

WINNEN MET EEN BAANBREKENDE TALENTSTRATEGIE

Douglas Ready, Linda Hill en Robert Thomas

TALENTBELEID

Het allerbeste personeelsbeleid – zoals dat van BlackRock – bepaalt de strategie van de onderneming, pakt aandachtspunten in de hele organisatie aan, en voegt waarde toe.

BlackRock, 25 jaar geleden opgericht door acht vennoten en nu de grootste vermogensbeheerder ter wereld, heeft zich bewezen als een baanbrekende firma in de financiële dienstverlening. Terwijl veel andere vermogensbeheerders het moeilijk hadden en zich ingroeven sinds de recessie van 2008, koerste BlackRock op groei en noteerde in die tumultueuze tijd een consequente omzet-, winst- en koersontwikkeling.

Wat BlackRock in onze ogen zo interessant maakt is dat het alsmaar uitstekend blijft presteren. BlackRock heeft een tastbare trots – een buzz. Maar wat maakt dit bedrijf dan zo anders dan andere? BlackRock wordt gedreven door een expliciete en concrete missie: ‘Een betere financiële toekomst creëren voor onze cliënten.’ De firma weet als geen ander innovaties te vertalen in commerciële proposities. Het technologisch platform Aladdin (een afkorting van ‘Asset Liability and Debt & Derivative Investment Network’) combineert de meest geavanceerde capaciteiten voor risicoanalyse met een superieure functionaliteit in portfolio-beheer, handel, en *data control* en operations. BlackRock streeft onverbidde-lijk naar topprestaties. Ook gaan de vennoten er prat op dat de ruim elfduizend professionals van de firma de vier kernprincipes (*guiding principles*) naleven: we zijn de vertrouwenspersoon van de cliënt, we streven vol passie naar prestaties, we innoveren, en we zijn ‘één BlackRock’.

Wij hebben ons verdiept in BlackRock en twee andere ondernemingen (één uit India en één uit China – zie kaders) die in hun respectieve bedrijfstakken ook

baanbrekende prestaties leveren. Er bleken belangrijke overeenkomsten te zijn. Deze drie ondernemingen verschillen weliswaar aanzienlijk in reikwijdte, schaal en ontwikkeling, maar ze vertonen alle drie de essentiële kenmerken van een baanbrekende organisatie: ze laten zich leiden door hun uiteindelijke doelstelling (*purpose*), streven uitdrukkelijk naar hoge prestatieniveaus, en houden vast aan principes. Bij de interviews die we bij hen afnamen, ontdekten we bovendien nog een belangrijke overeenkomst: ze hebben alle drie een superieure talentstrategie.

DE TECHNIEK ACHTER DE MAGIE

Onze decennialange ervaring als onderzoekers en adviseurs vertelt ons meteen waarin de talentstrategie van deze partijen zich onderscheidt. Om te beginnen ondersteunt die strategie onverbiddelijk de zakelijke strategie van de onderneming, en geeft er soms zelfs mede vorm aan. Het gaat bovendien om een alomvattende strategie, waarin rekening wordt gehouden met uiteenlopende overwegingen – ten aanzien van zowel de groep als de divisies, de regio's en businessunits. En het is een strategie die waarde toevoegt en die uitzonderlijk goed werkt.

Het gaat bij deze strategie om een mentaliteit waarbij het bedrijfsbelang op de eerste plaats komt. Zo'n instelling kan alleen worden opgebouwd en in stand gehouden als het topmanagement zich daartoe verplicht. Baanbre-

kende leiders weten niet alleen als de beste uit te dragen dat talentmanagement van cruciaal belang is; ze zijn ook nauw betrokken bij de uitvoering in de praktijk daarvan. Zij eisen van hun lijnmanagers dat zij de volgende generatie leiders signaleren, ontwikkelen en vasthouden.

Die betrokkenheid is van essentieel belang voor de werving en selectie – de volgende belangrijke bouwsteen van een superieure talentstrategie. Ervaren HR-professionals kunnen niets met topmanagers die hoog van de toren blazen over menselijk kapitaal – maar bij de minste druk op de marges meteen korten op het budget voor professionele en managementontwikkeling. Lijnmanagers die weigeren om fors en onophoudelijk te investeren in hun mensen hebben de ‘oorlog om talent’ al verloren. Een van ons nam een tijdje terug deel aan een strategische heidesessie van een bedrijf. Een divisiedirecteur zei daar tegen hem: ‘Laten we geen tijd verspillen aan het opbouwen van een sterk HR-team, en al helemaal niet aan een pretentieuze talentstrategie – daar zijn headhunters voor!’ Zijn onderneming vecht nu om haar voortbestaan, en dat komt grotendeels doordat er niet is geïnvesteerd in het vinden en ontwikkelen van de mensen die haar visie en strategie in praktijk kunnen brengen.

Betrokken leiders en capabele HR-managers kunnen samen een vitaal en energiek organisatieklimaat scheppen. Dan krijg je een werkomgeving die de beste professionals aantrekt. Het gaat om een personeelsbeleid dat continuïteit biedt voor de organisatie. Maar er wordt ook voortdurend met een kritisch oog naar gekeken; het is belangrijk om ervoor te zorgen dat de organisatie kan blijven reageren op lokaal veranderende omstandigheden en internationale culturele verschillen.

Al die aspecten moet een onderneming goed voor elkaar weten te krijgen. Dan ontstaat er een authentiek verband tussen de externe presentatie van de onderneming als werkgever en hoe ze intern aanvoelt – de waardepropositie voor de medewerkers. Dan krijgen mensen het gevoel dat gedane beloften worden nagekomen. Authenticiteit baant de weg voor transparantie. Het is belangrijk voor medewerkers om te weten wat ervoor nodig is om te presteren, zich te ontwikkelen, te groeien en succes te boeken. Dan kunnen zij erop vertrouwen dat ze in een meritocratie werken. Dit is bepaald geen eenvoudig doel. Sterker nog, de weg naar een werkelijk baanbrekende talentstrategie is uiterst complex en onzeker. Hoe

krijg je een stelselmatig superieure strategie én uitvoering? Hoe bereik je dat strategie en uitvoering een gezamenlijke cultuur ondersteunen – maar tegelijkertijd de high-potentials de ruimte bieden om individueel succes te boeken? Hoe kan een mondiale talentstrategie lokaal worden afgestemd? En hoe kunnen beleidsmaatregelen zowel continuïteit als flexibiliteit bieden? Ondernemingen die zich geconfronteerd zien met dit soort uitdagingen neigen te vaak naar compromissen. Een fout is bijvoorbeeld om te denken dat een wereldwijd actieve onderneming ook het talentbeleid uit oogpunt van rechtvaardigheid wereldwijd zou moet afstemmen.

Voor een baanbrekende onderneming zijn dit echter geen vraagstukken die onherroepelijk op een compromis uitdraaien. Zo’n onderneming beseft dat het hierbij gaat om onvermijdelijke spanningen die zorgvuldig beheerst en met elkaar verenigd moeten worden. De strategische oriëntatie moet hand in hand gaan met onverbiddelijke operationele efficiency. De mensen moeten een collectief saamhorigheidsgevoel hebben, maar individueel carrière kunnen maken. De onderneming moet een mondiale kijk hebben maar lokaal aanslaan. Aanhoudende betrokkenheid en verplichtingen moeten ruimte laten voor een frisse wind en vernieuwing. De organisatie die deze vier spanningen gezamenlijk onder de knie weet te krijgen, kan aanhoudend uitstekende prestaties leveren.

ENVISION ENERGY

Einddoel en professionele ontwikkeling

Lei Zhang richtte in 2007 Envision Energy op met het doel een revolutie teweeg te brengen in de energiesector. Zijn onderneming moest ‘een bijdrage leveren aan een duurzame toekomst voor de mensheid’. In tegenstelling tot andere Chinese bedrijven zou Envision concurreren op technologie in plaats van arbeidskosten.

Lei beseftte dat hij de werving & selectie en ontwikkeling op een andere manier zou moeten aanpakken om zijn doelen te kunnen bereiken. Bij het ontwerpen en maken van windmolens komen allerlei disciplines en veel technologie kijken. Voor het softwareplatform van de onderneming was diepgaande kennis nodig van zowel energiebeheer als informatietechnologie. Lei besloot mensen wereldwijd en uit allerlei verschil-

lende sectoren te werven, en de beste aan te nemen die hij maar kon krijgen. Zowel hij als zijn vicepresident voor HR, Jerry Luo, waren ervan overtuigd dat veel succesvolle managers tegenwoordig op zoek zijn naar meer zingeving in hun werk – naar een groot en spannend idee dat een belangrijke impuls kan geven aan een industrie. Dat bood Envision Energy. De mensen die zij zochten moesten in en met andere culturen kunnen werken, en beschikken over een ‘open innovatie’-mentaliteit; daarom was multinationale ervaring een harde eis. De onderneming wierf in relevante topmarkten: in Denemarken werden technici aangetrokken die thuis waren in innovaties op het gebied van alternatieve energiebronnen. In de Verenigde Staten werden programmeurs gezocht. En in Japan managers die gepokt en gemazeld waren in lean produceren. Envision Energy trok een zeer gevarieerd scala van mensen aan die op het hoogste prestatieniveau opereerden. Talentontwikkeling was een cruciaal element in de strategie van Envision Energy. Lei en Luo ontwikkelden een aanpak op basis van drie geïntegreerde ‘zuilen’. De eerste zuil is het Talent and Development Challenge System; dat is een structuur om medewerkers gestaag grotere technische en andere verantwoordelijkheden te geven, en om hen zowel in- als extern waarde te laten creëren. De tweede zuil bestaat uit 36 gedragsindicaties voor ontwikkelings-‘versnellers’ – ‘wijsheid, wil en liefde’. De derde zuil is een 360°-feedbacksysteem. Lei en Luo wilden kansen te scheppen voor iedereen. ‘Envision helpt mensen om hun ambities waar te maken en helpt de wereld verbeteren,’ zegt Luo. Tot nu toe heeft hun aanpak succes: sinds de oprichting heeft Envision Energy de omzet elk jaar verdubbeld.

STRATEGISCH EN OPERATIONEEL

Superieur strategisch inzicht is onmisbaar voor concurrentievoordeel. Maar in het huidige felle concurrentieklimaat kan de effectiviteit van de uitvoering de doorslag geven in de praktijk. De meeste organisaties worstelen met de vraag hoe zij strategische flexibiliteit evenwichtig kunnen verenigen met betrouwbare operationele topprestaties.

Hetzelfde geldt voor een baanbrekende talentstrategie.

Voor een innovatief businessmodel moeten de allerbeste mensen worden aangetrokken, betrokken, ontwikkeld en vastgehouden. Een fantastisch businessmodel ontwikkelen is al lastig genoeg – maar vervolgens de talentvolle mensen vinden die dat model in praktijk kunnen brengen is nog veel lastiger, zeker in opkomende economieën.

Het juiste talent op het juiste moment inzetten op de juiste rollen. Dat is een van de onderscheidende kenmerken waaraan BlackRock zijn aanhoudend toonaangevende positie dankt. Het beleid en de praktijk voor talentmanagement worden bij BlackRock aangestuurd door een wereldwijd comité: het Human Capital Committee (HCC). Dit is een groep van 35 topmanagers uit de diverse bedrijven en de belangrijkste vestigingen van de firma. Slechts één lid van het HCC is van HR: Jeff Smith, die wereldwijd de eindverantwoordelijkheid heeft voor human resources. Hij is wel een van de twee voorzitters; de ander is Ken Wilson, een van de vice-voorzitters van BlackRock en een topmanager met groot aanzien in de financiële dienstverlening. Smith en Wilson zitten ook in het Global Executive Committee (GEC) van Black Rock. Alleen al doordat het er is, geeft het HCC een krachtig signaal af: talent is niet alleen een strategisch en schaars bedrijfsmiddel, maar ook een cruciale verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Het HCC bewaakt ook de gemeenschappelijke cultuur. Het ziet erop toe dat de vier kernprincipes (*guiding principles*) van BlackRock worden nagevolgd in de praktijk van alledag. Ook stuurt het HCC de vele aspecten aan van wat in wezen een ‘waardeketen voor talentmanagement’ is, die dwars door de hele organisatie loopt. Een overzicht van de verantwoordelijkheden van het HCC:

Talentplanning en werving & selectie

De bedrijfsonderdelen houden zelf hun talent in de gaten en zijn verantwoordelijk voor de personeelsplanning. Maar bij de externe presentatie van BlackRock als werkgever is het HCC wel betrokken. Op gegeven moment werd een mentaliteitsverandering gesignaleerd onder de nieuwe lichten die van de universiteiten en businessschools kwamen. Leden van het HCC ontwikkelden toen samen met het marketingteam een wervingscampagne voor universiteiten die daarop inspeelde. In de campagne worden twee aandachtspunten belicht die jonge academici belangrijk vinden: loopbaanmobilititeit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.



TALENTVOLLE
MENSEN VOELEN ZICH
AANGETROKKEN TOT
ORGANISATIES DIE
BLIJVEN WERKEN
AAN HUN SYSTEMEN,
PROCESSEN EN
STRATEGISCHE
INITIATIEVEN

Inzet op een prestatiecultuur

Bij BlackRock is de lijn zoals gezegd verantwoordelijk voor de inzet van medewerkers. Het HCC organiseert echter focusgroepen om voor de hele groep de ervaringen van de medewerkers te peilen en te verbeteren. Ook heeft het HCC de prestatienormen verhoogd en verbeteringen aangebracht in het signaleren en bevorderen van veelbelovende medewerkers, bijvoorbeeld door leidinggevenden te beoordelen op hun inzet daarvoor.

Prioriteit voor belangrijke leidinggevende aspecten

Het HCC rekent het uitdrukkelijk tot zijn taak om de cultuur en normen en waarden van de firma te beschermen en bevorderen. Leidinggevenden worden niet alleen beoordeeld op hun technische prestaties, maar ook op het naleven en uitdragen van de kernprincipes van de firma. 'Het HCC en de GEC pakken ook de lastigere aspecten van cultuurverandering en cultuurontwikkeling aan,' zegt Donnell Green, bij BlackRock wereldwijd de eindverantwoordelijke voor talentmanagement. 'Dan moet je denken aan het afrekenen met interne schotten in de organisatie, en in de cultuur nog nadrukkelijker inzetten op topprestaties. We brengen onze kernprincipes iedere dag opnieuw in praktijk. Een daarvan is "Wij zijn één BlackRock". Wie ten koste van collega's zijn prestatiedoelen probeert te behalen ligt er hier snel uit.'

Ontwikkeling van medewerkers

Het HCC stuurt een stevig proces aan voor de ontwikkeling van medewerkers en managers. Bij taken die medewerkers krijgen ligt de lat stevast hoog. De leidinggevenden, op hun beurt, moeten zich actief inzetten voor de ontwikkeling van degenen aan wie zij direct leiding geven. Dit zijn al geruime tijd hoekstenen van de talentfilosofie bij BlackRock. Maar de firma hecht ook aan een 'familie'-gevoel in de organisatie, en dat brengt het risico met zich mee dat formele prestatienormen wellicht minder serieus worden genomen. Daarom ligt de nadruk sterk op een gerichte ontwikkeling van de medewerkers. Managen is bij BlackRock een programma waarin managers hun rol als coach ontwikkelen, beter leren delegeren en hun mensen tot betere prestaties leren aanzetten. Voor wie hogerop komt in de organisatie zijn er allerlei programma's, zoals Driving Performance

Through Teams (presteren met teams), Influencing for Results (resultaatgerichte beïnvloeding) en Enterprise Leadership (bedrijfsleiderschap).

