

Rob van den Berg

# FUTUREPROOF TALENTMANAGEMENT

Naar een vernieuwing van HRM



Boom

Rob van den Berg

# **FUTUREPROOF TALENTMANAGEMENT**

Naar een vernieuwing van HRM

**Boom**

# INHOUD

VOORWOORD BAS HATTINK	9
<b>1. INLEIDING</b>	<b>13</b>
<b>2. WAT IS TALENTMANAGEMENT?</b>	<b>21</b>
2.1 TALENT: EEN VEEL EN VAAK GEBRUIKT BEGRIP	22
2.2 DE ORGANISATIE	28
2.3 DE MEDEWERKER	36
2.4 HET TEAM	60
<b>3. EEN VERANDERD DECOR</b>	<b>67</b>
3.1 CONTEXTUELE ONTWIKKELINGEN	67
3.2 IMPLICATIES VOOR DE HUIDIGE PRAKTIJK VAN TALENTMANAGEMENT	76
<b>4. DE HUIDIGE PRAKTIJK VAN TALENTMANAGEMENT</b>	<b>83</b>
4.1 TALENTMANAGEMENT IN PERSPECTIEF	83
4.2 HET ORGANISEREN VAN TALENTMANAGEMENT IN DE HUIDIGE PRAKTIJK	87
4.3 DE BEHOEFTE AAN VOORSPELBAARHEID	100
4.4 IS TALENTMANAGEMENT EEN SPECIALISME?	112
<b>5. FUTUREPROOF TALENTMANAGEMENT</b>	<b>123</b>
5.1 WAT IS FUTUREPROOF TALENTMANAGEMENT?	123
5.2 DE KENMERKEN VAN FUTUREPROOF TALENTMANAGEMENT	125
5.3 HET VERWEZENLIJKEN VAN FUTUREPROOF TALENTMANAGEMENT	145
5.4 CONCLUSIE EN SAMENVATTEND SCHEMA	156
EINDNOTEN	163
GLOSSARIUM TALENTMANAGEMENT	174
TREFWOORDENREGISTER	183
OVER DE AUTEUR	184

“

‘Alles draait om het  
collectief maar individuen  
maken het verschil’

(Louis van Gaal, voetbaltrainer)

‘De echte winst is  
de ontwikkeling van het  
menselijk kapitaal’

(Krauthammer International, internationale trainer in sales en leiderschap)

”

# VOORWOORD BAS HATTINK

**T**alentmanagement is al een tijd hip and happening en dat zal voorlopig alleen nog maar verder toenemen. Productiviteit verhogen, motiveren en verzuim verminderen door mensen aan te spreken op waar ze goed in zijn en ze te faciliteren daar nog beter in te worden. Wie wil dat nou niet? Er is al veel geschreven en gezegd over het onderwerp. Vele tools en methodieken zijn voorhanden om talentmanagement vorm te geven binnen organisaties. Maar wat heeft zin en wat is onzin (of zelfs contraproductief)? Tijd voor een verfrissende visie.

In dit boek wordt een onorthodoxe opvatting over talentmanagement gepropageerd. Het is een pleidooi om te breken met hoe nu heel vaak talentmanagement wordt georganiseerd in organisaties. Talent wordt door de auteur omarmd, het managen ervan, zoals we dit gewend zijn, allerminst. Dat zal mogelijk wat wenkbrauwen doen fronsen. Ter geruststelling: als A&O-psycholoog had ik ook zo mijn bedenkingen.

Dit boek stelt de vertrouwde benadering aan de kaak. Rob van den Berg is een man van de praktijk en kijkt verder dan de zo veel gebezigde formuleringen als talentmanagementstrategie, inclusief talentmanagement, talenten identificeren. Zo zet hij kanttekeningen bij het onder HR-mensen en talentmanagers geliefde jargon.

