

Bibliografische gegevens

Titel: Jongleren met talent. De match tussen Organisatie X en Generatie Y

Auteurs: Joost Jolink, Fritz Korten, Thomas Verhiel

Uitgever: Scriptum, 2009

ISBN: 978 90 5594 648 8

Prijs: € 29,50.

Jongleren met talent in de praktijk

Ritchie de Blicck

Jongleren met talent is een vlot en populair geschreven boek met veel consultantjargon, een vrolijk uiterlijk en vooral veel praktische handvatten om te komen tot een 'Jong Talent Management (JTM)-programma'. Het boek is het resultaat van onderzoek en praktijkervaringen van organisaties, gecombineerd met de visie van de auteurs op het binnenhalen, behouden en benutten van jonge hoogopgeleide starters.

Twee van de auteurs zijn Adviseur Talentmanagement bij Twijnstra Gudde. Het onderzoek is weliswaar niet (klassiek) wetenschappelijk van aard en beperkt qua omvang, maar geeft wel een aardige indruk van wat er aan veel JTM-programma's verbeterd kan worden. De auteurs betogen dat er meer rendement uit de programma's is te behalen en dat een beter doordachte aanpak nodig is om het juiste talent voor de organisatie te behouden. De auteurs baseren hun gedachtegoed op een tweejarig onderzoek naar Jong Talent Management op basis van gesprekken met vertegen-

woordigers van 50 organisaties, 75 trainees en vele experts. Over de jonge generatie, vaak en ook in dit boek aangeduid als generatie Y, haar wensen en behoeften en wat haar onderscheidt van haar voorgangers, is al meer geschreven. Het aardige van *Jongleren met talent* is dat de auteurs een beeld schetsen van wat daarvan de consequenties kunnen zijn voor HRM en dan in het bijzonder voor talentontwikkeling.

Generatie Y wordt getypeerd als de populatie die geboren is tussen 1975 en 1990 en onlangs de eerste stappen op de arbeidsmarkt heeft gezet of dat binnenkort gaat doen. De leden van deze generatie zijn opgegroeid in een tijd dat alles kon, alles mocht en alles moest. Ze weten wat ze willen, kunnen en waard zijn en zijn wars van hiërarchie en bureaucratie. Gelijkwaardigheid, vrijheid en respect voor authenticiteit zijn enkele primaire behoeften van generatie Y. Behoeften die niet altijd overeenkomen met die van voorgaande generaties (Babyboomers en Generatie X) die nu leiding-

gevende posities hebben binnen organisaties. De dominante waarden van deze generaties worden door de auteurs tot uiting gebracht in de typering van Organisatie X.

Het boek biedt een aantal verkorte leesroutes (theoretisch, praktisch, strategisch en Y) voor de lezer met weinig tijd of die niet van lezen houdt. Ik heb de koninklijke route gevolgd en het boek in zijn geheel gelezen en houd nu voor het gemak ook maar de normale volgorde van de hoofdstukken aan.

De auteurs beginnen met een beschrijving van wat zij onder talent en talentmanagement verstaan. Talent wordt gezien als een combinatie van vier onderdelen: Gave (je hebt het), Ambitie (je wilt het), Discipline (je doet het) en Mogelijkheid (je mag het). Daarmee vinden zij dat talent over meer gaat dan competenties. Ze hanteren daarbij een wat enge definitie van competenties en competentie management, maar doet aan de rest van het verhaal niks af. In hoofdstuk 3 nemen de auteurs de lezer mee in de generatieverschillen en laten zien dat Generatie Y andere zaken in werk en loopbaan zoekt dan voorgaande generaties. Zij putten voor hun beschrijving uit diverse onderzoeken en publicaties, waaronder een promotieonderzoek van Bontekoning. De typeringen van in het bijzonder de houding ten aanzien van werk zijn soms erg gechargeerd en roepen, bij mij althans, vragen op naar de validering van die verschillen. Bontekoning concludeert dat op het gebied van waarden de overeenkomsten tussen generaties groter blijken dan de verschillen. Maar dat juist kleine verschillen

