



# TALENT MANAGEMENT

## Prioriteit in crisistijd

■ **Talentmanagement staat, ondanks de wereldwijde economische crisis, hoog op de CEO-agenda, zo blijkt uit internationaal trendonderzoek. Waarom eigenlijk? Coaching sprak met Marina Kooijmans, senior manager bij de afdeling Advisory van PwC, over de toegevoegde waarde van talentmanagement en de uitdagingen voor Curaçao op dit terrein.**

Van het begrip 'talentmanagement' zijn veel definities in omloop. Een rode draad hierin vormt het gegeven dat organisaties een bewuste en geïntegreerde benadering hanteren bij het aantrekken, ontwikkelen en behouden van menselijk talent. Daarmee bevindt talentmanagement zich dicht in de buurt van gerelateerde HR-thema's als *employability* (Coaching 03-2011) en *life long learning* (Coaching 04-2010). Bij *employability* ligt de focus op duurzame inzetbaarheid van een individu op de arbeidsmarkt, ook na het dienstverband bij de huidige werkgever. De persoonlijke mogelijkheden staan centraal. Bij talentmanagement staat de organisatie als geheel centraal. Uiteraard sluiten deze doelen elkaar helemaal niet uit, in tegendeel, ze vullen elkaar prima aan en leveren een sterke bijdrage aan het realiseren van doelstellingen op het gebied van *life long learning*.

### Talentparadox

'Als je mensen hun talenten laat ontdekken, gebruiken en ontwikkelen zijn ze gelukkiger en productiever in hun werk', stelt Kooijmans, die als HR-manager bij verschillende internationale bedrijven werkzaam was. 'Juist als het economisch slecht gaat, heb je medewerkers nodig die loyaal en getalenteerd zijn en er voor blijven gaan. Uit de laatste internationale CEO-enquête van PwC van 2010 blijkt dat het jagen op en vasthouden van talent topprioriteit is voor CEO's wereldwijd. Ook het eerste rapport uit de nieuwe Deloitte onderzoeksreeks 'Talent Edge 2020' con-

cludeert een wereldwijde *run* op talent. Wat we hier zien wordt wel de 'talentparadox' genoemd. Dit wil zeggen dat de economische recessie en bijbehorende werkloosheid niet gezorgd hebben voor het verwachte overschot van 'toptalent'. Volgens het internationale bedrijfsleven is het beschikken over toptalent dé voorwaarde om nieuwe markten aan te boren en te overleven in een moeilijke tijd.'

### Niet alleen *happy few*

Talentmanagement omvat het creëren van een mensgerichte organisatiecultuur en ervoor zorgen dat je voor de toekomst van het bedrijf voldoende potentiële leiders en hoogwaardige professionals 'in de pijplijn' hebt. Het legt steeds de link tussen menselijk talent en de zakelijke doelen. 'Talent beperkt zich niet tot de *happy few*, de *high potentials* in de top van je bedrijf. Iedereen heeft talent en iedere generatie heeft weer andere talenten. Bovendien ontwikkelen mensen zich in interactie met elkaar. Een fantastische secretaresse zorgt er misschien wel voor dat de directeur al zijn talenten kan ontplooien. Een jonge medewerker die 24 uur per dag online is, boort wellicht via Facebook en LinkedIn klanten aan die zijn traditionele manager nog niet kent. Bij het ontwikkelingsvraagstuk gaat het erom dat je passende programma's en oplossingen zoekt. Talentmanagement is geen kunstje of hype, maar een onlosmakelijk onderdeel van modern en proactief HRM-beleid.' >

>

### Piramide

Een mooi voorbeeld van talentmanagement is de *incompany* academie met een piramidale structuur, die Kooijmans ontwikkelde voor een internationaal verzekeringsbedrijf. Kooijmans: 'Aan de basis stonden degelijke introductieprogramma's voor iedereen. Daarboven kwamen de vakinhoudelijke cursussen en professionele vaardigheidstrainingen. Halverwege de piramide volgden *people management* modules voor middenmanagers en bovenin zaten management development trajecten voor leiders in de dop. Het topje van de piramide bestond uit programma's voor directieleden en commissarissen. Van hoog tot laag in de organisatie en van jong tot oud was er aanbod. De invulling gebeurde hier door *blended learning*: klassikale lessen in combinatie met *training on the job* of E-learning modules. De hele academie stond bovendien online waardoor je als medewerker, waar ook ter wereld, precies zag waar je stond en in overleg met je manager digitaal kon intekenen voor een volgende stap. Zo'n academie trekt niet alleen mensen naar je bedrijf, maar is ook een waardevol instrument voor doorstroming en behoud. Daarnaast geeft het de directie diep

## 'Als je mensen nooit op hun gezicht laat gaan, kabbelen ze vaak ongeïnspireerd voort'

gaand inzicht in kwaliteiten van haar menselijk kapitaal.'