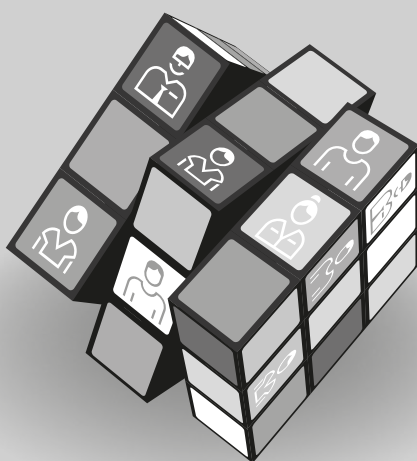
De oprukkende individualisering heeft ertoe geleid dat mensen, en zeker de jongere generaties, meer dan voorheen bezig zijn met de vraag hoe zij zich kunnen ontwikkelen en ontplooien en (voortdurend) het beste uit zichzelf kunnen halen en werk is niet vanzelfsprekend de aangewezen plek daarvoor. Ik onderschrijf de mening dat de huidige praktijk van talentmanagement door de maatschappelijke ontwikkelingen is achterhaald, zoals Rob van den Berg dat duidelijk maakt in dit boek. Vragen als hoe trekken wij talenten aan (op een veranderende arbeidsmarkt), hoe behouden we onze talentvolle medewerkers en hoe kunnen we hen gestructureerd laten groeien in onze organisatie, worden alleen maar belangrijker. Maar talentmanagement als een instrument voor beheersing van bovenaf heeft eigenlijk geen toekomst. Medewerkers die hun talent willen ontwikkelen en ontplooien en tot nu toe dat vooral de verantwoordelijkheid van de organisatie vinden, zullen daadwerkelijk zelf het heft in handen moeten nemen.

Rob van den Berg pleit voor een wezenlijk andere benadering die hij bestempelt als 'futureproof talentmanagement'. Ook pleit hij voor een vernieuwing van HRM, met name door een ferme nadruk op de menselijke kant. Ik ben ervan overtuigd dat zijn opvattingen genoeg stof tot nadenken en discussie geven voor een ieder die belang heeft of beroepshalve betrokken is bij het managen van talent in organisaties en/of zijn talent verder wil ontplooien.

*Bas Hattink*

Bas is arbeids- en organisatiepsycholoog en houdt zich al jaren bezig met de vraag hoe mensen in elke levensfase passend vorm en inhoud kunnen geven aan hun loopbaan. Hij is eigenaar van Eavan Consultancy en medeoprichter van CareerCare.

# 1







# INLEIDING

Ik beken het maar meteen. Zeker als het gaat om de manier waarop met menselijk talent wordt omgegaan, ben ik van de ene in de andere verbazing gevallen. Zoals de topmanagers die talent belangrijk zeggen te vinden maar er onvoldoende tijd voor vrijmaken omdat in hun ogen andere zaken belangrijker zijn. En heel vaak alleen op zoek zijn naar mensen waarin ze zichzelf herkennen. De middenmanagers, die het erg moeilijk vinden om hierin hun weg te vinden. Want aandacht geven aan talent is lastig, leidt bovendien af van de business en het blijkt moeilijk om eerlijk in je beoordeling te zijn. Dan zijn er de medewerkers waarvan een relatief klein deel zich laat leiden door een brandende ambitie, daar het gedrag op afstemt en goed aanvoelt hoe verder te komen. En het merendeel van de medewerkers; zij die wel een beeld hebben over hun loopbaan en verder willen komen maar dit vooral als de verantwoordelijkheid van de organisatie beschouwen.

Ik heb daarnaast ook gezien hoe professionals op het gebied van HRM en talentmanagement hun rol invullen. Hoe gering niet zelden hun impact is, hoewel zij vaak hun uiterste best doen. Ze hebben de mond vol van strategische personeelsplanning (SPP), strategisch talentmanagement, inclusief talentmanagement, employee journey en duurzame inzetbaarheid. Dat vakjargon is abracadabra voor managers en medewerkers en mondt dan uit in een ‘papieren tijger’. Maar afgezien van de hippe terminologie is er eigenlijk helemaal niet zo veel veranderd in de praktijk van het talentmanagement.

## Stellingname

De omgeving, de context waarin organisaties en mensen leven en zich bewegen, is ingrijpend veranderd. Vanaf de eeuwwisseling hebben de veranderingen zich in een hoog tempo op elkaar gestapeld. De huidige praktijk van talentmanagement past niet meer bij deze tijd (laat staan dat deze toekomstbestendig is). Maggi Evans et al. pleitten er al eerder voor om talentmanagement te vervangen door *Talent Liberation*.<sup>1</sup> Het moet echt anders. Het kan anders! Mijn stellingname in dit boek luidt als volgt:

*Futureproof talentmanagement betekent een vernieuwing van HRM, een vernieuwing waarin de mens en zijn talenten vooropstaan.*

Het lijkt niet ingewikkeld, maar dat is gezichtsbedrog. Afscheid nemen van de huidige praktijk van HRM en de daaruit voortvloeiende functionalistische benadering van talentmanagement is niet zo gemakkelijk. Want wanneer het over HRM gaat, worden niet zelden fraaie woorden gebezigd maar wijzen daden heel anders uit. Mensen worden in de praktijk maar al te vaak beschouwd als levende productiemiddelen. Ik ben bronnen van opbrengsten tegengekomen, terwijl eigenlijk kostenpost wordt bedoeld. Een eufemisme dus. Het huidige HRM is zo bekeken nogal discutabel. Mensen, medewerkers, zijn meer dan productiemiddelen. Ze zijn het waard om te worden geschat op hun individuele identiteit, ambities en talenten. De contextuele veranderingen onderstrepen dit alleen maar. Het is nu en in de toekomst juist meer dan ooit de kunst om de talenten van mensen tot hun recht te laten komen en ervoor te zorgen dat de organisatie daar baat bij heeft. Talentmanagement is nu eenmaal niet bedoeld om een 'speeltuinen voor talenten' te creëren. Het succes van het geheel, de organisatie, moet het belang van allen dienen.

De huidige tijdgeest legt steeds meer het falen van de door ons geconstrueerde systemen, voorschriften, procedures en formulieren bloot. Door de regels zien we niet meer goed waar het werkelijk om gaat. Er is niet zomaar een roep om de menselijke maat. Laat het HR-vakgebied hierbij aansluiten, laten we het 'menselijke bronnen'-management (HRM) ontstijgen en onze focus richten op het talent van onze medewerkers. Dat lijkt op het eerste gezicht helemaal niet zo ingewikkeld. Maar schijn bedriegt. Het vraagt in ieder geval om lef. Van alle betrokkenen. Dat leg ik graag uit in dit boek.

## Praktische vraagstukken

In 2000 heb ik mij gevestigd als zelfstandig personeelsadviseur. Ik heb sindsdien uiteenlopende opdrachten gedaan, van reorganisaties en organisatorische herschikkingen maar (gelukkig ook) de ontwikkeling van HR-beleidsplannen. Ik heb in deze periode meerdere malen van organisaties de opdracht gekregen om vorm te geven aan talentmanagement. Het is evident dat veel organisaties hierbij belang menen te hebben. Tegelijkertijd wordt er op verschillende wijzen inhoud aan gegeven. Uit mijn eigen praktijk laat ik je enkele voorbeelden zien. Deze organisaties verschilden sterk van elkaar en hadden alle drie een vraag op het gebied van talentmanagement. Het ging om een grotere, internationaal opererende projectenorganisatie, een middelgrote marketingorganisatie en een nog zeer beperkt start-up-clubje.

