

'Je hebt en bent talent'

Interview met Lidewey van der Sluis



Het Brein

Als director Nyenrode Center for Talent Management en associate professor Strategisch Talent Management is dr. Lidewey van der Sluis verbonden aan Nyenrode en daarmee is ze voor het themanummer 'werken vanuit talenten' de uitgelezen kandidaat voor een gesprek over talent: wat is talent eigenlijk, hoe ontwikkel je talent, wat moet je er als organisatie mee en tot slot zijn we benieuwd wat ze zelf doet met haar talenten.

INTERVIEW

Ria van Dinteren

Wat is talent eigenlijk en valt het te managen?

'Talent staat in mijn visie altijd ten dienste van een organisatie. Je kunt talent opvatten als iets wat mensen hebben maar je kunt talenten ook zien als datgene wat ervoor zorgt dat de strategische doelstellingen van de organisatie worden behaald. Talenten moet je ook kunnen inzetten op de juiste plek, je moet het kunnen laten zien. Talentmanagement is vooral het aansturen en op de juiste manier inzetten van talenten in een organisatie. Vooral op strategisch niveau is talentmanagement interessant. In de top

Talenten in een organisatie



van de organisatie vind je sowieso talenten, elke organisatie kent ook mensen die niet op een goede plek zitten en niet bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie, deze mensen zouden moeten uitstromen.'

Wat is het verschil met competenties?

'Voor mij is talent breder dan een competentie. Een competentie is een onderdeel van talent, dat gaat om kunnen en bijvoorbeeld niet over wat iemand wil. Talenten zijn breder, daar valt ook iemands persoonlijkheid, wil en drive onder. Je hebt en bent talent, al is dat wel afhankelijk van de context waarin je opereert.'

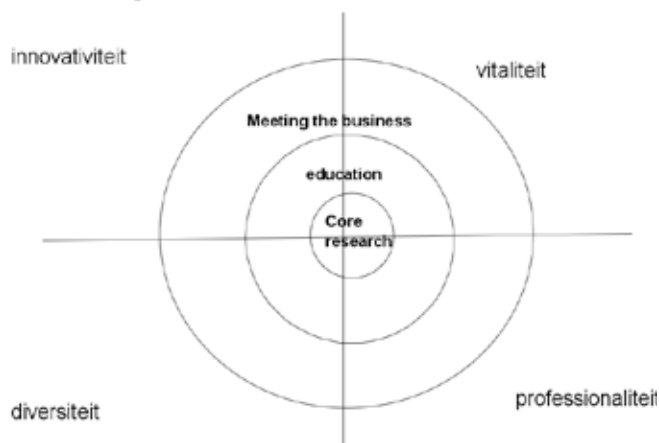
Hoe zorg je voor een goede inzet van talenten in de organisatie?

'In een organisatie is het van groot belang dat je bij binnenkomst met een werknemer niet alleen een arbeidscontract opstelt maar ook een psychologisch contract maakt. In dat psychologische contract tasten werkgever en werknemer af of ze op dezelfde golflengte zitten en/of de normen en waarden van het individu en de organisatie vergelijkbaar zijn. Hebben we wat aan elkaar, is dan een cruciale vraag. In dat psychologisch contract wordt er voortdurend afgestemd waar de organisatie en het individu voor staan, dat zorgt voor balans tussen individu en organisatie. Het is een wisselwerking tussen individu en organisatie waar voortdurend afstemming nodig blijft. Na het afronden van een project bijvoorbeeld moet er weer gekeken worden of de balans er nog is. De rol van de manager is hierbij cruciaal. Boeiend is het om uit vooral Amerikaans onderzoek te horen hoe triviaal het soms is. Het blijkt dan bijvoorbeeld dat de haardracht van een opvolger vaak hetzelfde is als van de vertrekkende manager. Ook werknemers vinden het plezierig als een nieuwe manager qua uiterlijk lijkt op de vorige! Dit blijkt, meer nog dan talent, opvolging te bepalen. Dit geeft een heel andere kijk op de moeite die vrouwen hebben om een plek te verwerven in het management van bedrijven.'

