bestuurders is HR net wat vaker van mening dat binnen hun

Bij de uitvoering van talentmanagement zou HR vooral een coach moeten zijn voor de leidinggevende

organisatie de aandacht vooral uitgaat naar het aantrekken, ontwikkelen en vasthouden van een selecte (elite)groep medewerkers. Dat kunnen *high potentials* of toppresteerders zijn die men op specifieke plekken – bijvoorbeeld managementposities of hele specialistische, moeilijk te vervullen functies – wil zetten. Dat zou erop kunnen duiden dat een meer exclusieve talentbenadering vaker voorkomt dan bestuurders pretenderen. Helemaal interessant is dat de medewerkers in de door Raet onderzochte organisaties helemaal niet zo tevreden zijn over de inspanningen van de organisatie: ze hebben het idee dat er niets aan talentmanagement wordt gedaan, of dat dat zich richt op specifieke en exclusieve doelgroepen. Schijnbaar levert het voor de gewone medewerker nog te weinig op.

Spanning

Deze discrepantie tussen beleid en realiteit komt ook in andere onderzoeken naar voren (*Thunnissen, 2016*). Hoe komt dat? Er zijn verschillende factoren aan te wijzen, maar de spanning lijkt vooral te liggen rondom de rolverdeling en betrokkenheid van de verschillende actoren in talentmanagement.

Er zit met name een spanning tussen de rol van HR en van het management. Vaak wordt het talentbeleid ontwikkeld door HR, maar wordt de uitvoering in de lijn neergelegd. Juist vanuit beleid naar uitvoering loopt het vaak spaak en dat leidt weer tot verminderde tevredenheid van medewerkers over het talentbeleid en zelfs tot het stopzetten van talentprogramma's.

De verschillende beelden bij talent en talentmanagement, zoals we in het onderzoek van Raet zagen, vormen daarbij een

belemmering. Daarbij lijken beide actoren ook nog eens verschillende prioriteiten te hebben: HR investeert vooral in het ontwikkelen van instrumenten en maatregelen gericht op het ontwikkelen en motiveren van medewerkers, terwijl voor de lijn de prioriteit ligt bij het creëren van een flexibele, wendbare en lerende organisatie (*Raet, 2017; De Vos et al., 2017; Thunnissen, 2016*).

HR als coach

De bestuurders in het onderzoek van Raet geven aan dat HR bij de uitvoering van talentmanagement vooral een coach zou moeten zijn voor de leidinggevende. En daarmee lijken zij de spijker op z'n kop te slaan. Daar waar veel aandacht uitgaat naar de ontwikkeling van de 'gewone' medewerker, wordt in talentmanagement de ondersteuning en ontwikkeling van de leidinggevende nog weleens vergeten. De veronderstelling lijkt te zijn dat die competent genoeg is.

Balanceren

Maar wat vraagt het aantrekken, ontwikkelen en inzetten van talent eigenlijk van de skills en talenten van de manager? Het is immers geen gemakkelijke taak, want juist op het niveau van de lijnmanager komen die ontwikkeling van de organisatie en van de medewerker bij elkaar. De leidinggevende moet daarbij balanceren tussen de behoeften en belangen van enerzijds de organisatie en het team en anderzijds de individuele medewerkers (*Paffen & Thunnissen, 2014*).

Behalve dat er wordt gewezen op de cruciale rol van de lijnmanager in de uitvoering van talentmanagement, wordt er betrekkelijk weinig onderzoek gedaan naar

wat die rol dan precies is, waar zij tegenaan lopen en aan welke ondersteuning zij behoefte hebben. Een verkennend onderzoek (*Thunnissen, Bos & Pardoën, 2017*) onder een aantal leidinggevenden laat zien dat zij het belang van talentontwikkeling onderschrijven, zij zich daarvoor ook verantwoordelijk voelen, maar dat dat niet makkelijk is. De basisvraag 'hoe kan ik je ondersteunen?' wordt door veel leidinggevenden niet aan de medewerkers gesteld.

Belangrijkste belemmeringen zijn tijdgebrek, maar ook niet weten 'hoe' je kunt werken aan talentontwikkeling door een gebrek aan vaardigheden en kennis over HR-instrumenten. En door te weinig ondersteuning van HR daarbij.

In gesprek

De oproep van de bestuurders in het Raet-onderzoek is dus eigenlijk nog niet zo gek. Het ontwikkelen van nieuwe instrumenten en maatregelen helpt lijnmanagers niet verder, zo weten we uit ander onderzoek (*Bos-Nehles, Looise & Van Riemsdijk, 2011*). Coaching en begeleiding lijkt een betere oplossing.

Maar waarin willen of moeten zij dan gecoacht worden? Het antwoord blijven we u schuldig. Dat kun je immers niet van achter je bureau bedenken, en zal per persoon en per organisatie verschillen. Daarvoor moeten HR en management met elkaar in gesprek. Heeft u als HR-professional al eens gevraagd: 'Wat heb je van mij nodig om je talenten te ontdekken, te ontwikkelen en in te zetten?' «

Marian Thunnissen

lector Dynamische talentinterventies bij Fontys Hogeschool.

Jol Stoffers

lector Employability bij Zuyd Hogeschool en 'research fellow' bij het ROA van Maastricht University.

Ellen Sjoer

lector Duurzame talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool.