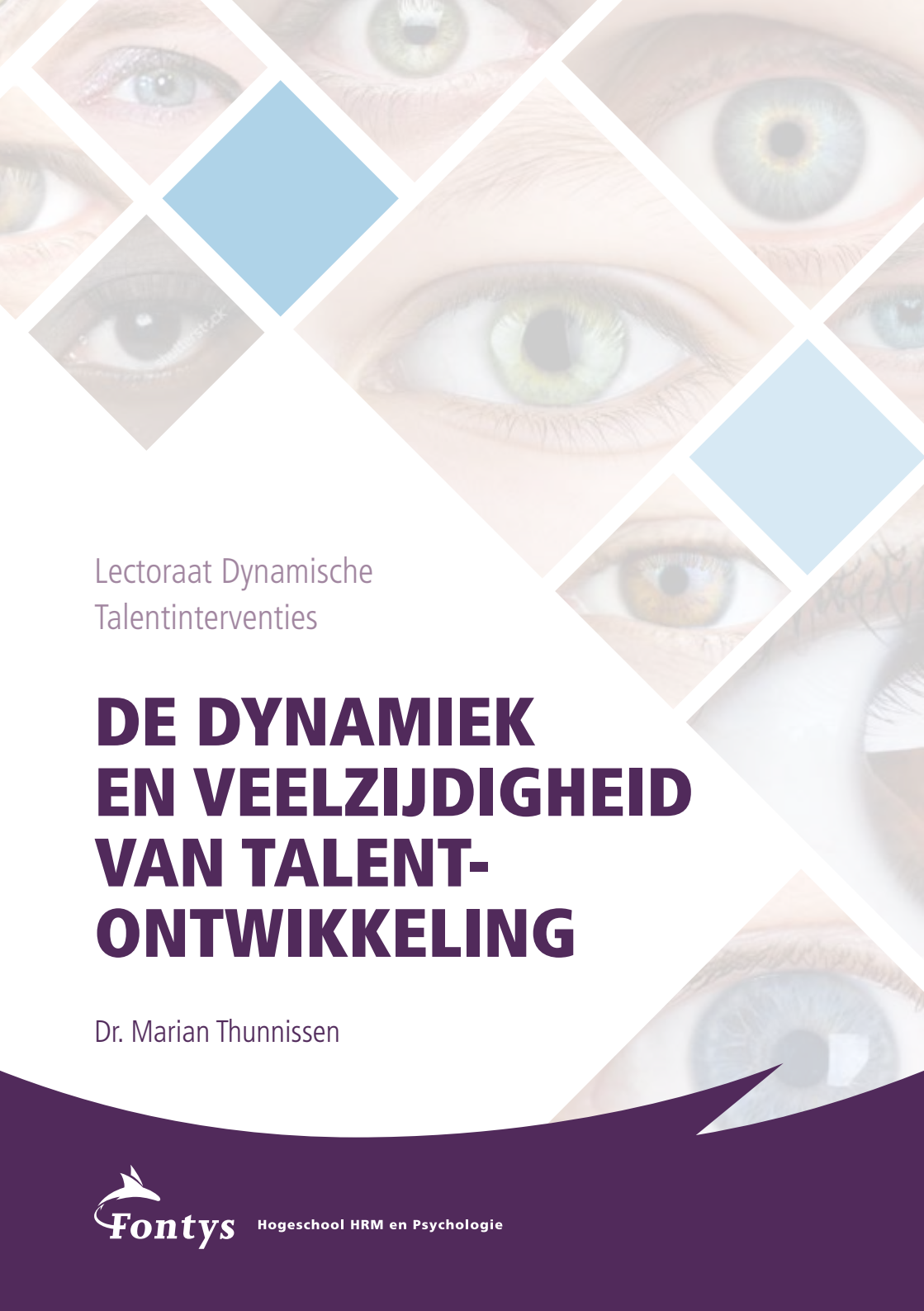


The background features a collage of human eyes with various iris colors (blue, green, brown, grey) arranged in a diamond pattern. Some of the diamond shapes are solid light blue, while others contain the eye images. The overall design is modern and abstract.

Lectoraat Dynamische
Talentinterventies

DE DYNAMIEK EN VEELZIJDIGHEID VAN TALENT- ONTWIKKELING

Dr. Marian Thunnissen

DE DYNAMIEK EN VEELZIJDIGHEID VAN TALENTONTWIKKELING

DE DYNAMIEK EN VEELZIJDIGHEID VAN TALENTONTWIKKELING

Lectorale rede, in verkorte versie uitgesproken bij de aanvaarding van de functie van lector Dynamische Talentinterventies aan Fontys Hogeschool HRM en Psychologie op 29 september 2016.

Dr. Marian Thunnissen



Hogeschool HRM en Psychologie

Auteur: Dr. Marian Thunnissen

Design: Happy Cactus, Eindhoven (naar origineel ontwerp van Madelief Brandsma grafisch ontwerp, Arnhem).

Foto: Hein Gijsbers Photography

Uitgever: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Website: fontys.nl/hrmenpsychologie

Copyright © 2016

Mede mogelijk gemaakt door Fontys

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enig andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever Fontys Hogescholen en de auteurs.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 auteurswet 1912 dient men daarvoor de wettelijke vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken dient men zich te wenden tot de uitgever Fontys Hogescholen en de auteurs.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher and the author.

Inhoudsopgave

Voorwoord Nus Waleson	7
1. Inleiding	9
1.1 Inleiding	10
1.2 'War for talent'	10
1.3 Wetenschappelijk onderzoek naar talent en talentmanagement	11
1.4 Er is behoefte aan meer 'Evidence-based Practice'	13
1.5 Doelstelling van het lectoraat	14
2. De conceptualisering van talent	17
2.1 Inleiding	18
2.2 Talent: een multidimensionale benadering	22
2.3 De invloed van talentvisies	24
2.4 Uitgangspunten lectoraat ten aanzien van de conceptualisering van talent	25
3. De waarde van talentontwikkeling	29
3.1 Inleiding	30
3.2 Een pluralistische benadering van de waarde van talentontwikkeling	32
3.3 De impact van onuitgesproken en niet waargemaakte verwachtingen	35
3.4 Uitgangspunten lectoraat ten aanzien van opbrengsten	37
4. Talentinterventies	39
4.1 Talentmanagement: oude wijn in nieuwe zakken?	40
4.2 Een paradigmaverschuiving: van losstaande interventies naar een talentorganisatie	42
4.3 Uitgangspunten lectoraat ten aanzien van talentinterventies	48
5. De kracht en dynamiek van talentontwikkeling	49
5.1 Inleiding	50
5.2 De dynamiek in het talentmanagement proces: de theorie	51
5.3 Dynamiek in het talentmanagement: de praktijk	55
5.4 Dilemma's in talentmanagement	58
6. De ambities van het lectoraat Dynamische Talentinterventies	61
6.1 Een gebalanceerde en pluralistische benadering van talent	62
6.2 Praktijkgericht onderzoek volgens drie onderzoekslijnen	63
6.3 Doelen lectoraat Dynamische talentinterventies	67
6.4 Afsluiting	69
Dankwoord	70
Curriculum Vitae	73
Literatuur	75

“Onze mensvisie is gebaseerd op twee stellingen: ‘ieder mens heeft talent’ en ‘aanraken van dat talent leidt tot intrinsieke motivatie om dat talent tot ontwikkeling te brengen’. Dat geldt zowel in een arbeids-, als in een onderwijs- en onderzoeksomgeving.”

- Nus Waleson

Directeur Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Voorwoord door Nus Waleson

Onze manier van werken verandert. Werken in de context van een organisatie verschuift naar samenwerken in netwerkachtige, fluïde verbanden. Niet meer ten koste van elkaar functioneren en produceren, maar juist het bundelen van elkaars krachten en sterke kanten is hierbij het uitgangspunt.

Dit zien we ook terugkomen in de wijze waarop de factor arbeid wordt georganiseerd. Bij veel Nederlandse bedrijven is er sprake van een verschuiving van competentie management naar talent management. Bij competentie management worden personen aanpast aan systemen of sjablonen zoals functies, competentieprofielen en competentiegebouwen. Bij talent management – waarbij talent wordt opgevat als iets dat je beter kan dan andere dingen die je zelf kunt – is juist het streven om het werk zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de sterke kanten en de kracht van mensen.

Tevens verwacht ik dat de materiele welvaart voor volgende generaties afneemt. Om het niveau van kwaliteit van leven te waarborgen is men op zoek naar immateriële compensatie: welzijn, zo men wil geluk. Daarmee ontstaat de noodzaak studie te maken van wat wij genoemd hebben ‘de economie van geluk’. De ‘economie van geluk’ grijpt in op zowel individueel, organisatorisch als maatschappelijk niveau. Het lectoraat Dynamische Talentinterventies zal op elk van deze niveaus een bijdrage leveren aan onderzoek, het ontwikkelen van instrumenten en interventies ten behoeve van ‘De economie van het geluk’.

Wij zijn ervan overtuigd dat Marian Thunnissen – die vandaag in aanwezigheid van docenten, wetenschappers en contacten uit de beroepspraktijk met het uitspreken van deze rede haar lectoraat aanvaardt – een essentiële bijdrage zal leveren aan de ontwikkeling en beleving van onze kernwaarden: Geïnspireerd, Getalenteerd en Gelukkig.

Nus Waleson

Directeur Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Hoofdstuk 1

Inleiding



1.1 Inleiding

Talent gaat over mensen. Mensen die dingen doen die ze belangrijk vinden, waar ze goed in zijn en waar ze plezier aan beleven. Als je de wetenschappelijke en populaire management literatuur leest, zou je haast vergeten dat het om mensen, (werk)plezier en zingeving gaat. Daar gaat het vooral om excellente prestaties, productiviteit, flexibiliteit, concurrentievoordeel.

Talent gaat ook over andere mensen. Immers, om talent tot ontwikkeling te brengen, zijn andere mensen nodig: ouders, vrienden, collega's, leidinggevendenden, coaches, tegenstanders, klanten. Met hun ondersteuning, acties en interventies kunnen ze talentontwikkeling een enorme boost geven. Maar andere mensen kunnen ook talentontwikkeling in de weg zitten, belemmeringen opwerpen, of je juist compleet over je grenzen heen trekken, omdat ze vinden dat het anders moet of er zelf geen baat bij hebben. Dit zorgt voor wrijving en spanningen. De vraag is echter: is deze wrijving per se negatief, of levert deze ook dynamiek, leermogelijkheden en kansen op?

In deze rede ga ik in op talent in organisaties, de waarde van talent, de invloed van de omgeving op talentontwikkeling, en de dynamiek die dat met zich meebrengt. Ik wil laten zien dat je vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven naar talent en talentontwikkeling kunt kijken, en zal uiteindelijk eindigen met een aanbeveling voor een gebalanceerde en meervoudige benadering van talentmanagement. We starten eerst met een globale verkenning van het thema.

1.2 'War for talent'

Wie de term 'talent' opzoekt in Google krijgt meer dan 400 miljoen hits. We worden geleid naar sites van diverse basisscholen in het land met deze naam, naar bemiddelings- en adviesbureaus rondom de inzet van talenten, naar artikelen over excellent presterende sporters, en naar sites van talentenwedstrijden. Er zijn bijna 27 miljoen filmpjes op Youtube over meer en minder uitzonderlijke zang- of dansoptredens in talentshows zoals Idols, X-factor en Holland's Got Talent. De zoektocht naar talent is echter van alle tijden. De term talent komt van de oude Grieken, waar het vooral een economische waarde had. De term 'talanton' stond voor een eenheid van gewicht in goud of zilver. Later werd het een munteenheid; een 'talent' had de waarde van een groot huis, waardoor talent iets exclusiefs werd dat alleen de rijken konden bezitten (Tansley, 2011; Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzalez-Cruz, 2013). In de eeuwen daarna is de betekenis van talent veranderd. In de Middeleeuwen is een verschuiving zichtbaar van economisch naar menselijk kapitaal, waarbij het exclusieve karakter bleef bestaan. Men beschouwde talent als een dispositie of een gave van God, die niet iedereen bezat. Ook in de eeuwen daarna werd talent gezien

als een natuurlijke vaardigheid met een kostbaar karakter, die daarom niet verspild mag worden (Meyers, Van Woerkom & Dries, 2013). Rond de 19e eeuw verschuift het accent van talent als gave of vaardigheid naar talent als persoon. Meer en meer werd talent gezien als iemand die uitmuntende fysieke of mentale prestaties neerzet (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Iedereen kent de voorbeelden van Einstein of Mozart. In de jaren 30 van de vorige eeuw ontstaan in de sport en in de filmindustrie de eerste talentscouts (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013), waarmee de eerste beginselen van talent *management* zichtbaar worden. Tegenwoordig is de aandacht voor talent in de sport, muziek en entertainmentindustrie onverminderd groot. De selectie van talenten wordt niet meer overgelaten aan deskundigen en talentscouts, maar aan het publiek dat hen via sociale media al dan niet kan 'liken'.

In organisaties staat talent vanaf het begin van de 21^{ste} eeuw hoog op de strategische agenda. In 2001 luiden een groep McKinsey consultants de noodklok, omdat zij door de veranderende behoefte aan arbeid (o.a. door de opkomst van kenniswerk en nieuwe manieren van werken en organiseren) en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt (door vergrijzing en ontgroening) een 'War for Talent' voorzien (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Alleen organisaties die erin slagen talent aan te trekken en aan zich te binden zouden het redden, aldus de consultants van McKinsey. Ondanks de mindere economische tijden, ervaren topmanagers van grote organisaties het binden en boeien van talent nog steeds als een van de grootste uitdagingen voor de toekomst (Skuza, Scullion & McDonnell, 2013). Veel organisaties ontwikkelen dan ook talentprogramma's en trekken specifieke 'talentmanagers' aan die moeten zorgen voor de nodige aanwas van nieuw talent.

Toch zien we in de praktijk dat organisaties nog zoekende zijn naar de juiste insteek en aanpak voor het binden en boeien van talent. HR-professionals en consultants zien talentmanagement als een strategisch organisatievraagstuk waar juist ook HR aan kan bijdragen, en hebben het thema dan ook vol enthousiasme omarmd. In HR-vaktijdschriften en op social network sites, zoals LinkedIn, is talentmanagement een veelbesproken onderwerp. Er is eveneens een groot aantal talentscans, management- en doe-het-zelf-boeken op de markt verschenen: zo heeft internetwinkel Bol.com op dit moment zelfs meer dan 1800 boeken over talent en talentontwikkeling. De kwaliteit en innovativiteit van deze instrumenten, scans en boeken lopen echter sterk uiteen.

1.3 Wetenschappelijk onderzoek naar talent en talentmanagement

Ook in de wetenschappelijke literatuur is de afgelopen vijftien jaar veelvuldig aandacht aan het onderwerp besteed. Het veld heeft zich in korte tijd aanzienlijk ontwikkeld (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013a; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

De eerste jaren (tussen ca. 2001 en 2009) wordt door wetenschappers vooral een theoretisch en conceptueel debat gevoerd over wat talent en talentmanagement nu precies is. Wetenschappers vanuit verschillende disciplines – zoals internationaal Human Resource Management (HRM), strategisch HRM, strategisch management en organisatiepsychologie – proberen te ontrafelen wat talent is, wat het moet opleveren en welke interventies daarvoor belangrijk zijn (Thunnissen *et al.*, 2013a; Dries, 2013). Niet met veel succes overigens, want in 2006 stellen Lewis en Heckman (2006) vast dat het wetenschappelijke veld van talentmanagement nog in de kinderschoenen staat, onder meer door een gebrek definities, modellen en empirisch onderzoek. Zij roepen dan ook op tot meer eenheid, en vooral tot meer onderzoek in en naar de praktijk. Vooral dat laatste wordt opgepakt. Reviewartikelen van Gallardo-Gallardo en collega's (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016) laten zien dat sinds 2011 het empirisch onderzoek aanzienlijk is toegenomen. In beginsel gaat het vooral om verkennend, kwalitatief onderzoek, maar later verschijnt er ook meer kwantitatief en verklarend onderzoek in de wetenschappelijk tijdschriften (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Beetje bij beetje wordt een aantal mysteries rondom talentmanagement ontsluit.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen kent het onderzoek naar talentmanagement nog steeds een aantal tekortkomingen. In de eerste plaats gaan onderzoekers niet secuur om met definities: in 85% van de empirische artikelen wordt bijvoorbeeld geen duidelijke talentdefinitie gegeven (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Ook ontbreekt in veel gevallen een theoretische onderbouwing die consequent wordt uitgewerkt in een onderzoeksdesign.

Ten tweede, ook al hebben onderzoekers vanuit diverse disciplines hun bijdrage geleverd aan het debat over talent en talentmanagement, toch worden academische tradities niet geïntegreerd en aan elkaar verbonden. Steeds wordt er vanuit één perspectief naar talent en talentontwikkeling gekeken, en dat is onvoldoende om daadwerkelijk een totaalbeeld te krijgen van wat er in de praktijk gebeurt (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013a).

In de derde plaats is in het wetenschappelijk onderzoek naar talentmanagement weinig aandacht voor de betekenis en invloed van de organisatie-context (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Het huidige onderzoek richt zich vooral op grote, private ondernemingen en multinationals in Amerika of welvarende landen in Midden Europa, en het is maar de vraag of publieke organisaties, MKB-bedrijven en organisaties gevestigd in bijvoorbeeld Afrika of India dezelfde problematieken ervaren (o.a. Collings, Scullion & Vaiman, 2011; Boselie & Thunnissen, forthcoming). Desalniettemin worden de bevindingen generaliseerd naar alle soorten van organisaties, sectoren en landen.

Ten vierde wordt in de wetenschappelijke literatuur talent en talentmanagement vooral vanuit het perspectief van de organisatie benaderd (Collings, 2014; Thunnissen *et al.*, 2013a). Niet alleen worden met name organisatie opbrengsten benoemt en onderzocht, ook worden in verreweg de meeste empirisch onderzoeken managers (en in mindere mate HR-professionals) naar hun mening en ervaringen gevraagd. Slechts één derde van de onderzoeken benadert talent en talentmanagement vanuit het perspectief van de medewerker (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

Ten slotte, er is weinig aandacht voor de effectieve toepassing van talentmanagement in de praktijk: hoe ontwikkelt talentmanagement zich door de tijd heen, zijn er bijvoorbeeld verschillende ontwikkelingsstadia van talentmanagement, wat maakt dat organisaties hun aanpak aanpassen, en is talentmanagement überhaupt effectief? In Nederland doet een aantal consultancy bureaus onderzoek naar talentmanagement (zie o.a. Deloitte, 2010; Daywize, 2012; KPMG Advisory, 2015; Towers Watson, 2014; Raet, 2016), maar dat gebeurt mondjesmaat. Wetenschappelijk onderzoek – zowel door ervaren onderzoekers als door master- en PhD -studenten – is vooral gericht op theorievorming, en veel minder op het bijdragen aan het oplossen van praktijkvraagstukken. Daarnaast worden wetenschappelijke publicaties maar in beperkte mate door professionals in de praktijk gelezen. Onderzoek uitgevoerd binnen het hbo – door docent-onderzoekers en bachelor studenten – is wel praktijkgericht, maar deze onderzoeken vinden nog onvoldoende hun weg naar openbare publicaties.

1.4 Er is behoefte aan meer ‘Evidence-based Practice’

Kortom, ondanks de ontwikkeling die het vakgebied de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, moeten we tot de conclusie komen dat we ook nog veel *niet* weten. Bovendien wordt de wetenschappelijke kennis nog maar in beperkte mate met de praktijk gedeeld, waardoor organisaties onvoldoende visie en handvatten aangereikt krijgen om op basis van bestaande inzichten hun talentbeleid zo goed en passend mogelijk in te richten (Collings *et al.*, 2011; Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014; Cappelli and Keller, 2014). In hun zoektocht naar adequate oplossingen voor hun talentvraagstukken imiteren organisaties dan ook vaak succesvolle voorbeelden, of wordt teruggегреpen op soms karig onderbouwde managementboeken en talentscans. Stahl *et al.* (2007; 2012) raden echter een dergelijke ‘copy en paste’-aanpak af omdat dit de effectiviteit en succes van talentmanagement niet ten goede komt. Talentbeleid moet volgens hen passen bij de kenmerken en omstandigheden van de organisatie en de medewerkers.

Volgens Boxall, Purcell en Wright (2007) is het een taak van HRM onderzoekers om een alternatief te bieden voor het kopiëren van ‘best practices’. Zij pleiten voor zorgvuldig beschrijvend onderzoek, dat ingaat op “*what, why, how, how well and for whom questions that underpin the HRM activity*” (Boxall, 2013; p.49).

Om te begrijpen *wat* er gebeurt in de praktijk en *waarom*, is het belangrijk om in onderzoek de context van de organisatie in ogenschouw te nemen. Om te kunnen verklaren *hoe* HRM in de praktijk werkt, is het van belang om gebruik te maken van gedegen theoretische modellen die hun waarde al eerder aangetoond hebben. Om antwoord te krijgen op de vraag *hoe goed* HRM werkt en *voor wie*, is het raadzaam om uitkomsten op meerdere niveaus te verzamelen, bijvoorbeeld op het niveau van de medewerker, het team, de organisatie, sector, etc.

Briner, een Britse hoogleraar organisatiepsychologie, roept juist aan de kant van de praktijk op tot meer 'evidence-based' handelen (o.a. Briner, Denyer & Rousseau, 2009; Briner, 2007). 'Evidence-based practice' komt uit de medische discipline, maar is ook relevant voor professionals in organisaties. Briner nodigt managers en professionals in de praktijk uit om niet te gaan voor de snelle oplossingen, maar om op basis van onderzoek weloverwogen interventies te plegen: *"Evidence-based management is about making decisions, through the conscientious, explicit, and judicious use of four sources of information: practitioner expertise and judgment, evidence from the local context, a critical evaluation of the best available research evidence, and the perspectives of those people who might be affected by the decision"* (Briner, Denyer & Rousseau, 2009; p.19). De professional hoeft niet zelf wetenschappelijk onderzoek te doen, maar kan wel wetenschappelijk onderzoek gebruiken als input voor zijn 'evidence-based' handelen. Casestudies, surveyonderzoek, longitudinaal onderzoek, maar vooral meta-analyses en systematische reviews waarin de uitkomsten van meerdere onderzoeken besproken worden, kunnen volgens Briner waarde hebben voor de praktijk (Briner, Denyer & Rousseau, 2009; Kepes, Bennet & McDaniel, 2014). Dit betekent echter wel dat de geleerde wetenschappelijke lessen met de praktijk gedeeld moeten worden, en niet louter te worden verspreid via wetenschappelijke publicaties die alleen door wetenschappers gelezen worden.

1.5 Doelstelling van het lectoraat

De doelstelling van het lectoraat Dynamische Talentinterventies is tweeledig. Allereerst is het onze ambitie om de komende vier jaar talentmanagement in de praktijk centraal te zetten in ons onderzoek. We willen identificeren wat er in de praktijk aan talentontwikkeling en talentmanagement gebeurt, waarom en wat dat oplevert. Ofwel, ook voor ons onderzoek zijn de wat, waarom, hoe, hoe effectief en volgens wie-vragen van Boxall, Purcell en Wright (2007; Boxall, 2013) richtinggevend. Bovendien streven we ernaar om dat vanuit een pluralistische benadering te doen. Dat wil zeggen dat we het thema niet alleen vanuit het perspectief van organisatie c.q. management belichten, maar ook vanuit de (individuele) medewerker en de maatschappij waarin de organisatie functioneert en opereert. Op deze manier willen we bijdragen aan een meer gevarieerde

en gebalanceerde kijk op talent en de ontwikkeling daarvan. Uiteraard wordt de informatie in, en het liefst ook met de praktijk verzameld. Ten tweede stellen we als doel dat de geleerde lessen uit het onderzoek gedeeld worden met de praktijk – zowel met studenten als aankomende beroepsprofessionals als met anderen in het brede HR-werkveld –, om ‘evidence-based’ handelen in de praktijk te ondersteunen en te stimuleren.

In deze lectorale rede ga ik nu in op de meest relevante thema’s van het lectoraat. Allereerst kan bij een rede over ‘Dynamische Talentinterventies’ een gedachtewisseling over de definitie van talent niet ontbreken (hoofdstuk 2). Daarna ga ik in op de mogelijke opbrengsten van talentontwikkeling c.q. talentmanagement (hoofdstuk 3). Deze beide thema’s zijn belangrijk, omdat zij tezamen bepalen welke interventies ingezet kunnen worden om talent te ontwikkelen en te benutten. De interventies staan centraal in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 gaat over de dynamiek in talentmanagement. Bij elk hoofdstuk wordt besproken wat inmiddels bekend is uit literatuur en onderzoek, en wat dominante zienswijzen zijn. Vervolgens worden daar alternatieve perspectieven en modellen tegenover gezet. De discussie in hoofdstuk 2 tot en met 5 biedt input voor het formuleren van uitgangspunten voor het lectoraat en leidt tot een aantal onderzoekslijnen. De lectorale rede wordt afgesloten met het benoemen van de hoofdactiviteiten voor de komende vier jaar (hoofdstuk 6).

In deze rede worden talentontwikkeling, talentmanagement en talentbeleid als synoniemen gebruikt. Zoals zal blijken dekken deze termen allemaal onvoldoende de lading van onze uitgangspunten. Ik twijfel er niet aan of talenten ontwikkeld kunnen worden, maar de vraag is wel of ze gemanaged – in de zin van beheersen en onder controle houden – kunnen worden. Immers, een mens is geen voorwerp en heeft een eigen vrije wil en eigen behoeften en ambities. Komt er niet veel meer energie vrij als talenten *gemobiliseerd* worden? Desalniettemin heb ik er voor gekozen om in deze lectorale rede toch vast te houden aan de algemeen geaccepteerde term talentmanagement. Maar als we als lectoraat willen bijdragen aan een andere kijk op het ontwikkelen en benutten van talent, dan is vermoedelijk het aanpassen van de term niet meer dan logisch.

Hoofdstuk 2

De conceptualisering van talent



2.1 Inleiding

Een van de centrale thema's in de literatuur over talentmanagement betreft de basisvraag 'wat is talent?' (Thunnissen *et al.*, 2013a). Immers, het antwoord op deze vraag heeft belangrijke implicaties voor de vormgeving van talentinterventies door organisaties. Helaas wordt in de literatuur geen eenduidig antwoord gegeven. Er zijn veel uiteenlopende definities van talent. Sommigen auteurs houden het bij vage omschrijvingen zoals de 'beste en de slimste', 'high potentials' of 'high performers', of gebruiken het als synoniemen voor gedrevenheid of de leider van de toekomst. Anderen geven een wat uitgebreidere omschrijving, zoals in de voorbeelden in tabel 1.

Dries (2013) heeft het debat over talent uiteengerafeld en benoemt vijf spanningsvelden:

1. **Exclusief vs. inclusief:** één van de hoofddiscussies over talent betreft de vraag of talent betrekking heeft op een selecte groep medewerkers in een specifieke functie of met bijzondere kwaliteiten (de exclusieve benadering), of dat elk mens talenten heeft (de inclusieve benadering). Beide benaderingen zijn aan kritiek onderhevig. De inclusieve benadering – zeker als talent geïnterpreteerd wordt als 'alle personeelsleden' of 'het totale menselijke kapitaal van de organisatie' – wordt bekritiseerd omdat het te breed zou zijn, waardoor talentmanagement wordt gebruikt als synoniem voor regulier personeelsbeleid (Lewis & Heckman, 2006). De exclusieve benadering is juist aan kritiek onderhevig omdat het investeren van financiële middelen in een relatief kleine groep niet eerlijk en rechtvaardig zou zijn ten opzichte van de rest van de medewerkers; het zou zelfs kunnen leiden tot 'selffulfilling prophecy in reverse' ofwel het verminderd functioneren en welzijn van de groep medewerkers die niet gelabeld is als talent (Pfeffer, 2001; Swailes, 2013). Pfeffer (2001) bekritiseert daarnaast de eenzijdige aandacht voor met name individuele prestaties in de meer exclusieve talentoriëntatie, omdat dat het functioneren van het team in de weg kan zitten;
2. **Persoon vs. kenmerk van persoon:** dit gaat over de vraag of de term talent verwijst naar een persoon (bijvoorbeeld de 'high potential') dan wel een bepaalde unieke positie (topmanagement of vakspecialisten), of juist naar bepaalde kenmerken en eigenschappen van een persoon, zoals kennis of vaardigheden. Het lastige aan dit spanningsveld is dat kenmerken van een persoon veelal niet los gezien kunnen worden van de persoon zelf (Dries, 2013);
3. **Input vs. output:** hierbij gaat het om een focus op enerzijds vaardigheden, motivatie en inspanning (input) of op anderzijds excellente prestaties en succes (output);

"...ieder mens heeft unieke sterke punten of talenten die in organisaties kunnen worden ingezet. Sterke punten zijn persoonlijke eigenschappen die tot uitdrukking komen in alle taken die individuen goed en met plezier doen." (Meyers, 2015).

"Talent is het volle vermogen dat in je schuilt om iets tot stand te brengen waar een ander wat aan heeft." (Gabriëls, 2016).

"Talent refers to systematically developed innate abilities of individuals that are deployed in activities they like, find important, and in which they want to invest energy. It enables individuals to perform excellently in one or more domains of human functioning, operationalized as performing better than other individuals of the same age or experience, or as performing consistently at their personal best." (Nijs *et al.*, 2013)

"Talent therefore is used as an all encompassing term to describe the human resources that organizations need to acquire, retain and develop in order to meet their business goals." (Van der Sluis & Van de Bunt-Kokhuis, 2009)

"(...) the sum of a person's abilities -his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow." (Michaels *et al.*, 2001)

"Talent can be considered as a complex amalgam of employees' skills, knowledge, cognitive ability and potential. Employees' values and work preferences are also of major importance." (Tansley *et al.*, 2006)

"High potential and high performing incumbents to fill in key positions which differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage." (Collings & Mellahi, 2009)

"Talent equals competence (able to do the job) times commitment (willing to do the job) times contribution (finding meaning and purpose in their work)." (Ulrich, 2007)

"An individual's skills and abilities (talents) and what the person is capable of doing or contributing to the organization." (Silzer & Dowell, 2010)

Tabel 1: Voorbeelden van definities van talent.

4. **Aangeboren vs. (aan)geleerd:** dit verwijst naar discussie of talent aangeboren is ('je hebt talent of je hebt het niet') of juist verworven en ontwikkeld kan worden (Meyers & Van Woerkom, 2014);
5. **Universeel vs. context-afhankelijk:** dit betreft de kwestie of talent universeel is en dat talent overal tot uiting komt ongeacht de specifieke context, of, zoals het citaat over Dafne Schippers illustreert, dat de omgeving juist bepaalt welk talent relevant en nodig is en ook van invloed is op de ontwikkeling ervan.

Samenvattend, het belangrijkste meningsverschil heeft te maken met de vraag óf we al dan niet moeten differentiëren in het personeelsbestand (inclusief vs. exclusief) en – zo ja – op basis van welke kenmerken (bijv. input vs. output) dit dan zou moeten (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Echter, ondanks de vele conceptuele discussies over talent, is dé definitie nog niet gevonden. Naar verwachting zal die ook niet snel geboden worden. In de literatuur ontstaat zelfs een tweedeling, welke gerelateerd lijkt te zijn aan de academische achtergrond van de wetenschappers. Een review van Gallardo-Gallardo en Thunnissen (2016) illustreert dat onderzoekers en auteurs in het veld van (human resource) management meer en meer neigen naar een exclusieve benadering, en daarbij focussen op een selecte groep medewerkers die met hun excellente individuele prestaties een significante bijdrage leveren aan de organisatie. Vanuit het vakgebied van de positieve psychologie en HRD wordt daaraan tegenwicht geboden, en pleit men juist om binnen de inclusieve benadering naar de unieke sterke punten van alle medewerkers te kijken (o.a. Meyers, 2015b). Meyers (2015a, p. 50) omschrijft sterke punten als: *"persoonlijke eigenschappen die tot uitdrukking komen in alle taken die individuen goed en met plezier doen"*. In deze benadering van talentmanagement worden de sterke punten als uitgangspunt voor ontwikkeling genomen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld competentie management waarbij gekeken wordt naar de vereisten vanuit de functie en het repareren van de tekortkomingen van de medewerker om daaraan te voldoen.

Opvallend aan de wetenschappelijke discussie over talent is dat men zich veelal richt op één dimensie (bijv. input vs. output) en de keuze voor één van de twee uitersten. Hierdoor bestaat het risico dat een te smalle en vereenvoudigde kijk op de werkelijkheid wordt geschetst. Uit empirisch onderzoek blijkt namelijk dat men in de praktijk helemaal niet zo expliciet is ten aanzien van de definitie van talent; in menig beleidsplan ontbreken definities van talent of blijven deze vaag (o.a. Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2010; Powell *et al.*, 2012). Daarnaast komen in de praktijk zowel inclusieve als exclusieve benaderingen voor, en zelfs combinaties van beide benaderingen binnen één organisatie (o.a. MacFarlane *et al.*, 2012; Stahl, *et al.*, 2012; Jones *et al.*, 2012; Burbach & Royle, 2010; Valverde, Scullion & Ryan, 2013).

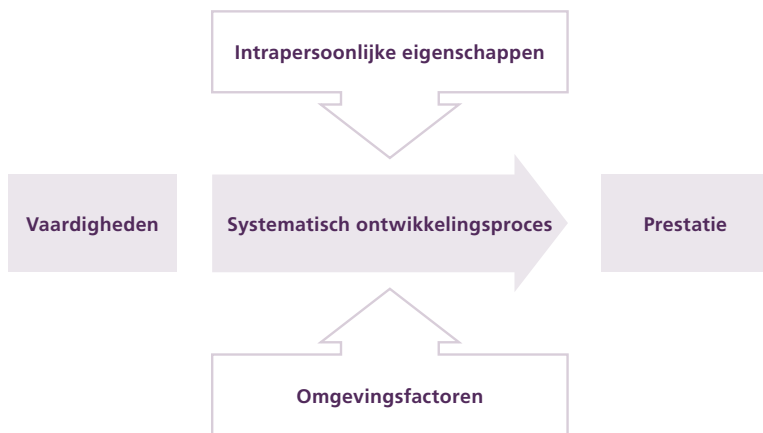
Een toevalstreffer. Zo zou je haar eerste aanraking met atletiek misschien het beste kunnen omschrijven. Alhoewel? Het werd al gauw duidelijk dat ze met haar snelheid en fanatisme weinig kon uitrichten op de tennisbaan. Het was een kwestie van tijd totdat Dafne een sport had gevonden waar haar eigenschappen beter tot uiting zouden komen. Een sponsorloop bij de tennisvereniging bood uitkomst, waar haar indrukwekkende loopvermogen meteen opviel. Oriënterend bracht ze een bezoek aan de Utrechtse atletiekvereniging Hellas en ze was meteen verkocht. Negen jaar oud. En nog nietsvermoedend wat deze keuze haar op latere leeftijd zou brengen.

- www.dafneschippers.nl

Opvallend is bovendien dat veel Nederlandse HR-professionals talent weliswaar zien als iets exclusiefs, maar als het gaat om interventies er toch voor kiezen in iedereen te investeren (Van der Sluis, Van Stormbroek-Burgers & Overduin, 2015). Ten slotte, Jones *et al.* (2012) demonstreren dat onder HR-professionals een eenduidiger beeld bestaat over de definitie van talent dan onder de groep managers; bij deze laatste groep lopen de meningen veel meer uiteen.

2.2 Talent: een multidimensionale benadering

In dit domein van de onderwijspsychologie wordt al vele jaren onderzoek gedaan naar talent en begaafdheid. Hoewel ook daar nog meningsverschillen bestaan over het talentconstruct benadert dat vakgebied talent veelal als een multidimensionaal construct dat bestaat uit meerdere met elkaar samenhangende componenten die veranderen en ontwikkelen door de tijd heen. Deze multidimensionale benadering sluit beter aan op de werkelijkheid. Een van de bekendste modellen is het *Differentiated Model of Giftedness and Talent* (DMGT) van Gagné (2004; 2010), dat in dit hoofdstuk als kapstok wordt gebruikt om de verschillende componenten van talent te bespreken (zie ook figuur 2 voor een vereenvoudigde weergave van het model).



Figuur 2: Talent als een multidimensionaal begrip (gebaseerd op: Gagné 2004; 2010).

1. **Bekwaamheden c.q. vermogens:** dit zijn vermogens (Gagné noemt het gave of begaafdheid) op het mentale, fysieke en sociale vlak die een persoon de potentie geven ergens goed in te zijn en boven zichzelf uit te stijgen. Voorbeelden zijn analytisch vermogen, kritisch denken, creativiteit en communicatieve vaardigheden. Ik wil specifiek wijzen op het belang van vermogens op het sociale vlak. In veel beroepen en organisaties is het tegenwoordig van cruciaal belang om de juiste contacten te hebben, en dus het vermogen om contacten te leggen, goed en constructief met anderen te kunnen samenwerken, etc. (Whelan, Collings & Donnelan, 2010; Whelan, 2011);
2. **Prestatie:** volgens Gagné is louter de aanwezigheid van een vaardigheid of een vermogen nog geen talent. Er is alleen sprake van talent als een persoon zijn kwaliteiten ook daadwerkelijk weet om te zetten tot een prestatie. Deze prestaties kunnen liggen op tal van terreinen, zoals muziek, kunst, onderwijs en wetenschap, sport, etc. Gagné wordt bekritiseerd vanwege zijn exclusieve benadering; alleen mensen die tot de top 10% presteerders van hun peergroep (bijv. vak- of leeftijdsgenoten) behoren, mogen wat hem betreft toegelaten worden tot de 'talent pool'. Hij legt hiermee het accent op *interpersoonlijke* excellentie. Onderzoekers vanuit de positieve psychologie zeggen dat het naast *interpersoonlijke* excellentie ook kan gaan om *intra*-persoonlijke excellentie: gebieden (taken, activiteiten, prestatiedomeinen) waarop je consistent beter presteert dan op andere gebieden (Nijs *et al.*, 2013);
3. **Intra-persoonlijke eigenschappen:** de ontwikkeling van vermogen naar prestatie kan door twee factoren versneld of vertraagd worden. De eerste katalysator zijn de intra-persoonlijke, niet-cognitieve eigenschappen. Dit component verwijst naar eigenschappen als motivatie en betrokkenheid, doorzettingsvermogen, mate van zelfmanagement (concentratie, werkhouding, werk- en leerstrategieën), stressbestendigheid en persoonlijkheidskenmerken (zelfbewustzijn, temperament, locus of control). Gedrevenheid is dus geen talent op zichzelf, maar een aspect dat talentontwikkeling kan versnellen;
4. **Omgevingsfactoren:** ook de omgeving is een katalysator volgens Gagné. Enerzijds bepaalt de context welke talenten relevant zijn (o.a. Nijs *et al.*, 2013; Lewis & Heckman, 2006; Silzer & Church, 2010), en anderzijds kunnen de mensen en omstandigheden in die omgeving talentontwikkeling bevorderen of belemmeren.
5. **Systematisch ontwikkelingsproces:** het meest onderscheidende van het model van Gagné is de expliciete aandacht voor het systematische ontwikkelingsproces. Het DMGT-model stelt namelijk dat talenten niet vanzelf tot bloei komen, maar dat talentontwikkeling juist vraagt om voortdurende training en oefening.

Gladwell (2008) heeft ooit gezegd dat minstens 10.000 uur aan oefening nodig is om ergens succesvol in te zijn. Volgens Gagné moet die oefening gebeuren middels een systematisch en structureel verrijkend ontwikkelingsprogramma, waarin doelen gesteld en geëvalueerd worden en dat aansluit bij het specifieke ontwikkeltempo en leerproces van de persoon. Juist dit talentontwikkelingsproces geeft waardevolle handvatten voor het talentbeleid van organisaties. Hoofdstuk 4 gaat daar verder op in.

De kracht van het DMGT-model is de holistische kijk op talent (Nijs *et al.*, 2013). Er is aandacht voor de combinatie van input én output, voor vaardigheden en kennis én niet-cognitieve persoonskenmerken als gedrevenheid en motivatie. Of zoals Ulrich (2010) het in de talentmanagement literatuur formuleert: talent = competence x commitment x contribution.

2.3 De invloed van talentvisies

In de praktijk wordt deze brede en pluralistische kijk op talent herkent. In hun onderzoek naar talent in de wetenschap laten Thunnissen en Van Arensbergen (2015) zien dat alle geïnterviewden talent definiëren als een mix van bovengemiddelde wetenschappelijke vaardigheden, persoonlijke eigenschappen zoals motivatie en doorzettingsvermogen én prestaties in termen van publicaties en talentbeurzen. Echter, binnen deze triade van talentkenmerken leggen de verschillende actoren andere accenten. De talenten zelf benadrukken het belang van persoonlijke eigenschappen. Een talentvolle wetenschapper is volgens hen vooral een gedreven wetenschapper en een doorzetter. De NWO-panelleden, managers en beleidsmakers accentueren het belang van prestatie en academische vaardigheden, inclusief de 'nieuwe' academische vaardigheden, zoals ondernemerschap en creativiteit. In hun perspectief is een talentvolle wetenschapper vooral een slimme entrepreneur, en daar wordt in het talentbeleid ook op gestuurd. Ook zijn er accentverschillen in de definiëring tussen de faculteiten en wetenschapsgebieden, wat aantoont dat één enkele definitie van talent niet bestaat en dat talent niet los gezien kan worden van de context.

Meyers en Van Woerkom (2014) stellen bovendien dat ambiguïteiten in de interpretatie van talent gerelateerd zijn aan de dieperliggende, veelal onwrikbare zienswijze van actoren ten aanzien van de aard, werking en waarde van talent. Eigenlijk komt het erop neer dat elk individu een eigen, veelal impliciete visie heeft op talent, en men er stellig van overtuigd is dat deze visie de beste is. En juist die persoonlijke visie bepaalt de keuzes en het gedrag van de betreffende persoon, en is dus van invloed op wat er in de praktijk gebeurt aan talentontwikkeling (Dominick & Gabriel, 2009; Meyers & Van Woerkom, 2014; Nijs *et al.*, 2013; Wiblen, Dery & Grant, 2012). Wanneer de zienswijzen ten aanzien van talent binnen een organisatie sterk uiteenlopen, en mogelijk botsen, dan kan dat leiden tot fricties en onverwachtse dynamieken in het vormgeven maar vooral ook in de uitvoering van talentbeleid (Nijs *et al.*, 2013; Buttiens, 2016; Dries & De Gieter, 2014; Thunnissen, 2016).

2.4 Uitgangspunten lectoraat ten aanzien van de conceptualisering van talent

In het lectoraat Dynamische Talentinterventies hanteren we de volgende uitgangspunten ten aanzien van het begrip talent en het onderzoek daarnaar. Allereerst, het lectoraat maakt deel uit van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie en overeenkomstig de aard van het instituut kijken we naar talent in de context van werk en organisaties. Ten tweede kiezen we de eerder genoemde sterke punten-benadering als uitgangspunt. De kracht van deze benadering is het positieve mensbeeld (conform theorie Y; McGregor, 1960), en het daaraan gerelateerde vertrouwen in het kunnen van mensen en de aanwezige motivatie en bereidheid om zich in te zetten voor het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling. Dit positieve mensbeeld staat haaks op het - veelal impliciete - instrumentele en rationele (en daarmee ook negatiever) mensbeeld (conform theorie X; McGregor, 1960) dat dominant is in de huidige HRM- en talentmanagement literatuur (Thunnissen *et al.*, 2013b), en helaas soms ook in de praktijk. Als deze sterke punten-benadering daadwerkelijk wordt geïnternaliseerd in de praktijk kan dat een paradigmaverandering in organisaties en HRM teweeg brengen. Het kan talentmanagement uit de hype-sfeer trekken en tot iets blijvends en duurzaam maken.

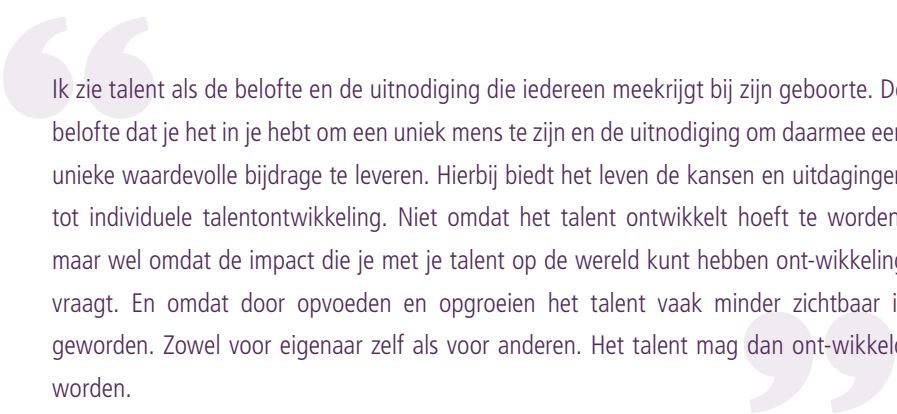
Ten derde, talenten zijn kenmerken van een persoon, maar die kunnen niet los gezien worden van de prestatie. In onze interpretatie is talent een multi-dimensioneel construct bestaande uit drie onlosmakelijk met elkaar verbonden componenten: (1) onderscheidende vermogens (zoals kennis en vaardigheden) en (2) intra-persoonlijke eigenschappen, die samen bijdragen aan (3) een goede prestatie (zie ook figuur 2). Die prestatie kan uitgedrukt worden in interpersoonlijke en intra-persoonlijke excellentie (Nijs *et al.*, 2013). We denken dus in termen van 'en-en' in plaats van 'of-of'. Dit betekent dat we ervan uitgaan dat iedereen talenten heeft, maar dat mensen kunnen verschillen in de aard van de vermogens en eigenschappen, de aard van de prestaties, maar ook in het (tempo) van het ontwikkelproces. Immers, in elke organisatie werken 'high potentials' die zich sneller ontwikkelen dan anderen en bovengemiddeld presteren, mensen die extra ondersteund moeten worden om het beste uit zich zelf te halen, en de stabiele 'backbones' die lekker meedraaien en hun werk goed doen.

In de vierde plaats, is ons uitgangspunt dat talentontwikkeling te beïnvloeden is door de omgeving. Organisaties staan voor de uitdaging om alle bovengenoemde categorieën van medewerkers een uitdagende werkcontext te bieden die het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent optimaal ondersteunt. We kiezen dus niet zozeer voor een inclusieve óf een exclusieve benadering, maar in navolging van Collings en Mellahi (2009) pleiten we juist voor een gedifferentieerde aanpak, waarbij binnen de inclusieve benadering oog is voor waarde en excellentie van verschillende (groepen) medewerkers (Lepak & Snell, 1999).

Door een gedifferentieerd talentbeleid kan ingespeeld worden op de specifieke kwaliteiten van medewerkers, en is het mogelijk om voor iedere (categorie) medewerkers maatwerk in talentontwikkeling te bieden. De vraag is wat daarvoor de juiste aanpak is: een talentbeleid gericht op doelgroepen c.q. categorieën medewerkers of juist ultiem maatwerk door middel van i-deals (Farndale *et al.*, 2013; Pardoën, 2012)? Vaak wordt bij doelgroepen gedacht aan differentiatie op basis van leeftijd, functie, specialisatie of prestatie, maar wellicht kan dat ook op wat mensen drijft en motiveert in het werk (zie bijv. Pardoën, 2012).

Talent is geen absoluut gegeven, maar relatief en subjectief. Immers, de context (aard van de organisatie, de arbeidsmarkt, de functie, de fase in de loopbaan, etc.) bepaalt mede welke precieze combinatie aan kwaliteiten, eigenschappen en prestaties relevant zijn (zie ook Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013; McCauley & Wakefield, 2006; Thunnissen & Van Arensbergen, 2015). Professionals in de ICT zullen hoogstwaarschijnlijk andere kwaliteiten nodig hebben dan verzorgenden in de ouderenzorg of docenten op een hbo-instelling. Daarbij groeien en ontwikkelen een mens en zijn of haar talenten door de tijd heen, wat ook vraagt om andere interventies. Bovendien heeft iedere actor een eigen, subjectieve visie op talent, en juist die visie is bepalend voor de bewuste en onbewuste keuzes ten aanzien van interventies (activiteiten en instrumenten).

Kortom, we pretenderen niet dé definitie van talent te brengen, maar willen met deze uitgangspunten organisaties uitnodigen om kritisch te staan ten opzichte van de vele talentdefinities. Het is bovendien van belang om intern het gesprek over talent meer expliciet en in onderlinge openheid te voeren (D'Annunzio-Green, 2008). Hiermee wordt immers een belangrijke basis gelegd voor het kunnen voeren van een effectief talentbeleid.



Ik zie talent als de belofte en de uitnodiging die iedereen meekrijgt bij zijn geboorte. De belofte dat je het in je hebt om een uniek mens te zijn en de uitnodiging om daarmee een unieke waardevolle bijdrage te leveren. Hierbij biedt het leven de kansen en uitdagingen tot individuele talentontwikkeling. Niet omdat het talent ontwikkelt hoeft te worden, maar wel omdat de impact die je met je talent op de wereld kunt hebben ontwikkeling vraagt. En omdat door opvoeden en opgroeien het talent vaak minder zichtbaar is geworden. Zowel voor eigenaar zelf als voor anderen. Het talent mag dan ontwikkeld worden.

- *Timo Wesenaar*

Docent Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Hoofdstuk 3

De waarde van talentontwikkeling



3.1 Inleiding

Behalve aan de definitie van talent, wordt in de literatuur veel aandacht besteed aan de (mogelijke) opbrengsten van talentmanagement. In hoofdstuk 2 is nog in algemene termen gesproken over de uitkomsten: talenten ontwikkelen en benutten leidt tot prestaties en inter- en intra-persoonlijke excellentie. In dit hoofdstuk worden de (mogelijke) opbrengsten nader geconcretiseerd.

Tabel 3 bevat een aantal voorbeelden van definities van talentmanagement, waarbij de beoogde opbrengsten vetgedrukt zijn. Deze tabel illustreert dat de huidige talentmanagement literatuur de opbrengsten vrij eenzijdig benadert (Thunnissen *et al.*, 2013a). Vooral opbrengsten voor de organisatie worden genoemd. Talentmanagement zou moeten bijdragen aan een kwalitatief goed en flexibel personeelsbestand, de realisatie van de organisatiedoelen, de versterking van de concurrentiepositie en aan het imago van de organisatie (Beechler & Woodward, 2009; Cappelli, 2008; Cheese *et al.*, 2009; Collings & Mellahi, 2009). Bovendien valt op dat er vooral oog is voor economische opbrengsten in termen van productiviteit, flexibiliteit en efficiency. Of talentmanagement ook daadwerkelijk bijdraagt aan deze doelen is echter onzeker, want tot nu toe is het empirische onderzoek naar opbrengsten zeer beperkt (Collings, 2014; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2015).

Met de gerichtheid op de opbrengsten voor de organisatie is er weinig oog voor de verwachtingen, wensen en opbrengsten voor andere stakeholders. Weliswaar worden verschillende actoren in talentbeleid geïdentificeerd – top- en lijnmanagers, HR-professionals en medewerkers (zie o.a. Stahl *et al.*, 2012; Guthridge, Komm & Lawson, 2008; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010) –, maar de gedachte dat talentontwikkeling voor ieder van hen (een andere) toegevoegde waarde kan hebben, zien we weinig terug. De impliciete verwachting is dat alle actoren zich unaniem zullen scharen achter de organisatiedoelen, en hun eigen wensen en belangen terzijde zullen zetten. De realiteit is soms anders.

Overigens is er vanuit de psychologie wel interesse voor de opbrengsten en effecten voor de medewerker. Aanhangers van de eerder genoemde sterke punten benadering definiëren talentmanagement als *“de identificatie en waardering van talenten gecombineerd met het plaatsen van alle medewerkers in posities die een optimale fit tussen functie-eisen en individuele talenten waarborgen”* (Meyers, 2015a, p. 50). Dit levert niet alleen goede prestaties op, maar ook werkplezier en geluk voor de medewerker (zie o.a. Meyers, 2015b). Onderzoek van Van Woerkom *et al.* (2015) toont inderdaad aan dat trainingen gericht op de sterke punten van medewerkers bijdragen aan de persoonlijke groei van mensen. Dries en Pepermans (2008) laten zien dat talentmanagement een gunstig effect heeft op de carrièrepaden van high potentials. Echter, onderzoek waarin gekeken wordt naar de (mogelijke) opbrengsten op meerdere niveaus, bijvoorbeeld voor zowel de organisatie als de medewerker, zijn schaars (o.a. Farndale *et al.*, 2014; Thunnissen, 2015; Buttiens, 2016).

