

'Mensen maken het verschil. Dit boek biedt nieuwe inzichten in de manier waarop je toptalent aan je organisatie bindt.'

– SANDER VAN DER LAAN, CEO ACTION

BART DIETZ
EN RAINIER BEELEN



**SUCCESVOL
BINNENHALEN
VAN
TOPTALENT**

Boom

Bart Dietz en Rainier Beelen

**Succesvol binnenhalen
van toptalent**

Boom

Inhoud

Inleiding	7
1 Toptalent is anders	13
2 Hoe een toptalent naar zichzelf kijkt	37
3 Een toptalent verkoopt zichzelf niet	61
4 Hoe een toptalent naar de wereld om hem heen kijkt	85
5 Hoe een toptalent naar jou kijkt	101
Uitleiding	117
Dankwoord	121
Literatuurlijst	123

Inleiding

Doel van dit boek: managers helpen om A-spelers aan boord te halen

Stel, je spreekt morgen een kandidaat die in het gesprek een top-talent blijkt te zijn. Weet je dan wat je zeggen moet om hem binnen te halen? De meesten doen dit: ze gaan de baan en de organisatie aanprijzen. Dit werkt bij de meeste kandidaten, maar bij de échte toppers in de arbeidsmarkt werkt het averechts. In dit boek lees je wanneer je alles wat een gewoon sollicitatiegesprek goed maakt terzijde moet schuiven en wat je moet doen als je zeker weet: 'Deze moet hier komen werken.'

Er zijn veel geschikte kandidaten en ook best veel goede. Die selecteren is moeilijk, maar daarover gaat dit boek niet. Ook niet over het herkennen van die ene hele goede. Want dat is het makkelijkste deel van het gesprek. Buitencategoriemensen herken je namelijk vrij makkelijk. Het gesprek met ze aangaan zodat ze ook binnenkomen, dat is heel andere koek. Wij hebben veel praktijkervaring met uitzonderlijk goede mensen op de arbeidsmarkt. We weten hoe ze denken en doen. Daarom worden we vaak om advies gevraagd. Dit motiveerde ons tot het schrijven van dit boek.

Wanneer je succesvolle managers vraagt wat het geheim achter hun succes was, is steevast het antwoord dat zij in staat waren 'the right people on the bus' te verzamelen (Collins, 2001). Ons idee is niet zozeer dat deze managers sterke selecteurs waren, maar eerder dat zij goed waren in het binnenhalen van toptalent. In dit boek werken we dit idee uit en onderbouwen we het. De focus op werven van toptalent in een interview, in plaats van op het selecteren ervan, is nieuw. Steeds meer managers begrijpen dit, maar ze weten niet goed hoe het te doen. Daarover is weinig tot niets bekend. Die leemte willen wij invullen.

Wij voorspellen dat het binnenhalen van de absolute toppers een van de belangrijkste managementcompetenties aan het worden is. Dit boek gaat je leren wat een 'toptalentmindset' is en hoe je dat overbrengt op je collega's.

Juist nu

Talent is schaars. De huidige Nederlandse arbeidsmarkt is gespannen. Tegelijkertijd krijgt talent een steeds prominenter rol in de strategie van organisaties. Zij willen en moeten snel en wendbaar meebewegen met de veranderingen in hun markten. Hiervoor is toptalent een noodzaak. Simpel gezegd: managers worden steeds afhankelijker van talent om hun doelen te bereiken. Dit maakt het gevecht om talent heftiger dan dit in jaren is geweest. Wij onderscheiden in dit boek talent van toptalent, en stellen vast dat ook in Nederland de strijd om toptalenten, ofwel A-spelers, is losgebarsten.

Het is belangrijk om vast te stellen dat hierdoor de rol van het traditionele interview zal gaan veranderen. De nadruk ligt nu

vooral nog op selectie: het gaat erom vast te stellen of de betreffende kandidaat past bij de gevraagde ervaring voor de vacature en beschikt over de relevante competenties. Overigens is het de vraag of dat verstandig is: wetenschappers zijn het erover eens dat er allerlei belangrijke beperkingen zijn aan face-to-face-sollicitatiegesprekken om kandidaten te selecteren (zie bijvoorbeeld Moscoso, 2000). Om het simpel te zeggen: we zijn er niet zo goed in en maken veel fouten. Op zich al voldoende reden om te kijken of het niet anders kan. En het *kán* anders: we staan aan de vooravond van revolutionaire technologische ontwikkelingen op het gebied van selectie. We zullen hier verder niet op dit onderwerp ingaan, maar door deze ontwikkelingen zullen we in de toekomst kandidaten steeds betrouwbaarder en met minder menselijke fouten kunnen selecteren. De rol van het face-to-face-sollicitatiegesprek als selectie-instrument zal steeds meer plaatsmaken voor innovatievere vormen, bijvoorbeeld gebaseerd op big data, HR-analytics en geavanceerde algoritmen (zie bijvoorbeeld: seed-linktech.com). Nu technologie steeds meer de selectie voor haar rekening gaat nemen, wordt het *binnenhalen* van toptalent dus cruciaal voor organisaties: daarop moeten managers in hun interviews vooral gefocust zijn. Het ontwikkelen van de daarvoor noodzakelijke toptalentmindset is dus voor iedere manager relevant. De focus op het *binnenhalen* van toptalent in een interview, in plaats van op het selecteren ervan, is nieuw.

De strekking van ons verhaal:
A-spelers denken anders,
dus moet je andere dingen doen

De kernboodschap van dit boek is deze: om de aantrekkelijkste kandidaten op de arbeidsmarkt binnen te halen voor je team,

moet je niet méér van hetzelfde doen, maar je moet als manager echt dingen ánders doen, en dan vooral in het face-to-face-interview dat je met hen hebt. Dit vraagt zoals gezegd om een toptalentmindset: je paradigma moet veranderen. Headhunters zeggen weleens dat ‘slechts de helft van het werk erop zit’ als een toptalent een baan krijgt aangeboden. In dit boek leggen we bloot hoe managers hier succesvoller in kunnen worden.

