

Bibliografische gegevens**Titel:** Leidinggeven aan talentontwikkeling**Auteur:** M. Baars**ISBN:** 9789462154339**Uitgever:** Alphen aan den Rijn: Vakmedianet**Titel:** De talentafdeling**Ondertitel:** Hoe je ieders unieke talent ontdekt, benut en ontwikkelt!**Auteur:** K. Gabriels**ISBN:** 9789089653161**Uitgever:** Van Duuren Media**Titel:** Strategisch Talentmanagement**Ondertitel:** Over talent, talentontwikkeling en het strategisch inzetten van talent**Auteur:** B. Overduin & J. Hoogendoorn**ISBN:** 9789462153073**Uitgever:** Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

Talentmanagement en de rol van de leidinggevende

Een bespreking van drie recent verschenen boeken

Marian Thunnissen

Sinds McKinsey in het begin van deze eeuw de ‘war for talent’ heeft uitgeroepen, is er enorm veel over het fenomeen geschreven. Wie bij internetwinkel managementboek.nl zoekt naar boeken over talent en talentmanagement vindt meer dan duizend producten. We weten uit empirisch onderzoek dat de rol van de leidinggevende in de uitvoering van talentmanagement van cruciaal belang is (o.a. Buttiens, 2016; D’Annunzio-Green, 2008), maar dat de manager vaak nog onvoldoende ondersteund wordt in zijn rol en bijdrage aan talentontwikkeling van zijn of haar medewerkers. We bespreken hier drie recent verschenen boeken over de rol van de manager bij het ‘binden en boeien’ van talent: (1) *Strategisch Talentmanagement* (2015) door Boudewijn Overduin en Job Hoogendoorn; (2) *De talentafdeling* (2016) door Kees Gabriels; en (3) *Leidinggeven aan talentontwikkeling* (2016) van de hand van Mirjam Baars.

Van Overduin en Hoogendoorn hebben een groep auteurs om zich heen verzameld en hen gevraagd om vanuit verschillende invalshoeken naar het thema

talentmanagement te kijken. Bekende namen als Joseph Kessels, Lidewey van der Sluis, Harry Starren, Rob Vinke en Joep Schrijvers hebben een bijdrage geleverd. Het boek begint met een bespreking van de verschillende benaderingen ten aanzien van talent en talentmanagement, en gaat daarbij in op een aantal actuele discussies in de talentmanagementliteratuur: is talent nu iets wat alleen een selecte groep medewerkers bezit (exclusieve benadering), of heeft elke medewerker talenten die ontwikkeld moeten en kunnen worden (inclusieve benadering)? Gaat het om potentie of om bewezen prestaties? Ook wordt besproken hoe talentmanagement aan de strategie van de organisatie gekoppeld kan worden, en wat daarvoor nodig is. In de hoofdstukken daarna wordt – al dan niet bewust – de nadruk gelegd op een meer exclusieve benadering van talent. Deze gaan vooral over het identificeren, ontwikkelen en motiveren van toekomstige topmanagers en CEO's. Het is daarmee een wat eenzijdige benadering. Waardevol is dat wetenschappelijke inzichten en verhalen uit de praktijk aan elkaar worden gekoppeld. Er wordt niet alleen een rooskleurig verhaal geschetst, maar er is ook aandacht voor het 'afscheid nemen' van talent dat schijnbaar toch niet zo talentvol bleek te zijn. De hoofdstukken worden afgewisseld met interviews met onder andere Paul Ostendorf en Mathieu Weggeman.

Het boek van Overduin en Hoogedoorn richt zich vooral op lezers met een hogere managementpositie, en benadert talentmanagement vanuit een strategisch oogpunt. Het boek geeft een goed overzicht van actuele thema's en vraagstukken op organisatieniveau, maar voor wie behoefte heeft aan praktische handvatten is het boek minder geschikt. De andere twee boeken zijn veel praktischer van aard en gaan in op de rol van de lijnmanager in talentmanagement. Die is een belangrijke schakel in de uitvoering van HR-beleid en kan met zijn of haar acties het talentbeleid maken of breken. Het is opvallend dat de boeken van Gabriëls en Baars juist uitgaan van een inclusieve benadering ten aanzien van talent. Zij stellen dat iedereen talenten heeft, en dat het ontwikkelen van de sterke punten en kanten van de medewerkers leidt tot meer tevredenheid en betere prestaties. Tevens zien zij talentontwikkeling en –management als een teamaangelegenheid, terwijl in het boek van Overduin en Hoogedoorn het accent grotendeels ligt op het individuele talent en zijn of haar individuele prestaties.