Talentreviews en opvolgingsplanning

BlackRock heeft een uitgebreide procedure voor talentreviews en promotie ontwikkeld. 'De grondslag voor ons businessmodel is samenwerking in het belang van de cliënt,' zegt Green. 'Het maakt dus veel uit wie bij BlackRock wordt bevorderd om leiding te gaan geven.' Green heeft samen met het HCC een talentreview-procedure ontwikkeld waarin medewerkers uitdrukkelijk worden beoordeeld op samenwerkend leiderschap.

Netwerken en samenwerkingsinstrumenten

Het HCC gebruikt 'The Block' (*online chat room* annex samenwerkingscentrum bij BlackRock) en andere communicatiemiddelen om wereldwijd de discussie te stimuleren over allerlei thema's, zoals het stimuleren van innovatie, netwerken met bedrijfsleiders in opkomende economieën, en meer betrokkenheid in de organisatie bij groeiprioriteiten.

TATA GROUP

Talent in het vizier bij overgenomen bedrijven

Tata is India's grootste conglomeraat. Deze onderneming voert activiteiten in zeven sectoren en in zo'n tachtig landen, heeft ruim 450.000 medewerkers en boekt een jaaromzet van meer dan honderd miljard dollar. Tata is de afgelopen jaren gegroeid door een reeks strategische overnames en joint-ventures. Deze wereldwijde groei en diversiteit gaan gepaard met een complex aan uitdagingen op het gebied van talentmanagement. De HR- en talentorganisatie van Tata weet inmiddels bij overgenomen bedrijven zowel de actuele als potentiële waarde van de mensen in te schatten, risico's te ondervangen en talent te benutten. Bij risicomangement gaat het om de cultuur van de overgenomen onderneming. HR duikt samen met Financiën en Strategie in het verleden van de nieuwe dochter en onderzoekt hoe men daar tot dan toe uitdagingen heeft opgepakt, zegt Satish Pradhan, tot voor kort Tata's vice-president voor human resources. 'Je moet hun

angsten, problemen en zorgen zien te begrijpen.’ Het talent-team van Tata verkent in hoeverre de nieuwe dochter in staat is om te veranderen en hoe de cultuur er zich verhoudt tot die van Tata. Zo wordt het risico van de overname ondervangen. Dit is een aanhoudende inspanning gedurende het gehele integratieproces na de overname die één tot twee jaar kan duren.

Talent signaleren en benutten betekent voor Tata: bij een overgenomen bedrijf de ambities en het potentieel van het managementteam nieuw leven inblazen als daar de fut uit is geraakt, bijvoorbeeld door een reeks van slechte resultaten of een gedwongen focus op de korte termijn. Pradhan raakte gewend aan de gelatenheid en zelfs wanhoop die hij bij dergelijke nieuwe dochters ontmoette: ‘Ze zeiden bijvoorbeeld: “Waarom vertellen jullie ons niet gewoon wat we moeten doen?”’ Wanneer Tata een kans vermoedt in een overnamekandidaat, probeert men dat potentieel van meet af aan te activeren door een gemeenschappelijke visie te ontvouwen: wat wil die nieuwe dochter worden, en hoe kan Tata helpen om die ambitie waar te maken? ‘Daar wordt in eerste instantie meestal op gereageerd met cynisme en ongelof: “Wat houden ze voor ons verborgen? Wat voor spelletje wordt er met ons gespeeld?”,’ zegt Pradhan. ‘Maar gaandeweg beseffen ze dat we menen wat we zeggen. Wij willen echt dat de bedrijven die we overnemen aspiraties hebben.’

COLLECTIEF EN INDIVIDUEEL

Ons recent onderzoek laat zien hoe belangrijk het is dat een onderneming wordt opgebouwd vanuit de inspiratie van een collectieve hogere einddoelstelling (*purpose*). Natuurlijk proberen mensen altijd al wel om zin te geven aan hun leven. Uit ons onderzoek blijkt echter dat een onderneming met zo’n hogere einddoelstelling (*sense of purpose*) zich sterk onderscheidt bij het aantrekken van toptalent. Toptalent zoekt naar kansen om te groeien, naar uitdagende opdrachten en interessante carrières. Een talentstrategie gericht op concurrentievoordeel voorziet in al die elementen.