In hoofdstuk 1 gaan we in op de verschillen tussen toptalent en gewoon talent. In de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5 leggen we uit hoe de spelregels voor managers voor het aantrekken van toptalent écht anders zijn dan die voor het aantrekken van gewoon talent. In hoofdstuk 2 beschrijven we dat toptalent anders naar zichzelf kijkt. Dit maakt bijvoorbeeld dat men een sollicitatiegesprek anders beleeft dan gewoon talent. In hoofdstuk 3 leggen we uit dat toptalent zichzelf niet verkoopt (en dat ook niet zou moeten doen). Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 in op de vraag hoe toptalenten naar de wereld om hen heen kijken. Ten slotte zetten we in hoofdstuk 5 uiteen hoe toptalent anders kijkt naar de interviewer.

De basis van het boek: praktijk en wetenschap

Dit boek is vooral gebaseerd op onze ervaringen uit de praktijk. We hebben ons gedurende het schrijven ervan echter constant laten inspireren door relevante wetenschappelijke literatuur. Andersom heeft het schrijven van het boek ons ook gemotiveerd om meer fundamenteel onderzoek te doen naar de werving van toptalent. Op dit moment werken we bijvoorbeeld mee aan experimenteel onderzoek door de Erasmus Universiteit om onze ideeën nog verder te toetsen.

Voor dit boek hebben we verschillende bronnen gebruikt. Ten eerste hebben we ongeveer twintig diepte-interviews gehouden met managers. Deze managers selecteerden wij op basis van wat ons opviel in hun (on)vermogen om toptalent binnen te halen. Ten tweede hebben we ongeveer vijftwintig interviews gehouden met mensen die wij als toptalenten kwalificeren en die ook in de arbeidsmarkt als zodanig worden gezien. Ten derde hebben we ongeveer vierhonderd vragenlijsten verstuurd om mensen te vragen naar hun ervaringen in een specifiek sollicitatiegesprek. Ten slotte hebben we gedurende het schrijven van dit boek verschillende interactieve workshops met managers gehad om ook hun feedback te krijgen.

Vanuit ons werk voor Career Openers spreken wij elke dag met toptalent, zowel formeel als informeel, over hun loopbaan en hun verdere leven. Wij snappen daarom hoe zij echt denken. Ook zien we in de praktijk van onze klanten grote verschillen tussen managers die wel of niet succesvol zijn in het binnenhalen van toptalent. Sommigen, zoals Tom Heidman (voormalig CEO van onder andere C1000) springen daar met kop en schouders bovenuit en zijn voor ons inspirerende best practices geweest. De managers die er goed in zijn, doen consequent dingen anders, maar zijn hier meestal onbewust bekwaam in. Op basis van onze ervaringen met hen presenteren we in dit boek wat ervoor nodig is om succesvol te zijn, zodat je weet wat je vanaf nu anders moet doen om hier ook goed in te worden.

Over de auteurs

Drs. Rainier Beelen is al meer dan twintig jaar een vertrouwde adviseur van toptalent in Nederland en werkte intensief samen

met veeleisende opdrachtgevers (multinationals, bedrijven in eigendom van private-equity- en familiebedrijven) in het aantrekken van toptalent. Bart Dietz, PhD, is parttime verbonden aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Hij doet onderzoek naar de unieke psychologie van toptalent en wat dat betekent voor de werving ervan. Rainier en Bart zijn samen partners van Career Openers.

1

Toptalent is anders

**'Toptalenten zijn mensen die in staat zijn om uit
ogenschijnlijk niets, iets voor elkaar te krijgen wat zinvol
is.'** – *Luc de Baets, General Manager bij Albert Heijn België en
voormalig EVP HR Ahold Europa*

Wat zijn toptalenten en waarom zijn ze zo waardevol?

Managers zijn het erover eens dat er weinig zaken zo belangrijk zijn als het binnenhalen van de getalenteerdste mensen. Net zoals de allerbeste voetballers ter wereld de clubs meestal voor het uitkiezen hebben, kunnen de allerbeste professionals vaak kiezen bij welk bedrijf ze gaan werken. Dit komt doordat CEO's en managers ervaren dat dit toptalent in staat is om daadwerkelijk impact te hebben op hun organisatie, markt en soms zelfs de wereld. Dus, als managers erin slagen om toptalenten binnen te halen, zal dat in sterke mate bijdragen aan hun persoonlijke succes en dat van hun organisatie. Toen wij Etelka Ubbens, Senior Vicepresident en Head of Global Philips Direct Online bij Philips, vroegen naar het belang van het binnenhalen van toptalent, antwoordde zij:

‘Ik ben ervan overtuigd dat het besteden van veel energie en aandacht aan het binnenhalen van toptalenten – en vervolgens zorgen dat zij een geweldige tijd en carrière hebben – een basiselement is voor het succes van mijn organisatie.’

En om Wade Burgess, voormalig Vicepresident Talent Solutions bij LinkedIn, te quoten:

‘Voorheen was technologie een onderscheidende factor voor een bedrijf. Wat vandaag de dag een geweldig bedrijf van een gewoon goed bedrijf onderscheidt, is toptalent.’

Wie zijn eigenlijk deze toptalenten? En wat maakt hen anders dan gewone talenten? Om deze vragen te beantwoorden, werpen we eerst een blik op wat de wetenschap hierover zegt. In de wetenschappelijke literatuur worden toptalenten vaak aangeduid met de term ‘stars’, maar er is veel variatie in hoe die term wordt gedefinieerd. Sommige auteurs passen de term ‘star’ toe als een status die voor zichzelf spreekt. Andere auteurs linken de term aan mensen met veel potentie, en dan geeft ‘star’ aan dat deze mensen steeds uitdagendere rollen en verantwoordelijkheden aankunnen (Fernández-Aráoz, Groysberg & Nohria, 2011).

De onderzoekers Call, Nyberg en Thatcher (2015) definiëren stars op basis van eerdere onderzoeken aan de hand van drie kenmerken:

1. Stars presteren langdurig op disproportioneel hoog niveau. Toptalenten onderscheiden zich van gewone talenten door meer dan een of twee topprestaties te leveren.

2. Stars zijn in hoge mate zichtbaar, wat inhoudt dat hun prestaties voor anderen helder zijn en dat hun reputatie ook gekend is door anderen, zowel binnen als buiten hun bedrijf.
3. Stars hebben een hoge mate van sociaal kapitaal. Dat betekent dat zij goede relaties hebben met strategisch waardevolle contacten.