"We define strategic talent management as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the **organisation's sustainable competitive advantage**, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation." (Collings & Mellahi, 2009)

"TM is essentially making sure you **have the right person in the right place at the right time**. It can be defined as attracting and integrating highly skilled workers and developing and retaining existing workers." (Powell *et al.*, 2013)

"Applied within the public sector, we can refer to talent management as a concept that includes the attraction, training, development and retention of key employees **while also taking into account the strategic goals of the client**." (Barkhuizen, 2014)

"...a distinctive process that focuses explicitly on those persons who have the potential to provide competitive advantage for a company by managing those people in an effective and efficient way and therefore **ensuring the long-term competitiveness of a company**." (Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach, 2011)

"TM is the implementation of integrated strategies or systems designed to **increase workplace productivity** by developing improved processes for attracting, developing, retaining, and utilizing people with the required skills and aptitude to **meet current and future business needs**." (Lockwood, 2006).

"Talent management is the process through which employers anticipate and **meet their needs for human capital**." (Cappelli, 2008)

"Talent management is the systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of those individuals with high potential who are of **particular value to an organization**." (Davies & Davies, 2010)

Tabel 3: Voorbeelden van definities talentmanagement.

3.2 Een pluralistische benadering van de waarde van talentontwikkeling

Collings (2014) signaleert dat organisaties het lastig vinden om talenten goed te ontwikkelen en te managen, en hij schrijft dit toe aan de eerder genoemde eenzijdige benadering ten aanzien van de opbrengsten. Leiders van organisaties moeten beseffen dat *“the interests of the organization are best served, and the maximum value generated, by maximizing the value of all stakeholders both internally and externally”* (Collings, 2014; p. 307). Critici in het wetenschappelijke HRM-veld onderschrijven al langere tijd de noodzaak voor een meer gebalanceerde en pluralistische benadering van HRM. Volgens Greenwood (2002) hebben managers de verantwoordelijkheid om te zorgen voor het welzijn van een ieder die een belang heeft in de organisatie. Eén van de meest relevante actoren in HRM is uiteraard de medewerker. Het is immers de medewerker die met de werkgever een ruil- c.q. arbeidsrelatie aangaat, en beide partijen hebben wensen en behoeften die zij vervuld willen zien in die uitruil (Tsui & Wang, 2002). Enerzijds betreft dat een economische ruilrelatie, waarin de werkgever vooral behoefte heeft aan productieve medewerkers, die – bij wijze van spreken – zo hard mogelijk werken tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de medewerker zijn of haar inzet terug wil zien in salaris en baan zekerheid (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997; Tsui & Wang, 2002, Marsden, 2004; Tsui, & Wu, 2005). Echter, zowel de organisatie als de medewerker hebben behoefte aan zaken die voorbij gaan aan economisch gewin. Naast de economische ruilrelatie bestaat ook een sociale ruilrelatie tussen werkgever en werknemer, gebaseerd op wederzijdse investeringen op de lange termijn (zie o.a. Marsden, 2004; Tsui, & Wu, 2005). Als een werkgever bereid is te investeren in het welzijn en de ontwikkeling van de medewerker, dan voelt een medewerker zich meer betrokken bij de organisatie, en is hij of zij bereid om meer te doen dan louter zijn of haar afgesproken taken (Marsden, 2004; Tsui, & Wu, 2005). Doorgaans is een gebalanceerde relatie het uitgangspunt, waarbij beide partijen geven en ontvangen. Echter, ook relaties waarin de werkgever onder- of overinvesteert in de medewerker komen voor. Een over-investeringsrelatie zou volgens Tsui en Wang (2002) effectief kunnen zijn voor medewerkers op moeilijk vervulbare posities of met schaarse of unieke kwaliteiten, ofwel in het geval van exclusief talent.

Thunnissen *et al.* (2013b) nemen die economische en sociale verbintenis tussen de organisatie en de medewerker als uitgangspunt en pleiten voor het adresseren van economische én sociale opbrengsten op meerdere niveaus (zie tabel 4). Zo kan op het niveau van de organisatie gesteld worden dat talentmanagement niet alleen moet bijdragen aan het verhogen van de productiviteit en flexibiliteit – beide economische opbrengsten – maar ook kan bijdragen aan sociale legitimiteit (zie ook kritische HR doelen van Boxall en Purcell; 2011). Tot op heden wordt sociale legitimiteit alleen nog maar indirect onderzocht in empirisch talentmanagement onderzoek. Een enkele keer wordt verwezen naar goed werkgeverschap in termen van employer branding (zie o.a. Stahl *et al.*, 2007), maar het is de vraag of dat gaat om sociale legitimiteit of om reputatiemanagement.

	Individueel niveau	Organisatie niveau	Maatschappij niveau
Economische waarde	- Financiële en materiele beloningen - Werkzekerheid	- Financiële opbrengsten zoals omzet, winst - Goede concurrentiepositie - Productiviteit, flexibiliteit en efficiency	- Economische conditie en (inter)nationale concurrentiepositie van een sector, regio, land
Niet-economische/ sociale waarde	- Betekenisvol en uitdagend werk - Ontplooiingsmogelijkheden en sociale contacten - Eerlijke en rechtvaardige behandeling	- Legitimiteit	- Sociale verantwoordelijkheid/ bijdragen aan sociale en morele ontwikkeling van een samenleving
	(Kalleberg & Marsden, 2013; Oldham & Hackman, 2010; Paauwe, 2009)	(Boxall & Purcell, 2011)	(Rubery & Grimshaw, 2003; Carrol, 1991; Achterberg & Vriens, 2009)

Tabel 4: Multilevel, multi-value benadering van talentmanagement (Thunnissen et al., 2013b).

Talentmanagement kan ook op het niveau van de medewerker economische en niet-economische waarde hebben. Vanuit economisch perspectief kan, zoals gezegd, gesteld worden dat een medewerker op zoek is naar baanzekerheid, een goed salaris en andere materiele beloningen (Oldham & Heckman, 2010; Kalleberg & Marsden, 2013). Daarnaast toont onderzoek van Kalleberg en Marsden (2013) aan dat medewerkers vooral behoefte hebben aan betekenisvol werk dat past bij de persoonlijke interesses en voldoening geeft. Ofwel: werk doen waar je passie ligt en waarmee je een zinvolle bijdrage levert. Hetzelfde onderzoek laat zien dat medewerkers ook behoefte hebben aan een stimulerende leeromgeving: groei- en ontwikkelmogelijkheden, sociale contacten en samenwerkingsmogelijkheden met collega's (Kalleberg & Marsden, 2013). Een dergelijke werkomgeving kan een enorme boost geven aan het werkplezier en het gevoel van bevlogenheid van de medewerker (Bakker & Bal, 2010).



Als mens creëren we onze identiteit door lidmaatschap van groepen, vaak via meerdere lidmaatschappen. Talent moet zich thuis voelen. Jij en ik zijn pas bereid talent in te zetten als ik voel dat ik gewaardeerd wordt op mijn plek.

- *Dr. Michiel Schoemaker*

Zelfstandig consultant, onderzoeker en spreker op gebied van identiteit, sociaal kapitaal en talent

Pauwe (2009) geeft daarnaast aan dat een organisatie alleen inzet van zijn medewerkers kan verwachten als wordt gezorgd voor een eerlijke behandeling waarin het welzijn van de medewerker wordt gerespecteerd (zie ook citaat Schoemaker). Een aantal talentmanagement publicaties gaat in op het belang van die eerlijke en rechtvaardige behandeling, die vooral een rol lijkt te spelen bij de exclusieve benadering van talent (Gelens *et al.*, 2013; 2014; Swailes, 2013).

Boselie (2014) is van mening dat organisaties ook een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van de omgeving waarin zij opereren. Immers, de omgeving wordt geconfronteerd met de gevolgen van de wijze waarop de organisatie omgaat met haar mensen, bijvoorbeeld in werkgelegenheid en het inkomenspeil in een regio (Rubery & Grimshaw, 2003). Dat betekent dat ook de maatschappij een belanghebbende in HRM zou moeten zijn. Het HRM-beleid moet op zijn minst voldoen aan de waarden, normen en eisen die vanuit die omgeving aan organisaties gesteld worden, maar liever nog draagt dit beleid bij aan een evenwichtige ontwikkeling van de samenleving (Pauwe & Boselie, 2003).

Welke maatschappelijke bijdrage organisaties kunnen leveren met hun talentbeleid is tot op heden slechts in zeer beperkte mate uitgewerkt en nauwelijks empirisch onderzocht. Als er al aandacht is voor de opbrengsten op macroniveau, dan wordt vooral gewezen naar de (economische) ontwikkeling en concurrentiepositie van een regio of land (zie Khilji, Tarique & Schuler, 2015). Thunnissen *et al.* (2013b) noemen naast deze economische maatschappelijke waarde ook andere mogelijke bijdragen: het vanuit intrinsieke motivatie willen bijdragen aan de sociale ontwikkeling van hun omgeving (zie Achterberg & Vriens, 2009) en aan het oplossen van grotere sociale en maatschappelijke vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan het actief bijdragen aan de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen in de samenleving zoals vluchtelingen of mensen lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking. Ook het citaat van Enxsis toont maatschappelijke betrokkenheid in talentmanagement. Belangrijk is het onderscheid tussen 'omdat het moet' – bijvoorbeeld vanwege de participatiewet – versus de intrinsieke behoefte bij te dragen aan de samenleving (Achterberg & Vriens, 2009).

3.3 De impact van onuitgesproken en niet waargemaakte verwachtingen

Zojuist is gesproken over de ruilrelatie tussen de werkgever en de medewerker. Veelal wordt een deel van de onderwerpen vastgelegd in de cao en/of in het arbeidscontract: uren, salaris, reistijd, overwerk, vrije dagen, etc. Echter, voor andere thema's in de ruilrelatie, met name de sociale en relationele aspecten, gebeurt dat niet. Sterker nog, doorgaans worden deze niet eens expliciet uitgesproken, maar ontstaat er wel op een dieperliggend niveau een psychologisch contract. Het concept psychologisch contract verwijst naar de subjectieve en individuele verwachtingen en percepties over de wederzijdse verplichtingen en omgangsvormen in de ruilrelatie tussen de medewerker en de werkgever (o.a. Rousseau, 1995; Guest, 2007).



Hoe ga je om met de benutting van talent? Dat is fikkies stoken in het dagelijks leven met managers en medewerkers. Maar het wordt pas echt spannend als er gereorganiseerd moet worden. Dan ontstaat urgentie voor talentontwikkeling in de brede zin. [...] Enexis doorloopt reorganisaties zonder sociaal plan, door te investeren in talent in de vorm van duurzame inzetbaarheid, in maatwerk voor teams en voor medewerkers. We bepalen opnieuw ieders talent. Daarmee ontstaat een blijvende cyclus van talentontwikkeling, versterken we de arbeidsmarktpositie van medewerkers en blijven dicht bij de maatschappelijke rol die we als publiek bedrijf vervullen.

- *Marianne Francois & Robine De Koff*
HR, Enexis

Wanneer de werkgever onvoldoende de impliciete verwachtingen van de medewerker vervult, kan dit door de medewerker geïnterpreteerd worden als 'contractbreuk', wat nadelige gevolgen heeft voor de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van de medewerker en op termijn zelfs kan leiden tot uitstroom (o.a. Guest, 1997; Dries & De Gieter, 2014; Sonnenberg, Van Zijderveld & Brinks, 2014; King, 2016).

De theorie m.b.t. psychologisch contract benadrukt nog eens het belang om met talentmanagement ook waarde te creëren voor de medewerker. Dit wordt ook bevestigd in een aantal onderzoeken naar het succesvol 'binden en boeien' van talenten (deze gaan over werving, motivatie, betrokkenheid, retentie). Daarin wordt expliciet aangegeven dat het cruciaal is om aan te sluiten bij de behoeften van medewerkers, o.a. door het bieden van ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden, promotiekansen, beloningen en uitdagende werkomstandigheden (o.a. Bhatnagar, 2007; Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Echter, niet altijd zijn deze behoeften bekend, wat leidt tot een minder effectief talentbeleid (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; D'Annunzio-Green, 2008; Wallace, Lings & Cameron, 2012).

Daarnaast illustreren gesprekken met managers, HR-professionals en medewerkers dat vaak de verwachtingen van managers én medewerkers bij aanvang van een talentprogramma zeer hoog gespannen zijn (o.a. Mooren, 2016). Medewerkers verwachten dat deelname aan een talentprogramma impliceert dat ruime carrièremogelijkheden in het verschiet liggen terwijl organisaties die mogelijkheden niet altijd kunnen of willen bieden (Thunnissen *et al.*, 2010). En managers verwachten bovengemiddelde prestaties en inzet van degene die gelabeld zijn als talent. Als dan blijkt dat deze onuitgesproken verwachtingen en beelden niet waargemaakt worden – en wellicht ook niet reëel waren –, dan deugt het talentbeleid of de organisatie niet, raken medewerkers en managers gedemotiveerd en sterft het talentprogramma een stille dood (Thunnissen *et al.*, 2010; Mooren, 2016). Onderzoek naar psychologisch contract demonstreert dan ook dat het effect van talentmanagement niet zozeer zit in de aard van de maatregelen en instrumenten an sich, maar veel meer in de percepties van de medewerkers over de wijze waarop deze instrumenten in hun eigen situatie zijn ingezet (Höglund, 2012; Sonnenberg, 2006; 2010). Hoofdstuk 5 gaat hier dieper op in.

3.4 Uitgangspunten lectoraat ten aanzien van opbrengsten

Voor het lectoraatsonderzoek nemen we de multi-level multi-value benadering ten aanzien van de waarde van talentmanagement (Thunnissen *et al.*, 2013b) als uitgangspunt. Dit sluit ook aan bij het gedachtengoed van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie waarin de 'Economie van het Geluk' centraal staat.

De vraag is echter of organisaties überhaupt oog hebben voor de belangen van meerdere actoren, en hoe zij daar mee omgaan in hun doelstellingen ten aanzien van talentmanagement. Richten zij zich op het realiseren van één specifieke opbrengst, proberen zij de belangen van meerdere stakeholders in overeenstemming met elkaar te brengen, of zijn er nog andere opties? Hoe gaan zij om met tegenstrijdigheden in belangen en opbrengsten? Deze vragen worden geadresseerd in het onderzoek door het lectoraat Dynamische Talentinterventies.

Naast de interessante vragen voor onderzoek, hopen we bovendien dat deze multi-level multi-value benadering managers, HR-professionals en medewerkers in de praktijk inspireert om stil te staan bij hun eigen doelen ten aanzien van talentontwikkeling: wat betekenen de gemaakte keuzes en accenten voor de anderen in en om de organisatie, en voor de activiteiten om talenten tot ontwikkeling te brengen en te managen? Onze ambitie is te stimuleren dat impliciete beslissingen ten aanzien van de met talentmanagement te bereiken doelen meer expliciet en weloverwogen worden gemaakt.

Hoofdstuk 4

Talentinterventies



4.1 Talentmanagement: oude wijn in nieuwe zakken?

Talenten tot ontwikkeling brengen en zelfs 'managen', hoe doe je dat? Op internet, in managementboeken en in de wetenschappelijke literatuur wordt een breed scala aan activiteiten, maatregelen en scans gesuggereerd. Tabel 5 illustreert welke interventies in de wetenschappelijke en praktijkgerichte literatuur genoemd worden, zonder de pretentie te hebben een volledig overzicht te geven.

Allereerst toont tabel 5 dat er geen specifieke talentmanagement instrumenten lijken te zijn. Er wordt vooral verwezen naar reguliere HR-instrumenten. Soms gaat het om het her-labelen van een bestaande aanpak: bijvoorbeeld de termen feedforward- en feedbackgesprek gebruiken als synoniem voor een doelstellingen- en beoordelingsgesprek. De conclusie zou kunnen zijn dat talentmanagement oude wijn in nieuwe zakken is. In andere gevallen ligt het accent echter daadwerkelijk op het identificeren en ontwikkelen van sterke punten, in plaats van het wegpoetsen van afwezige competenties.

Daarnaast valt op dat de interventies vooral betrekking hebben op het beheersen van de in- en doorstroom van personeel, terwijl er weinig aandacht is voor het gecontroleerd laten uitstromen van talent naar andere organisaties. De vraag is hoe reëel dat is in deze tijd waarin veel waarde wordt gehecht aan mobiliteit, flexibiliteit en proactief gedrag ten aanzien van de eigen loopbaan (Baruch, 2004; Biemann, Zacher & Feldmann, 2012). Schijnbaar hoeven medewerkers daar niet in ondersteund te worden.

Tevens kan vastgesteld worden dat het accent vooral ligt op interventies die zich richten op het aanpassen en beïnvloeden van (de arbeidsrelatie met en het gedrag van) de medewerker: ontwikkelingsgesprekken, scholing, etc. Boxall & Macky (2009) noemen dat 'people practices'. Daarnaast onderscheiden zij ook 'work practices': interventies die gericht zijn op het aanpassen en vormgeven van de functie en de werkomgeving van de medewerker. Voorbeelden zijn het werken in teams, het bieden van autonomie in het werk, mogelijkheden om problemen in het werk zelf op te lossen, inspraak via werkoverleg, etc. Juist deze interventies zijn van grote invloed op de werktevredenheid, betrokkenheid en commitment van medewerkers (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Bakker & Bal, 2010; Gruman & Saks, 2010). En juist ook deze interventies zijn interessant bij talentmanagement, omdat ze ervoor zorgen dat de leermogelijkheden *in* het primaire werkproces geïntegreerd worden in plaats van ernaast georganiseerd zoals vaak bij reguliere scholingsactiviteiten gebeurt. Deze 'work practices' worden in de praktijk echter nog maar in beperkte mate bewust ingezet ten behoeve van talentmanagement (Stahl *et al.*, 2012; Thunnissen, 2016). Volgens Stahl *et al.* (2007) worden instrumenten als taak rolatie en het werken in projecten wel gezien als waardevolle interventies, maar zelden ingezet door managers vanwege de focus op het eigen team in plaats van op het belang voor de organisatie als geheel.