### - ‘Ons Management Development moet worden geprofessionaliseerd’

Een internationaal opererende projectenorganisatie met duizenden goed opgeleide medewerkers had de behoefte om haar Management Development te professionaliseren. Het topmanagement had hiervoor een gewezen lijnmanager benoemd, die bij een eerdere herstructurering overtollig was geworden. De man werkte al meer dan dertig jaar bij de organisatie (respectievelijk haar rechtsvoorgangers) en had nog enkele jaren voor de boeg alvorens hij (toen nog) met vervroegd pensioen kon gaan. Ik merkte in het eerste jaar dat een exclusieve focus op managementposities niet paste bij deze organisatie, die bulkte van de hoogopgeleide kenniswerkers. In de loop der jaren was de volgende traditie ontstaan. Het topmanagement besprak tweejaarlijks in besloten kring ‘de talenten’. Deze groep bestond uit vier leden van de raad van bestuur en de lijnmanager, zijnde de talentmanager, fungeerde hierbij als een soort secretaris. Op basis hiervan volgde het benoemen (aanstellen) in een managementpositie van medewerkers die excelleerden in de ogen van het topmanagement in de voorbereiding of uitvoering van projecten. Dus de teneur van het talentmanagement was medewerkers die goed in hun vak waren, ambitieus en meer dan gemiddeld presteerden te belonen met een promotie naar een managementpositie. Met als risico: één vakman/-vrouw minder en één slechte manager erbij. Een goede vakman/-vrouw is namelijk niet per definitie een goede manager, integendeel zelfs. In deze organisatie heb ik na enige tijd voorgesteld om de focus te verbreden van management development naar *professional development*. En daarbij namen we afscheid van de gewoonte om medewerkers die volgens het topmanagement excelleerden te belonen met een managementpositie. Overigens impliceert dit dat men bereid moet zijn om ‘vakmanschap’ beter te belonen en de betere beloning van managementposities los moet durven laten. Ik kan je nu al melden dat dit gemakkelijk is gezegd, maar in de praktijk een stuk lastiger valt te realiseren. Het topmanage-

ment zag uiteindelijk in dat voor deze organisatie talentmanagement zich juist moest richten op de vakloopbaan in plaats van ‘slechts’ op managementposities.

- **‘Hoe houden wij onze goed opgeleide marketeers aan boord?’**

Dan de middelgrote marketingorganisatie met ruim vijfhonderd eveneens hoog-opgeleide medewerkers. De vraagstelling die ik hier bij aanvang mee kreeg was ‘hoe houden wij onze beste medewerkers aan boord?’ Ook de directie van deze organisatie redeneerde vooral in termen van promoties in managementposities en niet in het bieden van concrete perspectieven in de ontwikkeling van het vakmanschap. Het talentmanagement moest zich ook hier veel meer richten op de vakmatige ontwikkeling. Het denken in termen van het traditionele promotiebeleid (verticale loopbaanontwikkeling) moest worden doorbroken.

- **‘Onze mensen zijn geen traditionele medewerkers, ze zijn onconventioneel ingesteld en snel verveeld. Hoe binden we ze toch aan onze club?’**

Het start-upclubje van nog geen honderd jonge medewerkers werd geleid door twee (zelf ook jonge) pioniers die zich er beiden van bewust waren dat gegeven hun groeiplannen stabiliteit in de personeelsbezetting een voorwaarde was. Maar hoe bind je die niet-traditionele medewerkers? De beide directeuren/eigenaren onderkenden dat hun medewerkers een hekel hadden aan regels en gezagsverhoudingen. Zijzelf trouwens ook ... Wat zij minder goed herkennen was hoe groot hun persoonlijke stempel op de organisatie was. Gezien de pioniersfase van dit bedrijf manifesteerden zij zich vooral als leiders. Er was niet veel regelruimte voor de medewerkers, die bovendien op zoek waren naar afwisseling en nieuwe ervaringen wilden opdoen met nieuwe initiatieven. Een beetje uitproberen, experimenteren en ontdekken wat wel en wat niet zou werken. De directie worstelde met hoe de ‘doorstroming’ te organiseren. Hier richtte het talentmanagement zich vooral op de bewustwording van de topmanagers dat hun dominante leiderschap geen gunstige invloed had op de ruimte voor ontwikkeling en daarmee op het *commitment* van medewerkers.