Wij herkennen deze kenmerken bij de stars met wie wij zelf gesproken hebben en zullen dan ook in dit boek verder deze definitie in ons achterhoofd houden.

Als we gewoon talent een cijfer zouden moeten geven voor hoe goed zij scoren op de hiervoor genoemde dimensies, dan is dat een 7. Een star daarentegen scoort minstens een 9 op deze dimensies – en dus ook op de verdere prestaties die daaruit voortvloeien. We duiden daarom toptalenten of stars in dit boek ook wel aan als 9's. Als we spreken over een 7, dan gaat het over een 'gewoon' talent. Verderop introduceren we ook de term A-spelers.

Een toptalent is anders dan een expert of een gewoon talent

Toptalenten voldoen aan *alle* drie de criteria volgens Call, Nyberg en Thatcher (2015). Dit betekent dat een toptalent structureel goede prestaties levert in het vak dat hij* uitoefent. Iemand die dat doet is echter niet altijd ook een toptalent: mensen in organisaties laten namelijk niet per se altijd hun expertise, kwaliteiten of prestaties zien aan anderen, en zij hebben niet altijd een sterk

* Waar 'hij' in dit boek naar een toptalent verwijst, kan uiteraard ook 'zij' gelezen worden.

sociaal netwerk. Een toptalent, anders dan een ‘gewoon’ talent, zorgt ervoor dat zijn bijzondere prestaties *altijd* zichtbaar zijn. Een toptalent dat wij spraken voor dit boek zei hierover:

‘Ik heb de eigenschap dat ik graag in de spotlights sta. Ik vind het leuk om gezien te worden in mijn werk, in mijn prestaties. Dat is een persoonlijke psychologische eigenschap van mij, die kan ik zelf ook niet verklaren. Vanuit de behoefte om gezien te worden – plus de sociabiliteit die daarbij komt – zal ik dus niet snel contact afslaan met een hiring manager of een ander bedrijf dat geïnteresseerd is in mij.’

Wanneer iemand continu kan voldoen aan de drie criteria van Call, Nyberg en Thatcher, betekent dat niet alleen dat hij iets anders is dan een expert; hij is ook iets anders dan een gewoon talent. Een toptalent voldoet continu aan alle drie de genoemde criteria, waar een gewoon talent vaak excelleert binnen één domein of het over de drie criteria simpelweg niet zo goed doet als een toptalent.

De prestaties van toptalenten zorgen ervoor dat zij vaak snel en ver doorgroeien in hun carrière. Dat gaat doorgaans gepaard met het invullen van veeleisende functies op een steeds hoger strategisch niveau. Hein Schumacher, CEO van Royal FrieslandCampina, beschrijft hoe toptalenten zich op dit niveau onderscheiden van gewone talenten:

‘In mijn ogen onderscheidt een toptalent zich het sterkst van een gewoon talent door de mate waarin hij in staat is om een complex probleem simpel te maken en dat

vervolgens op te lossen. Veel meer dan gewone talenten maken toptalenten een complex probleem kleiner in plaats van groter.'

Nog een verschil tussen een toptalent en een normaal talent is dat toptalenten strategie en operatie kunnen combineren. Een normaal talent kan dat natuurlijk ook, maar dan zien wij vaak terug dat op ze een van die twee niveaus toch minder hoog scoren. Een toptalent daarentegen kan op beide niveaus excellent presteren. Jan Willem Dockheer, General Manager van Albert Heijn To Go, Nederland en Duitsland, zegt hier in zijn interview met ons onder andere het volgende over:

'In mijn optiek is een basiselement van toptalenten dat zij, meer dan gewone talenten, in staat zijn om hun intelligentie om te zetten in productiviteit. Het valt me altijd op dat echt toptalent echt iets kan leveren vanuit zijn intelligentie.'

Intelligentie kunnen omzetten in productiviteit – en dan ook anderen kunnen activeren om optimaal bij te dragen aan die productiviteit – doet wellicht denken aan het model van de 4 E's, dat bekend is geworden dankzij Jack Welch, voormalig CEO van General Electric. Deze E's staan voor *energy*, *energize others*, *edge* en *execution* (Krames, 2005). In een interview met Vincent Braams, Partner Vendis Capital, vertelt hij ons over dit model en hoe hij het gebruikt bij het identificeren van toptalent:

'De vier E's beginnen met de E van *energy*. Ik geloof heel erg dat echt toptalent veel energie heeft. Als iemand echt een verschil wil maken binnen een bedrijf, of zelfs

een geheel bedrijf naar een hoger niveau wil krijgen, dan begint dat met de energie daarvoor hebben. En dat betekent niet dat je zestien uur per dag moet werken, maar dat je, in de uren dat je er bent, er ook écht bent en genoeg de juiste dingen kunt doen.

De tweede E staat voor *energize others*. Het is hartstikke handig als je zelf veel energie hebt, maar als je niemand van energie kunt voorzien, dan levert het je niet altijd veel op. Dus het gaat om een positieve energie, een mate van aanstekelijk enthousiasme, dat je kunt overbrengen op anderen, zodat anderen meegaan in de energie die je als toptalent meebrengt in het bedrijf. In het eerste gesprek dat je als hiring manager met iemand voert, is het overigens makkelijk te zien of iemand anderen kan meenemen. Als iemand niet in staat is om in een gesprek energie over te brengen, dan zijn dat gesprekken waarna je denkt: “Zo, ik heb nu even zin om tien minuten het nieuws van de dag door te nemen, of om mijn vrouw te bellen.” Als ik dat ervaar, weet ik eigenlijk al genoeg. Dan was het duidelijk iemand die niet *energizing* was.

Echter, alleen maar zelf energie hebben, of energie overbrengen zonder richting, is verloren energie. De derde E gaat daarom over *edge*: scherppte. Daarin zit intelligentie, maar ook analyse van een probleem en dan voor dat probleem een oplossing kunnen bedenken. Dus het is niet per se een academische intelligentie, van wekenlang rond een probleem kunnen lopen en dat van alle kanten kunnen benaderen, maar dat ook gewoon scherp kunnen omzetten, scherp kunnen denken en formuleren.