Aantrekken en werven van talent	- Werving via reguliere kanalen en social media - Werving via contacten en netwerk, o.a. via contacten met onderwijsinstellingen - Werving via carrièredagen en -beurzen - Werving via stages - Werving in het buitenland - Employer branding - Selectieve werving
Identificatie en selectie van talent	- Persoonlijkeids-, waarden- en drijfveren vragenlijsten (o.a. om culturele fit te meten) - Online talenttesten - Assessment c.q. talent centers - 360 graden feedback - 'Vloot-schouw' - 9 box performance-potential grid; HR3P matrix - Interne talentmarktplaatsen
Training en ontwikkeling	- Ontwikkelen via talentpools - Interne en externe coaching - Mentoring en buddies - Persoonlijke ontwikkelgesprekken - Waarderend en talentgericht coachen - Talentgerichte loopbaanbegeleiding - Maatwerk/ persoonlijke carrière plannen - Interne ontwikkelprogramma's - Herontwerp van functies/ job crafting - Job rotatie - Talentgericht samenstellen van projectgroepen - Projectopdrachten of op tijdelijke posities - Management development programma's - MBA's en andere scholingsprogramma's
Performance Management & beloningen	- Prestatiecontracten - Doelstellingen- en beoordelingsgesprek/feed forward en feedbackgesprek - Talent review - Hogere materiele beloningen - Prestatiegerichte beloning - Meer oog voor werk-prive balans - Voortgang bewaken met E-HRM portal
Personeels-planning	- Strategische personeelsplanning - Successieplanning

Tabel 5: Overzicht van mogelijke talentinterventies (o.a. gebaseerd op: Stahl *et al.*, 2007; CIPD, 2015; Towers Watson, 2014; DeWulf & Beschuyt, 2014; Van der Sluis *et al.*, 2015; Raet, 2016).

Ten slotte, er wordt een waaier aan interventies ingezet, maar om welke reden, en of dat effectief is (en waarom dan) is niet bekend. In de praktijk lijkt regelmatig sprake te zijn van willekeur, en van een weinig samenhangende en ad hoc benadering (Van der Sluis *et al.*, 2015; Paffen, 2015; Thunnissen, 2016). Geconcludeerd kan worden dat in de wetenschap en in de praktijk nog maar weinig structuur en visie is op de interventies om talent te identificeren, aan te trekken, te ontwikkelen en te benutten.

4.2 Een paradigmaverschuiving: van losstaande interventies naar een talentorganisatie

De vraag is hoe er wel meer structuur en visie geboden kan worden ten aanzien van de interventies. Het domein van strategisch HRM biedt hiervoor handvatten. Dit domein kent een lange traditie van onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance, waarbij er een onderscheid gemaakt kan worden tussen de 'harde' en de 'zachte' benadering ten aanzien van HRM (zie Truss *et al.*, 1997; Legge, 2005; MacFarlane *et al.*, 2012). De harde benadering van HRM is vooral gericht op het meetbaar maken, beheersen en stimuleren van de productiviteit van de individuele medewerker. In deze benadering staat het realiseren van de organisatiedoelen voorop, en wordt het personeel vooral gezien als een bron om die doelen te halen. Het is dan ook belangrijk dat het HRM aansluit bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Een oplettend lezer herkent hierin het instrumentele en rationele mensbeeld (conform theorie X; McGregor, 1960) dat in paragraaf 2.4 is benoemd.

In de 'zachte' HRM benadering wordt daarentegen erkend dat de medewerker zelf ook een belangrijke actor is, eigen belangen en doelen heeft en daar ook zeggenschap over wil hebben (conform theorie Y; McGregor, 1960). In deze benadering zijn, overeenkomstig onze multi-level multi-value benadering, de medewerkersdoelen net zo belangrijk als die van de organisatie en is het streven beide te realiseren. Om bij te dragen aan het welzijn van de medewerker wordt veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker, en in het gemotiveerd en betrokken houden van de medewerker. Diverse auteurs betogen dat de huidige talentmanagement literatuur met het accent op de exclusieve talentbenadering en op de organisatieprestaties sterk leunt op de harde HRM benadering (MacFarlane *et al.*, 2012; Powell *et al.*, 2013; Thunnissen, 2016).

De talentgerichte werkomgeving

Conform het gedachtegoed van de zachte HRM-stroming presenteren Boxall & Macky (2009) het concept van de High Commitment Work Systems (HCWS) om medewerkersprestaties te beïnvloeden. Dit concept biedt een aantal interessante aanknopingspunten voor talent-interventies.

In de Sociotechniek redeneren we dat het onnodig is mensen te motiveren. Mensen zijn van nature gemotiveerd om zich te ontwikkelen en om te presteren. De professional wordt gedreven door:

- autonomie: 'zeggenschap over hoe ik mijn werk doe';
- het streven naar meesterschap: 'mijn talent als vakmens zo ver mogelijk ontwikkelen';
- en een zinvol doel: wat wil zeggen 'zingevend werk'.

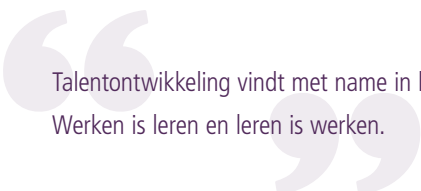
De kunst is dus om organisaties te bouwen die de motivatie niet belemmeren of afbreken. Dat is niet vanzelfsprekend. Meestal worden systemen en structuren dominant sturend en beperken ze de mogelijkheden van medewerkers. [...] De Sitter, de Nederlandse grondlegger van de Sociotechniek, verzette zich al tegen de term HRM in de betekenis van Human Resource *Management*, wat ook vertaald zou kunnen worden als het bedwingen van de menselijke capaciteiten. De Sitter had het liever over Human Resource Mobilisation, wat aardig lijkt op wat we nu talentontwikkeling noemen.

- Hans Kommers
Adviseur ST-Groep

Boxall en Macky (2009) benadrukken allereerst dat prestaties van medewerkers direct en indirect beïnvloed kunnen worden. De directe route richt zich rechtstreeks op het verbeteren van de prestaties, door de kennis en vaardigheden van medewerkers te versterken (o.a. door scholing) en prestatiegericht gedrag te stimuleren (o.a. door beoordelingsgesprekken en beloning). Echter, naast prestaties is het volgens Boxall en Macky (2009) cruciaal dat medewerkers met plezier hun werk uitvoeren. De indirecte route richt zich dan ook op het vergroten van de intrinsieke motivatie van medewerkers en hun betrokkenheid bij het werk en de organisatie. Dit kan op verschillende manieren, maar onderzoek van onder meer Bakker, Schaufeli en anderen toont aan dat dit het beste kan door een interessante en leerzame werkomgeving te bieden die tegemoet komt aan de behoeften en talenten van de medewerker (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Bakker & Bal, 2010; Gruman & Saks, 2010; Perry, Mesch & Paalberg, 2006). Dat betekent dat medewerkers actief betrokken worden bij de organisatie, inspraak krijgen in de doelen en de uitvoering van het werk (het wat én hoe), dat gezamenlijk geëvalueerd wordt of deze doelen bereikt worden, en dat het werk zo ingericht wordt dat het leren mogelijk maakt (job design). Hiermee vertoont de HCWS-benadering van Boxall & Macky overeenkomsten met het DMGT-model van Gagné (2004). In het systematische ontwikkelprogramma wordt namelijk het stellen van doelen en prestatiebeoordelingen (zoals gebruikelijk in de harde en prestatiegericht benadering van HRM) gecombineerd met een ruime ondersteuning van de ontwikkeling van het talent en de persoon (kenmerkend voor de zachte, ontwikkelingsgerichte HRM benadering).

Het creëren en daadwerkelijk realiseren van deze talentgerichte werkomgeving gebeurt op de werkvloer. De medewerker zelf, zijn of haar collega's en de direct leidinggevende hebben daar invloed op en een verantwoordelijkheid in. Van medewerkers zelf kan verwacht worden dat zij verantwoordelijk nemen voor het verkrijgen van inzicht in de eigen talenten, actief investeren in de eigen talentontwikkeling en loopbaan, en bereid zijn bij te dragen aan een stimulerend leerklimaat voor collega's (zie citaat ASML). De leidinggevende vormt een cruciale schakel in talentmanagement, want in deze rol komen beleid en uitvoering bij elkaar (Paffen & Thunnissen, 2014). Enerzijds stelt de leidinggevende duidelijke doelen, eisen en verwachtingen aan de talenten om de team- en organisatie-doelen te realiseren. Tegelijkertijd toont hij of zij betrokkenheid en besteedt oprecht aandacht aan de ontwikkeling van het talent, begeleidt talenten bij het opstellen van hun ontwikkelplan en steunt hen actief bij de uitvoering daarvan.

Niet pamperend en paternaliserend, maar juist door binnen kaders ruimte te geven aan autonomie en verantwoordelijkheid. Fruytier en Timmerhuis (1995) hebben dit 'geneste zelfsturing' genoemd. Een voortdurende dialoog tussen leidinggevende en medewerker is daarvoor noodzakelijk (D'Annunzio-Green, 2008). Dat dit geen gemakkelijke opgave is, wordt in het volgende hoofdstuk besproken.



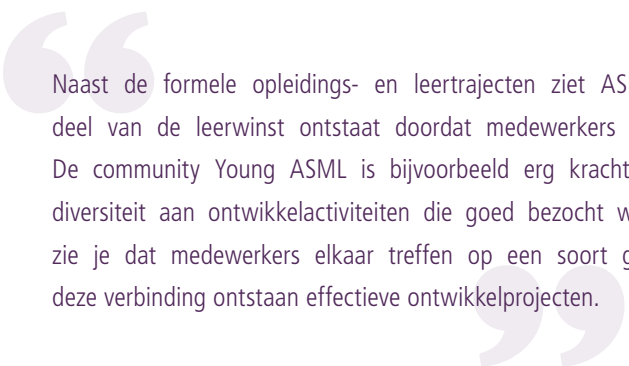
Talentontwikkeling vindt met name in het werk plaats, elke dag.
Werken is leren en leren is werken.

- *Ernst Jan Reitsma*
Adviseur Rijnconsult

De talentorganisatie

Verder wijzen Boxall & Macky (2009) op het belang van het in samenhang inzetten van HR-interventies (ook wel interne of horizontale fit genoemd; zie Paauwe & Boon, 2009). Het bundelen van HR-interventies tot een intern samenhangend HR-systeem is veel krachtiger en effectiever dan het implementeren van losse acties en instrumenten. Tevens benadrukken Boxall en Macky (2009) dat het HR-systeem moet passen bij de organisatiestrategie en doelstellingen (strategische c.q. verticale fit), en ook bij de rest van de organisatie. Immers, hoewel de kwantiteit en kwaliteit van het personeelsbestand voor hedendaagse organisaties heel belangrijk is, is het menselijk kapitaal niet de enige factor die bijdraagt aan het goed presteren van een organisatie. Om die reden moet het HR-systeem aansluiten bij het primaire (productie)proces, de organisatiecultuur, de wijze van communiceren, de wijze waarop kennis en informatie in de organisatie wordt gedeeld (incl. ICT-systemen), de managementstijl, etc. (organisatie fit).

Het belang van passendheid (fit) wordt veelvuldig besproken in de talentmanagement literatuur, maar het blijft veelal bij een advies over een goede interne consistentie of een aansluiting op de organisatiestrategie en -cultuur (zie o.a. Stahl *et al.*, 2007; 2012). Dat maakt dat talentmanagement toch wel wordt gepositioneerd als een geïsoleerd systeem. Boxall en Macky (2009) laten daarentegen zien dat het niet alleen gaat om een consistent talentmanagement *systeem*, maar vooral ook om een *talentorganisatie*. Wil talentontwikkeling werkelijk tot wasdom komen, dan moet de gehele organisatie – van missie, visie, strategie en cultuur tot aan primaire en ondersteunende processen en de leiderschapsstijl – de sfeer van talentontwikkeling ademen (Stahl *et al.*, 2012; Dries, 2013; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2015).



Naast de formele opleidings- en leertrajecten ziet ASML dat steeds een groter deel van de leerwinst ontstaat doordat medewerkers zelf communities inrichten. De community Young ASML is bijvoorbeeld erg krachtig en organiseert zelf een diversiteit aan ontwikkelactiviteiten die goed bezocht worden. In die communities zie je dat medewerkers elkaar treffen op een soort gelijkwaardigheid en vanuit deze verbinding ontstaan effectieve ontwikkelprojecten.

Maurice Neger

Global Director People Development, ASML (2014/2015)

4.3 Uitgangspunten lectoraat ten aanzien van talentinterventies

Op basis van de modellen van Boxall & Macky (2009) en Gagné (2004; 2010) pleiten we als lectoraat voor een gebalanceerde benadering ten aanzien van talentinterventies. Belangrijkste elementen van die gebalanceerde benadering zijn: (1) de inzet van een samenhangende bundel aan 'people' en 'work practices', (2) ingebed in een organisatie die een talentgericht leerklimaat mogelijk maakt, (3) waarbij meerdere actoren hun verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen, (4) met als doel bij te dragen aan zowel de bevoegdheid, motivatie en ontwikkeling van de medewerker als aan het verbeteren van de (organisatie) prestaties.

Ik beseft dat dit pleidooi is gebaseerd op theoretische veronderstellingen. Of organisaties daadwerkelijk deze uitgangspunten hanteren, hoe goed zij erin slagen deze waar te maken en wat belangrijke randvoorwaarden daarvoor zijn, dient verder onderzocht te worden. De leidinggevende heeft een cruciale rol in de uitvoering van het talentbeleid. Maar welke rol precies, en hoe de leidinggevende zelf het beste ondersteund en gefaciliteerd kan worden, vraagt nog verder onderzoek. Ook weten we dat er organisaties zijn die hun talentmanagementsysteem op papier op orde hebben, maar waarbij het er in de praktijk toch niet uitkomt. Het volgende hoofdstuk gaat in op de dynamiek, of het gebrek eraan, in talentmanagement.

Hoofdstuk 5

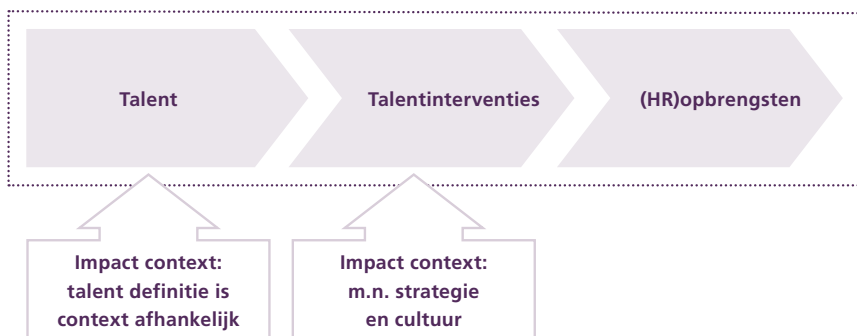
De kracht en dynamiek van talentontwikkeling



5.1 Inleiding

Het laatste thema dat ik wil behandelen betreft de dynamiek in talentmanagement. Bij aanvang van het lectoraat werd regelmatig de vraag gesteld of er ook niet-dynamische talentinterventies bestaan. Geen vreemde vraag als je kijkt naar de oorsprong van het begrip dynamiek. Onze term dynamiek is ontleend aan de Griekse woorden 'dunamikós' en 'dúnamis', die kracht(ig), macht, vermogend en stuwkracht betekenen. In de muziek wordt de term gebruikt om een afwisseling van harde en zachte tonen te duiden; hoe meer afwisselingen, des te dynamischer en interessanter het muziekstuk wordt. In de natuurkunde refereert de term naar (afwisselingen in) beweging, actie, interactie en reactie tussen 'lichamen'. Kortom, in theorie leidt een interventie (actie) inderdaad tot verandering en beweging (reactie).

Ook in de talentmanagement literatuur domineert deze ongecompliceerde redenering van actie en reactie. Over het algemeen wordt talentmanagement gepresenteerd als een geïsoleerd en rechtlijnig transformatieproces, waarbij talenten dienen als input, 'bewerkt' en ontwikkeld worden met behulp van maatregelen en instrumenten om vervolgens tot de gewenste output te komen (zie figuur 6). Alleen bij de conceptualisering van talent en bij het definiëren van de opbrengsten van talentmanagement is er enige aandacht voor de invloed van de context (Thunnissen *et al.*, 2013a). Zolang het talentmanagementsysteem aansluiting vindt bij de eisen vanuit de omgeving is er geen probleem, zo lijkt het. Echter, de praktijk is weerbarstiger. Krachten in en om de organisatie verstoren het talentmanagementproces, zorgen ervoor dat beleid niet zo wordt uitgevoerd als verwacht, en dat er onverwachte (neven)effecten kunnen optreden. In plaats van een statisch proces is talentmanagement bij uitstek een dynamisch proces. Dit wordt ook bevestigd in onderzoek, zij het dat er nog maar mondjesmaat onderzoek naar die dynamiek is gedaan. In dit hoofdstuk wordt het vraagstuk van de dynamiek in talentmanagement besproken.



Figuur 6: Statische visie op talentmanagement.

