

Duurzaam talentmanagement

HET CREËREN VAN EEN MATCH TUSSEN ORGANISATIE X EN GENERATIE Y

Fritz Kortzen en Thomas Verhul

De economische crisis heeft invloed op talentmanagement. Het overdreven pampieren van jonge talenten is voorbij en het binnenhalen, behouden en benutten van talent is belangrijker geworden, want wie nu durft te investeren in talent is na de crisis spekkoper. Kortom, de tijd van duurzaam talentmanagement breekt aan.

Wat komt er allemaal kijken bij duurzaam talentmanagement en hoe kun je dat vormgeven?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden voerde Twynstra Gudde een tweejarig onderzoek uit naar jong talentmanagement. Hiervoor werd gesproken met vijftig organisaties, negentig trainees en talloze experts. Het onderzoek resulteerde in een vernieuwende visie op en praktische handvatten voor talentmanagement die in dit artikel worden belicht.

Een kijkje in de keuken van een aantal jong talentprogramma's leert dat de beloften vaak mooier zijn dan de praktijk, de begeleiding te wensen over laat en het jong talentprogramma dynamischer is dan de daaropvolgende functie.

Het middel traineeship is op veel plekken tot doel verheven en staat los van de doelen en kenmerken van de organisatie. Daar komt nog bij dat de huidige jonge talenten anders in het werk staan dan vorige generaties. Maar liefst 90 procent van de hoogopgeleide starters is binnen twee jaar weg bij hun eerste baas. En dus rijst de vraag: wat is het rendement van de investering in talent?

Traineeships in de polder

Internationale opdrachten, survival-weekenden, luchtballonvaarten, dure opleidingen, ontbijten met de raad van bestuur, minisabaticals in Afrika, coachingstrajecten, auto van de zaak én uiteraard de garantie op een uitdagende functie en prachtige loopbaan. Het 'binden en boeien' van hoogopgeleide starters uit de generatie Y is de afgelopen jaren tot een ware kunst verheven: talententertainment is geboren! Waren er in 2002 nog zo'n vijftig traineeships in Nederland, in 2007 barstte de 'war on talent' echt los en werden er alleen al op vacaturesites zo'n driehonderd verschillende traineeships aangeboden.

Behouden en benutten

In tijden van crisis betalen jonge werknemers vaak als eerste de rekening. Door tijdelijke contracten en het last-in-first-out-systeem is het gemakkelijk om ze aan de kant te zetten. Op lange termijn is dit desastreus voor het succes van de organisatie. Het is onverstandig om niet te investeren in talent omdat:

- er vergrijzing en ontgroening is: tussen 2010 en 2015 verlaten maar liefst 775.000 babyboomers de arbeidsmarkt. Slechts 420.000 jongeren stromen in (CBS, 2009).
- het in onze kenniseconomie cruciaal is om te blijven professionaliseren en te vernieuwen: hier heb je hoogopgeleide talenten voor nodig.

Organisaties die nu durven te investeren in (jonge) talenten zijn straks spekkoper om twee redenen:

- talenten worden loyaler en blijven langer bij de organisatie (na de crisis);
- de innovatie- en concurrentiekracht van het bedrijf wordt groter.

Uit onderzoek van StepStone (2009) onder enkele honderden topmanagers wereldwijd, blijkt ook dat organisaties met het volgende dilemma zitten: hoe kunnen we bezuinigen én talenten behouden? Enkele conclusies:

- 59 procent van de ondervraagden is het ermee eens dat de recessie de mogelijkheid biedt om zakelijke activiteiten te stroomlijnen op basis van ontslagen;
- 42 procent geeft aan van plan te zijn

actief mensen te benaderen die elders in de branche overtollig zijn geworden;

- 53 procent geeft aan dat het steeds moeilijker is om talent te werven en te behouden;
- 47 procent investeert het komende jaar extra in training en opleiding om goede mensen te behouden.