De laatste E in het model van Welch staat voor *execution*. Deze vaardigheid lijkt het makkelijkst te

achterhalen bij toptalent, maar vind ik in de praktijk vaak het moeilijkst. Dit is namelijk de E waarvan iedereen vindt dat hij hem heeft. Ik heb nog nooit iemand ontmoet die van zichzelf zegt: “Ik heb geen gevoel voor humor.” En ik heb ook nog nooit iemand ontmoet die van zichzelf zegt: “Ik ben niet hands-on.” Het zijn dus eigenschappen waar iedereen in zijn zelfbeeld heel hoog op scoort. Iedereen vindt zichzelf gevoel voor humor hebben en iedereen vindt zichzelf hands-on. En dat is toch lastig, want een academische opleiding maakt je allesbehalve hands-on. Mensen die het verschil in een bedrijf maken zijn toch diegenen die kunnen *leveren*, dus die hun eerste drie E's kunnen omzetten in de laatste E.

Waarom ik dit model voor mezelf aantrekkelijk vind, is omdat het mij handvatten geeft in het identificeren van toptalent.'

Zoals uit de woorden van Braams wellicht al blijkt, blinkt een toptalent niet alleen uit in zijn vak, maar bezit hij daarnaast ook zeer goede interpersoonlijke vaardigheden. Immers, het hebben van een sterk sociaal kapitaal vraagt om een hoge mate van sociale kwaliteiten. Een toptalent kan op grond daarvan andere toptalenten inspireren, meenemen en bij zich houden. We zijn geïnteresseerd in hoe een toptalent omgaat met de mensen om hem heen, omdat dat iets zegt over zijn uitzonderlijke talent. In het interview dat we hadden met Luc de Baets, General Manager van Albert Heijn België, zei hij hierover het volgende:

'Bij toptalenten zie ik dat zij in staat zijn om de excellentie in hun vakgebied te combineren met een sociale kracht. Het zijn mensen die verder kunnen kijken dan de tafel

waar zij aan zitten. En dat kan binnen allerlei gebieden zijn, maar in ieder geval zien zij de volledige context van een onderneming. En dan zijn zij de mensen die in elke context anderen in beweging kunnen krijgen en aan zich kunnen binden.'

Wanneer de beste talenten die er zijn binnen jouw bedrijf werken, kan dat leiden tot een aanzienlijke voorsprong op de concurrentie (Shipp, Furst-Holloway, Harris & Rosen, 2014). Toptalent is schaars. Alleen de meest getalenteerde mensen zijn in staat hoger te reiken dan al hun *peers* en de toch al hoge lat van markt-leidende bedrijven. De afgelopen decennia blijkt het, zelfs voor topbedrijven, steeds lastiger te worden om uit groepen talentvolle mensen de absolute toptalenten binnen te halen (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Er woedt dus een continue strijd tussen bedrijven om toptalent aan te trekken (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998). Een zeer getalenteerd iemand zal daarom nooit zonder werkgever zitten als hij dat niet wil. Hij is voorzien van de baan die hij wil hebben omdat hij de meest ideale invulling is voor deze baan. Alle bedrijven die deze baan kunnen aanbieden weten dit doorgaans, en zij zullen er alles aan doen om hem binnen te halen. Als de beste voetballer ter wereld aangeeft dat hij naar een nieuwe club wil, hoeft hij zich meestal ook niet eerst te bewijzen; hij hoeft enkel maar te kiezen voor de voor hem beste club.

Praktijkcase: Een A-speler is anders (Procter & Gamble)

In de afgelopen twintig jaar mochten we veel A-spelers interviewen. Als we een organisatie moeten noemen die er al tientallen jaren in slaagt om buitengewoon veel A-spelers aan te nemen, dan is het Procter & Gamble. Op basis van onze eigen ervaring

is de kans dat een P&G-manager ook daadwerkelijk een A-speler is, zeer groot. Dat geldt binnen alle disciplines waarvoor wordt gerekruteerd. En dit is niet alleen onze ervaring; het is algemeen bekend dat Procter & Gamble al jarenlang de belangrijkste leverancier is voor management- en directieposities bij andere organisaties (ook veel concurrenten van P&G). Nederlandse voorbeelden van ex-P&G-medewerkers zijn Paul Polman (CEO Unilever) en Bart Becht (onder andere voormalig CEO van Reckitt Benckiser).

P&G rekruteert alleen direct vanuit de universiteit en promoveert medewerkers vervolgens naar steeds senior banen. Medewerkers krijgen vanaf dag 1 veel verantwoordelijkheid om grote beslissingen te nemen. Dit betekent dat P&G constant moet investeren in de langetermijngroei en de ontwikkeling van haar mensen. Het is precies deze focus die A-spelers aantrekt. Het is ook de belangrijkste variabele waar ze hun werkgever op beoordelen. Hierin zijn A-spelers echt anders dan B-spelers. Zij vragen zich continu af: 'Gaat mijn ontwikkeling hier nog snel genoeg, of kan het ergens anders sneller?' We spraken veel P&G-kandidaten die deze vraag open bij ons neerlegden. Met sommigen bleven we meer dan tien jaar op deze manier in contact zonder dat het tot een loopbaanstop leidde: P&G kwam telkens weer op tijd met een nieuwe uitdaging. Dat de focus van deze toptalenten primair op hun eigen groei en ontwikkeling lag, bleek onder andere uit het feit dat ze ook in het eerste jaar na hun start in een nieuwe rol bij P&G contact bleven houden: 'Ik wil toch op de hoogte blijven als er iets voorbijkomt wat nog beter is!' A-spelers zijn dus niet in de eerste plaats loyaal aan hun werkgever, maar aan hun persoonlijke ontwikkeling.

Het binnenhalen van een toptalent werkt anders dan het binnenhalen van een gewoon talent

Het binnenhalen van nieuwe mensen is dagelijkse kost voor managers. Wat wij in onze praktijk zien, is dat vanaf het moment dat managers een jaar of tien werkervaring hebben, het voor hen vrij normaal is om als vast onderdeel van hun werk nieuwe mensen aan te nemen en daarvoor dus sollicitatiegesprekken te voeren. Wij vroegen in een enquête aan hiring managers van succesvolle organisaties hoeveel toptalenten zij in hun carrière hadden aangenomen. Deze managers, met gemiddeld ruim twintig jaar werkervaring, gaven aan in hun loopbaan gemiddeld twintig tot dertig toptalenten succesvol te hebben binnengehaald. Vele malen vaker was dat hun echter níet gelukt. We vonden dit een interessante waarneming; hoewel sommigen van deze managers bijna wekelijks mensen aannemen, komt het blijkbaar toch vaak voor dat ze er niet in slagen een toptalent aan zich te binden.

