

Verslag forumdiscussie over “Toptalent”

Op 19 mei 2008 vond op de Nyenrode Business Universiteit een forumdiscussie plaats naar aanleiding van het boek “Toptalent. De 9 universele criteria van toptalent” van Ralf Knegtmans, partner bij headhuntersbureau De Vroedt & Thierry en Nyenrode-alumnus. Het forum werd georganiseerd door de Nyenrode Business Universiteit, De Vroedt & Thierry en Uitgeverij Boom. Naast Knegtmans zelf bestond het forum uit drs. Jos Nijhuis, voorzitter Raad van Bestuur bij PricewaterhouseCoopers Nederland, dr. Peter Berdowski, bestuursvoorzitter van Boskalis en prof. dr. Lidewey van der Sluis, Hoogleraar Strategisch Talent Management bij Nyenrode.

Boek

In zijn boek identificeert headhunter Ralf Knegtmans negen universele criteria waardoor de echte toppers zich onderscheiden van de gewone talenten. Dat zijn onder meer authenticiteit, passie en zelfmotivatie, leervermogen en het vermogen tot het reduceren van complexiteit. Om een toptalent te worden, is het hebben van talent alleen niet voldoende. Het vereist ook dat mensen de bereidheid hebben dat talent te ontwikkelen en daarvoor af te zien. Knegtmans stelt dat talent voor een groot deel maakbaar is, mits de persoon in de juiste context wordt geplaatst.

Toptalent

Dit komt overeen met de visie en onderzoeksresultaten van prof. dr. Lidewey van der Sluis. Volgens haar is talent een aangeboren eigenschap. “Toppers weten van zichzelf dat ze uitzonderlijke kwaliteiten hebben op een bepaald gebied omdat ze daarin altijd beter zijn en zijn geweest dan anderen”. Organisaties dienen zich af te vragen welke personen c.q. kwaliteiten het best bij het bedrijf passen. Andersom moet het individu zich ook afvragen bij welke organisatie zijn of haar talent het beste tot zijn recht komt. Van der Sluis geeft aan dat talentvolle medewerkers tot toptalenten kunnen uitgroeien, als de organisatie hen de ruimte biedt om hun talent tot bloei te laten komen en verder te ontwikkelen. Als rode draad bij alle toppers ziet zij dat die personen niet alleen alleen hard werken vanuit passie en overtuiging, maar ook dat zij een context weten te creëren waarin het vereist is optimaal te presteren. Bovendien zoeken toptalenten al dan niet bewust een prestatieomgeving die hen in staat stelt te worden wie ze zijn; een context waarin excelleren wordt gewaardeerd en beloond”.

Specifieke omstandigheden

Peter Berdowski van Boskalis merkt op dat de aard van zijn bedrijf specifieke eisen aan medewerkers stelt. “Bij het baggeren zit je vaak met elkaar in het buitenland onder moeilijke omstandigheden.” Doordat veel medewerkers zich overal ter wereld op schepen in verschillende tijdzones bevinden, is het moeilijk grip op hen te houden vanuit het kantoor. De medewerkers moeten daarmee om kunnen gaan. In zijn bedrijf heerst, volgens Berdowski, een vechtcultuur. “De echte toppers worden geselecteerd op zelfstandigheid, ondernemerschap, een beetje zeeroverschap en je afzetten tegen het systeem. Zij moeten authentiek en gedreven zijn.” Berdowski stelt dat talent altijd gerelateerd is aan output. “Iemand is een toptalent voor specifieke omstandigheden. Wij hebben kraanmachinisten die er waar dan ook 20% meer uithalen. Dat is toptalent.”

Jos Nijhuis van PricewaterhouseCoopers Nederland benadrukt de verschillen tussen zijn organisatie en die van Berdowski. PricewaterhouseCoopers (PwC) is van oudsher een sterk door competenties gedreven organisatie. Aan de ontwikkeling van die competenties wordt veel aandacht besteed in de eerste jaren dat werknemers (veelal vers van de universiteit) bij PwC werkzaam zijn. “Wij zoeken naar klanten die onder de indruk zijn van die competenties.” Dat levert ook problemen op: “Wij maken vaktechnische experts die zich moeilijk kunnen aanpassen aan de markt.” Na een aantal jaar in dienst gaan medewerkers zich breder ontwikkelen. Volgens Nijhuis is het voor PwC een worsteling om authenticiteit bij de medewerkers te behouden. Hij stelt dat er een gevaar is van kopieergedrag om maar hogerop te komen en de positie van partner te verwerven.

Werving

Nijhuis van PricewaterhouseCoopers zegt dat de deur voor toptalent altijd moet open staan. Zijn bedrijf heeft vijftien jaar geleden de recruitering afgeremd en is daar volgens hem nu net overheen. “De deur moet open blijven staan. Door je deuren dicht te doen, zorg je voor een gat in de bedrijfsopbouw.”

Van der Sluis stelt dat het een trend is om bij de werving van toptalent minder te focussen op functie-eisen en competentieprofielen, maar meer in te gaan op de waardeprofielen van de kandidaat. Een grootschalig onderzoek van het powerhouse ‘Competing for Talent’ –onder leiding van Van der Sluis en gesponsord door Vitae, het netwerk voor nieuwe professionals – zal moeten uitwijzen of de werkwaarden van een kandidaat inderdaad bijdragen aan een betere matching tussen individu en organisatie. Nijhuis beaamt dat: “Waarden en normen zijn heel belangrijk. Je wil dat mensen trots zijn op de organisatie. Als werkgever wil je trots creëren.” Wel plaatst hij een kanttekening: PricewaterhouseCoopers wil duurzaam ondernemen. Vaak vinden medewerkers dat pas belangrijk na een jaar of vijf werkzaam te zijn geweest voor het bedrijf (dus als ze iets ouder zijn en in de

leeftijd komen dat veel van hen aan kinderen gaan beginnen). Nu levert dat bij de werving nog een mismatch op: “Duurzaam ondernemen kan jonge mensen nog niet boeien.” Berdowski vindt dat een organisatie de cultuur moet kiezen die goed bij het bedrijf past. Hij zegt dat Boskalis die cultuur de afgelopen tijd met meer nadruk is gaan uitstralen, ook in sollicitatieprocedures.

Behoud

Behoud van toptalent is vaak niet eenvoudig. De omloopsnelheid van toptalenten is, volgens Van der Sluis, hoger dan die van ‘gewone’ talenten. “Zij zijn onrustiger en willen meer dan anderen uitgedaagd worden om zich te ontwikkelen. Ze hebben een continue grote leerbehoefte”. Maar zoals Nijhuis aangeeft: “Je kunt geen voorraad talent aanleggen zonder daar uitdagend werk voor te hebben.” Berdowski is het daar niet mee eens: “Toptalent creëert zijn eigen uitdagende werk.”

Nederlandse cultuur

Wordt in Nederland wel goed omgegaan met toptalent? Van der Sluis verwijst in dat verband naar het onderwijsdebat over de ‘zesjescultuur’. Van der Sluis: “In Nederland heerst de cultuur van ‘Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Het is al gauw best. Onze cultuur biedt geen rijke voedingsbodem voor toptalent. Het belang van toptalent wordt hier onderschat en bovendien ontbreekt de erkenning voor hen die boven de massa uitsteken. Zo is in Nederland ook hoogbegaafdheid lang onder de mat geschoven”.

Zie ook: <http://talentmanagement.nyenrode.nl/>