

Cora Reijerse filosofeert over talentmanagement:

# “Ben je een talent, of heb je talent?”

Simone Lensink  
Marloes Levie

**Talentmanagement.** Talloze Nederlandse bedrijven hebben er de mond vol van. Maar als het op de praktijk aankomt, laten velen het (nog) afweten. Dat bleek onlangs zelfs uit wetenschappelijk onderzoek. Veel ondernemers onderschrijven het belang van talent voor hun bedrijf. Maar er ook (goed) beleid op maken, is weer een volgende stap. Zoals gebruikelijk in Personeelbeleid, hadden we voor deze rubriek graag een HR-professional samen met Cora Reijerse op de tandem gezet. Om hen onderweg samen te laten filosoferen over het nut en de onzin van talentmanagement. Maar er was geen bedrijf te vinden dat hieraan kon of wilde meewerken... Cora keek er niet vreemd van op en stapte monter op haar eigen stalen ros.

Het NIP werkt sinds een jaar of twee samen met de NVP en die band begint z'n eerste vruchten af te werpen. In de loop van dit jaar verschijnt een gezamenlijk 'white paper' over talentmanagement. Tijdens het NVP-congres zal Cora hierover ook een workshop verzorgen. Cora: "Als psycholoog heb ik verstand van hoe mensen zich gedragen in hun werk. Als zich een nieuwe hype aandient, zal ik die altijd kritisch bekijken. Op dit moment hoor je veel over talentmanagement. Maar wat is dat eigenlijk? En wat levert het op? In mijn opinie kun je op verschillende manieren naar talent kijken. Je kunt mensen er pas op aanspreken als ze zelf hebben ontdekt wat hun talent precies is. Als je dingen doet die je leuk vindt en waar je goed in bent, heb je een toegevoegde waarde voor het bedrijf. Het is voor bedrijven dus van groot belang om uit te zoeken welk talent je in huis hebt en hoe je dat zoveel mogelijk kunt inzetten in je organisatie."

## Rode draad

Is het ontdekken van het talent van medewerkers een taak van HR? "Het is er zeker een onderdeel van. Er zijn zoveel instrumenten beschikbaar om talenten te ontdekken. Bestaande, zoals 360 graden feedback, maar ook nieuwe, zoals storytelling. Ik ben een groot voorstander van die laatste methode. Laat mensen maar vertellen over hun successen, over situaties die hen inspireren... Dat kost tijd omdat je goed moet luisteren en vervolgens de rode draad eruit moet halen. Maar het is

een heel toegankelijke manier. Waar het vooral om gaat, is dat er aandacht is voor mensen. Als een bedrijf een mensgerichte cultuur heeft, de waarde van de mens inziet, gaan dit soort dingen vaak vanzelf goed. Dat is bijvoorbeeld in de zorg al vaak het geval. Voor het bedrijfsleven is het een bewuste keuze. Als je je richt op de mens met al z'n talenten, ambities en voorkeuren, krijg je de beste combinatie tussen mensen en werk. Een HR-afdeling die zich daar op richt, komt verder."

## Wat is talent eigenlijk?

"Ja, dat is een aardige vraag... Talent houdt een belofte in. Als je talent hebt voor muziek of voetbal, moet je heel veel oefenen of trainen en dan kun je popster of topsporter worden. Die metaforen worden ook vaak in werksituaties gebruikt. Maar dat is niet terecht. In werk gaat het veel meer om de skills die je hebt. Werk is namelijk ook relationeel, je moet kunnen samenwerken. En je moet in de cultuur van het bedrijf passen. Veel bedrijven hebben het over 'talent aantrekken'. Maar je weet pas of



## Cora Reijerse

Cora Reijerse is een bekende naam in de wereld van loopbaan- en managementadvies. Ze werkt sinds dertig jaar als extern HR-adviseur en richtte All about change op, een psychologisch adviesbedrijf dat training, coaching en assessments verzorgt. Cora is voorzitter van de sectie MW&O van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP). Ze schreef een boek over het stimuleren van prestaties bij werknemers. En samen met Nico de Bruin schreef ze een hoofdstuk over teambuilding voor het eerste Nederlandstalige handboek 'Waarderend Organiseren'. De laatste jaren legt Cora zich toe op het begeleiden van veranderingsprocessen en het ontwikkelen van zowel teams als organisaties. Twee jaar geleden zocht ze vanuit het NIP samenwerking met de NVP. "We hebben veel raakvlakken. Wij hebben de wetenschap achter ons, de NVP is voor ons de praktijk. We hebben nu een aantal avonden samen georganiseerd en die zijn goed ontvangen. Ik vind het leuk dat de samenwerking nu echt vorm krijgt."