We weten nu dat toptalenten schaars zijn en dat lang niet alle hiring managers een toptalent hebben binnengehaald. Wil een bedrijf zijn concurrentie voorbijgaan, dan moet dat bedrijf dus *constant* aandacht geven aan het binnenhalen van zeer talentvolle mensen. Om deze uitdaging succesvol aan te gaan, maak je het jezelf als hiring manager in ieder geval makkelijker wanneer je al weet wie de beste marketeer is in FMCG, wie het beste UX-talent is binnen digital, en welke jonge, aanstormende talenten bij welke bedrijven of onderwijsinstellingen zitten. Kortom, je moet antwoord hebben op de volgende vragen: ‘Wie of wat is een toptalent?’ en ‘Waar zit dat toptalent?’ Wij hebben de afgelopen

twintig jaar in onze eigen praktijk ervaren dat deze vragen onder hiring managers als ontzettend belangrijk worden gezien: als je hierop geen antwoord hebt, wordt het al een stuk lastiger om toptalent bewust binnen te halen. Als er al een toptalent binnen jouw bedrijf is, is de kans groot dat dat toevallig is gebeurd.

Overigens is het niet genoeg om te weten wie een toptalent is en waar hij te vinden is. Hiring managers moeten, zoals gezegd, zich meer gaan bezighouden met de vraag hóé je toptalent binnenhaalt. Dat binnenhalen gaat anders dan het binnenhalen van een normaal talent, maar wij zien in de praktijk dat veel hiring managers dezelfde methoden toepassen voor het binnenhalen van beide groepen. Dat zal niet werken. Gelukkig zien we ook best practices. Bijvoorbeeld in het geval van Tom Heidman (voormalig CEO van o.a. C1000), die als leider van zijn organisatie werkte aan een mindset rond toptalent en het volgende deed:

‘Bij C1000 wilde ik toptalent binnenhalen, dus heb ik mijn mede-directieleden gevraagd om snel en geïnteresseerd te reageren en daarna een snelle follow-up te geven als ze een toptalent in beeld hadden. Uiteindelijk hebben we op die manier ongeveer 30 mensen binnengehaald. Veel daarvan hebben nu toptalent functies elders.’

Om een toptalent binnen te halen, moet je zo vroeg mogelijk in je wervingsproces beginnen met het differentiëren tussen een toptalent en een gewoon talent. Zonder dat je een toptalent zelf ziet of spreekt, kun je toch al onderzoeken of iemand voldoet aan de eerdergenoemde drie kenmerken van een toptalent. Hierbij kun je denken aan een cv of profiel dat meer dan eenmalig exceptionele prestaties laat zien, waarop toonaangevende bedrijven, universiteiten of studies staan vermeld, en waar veel nevenactiviteiten

op terug te zien zijn. Een dergelijk uitmuntend cv suggereert dat iemand in staat is om veel uitdagingen (tegelijktijd) succesvol aan te gaan.

Het interview is de beste tool om toptalent te identificeren en binnen te halen

Een sterk cv of sterk profiel is altijd aan de orde bij een talent, maar biedt nog geen garantie dat iemand zich zal gaan profileren als een toptalent. Zo zien wij in onze praktijk geweldige cv's, profielen en uitslagen van assessments van ogenschijnlijk talentvolle mensen voorbijkomen, die lang niet altijd overeenkomen met de energie, scherpzinnigheid en intelligentie die zij laten zien in een gesprek. Je kunt je dan afvragen hoe het bijvoorbeeld zit met hun sociale intelligentie (weten ze hoe ze moeten overtuigen?) of met de oprechtheid van hun motivatie (zitten ze aan de sollicitatietafel omdat ze deze baan echt willen, of is er misschien iets anders aan de hand?). In een gesprek kun je als hiring manager dus goed toetsen of je inderdaad met een toptalent te maken hebt.

Op basis van het interview kun je ook beginnend toptalent herkennen. Een toptalent biedt aan de start van zijn carrière nog niet dezelfde bevestiging van zijn potentiële impact als een toptalent dat tien of twintig jaar bewezen diensten heeft geleverd. Een toptalent herkennen in een vroeg stadium van zijn carrière, als hij nog geen trackrecord heeft, kan lastig zijn, maar is zeer waardevol: als jij eerder dan je concurrent ziet wat iemand kan opleveren en diegene binnenhaalt, ben je je concurrent te snel af. Je moet dus leren hoe je, min of meer onafhankelijk van een assessment, cv of profiel, een toptalent op elk moment in zijn

carrière kunt onderscheiden van een normaal talent. Hoe beter je hiertoe in staat bent, hoe groter je handelingsnelheid, en hoe succesvoller je pogingen om toptalenten binnen te halen.

Het zou kunnen dat een gewoon talent voor zijn besluit om voor een bepaalde baan te gaan genoeg heeft aan een aantrekkelijke vacature, eentje die schetst welke uitdagende taken bij de baan horen en welke arbeidsvoorwaarden er zijn. Bij een toptalent is dat nimmer het geval. Toptalenten willen per se meer weten over hun toekomstige carrière dan een vacature kan vertellen. Zij willen eerst iemand spreken voordat ze een keuze maken.

Naast dat je met het interview voor jezelf als hiring manager kunt bepalen of je te maken hebt met een toptalent, is het interview je enige kans om invloed uit te oefenen op het daadwerkelijke binnenhalen. Wanneer je met een toptalent *spreekt*, stel je jezelf in staat om te sturen aan de hand van zijn antwoorden, vragen, ambities en twijfels. In het interview heeft een toptalent de meeste invloed op jou en jij de meeste invloed op een toptalent (Ferris, Berkson & Harris, 2002). In een interview vroegen we Chris Worp, CEO Business Group Home van Philips Lighting, hoe hij kijkt naar de tools die je hebt om toptalent binnen te halen. Hij zegt hierover:

‘Voor mij is het interview het belangrijkste middel bij het binnenhalen van toptalent. Het gesprek is het moment dat je echt met elkaar *connect*. Interesse wek je aan de voorkant, maar in het gesprek moet het echte werk gebeuren, en ja, de rest van het werfproces is eerder potentieel afbreukrisico dan dat daar het verschil gemaakt moet worden.’

