



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

‘Toptalent door het putje’

WAAROM BIJ VEEL ORGANISATIES DE TALENT-PIJPLIJN LEKT

Vrijwel elk bedrijf heeft één of ander programma dat speciaal gericht is op het ontwikkelen van hun toptalent, ook wel high potentials genoemd. En terecht: deze talentvolle mensen kunnen een enorm positieve impact hebben op de bedrijfsprestaties. Veel talentprogramma's lopen echter uit op een fiasco. Dat beweren althans Jean Martin en Conrad Schmidt in hun recente artikel ‘How to keep your top talent’.

Hun onderzoek vanuit de Corporate Leadership Council onder 20.000 ‘emerging stars’ wees uit dat maar liefst één op de drie high potentials niet geëngageerd is aan de organisatie en dat vele actief op zoek zijn naar een andere baan. Martin en Schmidt beschrijven zes veelgemaakte fouten met betrekking tot het managen van toptalent. Alleen of in combinatie kunnen deze fouten het rendement op investeringen in toptalent tot nul reduceren. Tijd om deze fouten eens onder de loep te nemen!

Fout 1. Aannemen dat high potentials sterk geëngageerd zijn. Uit het onderzoek komt naar voren dat juist de high potentials weinig geëngageerd zijn. Omdat zij vaak harder (en beter) werken dan hun collega's, verwachten zij dat de organisatie hen goed behandelt, bijvoorbeeld door het bieden van uitdagend werk en aansprekende carrièrepaden. Wanneer de organisatie hier niet aan kan voldoen, zijn zij de eersten die teleurgesteld zijn. Het feit dat deze groep vaak veel vertrouwen heeft in het eigen kunnen en hun kansen op de arbeidsmarkt, maakt dat zij vervolgens eerder geneigd zijn te vertrekken. Het productiviteitsverlies onder teleurgestelde high potentials kun je je als organisatie

niet permitteren: de bereidheid om extra inspanning te leveren in het werk blijkt bij deze groep tot 50 procent lager te zijn dan bij minder teleurgestelde collega's. De oplossing? Deze ligt onder meer in het snel identificeren en erkennen van high potentials, hun persoonlijke doelen aan de bedrijfsdoelen te verbinden en hen laten werken aan het oplossen van de belangrijkste bedrijfsvraagstukken.

Fout 2. Huidige topprestaties worden verward met toekomstig succes. Het onderzoek wijst uit dat toptalent wel goed presteert in de huidige situatie, maar dat meer dan 70 procent van hen niet de kritische kenmerken bezit die essentieel zijn om ook in de toekomst succesvol te zijn. Het praktische effect hiervan is dat er veel geïnvesteerd wordt in mensen die niet het benodigde potentieel blijken te hebben. Martin en Schmidt betogen dat drie kenmerken bepalend zijn voor toekomstig succes. Dit zijn ‘ability’ (heb je de intellectuele, technische en emotionele vaardigheden om complexe vraagstukken aan te pakken), ‘engagement’ (de mate van persoonlijk commitment met de organisatie en diens missie) en ‘aspiration’ (het verlangen naar erkenning, vooruitgang, toekomstig succes en de mate van doelcongruentie tussen medewerker en organisatie). Het is daarom van belang toppresterders op een juiste manier op deze kenmerken te beoordelen (op <http://www.executiveboard.com/humancapital/CLC-highpotential.html> is een verkorte vragenlijst te vinden om het potentieel van mensen te beoordelen).

Fout 3. Management van toptalent delegeren aan lijnmanagement. Hoewel leidinggevend hun medewerkers vaak goed kennen, is het een slecht idee om het management van high potentials bij het



Toptalent gaat door het putje.

lijnmanagement te beleggen. Het argument is dat de toptalenten een 'long term corporate asset' zijn die ook als zodanig moeten worden behandeld. Wanneer je de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van deze talenten uitsluitend bij businessunits legt, is de kans groot dat zij worden geselecteerd op basis van hun huidige prestaties en dat hen ontwikkelmogelijkheden worden geboden die beperkt zijn tot wat de business op dat moment nodig heeft. High potentials kunnen bovendien 'verzameld en beschermd' worden door het lijnmanagement, waardoor zij zeker niet gedeeld gaan worden met andere onderdelen binnen de organisatie. Martin en Schmidt betogen dan ook dat het management van toptalent centraal georganiseerd en geregisseerd zou moeten worden.