5.2 De dynamiek in het talentmanagement proces: de theorie

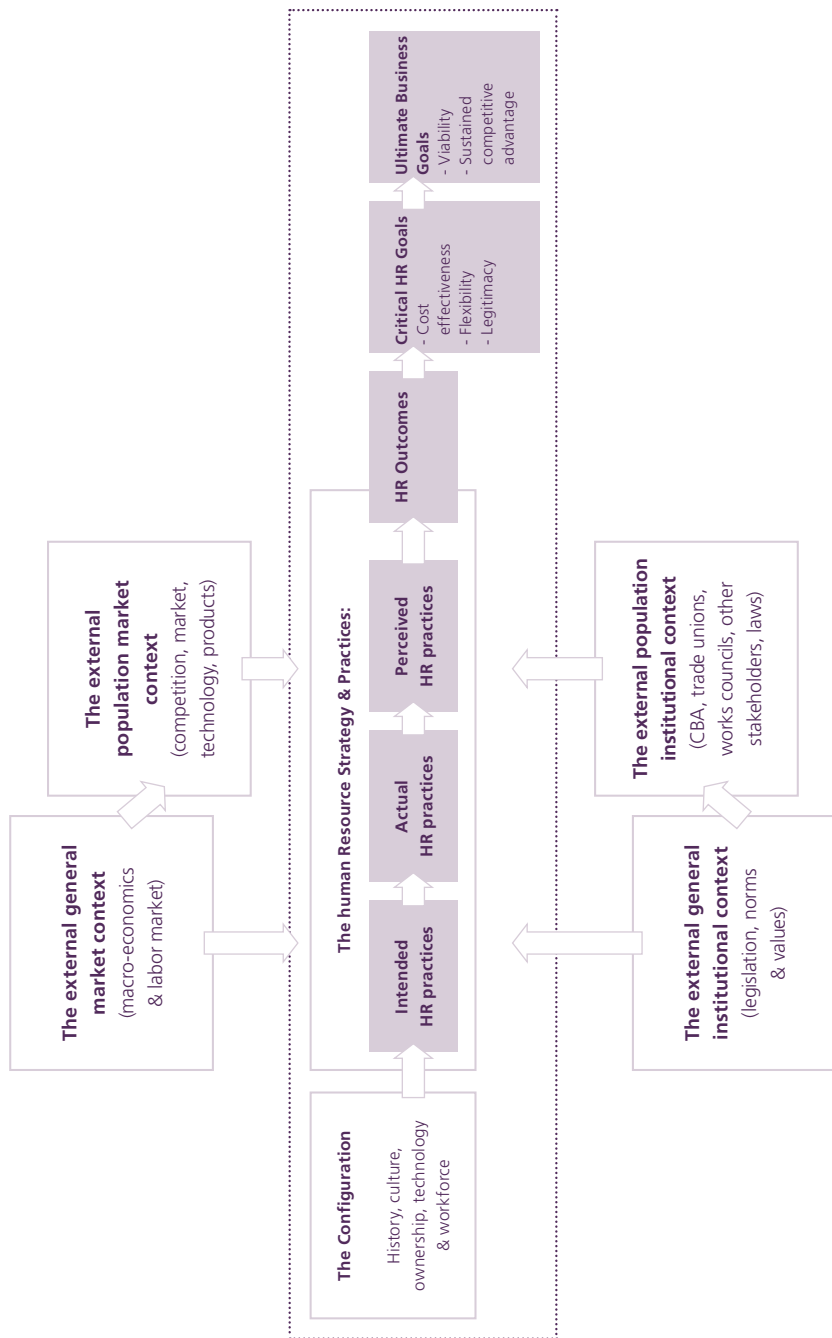
In het natuurkundig onderzoek, specifiek in de klassieke mechanica, wordt naar verschillende aspecten van dynamiek onderzoek gedaan: de beweging van de lichamen (kinematica), de werking van krachten op lichamen en de invloed die deze krachten hebben op de beweging van het lichaam (dynamica), het evenwicht van lichamen die onderhevig zijn aan krachten (statica), en de materiaaleigenschappen in termen van stijfheid en stabiliteit (materiaalkunde c.q. sterkteleer). Wat kunnen organisatiedeskundigen leren van natuurkundigen? Bij het systematisch oplossen van een dynamica- of staticavraagstuk is in de natuurkunde het 'vrijmaken' de eerste, essentiële stap. Dit houdt eigenlijk in dat het systeem wordt opgehakt in losse onderdelen (c.q. lichamen), waarna elk deel afzonderlijk wordt bestudeerd. Vervolgens wordt gekeken welke krachten van invloed zijn op die losse onderdelen, en ten slotte welke invloed die hebben op het evenwicht en de reactie van het onderdeel, en op het totaal.

Wanneer dit toegepast wordt op het talentmanagement vraagstuk, betekent dit dat we het talentmanagementproces verder uiteen moeten trekken in losse elementen, om vervolgens te identificeren welke krachten invloed uitoefenen op die delen in het proces. In de strategisch HRM literatuur zijn er twee modellen die daarvoor zeer geschikt zijn: de *contextually based HR approach* van Paauwe (2004) en het *HR process model* van Wright & Nishii (2013). Boselie (2014) heeft beide samengevoegd tot de *HR value chain* (zie figuur 7).

Het HR proces

Wright en Nishii (2013) hebben een aantal jaren geleden het HR-proces van input-throughput-output uiteen getrokken in meerdere fasen. Het model levert twee belangrijke inzichten op. In de eerste plaats geven zij aan dat beleid zoals bedacht ('intended practices'), vaak niet zo wordt uitgevoerd in de praktijk ('actual practices'), en dat juist de uitvoering in de praktijk van invloed is op de percepties en het gedrag van individuele medewerkers ('perceived practices'). Dat gedrag leidt vervolgens tot HR-uitkomsten in termen als tevredenheid, absentisme, motivatie en individueel functioneren en presteren, wat uiteindelijk van invloed is op de organisatie-prestatie.

Ten tweede toont het model dat in elke fase andere actoren een sleutelpositie vervullen, en dat elke actor zijn eigen behoeften, visies, kennis en ervaringen meeneemt in zijn of haar besluiten en handelingen. De HR-strategie – de keuzes ten aanzien van de doelgroepen, de doelstellingen en de daaraan gerelateerde maatregelen en activiteiten – wordt ontwikkeld door wat Paauwe (2004) de dominante coalitie noemt: veelal HR en topmanagement, maar in Nederland soms ook de vakbonden en de ondernemingsraad. De uitvoering van het HR-beleid is daarentegen de verantwoordelijkheid van lijnmanagers. Het waargenomen beleid ('perceived practices') zit op het niveau van de individuele medewerker.



Figuur 7: HR Value chain (Boselie, 2014; p. 64).

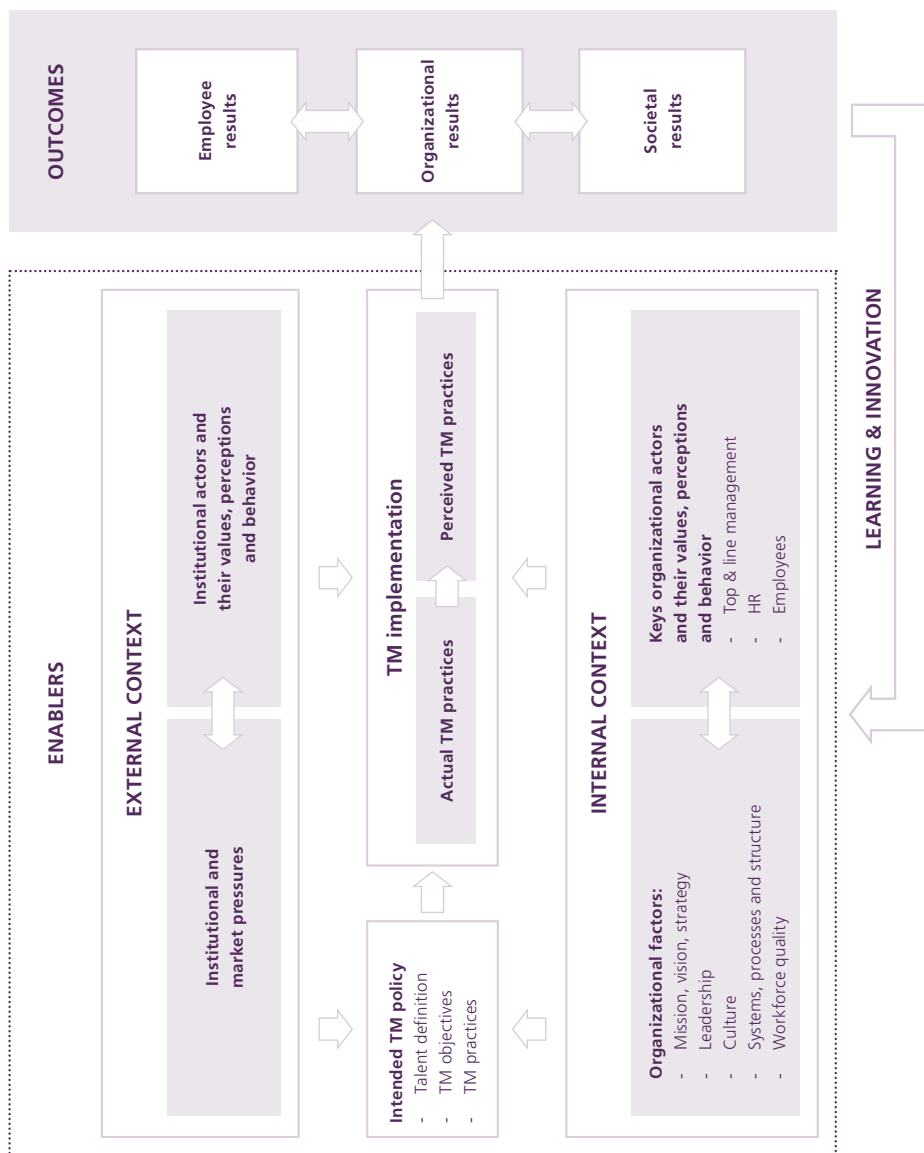
Doordat in elke fase andere actoren betrokken zijn, ontstaat er ruis en variatie in het HR-proces, met als gevolg dat de werkelijke opbrengsten anders kunnen zijn dan de beoogde doelen.

Krachten in de interne en externe context

Het model van Paauwe (2004) kijkt vooral naar de krachten binnen en buiten de organisatie die van invloed zijn op het HR-beleid. Hij stelt dat de ruimte die de zojuist genoemde dominante coalitie heeft om keuzes te maken, wordt bepaald door invloedsfactoren en omstandigheden buiten én binnen de organisatie. Wat betreft de externe context maakt Paauwe onderscheid tussen enerzijds markt gerelateerde factoren (zoals de invloed van de arbeidsmarkt, concurrenten en afnemers) en anderzijds institutionele factoren (bijvoorbeeld de invloed van wetgeving, cao's, politieke ontwikkelingen, de publieke opinie). Met betrekking tot de interne organisatie verwijst Paauwe onder meer naar de historie van de organisatie, de visie en missie, de organisatiecultuur en de (kwantitatieve en kwalitatieve) samenstelling van het personeelsbestand. Met de komst van het model van Wright en Nishii (2013) zijn er ook modellen gekomen die betogen dat de context niet alleen op de beoogde HR-strategie van invloed is, maar voortdurend op alle fasen van het HR-proces invloed heeft (o.a. Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013; Boselie, 2014).

Dynamisch talentmanagement model

In 2015 hebben Thunnissen en Gallardo-Gallardo (2015) een conceptueel model ontwikkeld om de dynamiek in het talentmanagement proces weer te geven (zie figuur 8). Het model is gebaseerd op de zojuist besproken modellen van Paauwe (2004) en Wright en Nishii (2013), en geeft dus ook de verschillende onderdelen van het talentmanagement proces weer, evenals de krachten die daarop van invloed kunnen zijn. Daarnaast is het model onderbouwd met literatuur over excellente organisaties, lerende organisaties en kwaliteitszorg. Ook in die literatuur wordt benadrukt dat excellente prestaties en kwaliteit geen losstaand proces is, maar een kenmerk van de gehele organisatie (zie ook HCWS in hoofdstuk 4). Wat Thunnissen en Gallardo-Gallardo (2015) specifiek uit die domeinen hebben meegenomen is de feedbackloop. Voor een lerende organisatie is continue monitoring en het aanpassen van processen op wat er gebeurt en gerealiseerd wordt in de praktijk cruciaal. Dit leidt tot groei, innovatie en excellentie. In de literatuur over kwaliteitszorg worden dan ook vijf groeistadia geïdentificeerd: van een reactieve en ad hoc benadering ten aanzien van kwaliteit, tot en met een totaal geïntegreerde en dynamische excellentie benadering (INK, 2002). Deze feedbackloop is niet eerder benoemd in de talentmanagement literatuur, hetgeen ook geldt voor mogelijke ontwikkelingsstadia in talentmanagement.



Figuur 8: Dynamisch talentmanagement model (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2015).

5.3 Dynamiek in het talentmanagement: de praktijk

Hoewel het empirisch bewijs nog zeer beperkt is, zijn er in verschillende onderzoeken wel brokjes informatie beschikbaar die het dynamische talentmanagementmodel onderbouwen (zie o.a. Burbach & Royle, 2010; Boussebaa & Morgan, 2008; Sidani & Al Ariss, 2013). Ten behoeve van deze lectorale rede zijn ruim 100 wetenschappelijke empirische onderzoeken geanalyseerd. De belangrijkste bevindingen ten aanzien van het talentmanagementproces en de krachten die daarop van invloed zijn, worden hieronder besproken.

Het talentmanagement proces

Multi-level onderzoek waarbij zowel management, HR-professionals als medewerkers zijn ondervraagd, wijst uit dat het talentmanagementproces inderdaad niet rechtlijnig verloopt, én dat diverse actoren een verschillende inbreng hebben in en kijken naar dit proces en de uitkomsten daarvan (Buttiens, 2016; Thunnissen, 2016). Buttiens (2016) toont aan dat de aard van het beleid bij de uitvoering kan veranderen: de beoogde talentbenadering van de betrokken organisaties was bij aanvang inclusief en ontwikkelingsgericht, maar bij de uitvoering constateert Buttiens een 'verhulde' exclusieve benadering. Deze verschuiving in benadering is het gevolg van tegenwerkende krachten in en om de organisatie, en hoe sleutelpersonen daarmee om (denken te moeten) gaan.

Uit eigen longitudinaal onderzoek naar talentmanagement bij Nederlandse universiteiten blijkt dat de twee belangrijkste belanghebbenden in TM, de organisatie en de talentvolle wetenschappers zelf, een afwijkend beeld hebben van de potentiële en daadwerkelijke waarde van talentmanagement (Thunnissen, 2016). Van de kant van de organisatie worden vooral rationele, economische opbrengsten benadrukt én gerealiseerd, terwijl voor de medewerkers talentmanagement vooral niet-economische waarde heeft. De universitaire organisatie heeft vooral behoefte aan een hogere mate van flexibiliteit en efficiency, en zet dan ook in op een harde benadering van talentmanagement: alleen de talenten die in staat zijn om hun kwaliteiten aantoonbaar te maken in een excellente prestatie krijgen een vaste aanstelling, inclusief de bijbehorende mogelijkheden om door te groeien naar de positie van hoogleraar. De jonge wetenschappers zelf hebben vooral behoefte aan een uitdagende en stimulerende werkomgeving die hen de mogelijkheid biedt om zich als wetenschapper te ontwikkelen en door te groeien naar de senior-positie van hoogleraar. Wat hen betreft zou het talentbeleid veel inclusiever en ontwikkelingsgerichter (de zog. zachte benadering) mogen zijn.

Vervolgens laat het onderzoek zien dat er een discrepantie is tussen het ontwikkelde beleid en de uitvoering daarvan in de praktijk. Decanen en hoogleraren nemen de ruimte om het talentbeleid in de praktijk anders in te vullen als zij vinden dat de situatie daarom vraagt.

Tevens blijkt dat in de praktijk een groot accent ligt op het informele leren, maar dat de wijze waarop (en de mate waarin) sterk afhankelijk is van de betrokken leidinggevende wetenschappers. Juist die afhankelijkheid van de direct leidinggevende (en de wijze waarop de hoogleraar uitvoering geeft aan het talentbeleid) is voor de medewerkers weer een belangrijk punt van kritiek, hoewel er ook zeker talenten zijn die hier lovend over zijn. Gezien het hiaat tussen het talentbeleid en hun behoeften, zien de ondervraagde medewerkers het beleid (en de uitvoering daarvan) als minder waardevol. Desalniettemin blijken velen de universitaire wereld niet te verlaten; men blijft bij de huidige werkgever of vertrekt om bij een andere universiteit een volgende carrièrestap te maken.

Het onderzoek wijst ten slotte uit dat de onderzochte faculteiten in vier jaar tijd niet zozeer hun beleidsdoelen hebben aangepast, maar wel – vanwege veranderingen in de interne en externe omgeving – hun talentmanagementaanpak. De universitaire managers en HR-professionals denken dat hun aanpak heeft gewerkt, maar kunnen dat echter niet onderbouwen met cijfers en feiten, omdat evalueren van beleidsinterventies geen gemeengoed is (Thunnissen, 2016).

Invloed van de context

Wat veroorzaakt nu deze variatie en ruis in het talentmanagement proces? Van de ruim 100 bestudeerde empirische onderzoeken besteedt slechts ca. 40% aandacht aan factoren die van invloed kunnen zijn op het talentmanagementproces of onderdelen daarvan. De aandacht voor de externe omgeving is gering. Met name onderzoeken naar talentmanagementpraktijken van multinationals – dit wordt ook wel global talent management genoemd – kijken naar de invloed van factoren op nationaal en sectoraal niveau op de talentmanagementstrategie. Overeenkomstig het model van Paauwe gaat het dan om institutionele mechanismen, zoals de invloed van wetgeving, de politiek, de cultuur of van het onderwijssysteem in een land (o.a. Boussebaa & Morgan, 2007; Cooke, Sani & Wang, 2014; Buttiens, 2016). Maar vooral de krapte op de (lokale of sectorale) arbeidsmarkt, de hoge salarissen die concurrenten bieden om medewerkers aan te trekken, en de positie van de organisatie als een aantrekkelijke werkgever worden genoemd als uitdagingen in het aantrekken en vasthouden van talent (o.a. D'Annozio-Green, 2008; Shi & Handfield, 2012; Van Balen *et al.*, 2012; Buttiens, 2016).