Ieder van deze organisaties had niet alleen een eigen invulling van waar talentmanagement om zou moeten gaan. Ik zag vooral de behoefte aan een specifieke oplossing voor de organisatie en niet aan een ‘bewezen model’ van talentmanagement. Voor elke organisatie betekent talentmanagement iets anders. Alvast een aanwijzing om in het achterhoofd te houden. Een zaligmakend recept voor talentmanagement dat overal toepasbaar is, bestaat niet. Ook niet in dit boek. Het spijt mij als dit een teleurstelling voor je is.

Laat na om klakkeloos over te nemen wat er in trendy boeken staat of in hippe artikelen in de vakbladen en op de websites. Laat het ook na om *good* of *best*

*practices* van andere organisaties te kopiëren. Maar, neem van dat alles wel kennis en beoordeel kritisch, in samenspel met anderen in jouw organisatie, wat nu wel en wat juist niet bruikbaar is in jullie specifieke setting. Wat ik in dit boek duidelijk wil maken is om te overwegen hoe de externe (contextuele) factoren van invloed zijn op wat de organisatie in dit opzicht nodig heeft en hoe kan worden 'voorgesorteerd'. Want ondernemen is vooruitzien, anticiperen.

## Opzet van dit boek

Dit boek telt, naast dit hoofdstuk met de inleiding, vier hoofdstukken. In hoofdstuk 2 zal ik het begrip talentmanagement duiden. Het geeft een beeld van wat er zoal onder wordt verstaan en welke verwachtingen partijen hebben van wat talentmanagement betekent en moet opleveren. Hierbij zullen de verschillende partijen nader worden belicht.

In het derde hoofdstuk plaats ik de huidige praktijk van talentmanagement in wat ik een veranderd decor noem. De laatste decennia hebben zich ingrijpende veranderingen voorgedaan, zoals de technologische veranderingen, digitalisering en de 24-uursgemeenschap, die onze samenleving drastisch hebben veranderd. Daarbij heeft de demografische trend van vergrijzing en ontgroening ontegenzeggelijk impact op de arbeidsmarkt. Flexibele arbeidsvormen zijn snel in aantal toegenomen. De arbeidsmoraal is niet buiten schot gebleven, zo dwingt senioriteit niet vanzelfsprekend meer respect af. Deze veranderdynamiek zal niet verdwijnen maar alleen maar toenemen. De huidige praktijk van talentmanagement heeft zich echter nauwelijks aangepast aan de nieuwe omstandigheden en is daarmee zeker niet toekomstbestendig.

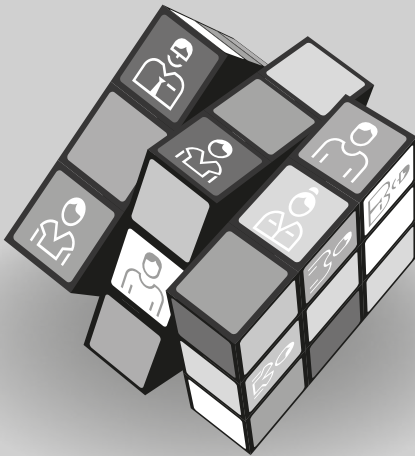
In het vierde hoofdstuk komt de praktijk van talentmanagement aan de orde. Het betreft de vraag hoe organisaties inzicht houden in en overzicht houden op de ontwikkeling van de talenten in de organisatie. Ik sta stil bij een geliefd middel: de talent review die in menige organisatie te boek staat als 'de vlootshow'. Het gaat over de noodzakelijk geachte voorspelbaarheid door planmatigheid, objectivering en beheersing. Ook komt de vraag aan bod die het topmanagement niet zal nalaten te stellen: wat levert talentmanagement de organisatie nu al met al op? Ook ga ik in op de vraag in hoeverre talentmanagement een specialisme is en wat doorgaans de activiteiten zijn van een talentmanager in de organisatie. Meer specifiek zal ik ingaan op de invulling van de rol van talentmanager door een lijnmanager en door een HR-professional. Ik zal in dit hoofdstuk de resultaten bespreken van een onderzoek onder talentmanagers en hun visie op de eisen die je kunt stellen aan een effectieve talentmanager.