Opvallend genoeg is het voeren van een professioneel sollicitatiegesprek met een toptalent geen onderdeel van (wo-)managementopleidingen. Ook in de praktijk leren hiring managers dit meer al doende dan dat zij er gericht op worden getraind. Geen wonder dus dat er zulke grote verschillen bestaan tussen hoe mensen deze gesprekken aanpakken, en dat selectiewetenschappers al jaren allerlei belangrijke beperkingen aantonen van het traditionele sollicitatiegesprek (zie bijvoorbeeld Moscoso, 2000).

We vatten het voorgaande nog eens puntsgewijs samen: (1) het interviewen van toptalenten werkt anders dan het interviewen van een normaal talent; (2) het interview is de belangrijkste tool voor het succesvol binnenhalen van toptalent; en (3) een toptalent interviewen en binnenhalen leren managers niet formeel en ook niet informeel.

De komende hoofdstukken draaien om het gesprek met een toptalent. Hoewel managers in bedrijven er wel mee bezig zijn, blijkt dat zij *tijdens* gesprekken niet altijd scherp hebben of ze nou met een toptalent te maken hebben of met een gewoon talent. Niet weten wat een toptalent is, en daarmee ook niet weten hoe je die in een gesprek herkent, kan ertoe leiden dat je de juiste mensen voor jouw organisatie niet aan je kunt binden. Het gevolg hiervan is dat je als bedrijf een enorme kans laat liggen. Deze gemiste kans kan zelfs veranderen in een bedreiging wanneer dat toptalent vervolgens bij de concurrent terechtkomt.

In dit boek zullen we elke keer als we je vertellen wat toptalenten doen, dat aanvullen met hoe jij daar als hiring manager mee om kunt gaan om het toptalent binnen te halen. Net zoals we dat tot nu toe hebben gedaan, laten we ons hierbij leiden door enerzijds wetenschappelijk onderzoek naar toptalent, en anderzijds

door praktijkervaringen; zowel die van succesvolle managers van toonaangevende bedrijven als die van onszelf in ons werk als adviseur van toptalent. Ook komen in de volgende hoofdstukken nog meer quotes aan bod uit interviews die we zelf met toptalenten hebben gevoerd. Deze quotes geven je als lezer inzicht in de denkwijze en het handelen van toptalenten, en bieden je richting in hoe je daar effectief mee om kunt gaan als hiring manager. De volgende hoofdstukken draaien dus om datgene waar je op moet letten en wat je daarmee moet doen tijdens je gesprek met een toptalent.

Voordat we overgaan naar hoofdstuk 2, reiken we je in de rest van dit hoofdstuk aan wat je zou moeten doen vóórdat je met een toptalent spreekt. Je moet je bedrijf zodanig inrichten dat het de juiste omstandigheden biedt om een toptalent te kunnen binnenhalen en *behouden*. Toptalenten komen immers af op een carrière met potentie; als zij die op voorhand al niet zien, wordt het heel lastig om een toptalent in een gesprek alsnog binnen te halen.

Zorg dat je bedrijf ingericht is voor een toptalent. Segmenteer de posities in je bedrijf: A-spelers zijn er voor A-posities

Mensen in bedrijven kun je segmenteren in drie categorieën: A-spelers, B-spelers en C-spelers (Huselid, Beatty & Becker, 2005). Ook functies kunnen op deze manier gesegmenteerd worden. Hierover dadelijk meer. Hoewel C-spelers onmisbaar zijn voor een organisatie, zijn het de A-spelers en de B-spelers die een stuk meer innovatieve waarde toevoegen en niet snel vervangbaar zijn. Tenminste, als je hen op de juiste posities plaatst. C-spelers

vullen posities in die noodzakelijk zijn binnen een bedrijf maar niet bijdragen aan de strategie van dat bedrijf. B-spelers doen dit al meer. Zij zijn de 7's, de competente professionals die met hun prestaties bedrijven *ondersteunen* op strategisch niveau. Echter, B-spelers – en hun prestaties – steken niet boven het maaiveld uit. Over het algemeen hoeft dat ook niet per se in de posities die B-spelers bekleden. De posities die wél direct van invloed zijn op de strategie van bedrijven worden idealiter ingevuld door A-spelers, de zogenaemde 9's. Zij zijn degenen die voldoen aan de eerdergenoemde drie criteria van toptalent. We beschouwen hen als de leiders van de toekomst die beter presteren dan hun collega's en met hun prestaties niet alleen een directe impact hebben op hun bedrijf, maar ook op hun sector.

Om toptalenten tot hun volle recht te laten komen, is het belangrijk dat hun context uitdagingen aan hen biedt die zij kunnen omzetten in zichtbare, impactvolle prestaties. In wetenschappelijke termen: de context moet uitnodigen tot *trait activation*. Dit is een relatief nieuw en heel interessant concept dat ervan uitgaat dat eigenschappen van mensen kunnen worden 'aangewakkerd' door hun omgeving, bijvoorbeeld door een bepaald takenpakket of door een bepaalde leiderschapsstijl (Tett & Burnett, 2003). Wanneer een toptalent op de verkeerde positie zit – een positie waarin hij niet meer dan een ondersteunende rol heeft – wordt zijn talent niet benut. Omdat B- en C-posities toptalent niet de mogelijkheid bieden om impactvolle en zichtbare prestaties neer te zetten, zullen zij niet getriggerd worden om hun volledige potentieel in te zetten en dus niets toevoegen aan het bedrijf. Met een toptalent op een B- of C-positie wordt zo'n positie niet goed ingevuld. Dat kan beter worden overgelaten aan B- of C-spelers die wél getriggerd worden door de inhoud van die posities. Kort-

om, een bedrijf moet zich zeker niet alleen maar richten op toptalent. Het gaat erom dat de verschillende spelers terecht komen op de *juiste* positie, waardoor talent op alle niveaus in een bedrijf kan bestaan. Chris Worp, CEO Business Group Home van Philips Lighting, zegt hierover:

'Er zal in echt toptalent een bepaalde mate van gedrevenheid en passie moeten zitten. Ongeacht wat de rol is. Ongeacht wat het niveau van die rol is. Talent zit op alle niveaus. Mensen die echt het verschil maken, dat zijn degenen die je eerder moet tegenhouden dan dat je ze moet opjagen.'