Generaties binnen organisaties

De nieuwe (hoogopgeleide) jonge talenten die nu hun eerste stappen zetten op de arbeidsmarkt behoren tot de generatie Y (geboren tussen 1975-1990) of Einstein (1990-2005). Ze hebben een totaal andere kijk op werk en op organisaties dan werknemers van de babyboomgeneratie (1945-1960) en de generatie X (1960-1975). Succesvol talentmanagement sluit aan bij deze veranderende behoeften zonder de kracht van de babyboomers en X'ers uit het oog te verliezen.

Duurzaam talentmanagement

De tijd voor duurzaam talentmanagement is aangebroken en dat betekent een match op maat tussen organisatie X en generatie Y. Om dit te realiseren is een aantal uitgangspunten belangrijk:

- *Tweezijdig vraagstuk*: rekening houden met zowel de behoefte en kenmerken van de toetredende generatie talenten als met de behoefte en kenmerken van de organisatie.
- *Organisatiebelang voorop*: talentmanagement is een middel om de doelstellingen van de organisatie te behalen, het is géén doel op zich.
- *Uitdagend spel tussen generaties*: verschillende generaties moeten (leren) samenwerken in organisaties.
- *Toegevoegde waarde voor twee*: talentmanagement is gericht op resultaten en rendement voor de organisatie en een gewenste ontwikkeling voor het talent.
- *Expliciet over verwachtingen*: het is duidelijk wat de toegevoegde waarde van

het jong talent voor de organisatie moet zijn en welke inspanning de organisatie daarvoor levert.

Het is de kunst om de kenmerken en behoeften van zowel de organisatie als van het jonge talent te integreren in een jong talentprogramma. Succesvolle integratie vraagt om een 'strategy match' en een 'identity match'. Deze twee samen worden geconcretiseerd in een 'match op maat'.

Strategy match

Jong talentmanagement is een strategisch hrm-middel dat is afgeleid van de organisatiestrategie en daarmee in lijn is met en bijdraagt aan de realisatie van de organisatie-doelstellingen. Is dat niet zo, dan is het een nutteloze investering en gedoemd te mislukken. Is dit wel zo dan kan gesproken worden van een 'strategy match'.

Identity match

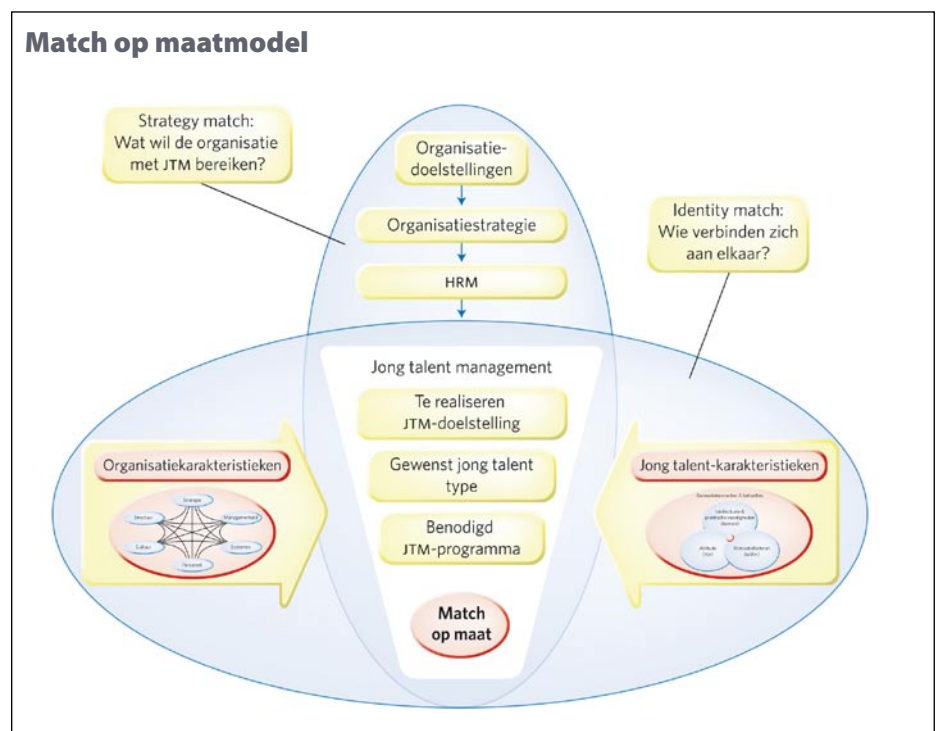
Hoe mooi jong talentmanagement ook aansluit op de organisatiestrategie en -doelstellingen, je koopt er niets voor wanneer er geen 'klik' is tussen de organisatie en het jonge talent. Wanneer jong talentmanage-