In het laatste hoofdstuk over futureproof talentmanagement licht ik toe uit welke bouwstenen dit bestaat en wat dit impliceert voor de hoofdactoren. Ik zal ook mijn kijk geven op de organisatie van nieuw talentmanagement en de implicaties voor het huidige HRM en de daarmee verbonden organisatie. Ik beschrijf acht stappen op weg naar vernieuwing van HRM en daarmee een nieuwe praktijk van talentmanagement en geef tips voor een geslaagde implementatie.

In de bijlage tref je een overzicht van vaak voorkomende en gebezigde begrippen op het gebied van talentmanagement (glossarium).

Dit boek is in feite het resultaat van mijn jarenlange ervaring in HRM en meer specifiek als Talent Manager. Ik ben overtuigd van de (potentiële) toegevoegde waarde van HR-professionals, maar ik ben er evenzeer van overtuigd dat een wezenlijke verandering in de beroepsuitoefening en organisatie van hun werk noodzakelijk is. Daarvan getuig ik met dit boek. Hopelijk is het een inspiratie en aanzet tot verandering.

2







# WAT IS TALENTMANAGEMENT?

**D**e laatste jaren is een nieuwe en aanvullende trend waarneembaar op het gebied van talentmanagement. Het veranderd maatschappelijk decor maakt dat organisaties het ogenschijnlijk over een andere boeg gooien en zoeken naar nieuwe manieren om medewerkers aandacht te geven. Zij stellen een *happiness officer* aan of een *wellbeing leader*. Zo'n *happiness officer* heeft tot taak aandacht te schenken aan medewerkers zodat zij zichzelf kunnen zijn, de *wellbeing leader* richt zich op welzijn in het werk en een goede balans tussen werk en privé.<sup>2</sup> Het specialisme om 'collega's gelukkig te maken' heeft inmiddels al geresulteerd in een opleiding voor 'werkgelukdeskundigen' aan de Fontys Hogeschool.<sup>3</sup> Talentmanagement heeft echter een bredere bedoeling.

Met talentmanagement bedoelen we doorgaans *het beleid en de procedures die gericht zijn op het systematisch identificeren, werven, selecteren, ontwikkelen, inzetten, engageren en vasthouden van talenten*. De gerenommeerde internationale beroepsvereniging van HR-professionals, de CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) omschrijft het nog ruimer: 'talentmanagement is gericht op het aantrekken, identificeren, ontwikkelen, betrekken, behouden en inzetten van personen die als bijzonder waardevol worden beschouwd voor een organisatie. Om effectief te zijn, moet het aansluiten bij bedrijfsdoelen en strategische doelstellingen. Door talent strategisch te managen, kunnen organisaties een werkplek bouwen die aanzet tot excellente prestaties, bevorderen ze een leerklimaat in de organisatie,

voegen ze waarde toe aan hun employer brand en verbeteren ze hun diversiteitsmanagement'.<sup>4</sup> Talentallocatie richt zich op de huidige prestaties en het toekomstige potentieel van een of meer groepen geselecteerde medewerkers. Het doel is zicht te krijgen op de gedeelde sterke punten, behoeften en ontwikkelingsmogelijkheden. Op basis daarvan kan doelgroepenbeleid worden ingericht.