“Je weet pas of iemand een talent is, als hij of zij dat heeft bewezen”

iemand een talent is, als hij of zij dat heeft bewezen. Ik vind dat je mensen eerst eens ergens moet laten werken, om te zien wat ze waard zijn in de praktijk. Als je iemand als 'talent' binnenhaalt, schep je enorme verwachtingen. En loop je ook de kans een enorme misser te maken."

## Belastingdienst

Talentmanagement alleen in het management of ook op de werkvloer? "Zeker niet alleen in de top! Juist op de werkvloer is zoveel meer

uit mensen te halen. Ik deed ooit een traject bij de facilitaire dienst van de Belastingdienst. De facilitair medewerkers moesten professioneler gaan werken, zodat ze ook voor andere opdrachtgevers binnen de overheid aan de slag zouden kunnen gaan. Er was een leertraject van twee jaar ontwikkeld; de Belastingdienst begreep heel goed dat de kwaliteit van het personeel cruciaal was in dit project. Achteraf zie ik dat dit een schoolvoorbeeld van talentmanagement was. Om te beginnen legden we iedereen twee vragen voor: wie ben ik en wat is mijn rol in de organisatie? Dat was voor iedereen al heel spannend. Het gaat hier om medewerkers met weinig scholing, die met deze opleiding de kans kregen een MBO-2 diploma te halen. Als afstudeeropdracht moesten zij gezamenlijk een evenement organiseren. Iedereen kreeg daarbij een nieuwe rol. Mensen van de postkamer, beveiliging, receptie of de koffie bleken ineens vol talent te zitten. De één maakte een geweldige uitnodiging op de computer, de volgende coördineerde alles en een derde - een Turkse meneer uit Amsterdam West - bleek heel leuke filmpjes te kunnen maken. Dit was een enorme eye opener voor hun managers!”

“Talentmanagement is dus eigenlijk helemaal niet zo moeilijk. Het gaat erom dat je de mens centraal zet, functies loslaat en breder kijkt. Het fenomeen is zo'n vijftien jaar geleden opgepopt door het boekje 'War on talent' van McKinsey. Maar ik vraag me af of dat nog aan de orde is. Er wordt niet gevochten om talenten. We zijn tot het inzicht gekomen dat je net zo goed al het talent dat al in de organisatie aanwezig is, kunt erkennen en benutten. Dat levert



véél meer op dan het talent van je concurrent wegkopen.”

### Verwachtingen

Is er veel onderbenut talent in Nederland? “Tja, dan kom ik toch weer bij het begrip ‘talent’... Heb je talent of ben je een talent? Als je talent hebt, heb je kwaliteiten op een bepaald terrein; competenties. Als je een talent bent, wekt dat de verwachtingen waar ik het eerder over had. Hierbij zie ik ook meteen arrogantie opkomen, dat bij collega’s het gevoel kan oproepen dat ze dat talent moeten saboteren. “Die wordt als talent binnen gehaald? Dan zullen wij eens zien of we hem kunnen laten struikelen...” Zo’n predicaat nodigt ook uit tot job hoppen. Ergens een opleiding en ervaring opdoen, een bonus opstrijken en weer verder. En we kennen allemaal de verhalen van talenten die de verwachtingen niet kunnen waarmaken. Waar zit hem dat in? Misschien omdat je als ‘talent’ ook ambitie en doorzettingsvermogen nodig hebt.”

“Natuurlijk is het goed om talent te erkennen. In alle lagen van het bedrijf. Dus niet alleen de manager, maar ook een

technicus en een HR-professional. Door de economisch slechte tijden, zijn veel bedrijven nu op beheersing ingesteld. Het denken begint daardoor niet meer bij de mens. En dat is jammer. Als je managers zou trainen om verder te kijken, om te zien wat je nog meer aan een medewerker kan hebben, haal je veel meer uit je personeelsbestand. In die zin is het verstandig om te blijven investeren in je mensen.”

“Je kunt mensen pas aanspreken op hun talent als ze zelf hebben ontdekt wat hun talent precies is”

Zijn er dan helemaal geen goede voorbeelden van talentmanagement in Nederland? “Jawel hoor. Vooral in de non-profit sector heeft talentmanagement inmiddels een vaste plek veroverd. En ik hoorde dat ook C1000 hier heel bewust mee bezig is. Dat vind ik opvallend, omdat het een retailer is. We willen hieraan in het white paper van het NIP en de NVP ook zeker aandacht besteden. En er zijn ook bedrijven die ontwikkelingstrajecten hebben voor speciale doelgroepen als vrouwen, oudere medewerkers of allochtonen. Dat zijn natuurlijk ook mooie voorbeelden. Er zijn steeds meer bedrijven die inzien dat ‘job crafting’ de toekomst heeft. Welk werk past bij welk talent? Dat is veel belangrijker dan het strak hanteren van een functiebeschrijving. Als je mensen aanspreekt op waar ze goed in zijn, geeft dat energie. En dat levert je op lange termijn veel meer op!”