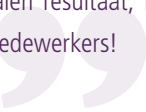
Wat betreft de kenmerken van de organisatie worden verschillende aspecten genoemd: sector, aard van de diensten/producten, organisatieomvang, omzet, bezuinigingen, locatie, het eigenaarschap, en de samenstelling van het personeelsbestand (heterogene vs. homogene samenstelling) blijken bepalend voor de keuzes ten aanzien van de vormgeving van het talentbeleid (o.a. D'Annozio-Green, 2008; Hausknecht *et al.*, 2008; MacDonnel *et al.*, 2010; Festing, Schafer & Scullion, 2012; Van den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013; Cooke *et al.*, 2014; Thunnissen & Buttiens, 2016).



Bij het toepassen van de principes van talentmanagement liepen we tegen een aantal blokkades in onze organisatie aan, die het gevolg waren van het traditionele functiedenken. De voor ons belangrijke onderliggende waarden als vertrouwen, lef en eigenaarschap vroegen om een context van veel verantwoordelijkheden laag in de organisatie en snelle besluitlijnen. De piramidestructuur was daarvoor niet geschikt omdat die het functiedenken juist stimuleerde. De traditionele HRM-cyclus van plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken voldeed niet omdat deze was geënt op de medewerker in relatie tot zijn functie, in plaats van de medewerker in relatie tot zijn toegevoegde waarde aan de prestaties van de organisatie. Bovendien zorgde dit systeem voor uitgestelde ééndimensionale feedback op presteren in plaats van continue meervoudige feedback.

De werkverdelingsprincipes waren gebaseerd op ‘bij wie hoort dit’ in plaats van ‘wie kan dit het beste’, waardoor medewerkers nogal eens met taken opgezadeld werden, waarvoor ze niet de onderscheidende kwaliteiten in huis hadden. Functiebeschrijvingen versterken dit mechanisme. Informatie over medewerkers zat voornamelijk in de personeelsdossiers of in de hoofden van leidinggevendenden, terwijl er juist de behoefte is aan een breed en gedeeld inzicht in het talentenpotentieel. Onze kantoorinrichting was geënt op het bij elkaar zetten van medewerkers met samenhangende taken in plaats van het bij elkaar zetten van medewerkers die aan een gezamenlijk resultaat werkten.

Tenslotte vormen leidinggevendenden die zich dagelijks bemoeien met de inhoud de belangrijkste hindernis voor een goed talentmanagement. In plaats van een goed speelveld te creëren waarin de medewerkers hun talenten tot volledige uiting kunnen laten komen, zorgen zij (vaak goed bedoeld) met hun inhoudelijke bemoeienis voor onteigening bij de medewerkers. Ben als leidinggevende duidelijk over het te behalen resultaat, maar laat de wijze waarop dit tot stand gebracht wordt over aan je medewerkers!



- Piet Sprangers

Gemeente Gilze en Rijen

Daarnaast blijkt dat inefficiëntie en falen in talentmanagement deels aan het talentmanagementsysteem zelf ligt. Excellente bedrijven implementeren een samenhangende set aan HR-praktijken (interne fit) (o.a. Groves, 2007; Heilman, 2010; Iles, Chuai & Preece, 2010; Stahl *et al.*, 2012). Maar met louter een consistente set aan interventies kom je er niet. Verschillende onderzoeken lijken er op te wijzen dat juist een match (tussen mens en organisatie) op onderliggende waarden en visies ten aanzien van talent en de waarde ervan van doorslaggevend belang is. Met name de organisatiecultuur wordt vaak genoemd als cruciale succesfactor, maar ook het belang van een koppeling met de visie, missie en strategie van de organisatie, en de inzet, betrokkenheid en stijl van leidinggeven van top- en lijnmanagement (o.a. D'Annunzio-Green, 2008; Jones *et al.*, 2011; Festing *et al.*, 2012; Stah *et al.*, 2012) (zie ook citaat Gemeente Gilze Rijen).

Talentmanagement als intuïtief en politiek proces

De empirische onderzoeken laten bovendien zien dat het talentmanagementproces niet een louter controleerbaar en rationeel proces is waarin een afweging van alle interne sterktes en zwaktes vs. de externe kansen en bedreigingen leidt tot een eenduidige keuze ten aanzien van de talentmanagementstrategie. Juist de persoonlijke overtuigingen, weerstanden, waarden en normen van met name de lijnmanagers ten aanzien van talent en de ontwikkeling daarvan zijn van invloed op de uiteindelijk gemaakte keuzes in het talentbeleid en de uitvoering ervan (o.a. Sonnenberg *et al.*, 2014; Barkhuizen *et al.*, 2014; Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012; Thunnissen & Buttiens, 2016). Ook de onbekendheid met talentinterventies, het ontbreken van talentdefinities, of onduidelijke of uiteenlopende definities en uitgangspunten bij managers, zorgt ervoor dat het talentbeleid niet goed geïnternaliseerd wordt en minder succesvol is (o.a. Poocharoen & Lee, 2012; Powell *et al.*, 2012). Burbach en Royle (2010) verwijzen zelfs letterlijk naar micro-politieke processen in de organisatie. En in die micro-politieke processen zijn netwerken, het hebben van de juiste contacten en behoren tot de 'inner circle' van cruciaal belang om verder te komen als medewerker (Makela, Björkman & Enrooth, 2010; Valverde, Scullion & Ryan, 2013). Wat overigens ook weer de vraag oproept hoe eerlijk en rechtvaardig er wordt gehandeld (zie Gelens *et al.*, 2013; 2014; Swailes, 2013). Kortom, deze onderzoeken illustreren dat het talentmanagementproces een dynamisch maar bovenal een intuïtief en politiek proces is.

5.4 Dilemma's in talentmanagement

Elke organisatie wordt geconfronteerd met een unieke mix aan externe krachten en interne invloeden die impact hebben op het talentmanagementproces. Zelfs binnen een sector of een regio kunnen er nog verschillende invloeden zijn, of kunnen actoren besluiten anders met deze krachten om te gaan (zie Thunnissen & Buttiens, 2016). In ieder geval hebben deze krachten tot gevolg dat organisaties geconfronteerd worden met een aantal uitdagingen en dilemma's.

Enkele voorbeelden van dilemma's zijn:

- Inclusief vs. exclusief (Dries, 2013): investeren in alle medewerkers of alleen in een groep medewerkers waarbij de investering sneller of beter wordt terugverdiend?;
- Ruimte geven aan jong c.q. onervaren talent met potentie vs. mensen die reeds bewezen hebben op basis van talenten te kunnen presteren en dus minder risico met zich meebrengen (Thunnissen *et al.*, 2010);
- 'Make or buy talent' (Cappelli, 2008): intern talent ontwikkelen vs. talent van buiten aantrekken;
- 'Shareholder vs. stakeholder value' (Collings, 2014): focus op de korte termijn gewin in het belang van de aandeelhouder, of op het lange termijn welzijn van meerdere stakeholders zoals medewerkers en maatschappij;
- Individu vs. team: hierbij gaat het om de vraag of het accent ligt op de belangen, doelen en prestaties van het individu of dat van het gehele team (zie o.a. Pfeffer, 2001);
- Homogeniteit vs. heterogeniteit (Van den Brink *et al.*, 2013): wordt er geselecteerd op basis van een specifiek profiel vs. is er ruimte voor diversiteit in het team en personeelsbestand?;
- Eenduidig talentbeleid vs. maatwerk (Thunnissen *et al.*, 2010): een eenduidig en transparant beleid waarin iedereen gelijke kansen heeft en weet waar hij of zij aan toe is vs. de mogelijkheid om van beleid af te wijken en maatwerk te bieden;
- HR vs. lijnmanagement (Van den Brink *et al.*, 2013): wie heeft het voor het zeggen in de ontwikkeling en uitvoering van het talentbeleid?;
- Leidinggevende vs. medewerker: wiens verantwoordelijkheid is talentontwikkeling?;
- Controle en beheersen vs. intuïtief en loslaten: is talentontwikkeling te controleren en te managen, of moet je dat juist loslaten en aan het talent zelf over laten ('talent komt vanzelf bovendrijven').
- 'Outside-in vs. inside-out': moet de organisatie haar medewerkers en het talentbeleid aanpassen aan de eisen van de context, of is de organisatie met al haar sterke punten in staat de omgeving te beïnvloeden en naar haar hand te zetten?

De vraag is hoe organisaties met deze dilemma's omgaan. Empirische data hierover is nauwelijks voorhanden, maar vooralsnog lijkt het intuïtieve en politieke proces te leiden tot een ad hoc en onsamenvattend talentbeleid (Jones *et al.*, 2012; Powell *et al.*, 2012). Talentmanagement heeft dan vaak een ceremonieel karakter (Kostova & Roth, 2002), en wordt niet echt doorleefd en geïnternaliseerd in de organisatie. In de praktijk bloedt het talentbeleid dan veelal dood, met negatieve beeldvorming over talent en talentmanagement bij zowel managers als medewerkers (Mooren, 2016). Punt is ook dat er weinig gemeten, gemonitord en geëvalueerd wordt in talentmanagement (Groves, 2011; Powell *et al.*, 2013; Thunnissen, 2016), wat het intuïtieve karakter van talentmanagement nog eens bekrachtigt.

Kortom, er zit kracht in talentmanagement, maar de dynamiek wordt onvoldoende benut. Er ontstaat te weinig beweging, er is nauwelijks innovatie. Hoe zouden organisaties om kunnen gaan met deze krachten en spanningen? Is het voldoende om de organisatie en haar medewerkers steeds maar weer aan te passen aan de veranderende omgeving? Aanpassen aan de veranderende omgeving lijkt er echter op te wijzen dat de organisatie steeds terug gaat naar een balans of status quo: een toestand zoals het 'vroeger' was. Volgens Paauwe en Boon (2009) betekent dit dat een organisatie met haar HR-beleid steeds achter de feiten aanloopt omdat het 1 tot 1,5 jaar duurt om veranderingen door te voeren. Dat klinkt niet als flexibel en wendbaar. Daarbij is het de vraag of met louter reactief aanpassen voldoende ontwikkeling, groei en progressie in het talentbeleid zit. Dat vraagt toch veel meer om een proactieve en naar buiten gerichte aanpak, waarin wrijvingen en spanningen niet worden weggepoetst maar de dynamiek juist wordt gebruikt om verder te komen.

In de talentmanagement literatuur worden, zoals eerder gezegd, vraagstukken vaak vanuit een óf-óf oriëntatie benaderd. In de organisatiekunde (zoals in strategisch management) worden naast de optie om voor één van de twee uitersten te kiezen, ook andere manieren benoemd om met spanningsvelden om te gaan: balanceren (kiezen voor een optimaal evenwicht tussen beide opties), navigeren (de beide opties uiteen trekken en van de ene optie naar de andere optie hoppen), in twee parallelle processen beide opties tegelijk uitvoeren, de contradicties accepteren of zelfs uitbuiten (De Wit & Meyer, 2014).

Wat precies de talentvraagstukken en dilemma's zijn waarmee organisatie in de praktijk geconfronteerd worden, hoe zij daarmee omgaan (reactief of proactief?; balanceren of navigeren?), en of er verschillende groeistadia zijn in talentbeleid is een onbekend gebied in talentmanagement onderzoek. Dit hoofdstuk bevat dan ook veel theorie, modellen, veronderstellingen en vragen. Kortom, we denken het te weten, maar weten het niet zeker. Nader empirisch onderzoek in de praktijk is dan ook noodzakelijk, om met feiten en resultaten organisaties te ondersteunen bij het voeren van een adequaat talentbeleid.

Hoofdstuk 6

De ambities van het lectoraat

Dynamische Talentinterventies



6.1 Een gebalanceerde en pluralistische benadering van talent

Het startpunt van de rede was dat talent gaat over mensen. Talent is weliswaar een kenmerk van een persoon, maar kan niet los gezien worden van de context. Talent draait daarmee ook om andere mensen, verenigd in teams, organisaties, overige samenwerkingsverbanden en in de samenleving als geheel. En die sociale systemen – van mens tot aan samenleving – zijn voortdurend in beweging, autonoom of door interventies. Dat leidt tot spanningsvelden, wrijvingen, kansen en uitdagingen. Samengevat: het leidt tot dynamiek.

In de voorgaande hoofdstukken heb ik meerdere keren betoogd dat de huidige inzichten in talentmanagement zijn gebaseerd op een eenzijdige benadering. De dominante benadering van talentmanagement, althans zeker in de wetenschappelijke literatuur, legt vrij eenzijdig de nadruk op het organisatiebelang: er is naar verhouding weinig oog voor de verwachtingen, doelen en wensen van de betreffende medewerkers en/of van andere stakeholders, zoals consumenten of maatschappij. Daarnaast gaat de aandacht vooral uit naar personeelsinstrumenten gericht op het aantrekken en managen van medewerkers, en wordt het aanpassen van de functie en de werkomgeving aan de kwaliteiten van de medewerker buiten beschouwing gelaten. Ten slotte domineert een beheersmatige en rationele logica, waarbij men ervan uitgaat dat talent eenvoudig, middels een systematische aanpak, te managen is. Dit gaat voorbij aan de dynamiek van het talentmanagementproces in de praktijk.

In deze rede zijn steeds andere perspectieven naast de bestaande benaderingen gezet, omdat juist een meervoudige kijk op talent en talentmanagement beter past bij de complexiteit van de praktijk. Op diverse plekken heb ik gepleit voor een meer gebalanceerde en pluralistische benadering waarbij rekening wordt gehouden met de bredere context inclusief de daarbij horende actoren, waarin wordt gestreefd naar een balans tussen de doelen van de talentvolle medewerkers en de organisatie, en waar men zich inspent voor een maatschappelijke bijdrage. Zowel medewerkers als HR-staf en leidinggevendenden voelen eigenaarschap (Hart & Buiting, 2012) en verantwoordelijkheid om zich in te zetten voor het eigen talentontwikkelingsproces en dat van anderen. Een gebalanceerde benadering gaat bovendien uit van een positief mensbeeld, vertrouwen, en het geloof in de kracht en intrinsieke motivatie van medewerkers, en zorgt ervoor dat deze kracht en motivatie in een talentgerichte omgeving ontwikkeld en benut kunnen worden. Juist deze laatste uitgangspunten kunnen zorgen voor een paradigmaverschuiving.

Ten slotte, uiteraard moet het talentmanagementsysteem op orde zijn (duidelijke definities, doelstellingen en een brede passende set aan interventies), maar lijkt de effectieve werking ervan in de praktijk vooral gebaat te zijn bij een gedeelde visie op waarden en waarde. Men vindt elkaar niet op doelen, maar op wat Hart en Buiting (2012) 'de bedoeling' noemen.

6.2 Praktijkgericht onderzoek volgens drie onderzoekslijnen

Ondanks de snelle ontwikkeling van het wetenschappelijke veld van talentmanagement hebben we moeten constateren dat nog onvoldoende bekend is over de specifieke talentvraagstukken in de praktijk. Het doel van het lectoraat Dynamische Talentinterventies is dan ook om de komende vier jaar door middel van praktijkonderzoek te identificeren en verklaren wat in de praktijk aan talentontwikkeling en talentmanagement gebeurt. We gaan op zoek naar antwoorden op de eerder genoemde ‘wat, waarom, hoe, hoe effectief en volgens wie-vragen’ ten aanzien van talent en talentmanagement (zie Boxall, Purcell & Wright, 2007).

Dat doen we vanuit drie programmalijnen. Het onderzoek van het lectoraat gaat in op vraagstukken rondom talent en talentontwikkeling op het niveau van (1) de individuele medewerker (microniveau), (2) de organisatie en teams daarbinnen (mesoniveau), en (3) de maatschappij (macroniveau). Dat we werken vanuit drie niveaus wil echter niet zeggen dat we meegaan in de eenzijdige benadering die domineert in de talentmanagement literatuur. De programmalijnen zijn slechts een ordeningsmechanisme, en onze kritische en gebalanceerde en pluralistische benadering blijft in al ons onderzoek het centrale uitgangspunt.

Programmalijn 1: De mens als talent

Het doel van deze programmalijn is tweeledig. Allereerst willen we bijdragen aan het verhelderen van het begrip ‘talent’. De opmerking in hoofdstuk 2 over de invloed van de context op de definiëring van talent, roept de vraag op wat dan precies die invloed is. Dit willen we verder onderzoeken. Enkele voorbeelden van onderzoek in deze programmalijn zijn:

- Het in kaart gaan brengen hoe organisaties talent definiëren. Hanteren zij de inclusieve- of exclusieve benadering, wordt het accent gelegd op input (kennis en vaardigheden) of op output (prestaties), wordt er gedifferentieerd in het talentbeleid? Bestaan in de organisatie verschillende visies op talent, en wat betekent dat?
- Onderzoek naar mogelijke sectorale verschillen in de operationalisering van talent. Heeft een ICT-er bijvoorbeeld andere talenten nodig om te kunnen functioneren en te groeien, dan een fysiotherapeut, een docent in het hoger onderwijs, een reclasseringswerker of een zzp-er in consultancy? En wat zijn dan die specifieke talenten? Dit pleit voor vergelijkend onderzoek tussen sectoren.
- De context waarbinnen mensen werken is dynamisch. Voortdurend veranderen organisatiestructuren, werkwijzen, primaire processen, de behoeften van klanten, etc. Deze ontwikkelingen vragen om wendbare en weerbare medewerkers: medewerkers die in staat zijn om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven (wendbaarheid), maar daarbij wel blijven werken vanuit hun eigen kracht en vitaliteit (weerbaarheid). Wendbaarheid en weerbaarheid is bovendien niet alleen van belang voor de organisatie, maar ook voor het individu.