op een paar belangrijke waarden de motor zijn voor vernieuwing. De jongste generatie scoort ook volgens Bontekoning hoger op de waarden ‘leren in het werk’, ‘expliciet kansen krijgen om te leren’ en ‘plezier in het werk’. Ik kan me heel goed voorstellen dat juist die waarden, een hoog verloop onder jonge starters en de noodzaak om in deze tijden van economische malaise kostenbewuster te opereren, organisaties noodzaakt om gericht te investeren in jong talent. *Jongleren met talent* biedt praktische handvatten om tot gerichtere investeringen over te gaan.

In hoofdstuk 4 presenteren Jolink e.a. hun visie op Jong Talent Management. Jong Talent Management heeft, aldus hun onderzoek, vaak invulling gekregen door te ‘gluren naar de burens’. Deze copy-paste aanpak leidt nogal eens tot teleurstelling, hetzij bij de organisatie, hetzij bij het jonge talent en veelal bij beiden. Kern van de visie is dat de kenmerken en behoeften van zowel de organisatie als het jonge talent worden geïntegreerd in een JTM-programma. Daarvoor is een strategy match, een identity match en concretisering van die twee samen in een match op maat nodig. In hoofdstuk 5 wordt dit verder uitgewerkt met een drietal matrices: de JTM-doelstellingen, de Jong-Talenttypen en de Jong-Talenttrajecten. De visie ligt erg voor de hand en 2x2 matrices zijn de grote voorliefde van consultants. Maar de auteurs weten in hoofdstuk 5 wel een logische en herkenbare ordening aan te brengen die organisaties kan helpen om zich kritisch te (her)oriënteren op het programma dat ze (willen) aanbieden:

JTM-doelstelling	Jong-Talenttype	Jong-Talenttrajecten
Persoonlijke vaardigheden direct benutten	Adviseur	Ontdektraject
Professievaardigheden direct benutten	Advocaat	Professionaliseringstraject
Leiderschapsvaardigheden op termijn benutten	Algemeen manager	Leiderschapstraject
Expertvaardigheden op termijn benutten	Analist	Experttraject

De vier mogelijke doelstellingen, de onderscheiden talenttypen en de vier soorten trajecten worden uitgebreid toegelicht en onderbouwd met ervaringen uit de praktijk en resultaten van het onderzoek. Van elk van de trajecten is bovendien een casebeschrijving in de bijlage te vinden.

Tot slot is in hoofdstuk 6 nog een stappenplan opgenomen om te komen tot een toegesneden JTM-programma met per stap de belangrijkste activiteiten, bijbehorende doelstelling en een aantal hulpvragen. In het laatste hoofdstuk wordt nog een uitstapje gemaakt naar de rol die generatie Y zou kunnen spelen in organisatieveranderingen.

De auteurs doen in *Jongleren met talent* een appèl voor differentiatie. Ze hebben geconstateerd dat organisaties vaak geen expliciete keuze maken in hun Jong Talent Management-doelstellingen, en daarom een breed scala aan

jongtalenttypen binnenhalen en ze allemaal hetzelfde programma aanbieden. Hiermee komt een organisatie niet tegemoet aan de (potentieel) verschillende doelen die ze heeft met jonge talenten en loopt een verhoogd risico op ongewenst verloop omdat het programma niet beantwoordt aan de wensen en behoeften van de jongeren. De voorbeelden die ze noemen uit hun (advies)praktijk, de bevindingen uit hun onderzoek en de citaten uit de interviews met jonge talenten maken deze constatering aannemelijk. Al met al is *Jongleren met talent* een interessant en praktisch bruikbaar boek, dat de lezer overtuigt dat er meer rendement is te halen uit jong talent met een goed doordacht en toegesneden programma.

Drs. R.A.L. de Blicq is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.