Het middel traineeship is op veel plekken tot doel verheven en staat los van de doelen en kenmerken van de organisatie

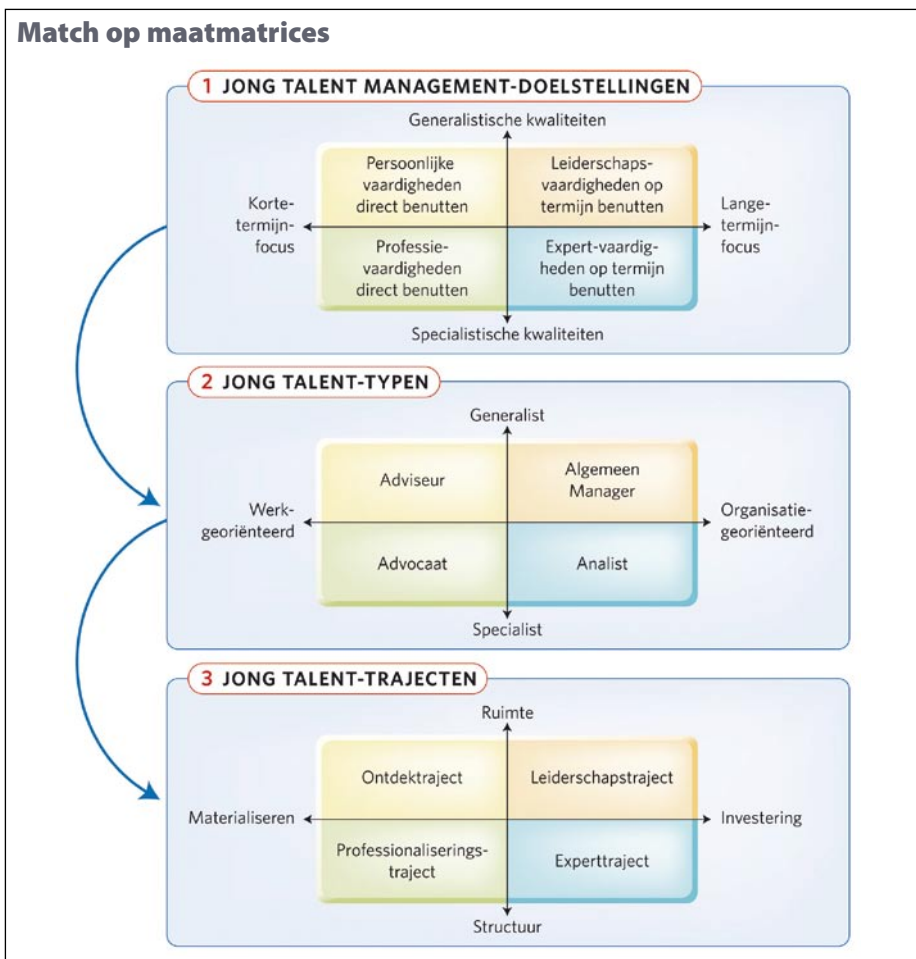
ment in lijn is met de karakteristieken van de organisatie en tevens invulling geeft aan de behoeften van het gewenste jonge talent kan gesproken worden van een 'identity match'.