Baanbrekende ondernemingen weten heel goed waarom zij bestaan. Zij beseffen dat je alleen concurrerend kunt blijven wanneer je prestaties levert. Bovendien zijn

zij ervan overtuigd dat hun fundamentele principes hen zowel door goede als slechte tijden zullen loodsen. De talentmanagers kunnen de doelen van een onderneming ondersteunen door iedereen meteen te vertellen waar het op staat: wie niet enthousiast is over de centrale doelstelling van deze organisatie, is hier aan het verkeerde adres.

Alle baanbrekende ondernemingen die wij kennen putten kracht uit collectieve trots en een besef dat individuen moeten kunnen groeien. ‘Wij zijn bezeten in onze nadruk op topprestaties, maar we zijn ook een familie,’ zegt medeoprichter, CEO en bestuursvoorzitter Larry Fink van BlackRock.

Saamhorigheid, samenwerking, vertrouwen en respect vormen de uitgangspunten waar BlackRock op rust. ‘Ik denk dat wij baanbrekend zijn omdat ons einddoel glashelder is, nooit is veranderd en ook nooit zal veranderen,’ aldus Fink. ‘Wij zijn de vertrouwenspersoon van onze cliënten. Wij dienen hen. En nooit, maar dan ook nooit, concurreren we met hen.’ De oprichters van BlackRock vonden saamhorigheid zo belangrijk dat ze besloten de eerste paar jaar allemaal evenveel te verdienen. Zo konden ze onderling onbekommerd informatie uitwisselen en met elkaar samenwerken om cliënten te bedienen.

Ook het eerder al even genoemde systeem Aladdin vormt een belangrijk instrument voor samenwerking bij BlackRock. ‘Om een bedrijf bij elkaar te kunnen houden, moeten je “lijnen” geïntegreerd zijn,’ legt Fink uit. ‘Dat doet Aladdin voor ons. Doordat we met één gezamenlijk platform werken, kijken we gezamenlijk naar dezelfde informatie, op een transparante manier, met elk van onze bedrijven en op al onze locaties wereldwijd. Daardoor kunnen we het steeds hebben over ‘wij’ in plaats van ‘zij’. Om een succesvol leider te kunnen zijn bij BlackRock moet je uitzonderlijk goed zijn in informatie uitwisselen.’ Charlie Hallac, chief operating officer bij BlackRock, voegt daaraan toe: ‘Ik denk dat wij allemaal onze cliënten moeten kunnen uitleggen waarom Aladdin belangrijk is voor BlackRock.’

Bij BlackRock spant de leiding zich in om de gemeenschappelijke geestdrift te ontwikkelen. ‘Wij geven het goede voorbeeld en versterken dat vervolgens met verhalen,’ zegt Rob Kapito, president en mede-oprichter van BlackRock. ‘BlackRock is vooral zo bijzonder omdat wij de tijd nemen de juiste vennoten en medewerkers uit te

kiezen. Wij denken in termen van “wij”. Nieuw leidinggevend talent nodig ik uit bij mij thuis. Ik kook voor ze. Zij leren mij kennen als mens, niet alleen als een rol. Vertrouwen bouw je op door onderling transparant en authentiek te zijn. Authenticiteit is ongelooflijk belangrijk bij BlackRock.’

WERKT U AAN EEN BAANBREKENDE TALENTSTRATEGIE?

Aan de hand van de eerste drie uitspraken hieronder kan een managementteam beginnen te bepalen wat er moet gebeuren om de bakens in de markt te kunnen verzetten. Met de overige uitspraken kan worden onderzocht in hoeverre het beleid en de praktijk voor de ontwikkeling van veelbelovende medewerkers dat doel dichterbij helpen te brengen.