Wat doe je hier bij Nyenrode aan talentmanagement?

'Het Nyenrode Center for Talent kent een businessmodel dat is opgebouwd in de vorm van drie cirkels waarbij de binnencirkel en de core business voor mij onderzoek is. In de komende jaren zal verandering de enige constante blijven, dus dat betekent dat we steeds meer moeten weten over de balans tussen talenten en de strategische doelen van organisaties. De cirkel om het onderzoek heen is het onderwijs dat wij verzorgen. De buitenste cirkel

Businessmodel van Nyenrode:



noemen we ook wel 'meeting the business'. In deze cirkel gaan wij naar buiten toe door het verzorgen van presentaties en seminars maar ook komt er in deze cirkel input vanuit the business naar ons toe. Deze cirkels worden doorsneden door twee lijnen, wat dan weer vier kwadranten oplevert. Dit zijn de vier thema's waar wij ons op focussen: vitaliteit, professionaliteit, diversiteit en innovativiteit. Talentmanagement leidt tot die innovatie en creativiteit die organisaties zo hard nodig hebben in deze veranderende wereld.'

Wat kan HRD doen om hier een bijdrage aan te leveren?

'Ik denk dat opleiding en ontwikkeling bij de ontwikkeling van talenten maar een zeer bescheiden rol speelt. De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van talenten ligt bij het individu. Een leidinggevende speelt hierin wel weer een grote rol. Zijn/haar voorbeeldgedrag beïnvloedt medewerkers en kan bijdragen tot hun ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven aantrekkelijk zijn voor jonge talenten als er leidinggevend in de organisatie zijn waarvan de talenten denken dat ze ervan kunnen leren. Dat ze tot rolvoorbeeld kunnen dienen. Ook headhunters delen deze ervaring. Mensen kiezen voor organisaties met kwalitatief goed management.

In deze tijd speelt ook een begrip als grenzeloosheid een rol. We missen de vroegere zekerheden van zuilen, kerken, en andere sociale houvasten zoals deze vroeger de kaders aangaven. Voor ons werk betekent dat dus steeds meer zoeken naar rolmodellen, zingeving, en houvast op het werk. De rol van HRD zie ik wel terugkomen in het bewust maken van het lijnmanagement en het individu van hun verantwoordelijkheid als het gaat om de ontwikkeling van de eigen individuele talenten.'

Hoe zit dat bij jezelf met je talenten, hoe heb jij je ze ontwikkeld?

'Ik ben gezegend met een breed pakket talenten. Ik zie het als een recht en tegelijkertijd als een plicht om die talenten optimaal te ontwikkelen. Door de tijd heen heb ik gemerkt dat ik mijn talenten het beste ontwikkel door tegenwerking. Dat maakt dat ik vasthoudender word. Dicht bij jezelf blijven is een ander aspect waarvan ik heb gemerkt dat dat voor mij van belang is bij mijn ontwikkeling. Als ik ergens in geloof, dan sta ik daarvoor en ga ik er ook voor in het vertrouwen dat het ook lukt.'

Over Lidewey van der Sluis

Dr. Lidewey E.C. van der Sluis is sinds 1 april Director Nyenrode Center for Talent Management. Voorheen werkte zij bij de Vrije Universiteit in Amsterdam. Van der Sluis studeerde Bedrijfs-economie aan de Universiteit van Amsterdam. Zij werkte een jaar als onderzoeker aan de London Business School, en is in 2000 gepromoveerd op Management Learning and Development aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Van der Sluis heeft vele publicaties op haar naam staan, waaronder boeken en artikelen in diverse internationale tijdschriften.



Lidewey van der Sluis:

'Maak met een werknemer een psychologisch contract.'