Match op maat

De 'strategy match' en de 'identity match' komen samen in de 'match op maat'. In de 'match op maat' is bepaald wat een organisatie beoogd met jong talentmanagement, welk type jong talent hierbij past en hoe zowel in de behoeften van de organisatie als het betreffende talent kan worden voorzien door middel van een jong talentprogramma (zie figuur *Match op maatmodel*).



Match op maatmatrices



Het model vormt samen met de hiervoor genoemde uitgangspunten het fundament voor duurzaam talentmanagement. Van hieruit kan praktisch invulling worden gegeven aan een duurzame vorm van talentmanagement. Daarvoor moeten drie stappen worden doorlopen (zie figuur *Match op maatmatrices*).

Stap 1. Het bepalen van de jong talentmanagementdoelstellingen: wat willen we ermee bereiken?

- de persoonlijke vaardigheden van talent direct benutten (advies-, sales-, intermediairfuncties)?
- de professionele vaardigheden van talent direct benutten (beroepsspecifieke functies als advocaten, leraren, artsen, agenten, et cetera)?
- de leiderschapsvaardigheden van talent op termijn benutten (leidinggevenden van de toekomst)?

- de expertvaardigheden van talent op termijn benutten (R&D-functies, specialisten en experts van de toekomst)?

Stap 2. Het bepalen van het jong talenttype: welk type talent zoeken we?

- iemand met generalistische of specialistische kwaliteiten?
- een organisatiegeoriënteerd of een werkgeoriënteerd talent?

Stap 3. Het bepalen van het jong talenttraject: welk type traject past bij onze doelstellingen en bij het type talent?

- het ontdektraject waardoor de persoonlijke vaardigheden van het adviseurtype direct worden benut?
- het professtraject waardoor de professionele vaardigheden van het advocaattype direct worden benut?
- het leiderschapstraject waardoor de leiderschapsvaardigheden van het algemeen manager type worden benut?

meen managerstype op termijn kunnen worden benut?

- het experttraject waardoor de expertvaardigheden van het analisttype op termijn kunnen worden benut?

Vijf lessen

Aangezien de verbinding tussen het ontwerp en de daadwerkelijke uitvoering niet altijd gemakkelijk is, hebben we vanuit elke jong talentmanagementdoelstelling een succesvol jong talentprogramma onder de loep genomen, te weten:

- een luchtvaartmaatschappij: leiderschapsvaardigheden op termijn benutten;
- een energiebedrijf: expertvaardigheden op termijn benutten;
- een adviesbureau: persoonlijke vaardigheden direct benutten;
- een advocatenkantoor: professionele vaardigheden direct benutten.

Uit interviews met de betreffende programmanagers zijn vijf lessen gedestilleerd die kunnen helpen bij de vertaling naar de praktijk.

Les 1. Helderheid over doelstellingen en resultaten

Duidelijkheid over doelstellingen en beoogde resultaten is van groot belang. Waar werken de trainees naartoe, wat of wie zijn ze aan het eind van het traject? Wat mogen managers en collega's van ze verwachten? Hoe kun je ze het best inzetten? Heldere antwoorden op deze vragen zorgen voor betere resultaten.

Duidelijkheid over wat er van mensen die betrokken zijn bij het talenttraject wordt verwacht, is cruciaal

Kosten voor de baat uit?

Aan een editie (twee jaar) van een traineeship nemen gemiddeld vijftien trainees deel, een gemiddelde investering van € 25.000 per trainee per editie. Daaruit vloeit voort dat in traineeshipland € 112.500.000 per twee jaar wordt geïnvesteerd in hoogopgeleide jonge talenten (exclusief salaris en coördinatiekosten).