- 1 Bij mijn bedrijf draait het businessmodel om een hoger einddoel (*purpose*).
- 2 Mijn bedrijf heeft een cultuur gericht op topprestaties.
- 3 Leiders in mijn bedrijf laten zich leiden door goed begrepen kernprincipes.
- 4 Ons personeelsbeleid bepaalt mede onze zakelijke strategie.
- 5 Onze aanpak voor talentmanagement is uiterst doeltreffend.
- 6 Onze leiding streeft uit alle macht naar een uitstekend talentmanagement.
- 7 Onze leiding is nauw betrokken bij en verantwoordelijk voor het signaleren, volgen, coachen en ontwikkelen van de volgende generatie leiders.
- 8 Onze talentaanpak is strategisch georiënteerd maar benadrukt ook operationele efficiency.
- 9 Onze talentaanpak ondersteunt de collectieve doelstelling en trots maar helpt mij ook persoonlijk carrière te maken.
- 10 Onze talentaanpak verenigt mondiale schaal op een goede manier met lokaal reactievermogen.
- 11 Mijn onderneming werkt sinds jaar en dag uit volle overtuiging aan de ontwikkeling van haar medewerkers, maar we staan klaar om ons beleid bij te stellen wanneer de omstandigheden dat vereisen.

MONDIAAL EN LOKAAL

Het is tegenwoordig bijna een cliché om te zeggen dat je een ‘mondiale onderneming’ bent en ‘concurrereet in een complexe mondiale omgeving’. In de praktijk opereren ondernemingen als confederaties van lokale bedrijven; sommige daarvan opereren tamelijk zelfstandig, andere zijn sterk afhankelijk van andere bedrijven en regio’s. Ook zijn er strategische samenwerkingsverbanden met weer andere ondernemingen. Het succes van een onderneming staat of valt dan ook met het vermogen om lokaal talent te herkennen, te ontwikkelen, te betrekken en vast te houden. Succesvol ondernemen heeft tegenwoordig nog maar weinig te maken met de vraag of je als onderneming goed je mensen naar het buitenland kunt sturen en weer terughalen. De toppers die vroeger misschien vooral op het wereldwijde hoofdkantoor terecht wilden komen, streven nu naar leidinggevende rollen in hun eigen land. Soms willen medewerkers echter wel naar het buitenland of zelfs een andere regio. En soms is het gewoon nodig om belangrijke mensen over te plaatsen. In zo’n geval weet een baanbrekende onderneming waar haar beste mensen zitten, over welke capaciteiten zij beschikken, en hoe zij kunnen helpen bij haar uitdagingen.

Bij BlackRock zijn het beleid en de aanpak voor talentmanagement mondiaal geschaald en lokaal relevant. Het internationale programma voor de werving en selectie van jonge academici is gestoeld op sterke relaties met lokale universiteiten en business-schools. Voor dit programma zijn de workshop ‘We Are One BlackRock’ en een workshop over de kernprincipes (*guiding principles*) van BlackRock ontwikkeld. Die worden wereldwijd in de kantoren van de firma verzorgd door de lokale leiders.

Het wereldwijde merk en de lokale relaties van BlackRock trekken ook zwaargewichten aan. Een voorbeeld daarvan is Mark McCombe, de voormalige CEO van HSBC Hong Kong, die bij BlackRock bestuursvoorzitter voor de regio Azië-Pacific werd. Een ander voorbeeld is Hsueh-ming Wang, die partner was bij Goldman Sachs en recentelijk bij BlackRock de eerste bestuursvoorzitter voor de activiteiten in China werd.

CONTINUÏTEIT EN VERNIEUWING

De best presterende ondernemingen hechten aan hun verleden en aan continuïteit. Talentvolle mensen voelen zich echter aangetrokken tot organisaties die zowel hun systemen en processen als hun strategische initiatieven voortdurend vernieuwen om klanten enthousiast te maken en concurrenten te slim af te zijn. Grootse ondernemingen beseffen dat ze flexibel moeten zijn om ook morgen nog 'mee te mogen doen' in de markt.