Deze omschrijvingen laten zien dat talentmanagement in ieder geval een verzameling op elkaar afgestemde HR-interventies omvat. Het moet bijdragen aan een optimaal personeelsbestand voor de organisatie, nu en in de toekomst. Volgens de socioloog Hamaker bestaat de opdracht van het talentmanagement uit drie belangrijke taken.<sup>5</sup> De organisatie:

- moet weten welke talenten beschikbaar zijn;
- moet deze talenten effectief benutten; en
- zal de talenten verder ontwikkelen.

Niet zelden wordt in dit verband gesproken van 'strategisch talentmanagement', waarbij talent wordt gedefinieerd in termen van gewenst gedrag en er wordt uitgegaan van de missie, visie en doelen van de organisatie.

In dit hoofdstuk zal ik verder ingaan op wat talent is en hoe hier tegenaan kan worden gekeken. Verder: waarom zijn de medewerkers en de organisatie belanghebbenden bij talentmanagement en hoe verhouden die zich tot elkaar? Tot slot ga ik in dit hoofdstuk in op hoe bepaald kan worden wat investeringen in talentmanagement (uiteindelijk) opleveren.

## 2.1 TALENT: EEN VEEL GEBRUIKT BEGRIIP

Je talent benutten en ontwikkelen is zeer afhankelijk van de vraag of iemand daar de ambities voor heeft. De Amerikaanse emeritus hoogleraar Schein heeft ooit de zogeheten loopbaanankers geformuleerd, een combinatie van waargenomen talenten, waarden en behoeften. In de loopbaantheorie komen we ook het begrip drijfveren tegen. Deze maken wat iemand motiveert om ergens voor te kiezen, of om ergens voor te gaan. Vaker wordt het motto gehuldigd dat talent hebben dan mooi mag zijn, maar dat ambitie belangrijker is om je talent te ontwikkelen en in meerdere opzichten 'te gelde te maken'. Onderzoeken bevestigen dat aangeboren talent een minder grote rol speelt dan men doorgaans aanneemt. In die zin meent de aan het Amerikaanse zakenblad verbonden journalist Geoff Colvin dat talent op zichzelf een overschat iets is. De Nederlandse topzeilster Marit Bouwmeester onderschrijft dat min of meer wanneer zij zegt: 'Ik geloof niet in talent. Ik geloof in keihard werken.'<sup>6</sup> Talent kan dus op verschillende manieren worden gezien.

Volgens Thunissen, lector Dynamische Talentinterventies bij Fontys Hogescholen, bezigen managers en HR-professionals de term ‘talent’ vaak, maar blijft het een vaag en weinig concreet begrip. In de dagelijkse praktijk, aldus Thunissen, zegt men vaak het één en doet het ander.<sup>7</sup> Dat is een vaststelling die velen van ons kunnen onderschrijven.

Die verschillende uitleg van het begrip talent is belangrijk om voor ogen te houden. Vaak wordt eraan voorbijgegaan, maar de nuanceverschillen spreken voor zich:<sup>8</sup>

- Talent als eigenschap. Het hebben van talent. Iets van nature goed kunnen dat waarde heeft op de arbeidsmarkt.
- Talent als potentieel. Gezien worden als veelbelovende medewerker.
- Talent als excellente medewerker. Beter presteren en functioneren dan andere medewerkers.

Thunissen, die ik zojuist al aanhaalde, maakt een onderscheid in de perceptie. Volgens sommigen ben je een talent, volgens anderen heb je talent. Figuur 2.1 laat zien hoe zij dit naar de praktijk vertaalt.<sup>9</sup>



Figuur 2.1 Talent zijn versus talent hebben

Aanvullend kan worden opgemerkt dat het bij talent voor de business gaat om ‘presteren’ en voor de positieve psychologie om ‘waarderen’. Thunissen stelt dat het bij het eerste om ‘talent in de tent’ gaat en bij het laatste om ‘talent in de vent.’

