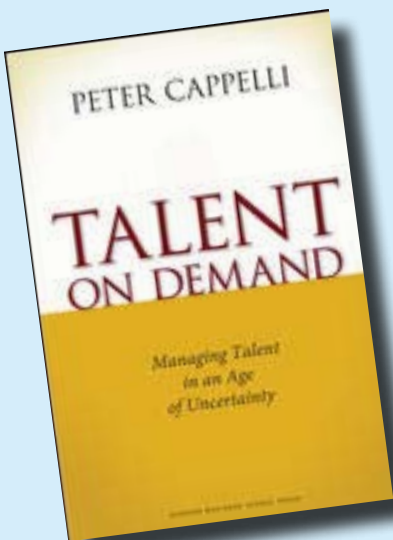


Boekbespreking: Talent on demand, P. Cappelli**Cappelli's tips door een HRD-bril***Aimée Leijs*

Elk bedrijf wil de beste mensen op de juiste plek. Hoe doe je dat in de huidige onzekere markt? Peter Cappelli, een Amerikaan met een behoorlijke staat van dienst als het gaat om issues rondom HR, geeft een antwoord op deze vraag in zijn boek 'Talent on demand – Managing talent in an age of uncertainty'. Zijn verhaal is van belang in het licht van talent en talentontwikkeling. Maar hou je HRD-bril wel op. Dat levert namelijk een aantal belangrijke kanttekeningen op.

**Tips**

Peter Cappelli is professor of Management en directeur van het Center for Human Resources aan de Wharton School of Business van de University of Pennsylvania. In 'Talent on demand' zet hij zijn ideeën uiteen over hoe bedrijven effectief kunnen omgaan met talent: finding, retaining and developing talent. Hij trekt een aantal conclusies, die hij rond de volgende thema's uiteenzet.

**Make or buy?**

Cappelli zegt: vind de balans tussen 'make talent' en 'buy talent'. Wanneer koop ik talent in als bedrijf, en wanneer ontwikkel ik het intern? Om deze vraag te beantwoorden, moet je goed weten waar de behoeftes liggen binnen je bedrijf én wat het kost als je inschatting niet klopt. Hij noemt dit 'minimize the risk (and associated costs) of being wrong' (p.13).

Reduceer risico

Cappelli zegt ook: reduceer het risico rondom onvoorspelbaarheid van markt en mensen.

Cappelli heeft een aantal concrete tips, zoals het centraliseren van talentprogramma's, omdat dat goedkoper is. Een andere tip is om mensen op meerdere momenten in een talentprogramma te laten instromen, zodat je goed kunt inspelen op de behoefte van dat moment. Ook raadt hij aan om in talentprogramma's medewerkers zich eerst te laten ontwikkelen op brede en algemene competenties, en pas later op de 'job-specifieke' competenties. Op die manier kun je mensen laten specialiseren binnen een specifieke baan op het moment dat je bedrijf dat precies uitkomt. Dit vermindert het risico dat je mensen opleidt voor iets waar je ze uiteindelijk toch niet voor nodig hebt.

Return on investment

Regel je return on investment bij talentontwikkeling. Cappelli bedoelt hiermee: hoe verdien je dat wat je investeert zo snel mogelijk terug? Hij laat met onderzoek zien dat veel werknemers het bedrijf na drie tot vijf jaar verlaten - en dat is nou net het moment waarop ze geld gaan opleveren voor het bedrijf. Cappelli adviseert daarom bijvoorbeeld om leren en werken te combineren (en daarmee de 'off the job' tijd zo kort mogelijk te houden), omdat de grootste

kosten komen uit het verlies aan productiviteit terwijl de trainee leeractiviteiten doet. Ook zegt hij: laat mensen meebetalen aan hun ontwikkeling, en laat ze het geleerde verder de organisatie in helpen, bijvoorbeeld door ervaringen te delen.

Match

Match talent en werk binnen het bedrijf. Regel dat mensen niet afhankelijk zijn van wat hun qua werk wordt aangeboden, maar laat ze zelf de regie daarin nemen. In dit kader vindt Cappelli de interne vacaturemarkt binnen een bedrijf een goede tool, omdat mensen daarmee hun eigen weg kunnen bepalen en hun talent kunnen laten zien.

Bruikbaar

In het verhaal van Cappelli zitten een aantal bruikbare tips, die je bijvoorbeeld kunt meenemen bij het ontwerpen van grootschalige talentprogramma's. Zo kunnen zijn ideeën rondom return on investment helpen om een talentprogramma qua kosten slim op te zetten. 'Off the job' leren bijvoorbeeld kost veel geld, dus doe dat zo min mogelijk. Combineer leren en werken waar het kan. Ook zijn tip om mensen hun kennis binnen het bedrijf te laten delen, zodat die kennis zich niet beperkt tot die ene medewerker, is waardevol.

Vanuit opleidingsperspectief allemaal niet nieuw, maar het is interessant om kennisdeling ook eens vanuit het oogpunt van kostenbesparing te benaderen.

Aannames

Maar Cappelli doet ook een aantal aannames. Die aannames maken dat hij een aantal vragen niet stelt rondom leren en talentontwikkeling. En dat is jammer, want het zijn vragen die relevant zijn.

Talent kennen

Zijn eerste aanname: ieder kent zijn talent, weet hoe het in te zetten is én kan de juiste omgeving vinden waarin dat talent tot zijn recht komt. Cappelli



heeft het niet over het ontdekken van talent, over hoe mensen dit doen en wat ze daarvoor nodig hebben. Want veel mensen kennen hun talent helemaal niet; dat moeten ze eerst ontdekken om ermee aan de slag te gaan. Wat is daarvoor nodig? Wat betekent dat als je als bedrijf de talenten van je mensen optimaal wilt benutten? De interne vacaturemarkt bij voorbeeld; wat zijn de voorwaarden voor succes daarvan? Cappelli heeft het alleen over het aspect dat mensen hun talent kunnen laten zien.

Leren in een context

De tweede aanname: leren hoeft niet per se gekoppeld te worden aan een job-specifieke context. Cappelli adviseert om in grote talentprogramma's

mensen zich eerst te laten ontwikkelen op grote algemene competenties, en pas later op job-specifieke competenties. Maar competenties krijgen inhoud in de context waar ze nodig zijn: de job! Brede competenties worden zonder context lege competenties. Cappelli adviseert wel om leren en werken zo snel mogelijk bij elkaar te brengen, uit het oogpunt van kostenbesparing. Maar hij zegt niets over de voorwaarden die gelden om effectief leren in die job mogelijk te maken.

Talent als product

De derde aanname: talent is een product: je kunt het kopen, of zelf maken. Dit is een nogal eindimensionale benadering: als talent al een product is, dan is het een levend, bewegend, veranderend product dat in elke omgeving én bij ieder mens een andere betekenis krijgt. Dat doet afbreuk aan het idee van een product. Sterker: het doet geen recht aan datgene wat talent is en kan zijn.

Samengevat: als je met een HRD-bril kijkt naar het verhaal van Cappelli, dan is zijn betoog te weinig gelaagd, te veel vanuit een puur economisch perspectief gezien. Het gaat daarmee voorbij aan essentiële voorwaarden die gelden als je een effectieve leeromgeving wilt creëren, waarin het talent van mensen tot zijn recht komt. Ik kijk nog even naar de kern van Cappelli's verhaal: kostenbesparing. Laat nou effectief leren en effectief talent benutten enorm helpen om kosten te besparen!

Boek: *Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty*, Peter Cappelli, Harvard Business Press, 2008

Aimée Leijts is adviseur bij EMC Leren in bedrijf.

