

Wake-up call voor MD

'The war for talent' is heviger dan ooit. Uitgevonden door McKinsey medio jaren '90 is het thema weer helemaal terug. Op menig HR-agenda staat het aantrekken, binden en boeien van talent met stip op plaats-1. Dat gezegd hebbende mag je veronderstellen dat talentontwikkeling een grote vlucht heeft genomen. Dat de echte HR-innovatie vooral uit die hoek komt. Talent en talentontwikkeling als speerpunten binnen strategisch HRM. Nee dus. De praktijk is vaak ontluisterend. Management Development (MD) als instrument voor talentontwikkeling is verstrengeld in een worsteling.

Het behoeft geen betoog dat organisaties steeds meer afhankelijk zijn van talent. Organisaties zijn daardoor extreem kwetsbaar geworden, want er is geen claim op talent, talent laat zich niet binden en strategisch talentmanagement is een fictie geworden. HR voelt zich machteloos, met oude instrumenten voor nieuwe vraagstukken. Hoe heeft het zover kunnen komen?

Verandering is voor organisaties aan de orde van de dag, het tempo van de veranderingen is ongekend. Markten waarop men acteert, inclusief arbeidsmarkten, ontwikkelen zich razend-snel en zijn onvoorspelbaar. Dat maakt strategische planning bijna onmogelijk. Wat vandaag een goede strategie lijkt, kan morgen alweer anders zijn. MD is afhankelijk van strategische verankering. Er zijn geen 'quick wins' te behalen. Het gaat om het strategisch plannen en langetermijnontwikkelen van talent. De huidige dynamiek stelt echter andere eisen.

De nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, Generation-Y of internetgeneratie genoemd, bezorgt MD ook hoofdpijn. Zij hebben een andere kijk op werk, met focus op het eigen 'ik' en verbinden zich anders met de werkgever. Talenten zijn ondernemer geworden van hun toekomst en maken eigen keuzes. Samenwerken en kennisdelen vindt plaats in (virtuele) netwerken en communities. Talent creëert zijn eigen leeromgeving en is niet aangewezen op de eigen werkplek. Carrières ontwikkelen zich letterlijk grenze-loos. Behalve voor de echte top kan MD ook buiten het eigen bedrijf gebeur-en. Dat roept de vraag op in hoeverre je talent of talentontwikkeling überhaupt nog kunt managen. Veel HR-instrumenten zijn (nog) niet ingericht op deze nieuwe situatie. Klassieke MD- programma's zijn passé. Je hebt geen 'corporate traineeship' meer nodig om 'potentials' met elkaar in contact te brengen en kennis te laten delen. Succesvol talentmanagement vraagt om een nieuwe context.

Talentontwikkeling tussen organisaties in een netwerkstructuur. En de inzet van communities, netwerken en platforms die een andere dimensie toevoegen aan traditioneel MD. Bied dialoog aan als MD-instrument. Ga in gesprek, waardeer het talent en geef ze ruimte. Durf te differ-entiëren in aanpak. En ja, talent vertrekt weer. En altijd te vroeg. Zorg er dan voor dat ze vertrekken als goede ambassadeurs. En er is behoefte aan nieuw jargon: 'talent investment' in plaats van talentmanagement?

Bob de Groot

bob.degroot@ebbinge.nl

Bob de Groot is als partner en consultant verbonden aan Ebbing & Company. Onlangs verscheen van zijn hand het boek 'Veel succes in HRM!'