Fout 4. Toptalent wordt te veel beschermd. Veelal worden high potentials ingezet op opdrachten die weliswaar 'stretching' zijn, maar uiteindelijk weinig risicoval zijn in termen van faalkans. Logisch: falen kan de 'running business' verstoren. Het gevaar bestaat echter dat deze talenten eigenlijk nooit echt getest en ontwikkeld worden, waardoor zij uiteindelijk niet opgewassen zijn tegen de echte toekomstige uitdagingen. Echte leiderschapontwikkeling vindt plaats onder condities van

Toptalent niet onder lijnmanager. Risico: verzamelen en beschermen.

echte stress: in de beste talentmanagement programma's worden mensen in 'live fire' rollen geplaatst waarin nieuwe vaardigheden en eigenschappen moeten worden ontwikkeld.

Fout 5. Verwachten dat high potentials delen in de pijn. Het is onverstandig om in tijden van recessie de high potentials net zo te behandelen als alle andere medewerkers, bijvoorbeeld als het gaat om het terugschroeven van prestatiegerelateerde beloning. Hoewel 'gelijke monniken, gelijke kappen' een mooi beginsel is, erodeert dit het engagement onder het toptalent. Martin en Schmidt betogen dat deze groep mensen zich vaak disproportioneel inspant, wat erkend en op passende wijze beloond moet worden. Illustratief is een bedrijf dat een deel van de besparingen als gevolg van ontslagen reserveerde om de bonussen voor het aanstormend talent te betalen. Het komt erop neer dat een beloning in lijn moet zijn met iemands bijdrage: als je iedereen gelijk behandelt, doe je

niet voldoende om mensen die er het meest toe doen te ondersteunen en te behouden.

Fout 6. Toptalent in het ongewisse laten. High potentials weten heel goed hoe de organisatie ervoor staat en zijn sterk gefocust op de bedrijfsstrategie die wordt gevolgd. Daarnaast wijst het onderzoek uit dat engagement sterk positief beïnvloed wordt door vertrouwen in leidinggevers en de strategische capaciteiten van de organisatie. Een organisatie die een 'radio-stilte' inlast met betrekking tot de strategische richting – vooral in tijden van economische onzekerheid – loopt dan ook het risico dat 'engagement levels' onder het

toptalent sterk dalen. Op basis van hun onderzoek pleiten de auteurs dan ook voor het exclusief verspreiden van informatie onder de groep high potentials, bijvoorbeeld via intranet of e-mail updates.

Hoewel de titel van het artikel weinig origineel is, is de inhoud naar mijn mening verrassend, omdat met een aantal veelvoorkomende aannames korte metten wordt gemaakt. Naast de zes fouten met betrekking tot het managen van toptalent geeft het artikel ook handvatten voor hoe het dan wél moet aan de hand van praktijkvoorbeelden. Deze casuïstiek had naar mijn mening uitgebreider gemogen, omdat dit vaak inspiratie biedt voor een vertaling naar de eigen organisatie. Maar... al met al een absolute 'must read'.

Bron:

Jean Martin and Conrad Schmidt: 'How to keep your top talent'. Harvard Business Review, May 2010 pp. 54-61.



1 op 5

is ervan overtuigd dat zijn persoonlijke aspiraties sterk verschillen met hetgeen de organisatie voor hem in gedachten heeft.

1 op 4

denkt binnen een jaar bij een andere werkgever te werken.

1 op 3

high-potentials geeft toe zich niet volledig in te spannen op het werk.

Hoezo, high potentials sterk geëngageerd?

Beeld : Tan Wei Ming

Dit is een persoonsgegevensbestand van 2010