### Mondige generatie

Op Curaçao is het HRM-veld volgens Kooijmans volop in beweging en bezig met een inhaalslag. Het onlangs opgerichte 'HR Netwerk Curaçao' draagt hier ook aan bij. Puur talentmanagement - met een volledig programma - is voor veel kleinere organisaties nog een brug te ver. Wel zien steeds meer bedrijven het belang in van een geïntegreerd HRM-beleid, heldere functiebeschrijvingen, professionele beoordelingssystemen en opleidingsmogelijkheden voor hun personeel. 'Toch gaan lokale bedrijven nog dikwijls te

weinig zorgvuldig om met talent', stelt Kooijmans. 'Talentvolle medewerkers worden - in mijn beleving - onvoldoende gezien en benut en vaak op verkeerde plaatsen gezet. De jonge generatie professionals is mondiger, opener en veeleisender geworden. Als je daar als gevestigde orde niet mee om weet te gaan, verlaten ze je bedrijf en vaak zelfs het land. Dat is ontzettend jammer voor het bedrijf en voor Curaçao, omdat ze vaak met veel kosten en inspanningen geworven zijn. Kooijmans noemt een voorbeeld van deze tijd: 'Stel, je trekt een jonge veelbelovende starter aan die er helemaal voor gaat. Hij is permanent online en blijkt geweldig te netwerken via het internet. Helaas is Facebook verboden op het werk en krijgt hij geen Blackberry omdat hij geen manager is. In dit geval leiden hiërarchie en starre regels tot onderbenutting en frustratie van menselijk talent. De kunst is om te zorgen voor flexibiliteit en HRM op maat.'

### Open cultuur

Talentmanagement vergt een open cultuur waarin je fouten mag maken en natuurlijk ook mag uitblinken op het werk. Managers moeten hun bedrijfsvisie over kunnen brengen en

ADVERTENTIE

## A Superior Platinum Card...



- Priority Pass Membership that grants access to over 450 VIP lounges in airports across the globe.
- 5,000 AAdvantage® Travel Reward Miles for each new account.
- Worldwide Auto Rental Insurance (CDW).
- Personal Concierge Service including Ticket Exchange services for special events worldwide.
- Emergency Indemnification Assistance
- Many more first rate services.

Apply today!  
Call us: 466-1111

 **MCB**  
MADURO & CURIEL'S BANK N.V.

talentvolle medewerkers de kans bieden om daar aan bij te dragen en te ontwikkelen naar wat er van hen wordt verwacht. Dat vergt lef, *out of the box thinking* en *people skills*. Kooijmans: 'Je moet mensen op "gekke", onverwachte plekken durven zetten of aan vernieuwende projecten laten deelnemen om hen te laten ontdekken wat hun unieke talenten zijn. Als je mensen nooit op hun gezicht laat gaan, kabbelen ze vaak ongeïnspireerd voort en als je mensen afbreekt omdat ze fouten maken, ontstaat een verkrampte en angstige bedrijfscultuur. Talentmanagement is eigenlijk niets anders dan het borgen van de juiste persoon op de juiste plaats.'

### Kansen en uitdagingen voor Curaçao

Kooijmans ziet een aantal interessante uitdagingen en kansen voor Curaçao. 'Op Curaçao groeit het besef, dat het doordacht werven van talentvolle professionals belangrijk is. Maar als je niets doet aan de ontwikkeling en het behoud van deze groep kan het als een boemerang terugkomen. Juist de overheid, die in het kader van de landswording samengesmolten en geherstructureerd is, zou een voortrekkersrol kunnen spelen in het uitwerken van eigen *talentmanagementtools* en beleid. Met meer visie, lef en oog voor de ideeën en behoeftes van de nieuwe generatie ondernemers en professionals zouden overheid en bedrijfsleven samen betere randvoorwaarden kunnen scheppen voor de remigratie van jong talent.' <

## Tien tips voor talentmanagement in slechte tijden

### Pak het structureel aan

Zorg dat alle HR-functies geïntegreerd zijn en zich richten op de ontwikkeling van talent.

### Zorg dat sleutelfiguren blijven

Grofweg 20% van uw werknemers zijn verantwoordelijk voor 80% van uw omzet. Zorg dat deze personen blijven en niet geofferd worden in ontslagrondes.

### Leid bestaand talent goed op

Bied werknemers uitdaging en inspiratie; train hen in nieuwe vaardigheden en bied hen afdelingsoverschrijdende projecten aan.

### Geef efficiënter leiding

Besteed meer tijd aan training en supervisie van uw medewerkers en organiseer tijdverslindende administratieve taken efficiënter.

### Focus op klanten

Besteed meer aandacht aan de specifieke behoeftes van uw klanten en richt daar uw activiteiten en medewerkers op in.

### Blijf communiceren

Blijf juist in onzekere tijden met uw medewerkers in gesprek; leg uit, versterk vertrouwen en voorkom roddel en achterklap.

### Beloon toptalent

Erken talent en beloon prestaties; maak ook afspraken over lange-termijnbeloningen en promoties.

### Plan uw opvolging

Houd toptalent zo veel mogelijk vast, maar zorg ook dat hun opvolgers klaar staan als zij toch de organisatie verlaten.

### Smeed hechte relaties

Ondersteun en bescherm uw werknemers juist in moeilijke tijden. Samen door een crisis heenkomen is het cement voor duurzame relaties.

### Bezuinig niet op opleidingen

Blijf investeren in scholing en opleiding en maak dit onderdeel van uw bredere HR-strategie; stilstand is achteruitgang.

ADVERTENTIE



**Payroll Pro**  
Real Software, Real Support

Available at:

**VCC**  
International NV

Bonaire: 7176067  
Curacao: 7387067  
info@vcc-int.com  
www.vcc-int.com

Sint Maarten, Saba, Sint Eustatius, Aruba, Curacao, Bonaire, Surinam