# OVER DE AUTEUR

Rob van den Berg is sinds 2000 gevestigd als zelfstandig personeelsadviseur.

- ▶ Vanuit Goodsign HRM werkt hij onder meer als:
  - Trusted advisor HR-strategie en -executie
  - HR-projectmanager
  - HR-conceptenontwikkelaar
- ▶ Vanuit de joint venture HR TRANSFER houdt hij zich bezig met de bemiddeling en professionele coaching op de beroepsuitoefening van HR-professionals, vast en ad interim.
- ▶ Daarnaast is hij auteur, keynotespeaker, docent/afstudeerbegeleider (o.a. aan de Hogeschool Rotterdam).

Hij heeft uitgebreide ervaring op het HR-vakgebied in uiteenlopende functies en rollen. Rob wordt vaak ervaren als iemand die out-of-the-box denkt. Zie verder:

[www.goodsign.nl](http://www.goodsign.nl)

[www.hrtransfer.nl](http://www.hrtransfer.nl)

Rob van den Berg heeft meerdere publicaties op zijn naam staan. Dit betreft zowel artikelen in vaktijdschriften (onder andere Personeelbeleid en Personeelsmanagement & Informatietechnologie) als boeken op het gebied van management en HRM. Ook is hij als bewerker betrokken bij de Nederlandse uitgaven van vooraanstaande buitenlandse publicaties op het gebied van HRM en management(vaardigheden). Het bewerken betekent dat een Nederlandse vertaling van Amerikaanse respectievelijke Engelse context (Angelsaksisch) wordt omgezet naar de Nederlandse context, dus naar de Nederlandse arbeidsverhoudingen en wetgeving (Rijnlands).

## Boeken

- *e-HRM – Inspelen op veranderende organisaties en medewerkers* (2001)
- *P&O administratief bekeken* (2004)
- *Brugboek Personeelsmanagement* (2004)
- *Fundamenten Personeelsmanagement* (2006)
- *E-HRM – Nu wordt personeelsmanagement eindelijk leuk* (2011)

Op de krappe arbeidsmarkt is niet de werving van nieuwe medewerkers maar juist het behoud van je huidige personeel cruciaal. Maak de stap van *human resources* naar *people development*!

**H**oge productiviteit, laag verzuim en gemotiveerde medewerkers: dat is de droom van elke organisatie. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? *Futureproof talentmanagement* rekent af met de huidige praktijk van HRM, die afgezien van de hippe terminologie nauwelijks in ontwikkeling is. De arbeidsmarkt van nu vereist een frisse aanpak, niet gericht op werving maar op behoud van je medewerkers.

Je wil dat de toptalenten binnen de organisatie zich optimaal kunnen ontwikkelen. Tegelijk moeten alle medewerkers de ruimte hebben om hun individuele kwaliteiten volledig in te zetten. *Futureproof talentmanagement* laat zien hoe het allebei kan door de talenten en ambities van alle medewerkers centraal te stellen. Met het praktische stappenplan verbeter je talentmanagement in jouw organisatie. Het resultaat: een HRM-aanpak die meer doet voor de organisatie én haar mensen.



**Rob van den Berg** is sinds 2000 gevestigd als zelfstandig personeelsadviseur bij Goodsign HRM. Daarnaast is hij managing partner bij HR Transfer en is hij verbonden aan de HR Business School van de Hogeschool Rotterdam. Hij heeft meer dan twintig publicaties op zijn naam staan, waaronder *e-HRM – Nu wordt personeelsmanagement eindelijk leuk* (2010), en hij is medebewerker van het standaardwerk *Managementvaardigheden* van Phillip L. Hunsaker.



[www.bua.nl](http://www.bua.nl)

[www.boommanagement.nl](http://www.boommanagement.nl)