Baars start met een meer algemene uiteenzetting van de begrippen talent en talentmanagement, en plaatst talentmanagement in historisch perspectief door te beschrijven hoe de afgelopen decennia het HRD-veld zich heeft ontwikkeld. Vervolgens bespreekt zij vier hefbomen voor talentontwikkeling: (1) hoe een leidinggevende zelf als lerend voorbeeld kan dienen, (2) het optimaal benutten van de persoonlijke kwaliteiten van medewerkers, (3) het stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling in het team en (4) het bijdragen aan teamcohesie. Inzichten vanuit de wetenschap en topsport worden gebruikt om deze hefbomen uit te werken. Verder benoemt Baars vooral reguliere HR-instrumenten die een leidinggevende kan aanwenden om talenten tot ontwikkeling te brengen, zoals het teamontwikkelgesprek, de kernkwaliteitenmethode, mobiliteit stimuleren en teamtrainingen.

Gabriels ziet het ontwikkelen en benutten van talenten eveneens als een teamactiviteit. Met zijn aanpak wil hij leidinggevendenden ondersteunen in het bereiken van een talentafdeling, en het voorkómen van – wat hij noemt – een drakenafdeling. Talentafdelingen geven energie, drakenafdelingen kosten energie. Daar waar Baars vooral verwijst naar HR-methodieken, legt Gabriels het accent op de coachingsrol van de leidinggevende. Om een talentafdeling te bereiken moet een leidinggevende zich richten op ‘coaching-on-the-job’. Dat gaat volgens een traject waarin medewerkers in negen stappen samen onderzoeken wat energie geeft, wat hun talenten zijn en wat maakt dat ze die soms niet benutten. Vervolgens wordt gekeken naar idealen en gewenste eindresultaten en wordt de route naar het bereiken van deze idealen bepaald. In het boek worden concrete tools en oefeningen aangereikt die een leidinggevende kan inzetten om deze coaching-on-the-job te realiseren. Het boek leest gemakkelijk weg, maar je moet wel bestand zijn tegen het wat populaire en beeldende taalgebruik van Gabriels. Zijn methode is niet (althans, niet zichtbaar) gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en empirisch onderzoek, maar een oplettende lezer herkent tussen de regels door wel wat modellen rondom lerende organisaties.

De teamgerichte benadering van Baars en Gabriels is interessant, maar mogelijke spanningen die daarbij kunnen optreden worden niet besproken. Immers, niet iedereen in een team heeft dezelfde behoeften ten aanzien van de ontwikkeling en inzet van de eigen talenten. Ook kunnen individuele behoeften botsen met de bredere teamdoelstellingen. Hoe ga je daarmee om als leidinggevende? Door de sterke focus op het ‘in de kracht zetten van de medewerker’ en het bieden van concrete tools daarvoor, wordt het duurzaam dan wel strategisch ontwikkelen en managen van talenten wat vergeten door Gabriels en Baars.

Kortom, voor elke lezer is er wel een interessant en waardevol boek over talentontwikkeling. Het is echter wel van belang om goed te kijken naar de focus ten aanzien van de definiëring van talent, alsook de methodieken die aangereikt worden om talenten te herkennen en te ontwikkelen. Vaak zijn deze visies nogal impliciet verwerkt in de verschillende boeken, terwijl zij wel degelijk effect hebben op de methoden die gepresenteerd worden. De boeken laten tevens zien dat er niet ‘één beste manier’ is, maar dat er meerdere wegen leiden naar een talentgerichte organisatie.

Over de auteur

Dr. M. Thunnissen is Lector (professor) bij Fontys Hogescholen.