Om talent op alle niveaus binnen te halen, zou elk bedrijf moeten beginnen met het erkennen en segmenteren van A-, B- en C-posities binnen een bedrijf. Alleen hierdoor krijg je de juiste speler op de juiste plek.

'Zorg dat je veel tijd en energie steekt in het definiëren van posities in je bedrijf waarvan je oprecht gelooft dat die het verschil kunnen maken. Dan kun je van *good* naar *great* gaan.' – *Hein Schumacher, CEO FrieslandCampina*

Wat Hein Schumacher in de praktijk ondervindt, wordt gesteund door wetenschappelijk onderzoek naar de waarde van de juiste match tussen spelers en hun positie. Geïnspireerd op het werk van Huselid et al. (2005), die stellen dat bedrijven zogenoemde A-, B-, en C-posities hebben, geven we een overzicht van hoe de posities kunnen worden herkend die wel en niet het verschil gaan maken voor een bedrijf.

De A-positie

In de A-positie komt de 9 (of: het toptalent, de A-speler of de star) het meest tot zijn recht. Dit is de enige positie die alle aspecten omvat die een 9 aantrekken. Een sterk voordeel aan het creëren van een A-positie is dat het eventueel ontbreken van naamsbekendheid van een bedrijf een minder groot probleem wordt. Wanneer je als manager van een start-up merkt dat naams- onbekendheid een probleem is bij het binnenhalen van een 9, kun je met het creëren van een A-positie dit probleem ondervangen.

‘Ik zie dat toptalenten vaak kiezen voor topmerken. Maar ik zie ook toptalenten kiezen voor heel kleine start-ups. De definitie van een topmerk is voor een toptalent dus niet per se een groot bekend bedrijf. De impact en uitdaging telt mee in zijn/haar definitie van een topmerk.’ – Margaret Versteden, Chief Commercial Officer van *bol.com*

De uitspraak van Versteden geeft aan dat een 9 vooral geïnteresseerd zal zijn in een heel uitdagende en verantwoordelijke rol waar hij ergens aan kan bouwen, méér dan in een al uitgerolde functie bij een bedrijf dat weliswaar goed bekendstaat, maar waar hij minder impact kan leveren. Wanneer een 9 een grote impact kan hebben en veel kan leren in een rol in een (nog) onbekend bedrijf, is deze rol aantrekkelijker dan een ‘kleinere’ rol in een bekend bedrijf.

A-posities worden gekenmerkt door twee aspecten: (1) deze rollen hebben strategische impact op een bedrijf, en (2) ze kennen een hoge mate van variatie als het gaat om de potentiële perfor-

mance-uitkomsten. Meer specifiek: het kan nogal variëren wat de performance van de professional in de rol is, afhankelijk van wie de rol vervult. Neem het voorbeeld van een businessdevelopmentrol waarin je de potentie van nieuwe markten moet analyseren. De ene persoon zou in die rol het bedrijf een groot verlies, of op zijn best een marginale boost kunnen opleveren, terwijl de andere persoon in dezelfde rol het bedrijf een extreme winst kan opleveren. Deze variatie is er lang niet bij alle posities. Of de rol nu die van een creative director of junior controller is, het gaat om de aanwezigheid van de net genoemde facetten.

Hiernaast is het belangrijk dat posities vrijheid bieden aan het talent van de 9. Wanneer een 9 in zijn positie moet voldoen aan vaststaande taken en niet meer dan dat kan doen, raakt hij gefrustreerd. Een 9 kijkt namelijk verder; hij wil een pionier zijn en verbeteringen en veranderingen aanbrengen in plaats van voldoen aan een takenlijst.

Verder is het belangrijk dat in deze posities de beloning prestatieafhankelijk is. De beloning kan gekoppeld worden aan bijvoorbeeld het genereren van winst of het reduceren van verlies. Daarnaast is het voor toptalenten belangrijk dat er veel op het spel staat in een A-positie. Dit betekent dat wanneer er in een dergelijke rol fouten worden gemaakt, dit zeer schadelijk kan zijn voor het bedrijf, maar wanneer kansen worden gemist het verlies nog groter is.

De B-positie

In de B-positie komt de 7 (of: het normale talent of de B-speler) het best tot zijn recht. Deze positie is indirect van invloed op de

strategie. De 7 komt in deze positie tot zijn recht omdat er sprake is van een duidelijke taak met minder variëteit. De B-positie creëert wel degelijk waarde voor een bedrijf, maar de bekleeder ervan is niet onvervangbaar. Een B-positie is precies zwaar genoeg voor een 7.

De C-positie

In de C-positie wordt veel belangrijk werk verricht. De positie is noodzakelijk voor het bedrijf, maar is niet van invloed op de strategie, en daarom zal deze rol niet de mogelijkheid bieden om het verschil te maken. Hoewel de ene C-speler de andere niet is – nogmaals, de juiste persoon vinden voor de juiste positie is essentieel en lastig – is vervanging binnen deze rol het gemakkelijkst. Datgene wat een A- of B-speler kan brengen binnen een bedrijf, diens eigenschappen en talenten, passen niet bij de eisen van een C-positie. Hoewel een C-speler relatief makkelijker te vervangen is dan een A- of B-speler, is de invulling van een C-positie niet onbelangrijk. Deze positie kent echter andere eisen, zoals nauwe taken en weinig bewegingsruimte. Wederom geldt: de juiste persoon op de juiste plek. Een A- of B-speler sluit hier niet op aan, en komt hier dus niet tot zijn recht. Hierdoor vergaat er motivatie en daarmee talent.

In figuur 1 zijn de eigenschappen van de zojuist beschreven posities en spelers samengevat.