Die flexibiliteit wordt misschien wel het beste bereikt door een talentstrategie op te bouwen die zowel voor continuïteit als voor vernieuwing zorgt. Neem bijvoorbeeld de eerder genoemde topman voor HR van BlackRock, Jeff Smith. Die zat bij Barclays Global Investors (BGI) toen dat in 2009 door BlackRock werd overgenomen. Fink en het GEC constateerden toen dat BGI een beter HR-beleid had. Met iedere nieuwe overname heeft BlackRock aan kracht en dynamiek gewonnen – en er nieuwe leiders bij gekregen; maar liefst vier leden van het GEC zijn eveneens door de fusie met BGI bij deze firma terechtgekomen.

Smith en zijn team speuren onophoudelijk naar kansen om te innoveren in HR en in het beleid en de aanpak voor talentmanagement. Tegelijkertijd zorgen ze er ook voor dat de kernprincipes van BlackRock goed worden begrepen en in praktijk gebracht. Elk jaar laten zij een enquête uitvoeren om de betrokkenheid van de mensen bij de firma te meten. Daarin wordt onder andere gekeken naar de kwaliteit en effectiviteit van HR en het talentmanagement bij BlackRock. Smith en zijn mensen waren ook nauw betrokken, samen met Fink, het GEC en het HCC, bij de ontwikkeling en lancering van de workshop over interne samenwerking ('We Are One BlackRock') en de workshop over de kernprincipes van de firma. Dat BlackRock raad weet met de spanning tussen continuïteit en vernieuwing blijkt uit twee van die kernprincipes: 'Wij zijn de vertrouwenspersoon van onze cliënten' (continuïteit), en 'Wij innoveren' (vernieuwing). Bij BlackRock wordt weinig aan het toeval overgelaten. Het topmanagement laat werkelijk alles meten – talentmanagement, ontwikkelingsprogramma's, betrokkenheid, beloning, reputatie. Hay Group, dat wereldwijd de betrokkenheid van medewerkers bij werkgevers onderzoekt, heeft BlackRock recentelijk opgenomen in zijn normgroep voor organisaties die topprestaties leveren.

Baanbrekende ondernemingen bouwen aan drie succescapaciteiten tegelijk: zij halen hun energie uit een hogere doelstelling, zij streven naar prestaties, en zij laten zich leiden door vaste uitgangspunten. Wij denken dat hun geheime wapen een superieure talentstrategie is: een strategie die wordt gekenmerkt door overtuigende steun in de top, brede betrokkenheid in de organisatie en een groot verantwoordelijkheidsgevoel in de lijn, en een cultuur van 'leiders ontwikkelen leiders'.

Dit is een talentstrategie die naadloos aansluit bij de zakelijke en bedrijfsstrategie. Dit is een transparante en authentieke strategie. En het is een strategie die wordt uitgevoerd door kundige professionals die beseffen dat je tegenwoordig alleen toptalent kunt ontwikkelen als je raad weet met de complexiteit en spanningen van het postmondiale tijdperk waarin we leven. Deze talentstrategie wordt bovendien mondiaal uitgevoerd met oog voor lokale relevantie. Een baanbrekende talentstrategie zorgt voor een collectieve passie en een gemeenschappelijke doelstelling. Maar ze stelt high-potentials ook in staat zich individueel volledig te ontplooiën. En tot slot draagt deze strategie uit dat een baanbrekende onderneming wordt gekenmerkt door vernieuwingsdrang.

Over de auteurs

D.A. Ready is *senior lecturer* aan de Sloan School of Management (MIT) en oprichter en president van ICEDR. L.A. Hill bekleedt de naar Wallace Brett Donham vernoemde leerstoel in Business Administration aan Harvard Business School. R.J. Thomas is managing director van het Accenture Institute for High Performance.



Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Building a Game-Changing Talent Strategy', by Douglas A. Ready, Linda A. Hill, and Robert J. Thomas, in the January-February 2014 issue of the Harvard Business Review, vol. 92, issue 1/2, pp. 63-68. © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2014 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.