Les 2. Verantwoordelijkheden benoemen en beleggen

Duidelijkheid over wat er van mensen die betrokken zijn bij het talenttraject wordt verwacht is cruciaal. Dit geldt zowel voor lijn- en leermanagers als voor het jonge talent zelf. Opvallend is dat de jong talentprogramma's die zich bezig houden met meer generiek talent (luchtvaartmaatschappij en adviesbureau) meer verantwoordelijkheid bij het jonge talent zelf leggen.

Les 3. Verbinding tussen werk en leren

Verbinding van de leeractiviteiten met de dagelijkse praktijk is noodzakelijk. De technische trainees bij het energiebedrijf en de jonge juristen bij het advocatenkantoor leren voornamelijk door te doen. De managementtrainees bij de luchtvaartmaatschappij en de jonge adviseurs maken stappen door hun vak in alle facetten en in verschillende contexten voorbij te zien komen.

Les 4. Inbreng van de jonge talenten in het traject

Het blijkt dat de inbreng van talenten vooral gericht is op aspecten van het eigen ont-

wikkelingstraject. In geen van de interviews is de inbreng van het talent benut bij het ontwerp van het traject zelf. Echter, dit zou kunnen leiden tot betere resultaten gezien de kenmerken en behoeften van de generatie Y.

Les 5. Diversiteit in leren

Hoewel maatwerk naar individu en profesie een aandachtspunt is in de verschillende trajecten, blijkt de verscheidenheid in leervormen geen onderwerp van zorg. Dit kan wellicht verklaard worden door de diversiteit in werkvormen en begeleiding die al aanwezig is in de programma's. Maar ieder individu en elke groep leert anders; het rendement van leren wordt vergroot als je tegemoet komt aan deze diversiteit.

Het is een hele kunst om een talentmanagementbeleid uit te voeren dat past bij de opgaven en de kenmerken van de organisatie en dat tegelijkertijd inspeelt op de behoeften van het jonge talent. Pas als dat zo is kun je spreken van duurzaam talentmanagement. Duurzaam omdat het top-talent langer bij de organisatie blijft, maar ook duurzaam omdat het rendement van talentmanagement hoger wordt omdat het gericht bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Literatuur

- Bontekoning, A.C., *Generaties in organisaties: een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*, academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg, 2007.
- Boschma, B. en I. Groen, *Generatie Einstein slimmer, sneller en socialer*, Pearson Education Benelux, 2007.

- Dessing, M. en E. Lap, *Talent Management: de waarde van talent in organisaties*, Pearson Education Benelux, 2004.
- Jolink, J., F. Korten en T. Verhiel, *JongLeren met Talent; de match tussen Organisatie X en Generatie Y*, Scriptum, 2009.
- Sluijs, L.E.C. van der, *Talentmanagement in strategisch perspectief*, Nyenrode Business Universiteit, 2008.

In het boek *JongLeren met Talent; de match tussen organisatie X en generatie Y* worden de resultaten van het tweejarig onderzoek van Twynstra Gudde uitvoerig beschreven. Tevens staat een visie op en een methode voor jong talent management centraal met tal van hulpmiddelen en praktijkvoorbeelden.

www.twynstragudde.nl/talentine
www.talentine.nl

Fritz Korten is beleid- en organisatiewetenschapper en adviseur bij Twynstra Gudde. Hij voert vooral opdrachten uit op het snijvlak van veranderen, ontwikkelen en leren. Hij is gespecialiseerd in (jong) talentmanagement.
fko@tg.nl

Thomas Verhiel is organisatiewetenschapper en werkt bij Twynstra Gudde. Zijn expertise is onderzoek en advies op het gebied van talentmanagement.
tvh@tg.nl

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0163

In de Management Executive Base vindt u meer informatie over de kenmerken en verschillen van generaties in Nederlandse organisaties. Wat typeert de generatie Y? Wat weten we nu al van de generatie Einstein? En waarom wordt de generatie X ook wel de verloren generatie genoemd?