De les die hier geleerd kan worden, is dat een toptalent een A-speler is en tot zijn recht komt in een A-positie. Maar nog belangrijker: om een A-speler binnen te halen in een bedrijf, moet dat bedrijf op voorhand een A-positie hebben gecreëerd. Dit is name-

	A-positie Strategisch	B-positie Strategisch ondersteunend	C-positie Staf
Impact van de positie	Directe strategische impact	Indirecte strategische impact	Noodzakelijk voor bedrijf maar geen strategische impact
Autoriteit binnen de positie	Zeer autonoom	Volgt specifieke procedures en processen met daarbinnen autonomie	Weinig autonomie
Beloning voor de positie	Gebaseerd op prestatie	Baan-level	Marktconform
Waarde van de positie	Heeft invloed op stijging omzet en vermindering kosten	Heeft indirect invloed op stijging omzet en vermindering kosten	Heeft nauwelijks een economische impact
Consequenties van fouten binnen de positie	Gemiste omzet heeft een groter gevolg voor de organisatie dan gemaakte kosten	Fouten leiden tot kosten en afname omzet	Fouten hebben weinig impact op de organisatie
Consequenties van aannemen verkeerde speler op de positie	Zeer groot verlies aan training en investering en binnenhalen nieuwe speler	Nieuwe speler is relatief snel binnengehaald. Relatief laag verlies aan training en investering	Spelers zijn vervangbaar

Figuur 1 Uit “A players” or “A positions”?, Huselid et al., 2005

lijk een aantrekkingsbron voor een toptalent. Pas wanneer je als hiring manager weet dat jouw bedrijf een A-positie biedt, is het tijd om het gesprek met een A-speler aan te gaan.

Belangrijkste lessen uit hoofdstuk 1: Toptalent is anders

- A-spelers presteren langdurig op disproportioneel hoog niveau, zijn in hoge mate zichtbaar, zowel binnen als buiten de onderneming, en hebben een hoge mate van sociaal kapitaal. B-spelers scoren op een of meer van deze variabelen lager.
- A-spelers willen A-posities, dus posities met impact op de strategie van het bedrijf én waar de performance echt afhankelijk is van wie de rol vervult (oftewel, een hoge variatie aan potentiële performance).
- Het werven van een A-speler vraagt om een ander interview dan het werven van een B-speler.
- Het interview is voor het binnenhalen van A-spelers de belangrijkste tool.
- Een toptalent interviewen en binnenhalen wordt je niet bijgebracht; niet in trainingen en ook niet gericht in de praktijk.
- Om talent op alle niveaus binnen te halen, zou elk bedrijf moeten beginnen met het segmenteren van A-, B- en C-posities binnen het bedrijf.

Checklist: Is er voldoende besef dat toptalent anders is?

De volgende checklist geeft inzicht in de mate waarin jouw organisatie in haar hr-beleid voldoende getuigt van het besef dat toptalent anders is en dus een aparte aanpak verdient (Huselid et al., 2005). Als je een of meer van deze items met ja kunt beantwoorden, is er werk te doen.

- De meeste functies krijgen betaald rondom het gemiddelde in de markt.
- Voor A-, B- en C-posities wordt hetzelfde selectieproces gebruikt (of er is geen zicht op de A-, B- en C-posities).
- Er zijn geen interne interviewtrainingen.
- Er zijn geen ambities geformuleerd rond het binnenhalen van toptalent.
- Er is geen toptalentmindset.
- Beoordelings- en/of ontwikkelformulieren worden slecht ingevuld.
- Er is naar medewerkers weinig openheid over management development of over hun plek op bijvoorbeeld een lijst met high potentials.
- Er zijn geen specifieke posities gereserveerd voor de beste mensen.

- Er wordt een gedwongen distributie van beoordelingskwalificaties toegepast (bijvoorbeeld: maximaal vijf procent mag de hoogste beoordelingskwalificatie krijgen).
- Medewerkers die een gemiddelde beoordelingskwalificatie ontvangen, worden gelabeld als bekwaam of succesvol en ontvangen normale loonsverhogingen, ondanks dat ze als gemiddeld of marginaal worden beschouwd.
- Heel 'harde' (nooit heel hoog) of juist heel 'zachte' (nooit heel laag) beoordelaars worden niet geconfronteerd met hun keuzes.
- Slechte performers blijven, maar verbeteren niet.
- Het topmanagement zelf wordt niet zeer grondig beoordeeld.

Het binnenhalen van toptalent is een van de belangrijkste managementcompetenties aan het worden op alle niveaus in de organisatie. Natuurlijk moet er geselecteerd worden in een interview. Steeds meer managers begrijpen echter dat in gesprekken met toptalent hun focus moet liggen op werven. Weinigen weten dat de echt goede kandidaten op een compleet andere manier aangesproken moeten worden dan gewoon goede kandidaten.

Het gevecht om talent is heftiger dan het in jaren is geweest. In *Succesvol binnenhalen van toptalent* lees je wanneer je alles wat een gewoon sollicitatiegesprek goed maakt terzijde moet schuiven en wat je moet doen als je zeker weet: deze topper moet hier komen werken. De auteurs geven inzicht in hoe toptalent anders is en dus ook anders benaderd moet worden. Zij onderbouwen deze aansprekende boodschap met hun jarenlange praktijkervaring, wetenschappelijke literatuur en eigen onderzoek.

Succesvol binnenhalen van toptalent is een onmisbaar boek voor iedereen die kandidaten interviewt.

BART DIETZ is partner van Career Openers en parttime Assistant Professor HRM bij de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. RAINIER BEELEN, ook partner, is actief binnen Career Openers Executive Search. Samen hebben ze ruim twintig jaar ervaring in het werven, selecteren en begeleiden van toptalent.

‘We onderschrijven allemaal het belang van mensen in onze bedrijven. Maar vaak besteden we te weinig aandacht aan de people practices die essentieel zijn voor waardecreatie in het bedrijf. Het aantrekken van mensen is er zo een. Dit boek wijst een gave andere weg om juist die talenten binnen te halen die echt het verschil maken.’ – HEIN J.M. KNAAPEN, CHIEF HR OFFICER ING

NUR: 801
BUSINEZZ.NL
BOOMUITGEVERSAMSTERDAM.NL