Echter, wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en talent? Is wendbaarheid en weerbaarheid een uitkomst van talentontwikkeling? Of is het een vermogen of intrapersonlijke eigenschap? En wat is de invloed van leervermogen en leerstrategieën van een persoon? Dit vraagt om meer onderzoek.

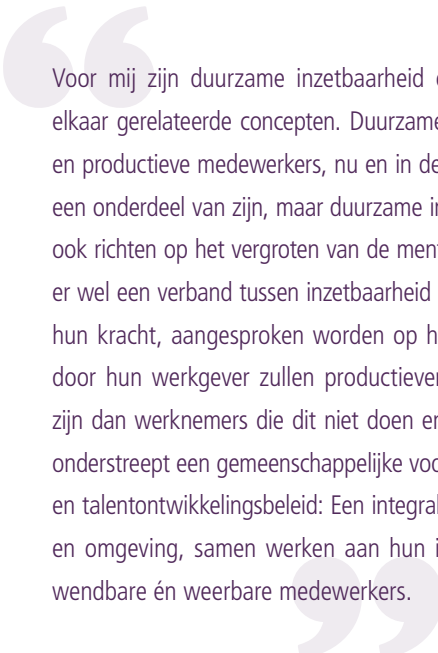
- Om talenten te kunnen ontwikkelen, moet je als medewerker (en organisatie) eerst weten wat je talenten zijn. Talentontwikkeling begint immers bij (zelf)kennis over de sterke en minder sterke punten van een persoon. Er wordt door assessment centers, psychologisch adviesbureaus en consultants een variëteit aan instrumenten, methodieken en scans aangeboden om talent te identificeren en te selecteren. Een van de lectoraatsactiviteiten betreft een eerste inventarisatie van de diverse scans en instrumenten (in Nederland): wat wordt eigenlijk gemeten (persoonlijkheid, drijfveren, motivatie?), op welke wijze, wat betekent dat voor de achterliggende talentdefinitie, en hoe bruikbaar zijn deze instrumenten voor de praktijk? Hetzelfde zal worden gedaan ten aanzien van methodieken om mensen in hun kracht te zetten, en om het talentontwikkelingsproces op gang te brengen.

Ten tweede streven we er binnen deze programmalijn naar om vanuit medewerkersperspectief te kijken naar (de beleving van) talentinterventies en de waarde van talentmanagement. Daar waar mogelijk wordt multi-level onderzoek verricht om zo de verscheidenheid aan ervaringen en belevingen in kaart te brengen, inclusief die van de medewerker. Casestudie onderzoek is hiervoor zeer geschikt.

Programmalijn 2: De talent organisatie

In deze lijn verschuiven we van blikveld, en wordt naar talent en talentontwikkeling op het niveau van de organisatie gekeken. In hoofdstuk 4 is gesproken over de talentgerichte leeromgeving, en is opgemerkt dat talentontwikkeling in essentie gebeurt op de werkvloer, in het team. Tevens is het belang van de talentorganisatie benoemd. Binnen deze programmalijn richt het onderzoek zich dan ook op twee niveaus, het team en de organisatie als geheel:

- Bij talent in teams zijn we geïnteresseerd naar de ervaringen met talentontwikkeling in teamverband. Hoe doe je dat? En hoe verhouden individuele belangen en doelen zich met die van het team? Wat zijn daarbij de dynamieken, spanningen en paradoxen? Hoe creëer je een talentgerichte leeromgeving voor iedereen in het team, wat zijn dan goede interventies? Verder is de rol en bijdrage van teamgenoten tot nu toe onderbelicht in onderzoek, terwijl – zeker in Nederland – zelfsturende teams aan populariteit toenemen. Hoe gaat talentontwikkeling in een team waar géén leidinggevende is?



Voor mij zijn duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling onafhankelijke, maar aan elkaar gerelateerde concepten. Duurzame inzetbaarheid draait om gezonde, gemotiveerde en productieve medewerkers, nu en in de toekomst. Het ontwikkelen van talenten kan hier een onderdeel van zijn, maar duurzame inzetbaarheid interventies kunnen zich bijvoorbeeld ook richten op het vergroten van de mentale en fysieke vitaliteit van personeel. Uiteraard is er wel een verband tussen inzetbaarheid en talent: Medewerkers die hun werk doen vanuit hun kracht, aangesproken worden op hun sterke punten, en hierin gefaciliteerd worden door hun werkgever zullen productiever en gemotiveerder én dus duurzamer inzetbaar zijn dan werknemers die dit niet doen en/of hier niet in ondersteund worden. Dit verband onderstreept een gemeenschappelijke voorwaarde voor succesvol duurzaam inzetbaarheids- en talentontwikkelingsbeleid: Een integrale aanpak waarin werknemer en werkgever, talent en omgeving, samen werken aan hun inzetbaarheid en ontwikkeling, met als resultaat wendbare én weerbare medewerkers.

- Josje Dijkers

Hogeschoolhoofddocent, Hogeschool Utrecht

Met name de ontwikkelingen binnen Fontys rondom talentgericht onderwijs, en de veranderende rol en inbreng van docenten (en hun teams) is een waardevolle bron voor ons onderzoek. Door middel van actieonderzoek wordt de komende jaren bijgedragen aan het realiseren van veranderingen en tegelijkertijd het monitoren en evalueren van de ontwikkelingen.

- Daarnaast willen we kennis ontwikkelen en delen over de dynamiek van talentbeleid in organisaties: wat gebeurt er in de praktijk, welke interventies worden ingezet, en welke motieven en factoren liggen daar achter? Welke krachten in de interne en externe omgeving zijn van invloed, en op welke fase van het talentmanagementproces? Wat levert talentontwikkeling op en voor wie, en slagen organisaties erin om doelen op meerdere niveaus te realiseren? We willen niet alleen onderzoek doen naar succesfactoren, maar ook naar de invloed van tegenwerkende krachten, paradoxen etc., en hoe organisaties daar mee omgaan. Dit onderzoek helpt ons om het dynamische talentmanagement model meer empirische fundering te geven. Het onderzoek binnen deze programmalijn leent zich bij uitstek om vanuit meerdere perspectieven naar (de beleving van) talentmanagement te kijken, bijvoorbeeld in casestudies. In dit verband is ook longitudinaal onderzoek bijzonder interessant, omdat dan mogelijke verschuivingen in aanpak door de tijd heen inzichtelijk worden. Eveneens is onderzoek binnen één specifieke sector waardevol – zoals het hoger onderwijs, de zorg, gemeenten – zodat dan ingezoomd kan worden op de specifieke krachten in die sector en de impact daarvan op talentmanagement. Hetzelfde geldt voor onderzoek binnen grotere internationale bedrijven in de Brabantse regio. Multinationals ervaren in hun global talentmanagement veelal een aantal specifieke vraagstukken die nader onderzocht kunnen worden om zo HR-professionals en managers te ondersteunen.
- Ten slotte zijn we geïnteresseerd in de rollen van verschillende actoren ten aanzien van talentontwikkeling. Denk aan de rol van de medewerker zelf, en die van HR. Immers, wat betekent een meer gebalanceerde talentbenadering voor de vaardigheden en talenten van de HR-professionals? We hebben gezien dat met name de rol van de leidinggevende tot nu toe is onderbelicht in onderzoek, terwijl deze een cruciale rol speelt in de uitvoering van talentbeleid. Welke stijl van leiderschap past eigenlijk het beste bij talentontwikkeling en bij een talentgerichte organisatie? In eerder onderzoek wordt gewezen op het belang van op dienend leiderschap en transformationeel leiderschap (Asag-Gau & Van Dierendonck, 2011; Piansoongnern, Anurit & Kuiyawattananonta, 2011), maar dat vraagt om aanvullend onderzoek.

Programmalijn 3: De maatschappelijke zorg voor 'human capital'

De waarde van talentmanagement op maatschappelijk niveau is, zoals aangegeven in hoofdstuk 3, nog redelijk onontgonnen. Dat wil overigens niet zeggen dat organisaties er in de praktijk geen aandacht aan voor hebben.

We zien het als een taak van het lectoraat om daar onderzoek naar te doen. We denken aan het volgende onderzoek:

- De talenten van mensen die niet zo wendbaar en weerbaar zijn, die moeite hebben om te reflecteren op hun sterke punten, en die het lastig vinden om zichzelf in situaties te brengen die hun talenten hun recht laten komen. Welke ondersteuning kan aan hen geboden worden opdat zij een volwaardige plek krijgen in het arbeidsproces? Het gaat hierbij niet alleen om het inzetten en ontwikkelen van de talenten van kwetsbaren uit de samenleving c.q. mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar vooral ook in welke mate organisaties in hun talentbeleid hun maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen (waarom, hoe, werkt het?).
- Daarnaast kan ook gedacht worden aan onderzoek naar macro-economische vraagstukken ten aanzien van talent: welke ontwikkelingen spelen er in een regio of sector, en wat betekent dit voor de vraag en aanbod naar talent?

6.3 Doelen lectoraat Dynamische talentinterventies

De ambitie van het lectoraat is om door middel van kennisontwikkeling (onderzoek) en kennisdeling (onderwijs) op deze onderzoekslijnen bij te dragen aan de innovatie van de beroepspraktijk. Als we spreken over de beroepspraktijk, dan zijn twee groepen relevant: enerzijds studenten als aankomende beroepsprofessionals, en anderzijds HR-professionals, managers en bestuurders die reeds actief zijn in de praktijk.

Ambities ten aanzien van de beroepspraktijk

Uiteraard wordt de informatie in de praktijk verzameld, maar het liefst doen we dat in samenwerking met de praktijk. We streven naar een aantal duurzame en strategische samenwerkingsverbanden met organisaties in de regio ten aanzien van kennisontwikkeling en -deling. Daarnaast willen we onze kennis en ervaringen actief delen met andere praktijk-professionals om zo 'evidence-based' handelen in de praktijk te ondersteunen en te stimuleren. Dit kan door middel van presentaties, bijeenkomsten, artikelen op websites en vaktijdschriften, maar ook door gebruik te maken van social media zoals twitter en LinkedIn. Onze ambities ten aanzien van de innovatie van de beroepspraktijk staan verwoord in tabel 9.

Ambities ten aanzien van het onderwijs

Voor de studenten is het belangrijk dat het lectoraat in elk studiejaar zichtbaar is, om hen zo kennis te laten maken met onderzoek in het algemeen en dat van het lectoraat in het bijzonder. Daarnaast willen we onze kennis van en ervaring met onderzoek – bijvoorbeeld over actieonderzoek, casestudies, narratieve methode – delen met studenten, om zo een bijdrage te leveren aan het onderzoekend handelen en het onderzoekend vermogen van onze toekomstige beroepsprofessionals (zie tabel 9).

We dragen bij innovatie van de beroepspraktijk: 'Evidence-based' talentmanagement

We voeren (praktijkgericht) onderzoek uit op de 3 onderzoekslijnen.

Met een aantal organisaties in de regio gaan we een strategische samenwerking aan waarin we in een periode van 2 jaar werken aan gezamenlijk onderzoek (denk aan internationale organisaties in de regio, zorg- en onderwijsinstellingen, ICT-bedrijven, etc.).

We delen onze kennis actief met de beroepspraktijk, gericht op het vergroten van 'evidence-based' Talentmanagement, via:

- de website en online media;
- bijeenkomsten, workshops en inspiratiegesprekken;
- artikelen en publicaties in vaktijdschriften en (dag)bladen.

Een klankbord voor onze activiteiten vinden we via onze Raad van Advies, met daarin vertegenwoordigers van de praktijk, onderwijs en onderzoek.

Samen met en vanuit het onderwijs: verbinding onderwijs en onderzoek verstevigen

Het lectoraat is in elk studiejaar zichtbaar, o.a. in:

- (gast)colleges;
- opdrachten en projecten in elk studiejaar, o.a. via praktijkatelier;
- afstudeeropdrachten vanuit het lectoraat.

Kennis uit onderzoeken wordt waar mogelijk verwerkt in het bestaande onderwijs van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, of leidt mogelijk tot nieuwe cursussen.

Innovatieve interventies ontwikkeld door studenten worden zoveel mogelijk gedeeld met de praktijk.

Bij studenten wordt de kennis van en ervaring met 'evidence-based' handelen en onderzoek vergroot ('onderzoekend vermogen').

We dragen op verschillende manieren bij aan de professionalisering docenten', o.a. door docenten zelf onderzoek te laten doen binnen de kenniskring, en door ze deelgenoot te maken van de uitkomsten ervan, bijv. door presentaties en artikelen.

Tabel 9: Ambities t.a.v. de beroepspraktijk en het onderwijs.

Ambities ten aanzien van de wetenschap

Ten derde stellen we onszelf als doel om in ons eigen handelen ook het 'evidence-based' werken centraal te zetten. Voor ons als (docent-)onderzoekers ligt wetenschappelijk verantwoord werken aan de basis. Het lectoraatsonderzoek voldoet aan de kwaliteitscriteria van wetenschappelijk onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van geaccepteerde modellen uit de wetenschappelijke velden van organisatiekunde, HRM, sociologie, psychologie, management en onderwijskunde om ons gedachtengoed te onderbouwen. Om dat goed te kunnen blijven doen toetsen we onszelf regelmatig in de academische gemeenschap door deel te nemen aan congressen en door wetenschappelijke publicaties en papers te schrijven. Deze ambities staan kort samengevat in tabel 10.

Wetenschappelijk verantwoord werken is onze basis

Het lectoraatsonderzoek voldoet aan de kwaliteitscriteria van wetenschappelijk onderzoek.

'Evidence-based' werken staat ook centraal in ons eigen handelen:

- we verkennen eerst wat er al bekend is over het (sub)thema;
- en passen waar mogelijk erkende modellen uit de gerelateerde velden toe (o.a. HRM, organisatiekunde, management en psychologie) om te begrijpen wat er in de praktijk gebeurt.

We toetsen en verspreiden onze kennis in de academische gemeenschap, o.a. door het schrijven van (internationale) publicaties, bezoek aan (en organisatie van) congressen, en eventueel promotietrajecten;

Daarvoor onderhouden we een (wetenschappelijk) netwerk van nationale en internationale onderzoekers en onderzoeks- en onderwijsorganisaties. Met dit netwerk verkennen we mogelijkheden voor samenwerking.

Tabel 10: Ambities t.a.v. de wetenschap.

6.4 Afsluiting

Hiermee komen we aan het eind van mijn lectorale rede. Ik besef dat de plannen van het lectoraat veelomvattend en ambitieus zijn. Maar daarmee geven ze ook energie en inspiratie, voor mij, mijn kenniskringleden en hopelijk ook voor de mensen die in de praktijk met talentmanagement aan de slag gaan.

Dankwoord

Op 1 april 2016 ben ik begonnen in mijn nieuwe functie als lector. Meteen bij aanvang werd mij duidelijk dat er een uitdagende opdracht voor me klaar lag: in nog geen 4 maanden tijd het instituut, haar docenten en onderwijsprogramma leren kennen, het onderzoeksprogramma van het lectoraat uitwerken en een kenniskring formeren. Immers, dan konden we meteen na de zomervakantie aan de slag gaan én op 29 september de start vieren met een symposium rondom mijn lectorale rede.

We zijn inmiddels een paar maanden verder en mijn enthousiasme voor deze baan en dit instituut is alsmear groter geworden. Er liggen mooie plannen en ik heb er zin in om er mee aan de slag te gaan. In mijn verkenningstocht van de afgelopen maanden heb ik bovendien ontdekt dat ik in een uitermate stimulerende leeromgeving terecht ben gekomen, met zeer bekwame, bedreven en enthousiaste collega's die bereid zijn mee te denken en zich in te zetten om plannen tot uitvoer te brengen. Hierbij wil ik allereerst mijn nieuwe collega's van Fontys Hogeschool HRMenP bedanken voor hun warme welkom en steuntjes in de rug de afgelopen maanden.

Ik ben niet alleen lector, maar ook moeder, vriendin, dochter, zus, collega, buurvrouw. En als mens heb ik ervaren dat talentontwikkeling gaat over uit je comfortzone geduwd te worden, of er juist weer ingezet te worden. Een aantal mensen hebben me daar de afgelopen maanden, bedoeld en onbedoeld, bij geholpen en die wil ik graag persoonlijk bedanken. In de eerste plaats het College van Bestuur en het managementteam van HRMenP voor mijn aanname en het in mij gestelde vertrouwen. In het bijzonder dank aan Nus Waleson en John Fahrenfort. We hebben veel gesproken de afgelopen maanden en dat heeft me enorm geïnspireerd en geholpen bij het krijgen van een focus. Ook wil ik het management van Fontys Hogeschool ICT, Renate van Oosten en Ad Vissers, en van de Dienst P&O, Anja Klomps, bedanken dat zij waarde zien in het lectoraat en bereid zijn de inzet van kenniskringleden vanuit hun instituut mogelijk te maken. Janienke, Riky, Danielle, Marjolein, Frits, Rob, Chris, Angela, Maike, Petra, Maikel, Monique, Nick, de leden van de HRM curriculum commissie, en nog vele anderen... bedankt voor het meedenken over het lectoraat, de inbedding in het onderwijs, het meelesen van deze rede, en/of je bijdrage aan de organisatie van het symposium.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn kersverse kenniskringleden die meteen enthousiast waren over de ambities van het lectoraat: Beatriz Roman, Peter Bos, Timo Wesenaar, Kazimier Helfenrath, Manon Krabbenborg, Anne-Marie Kuijpers, Constanze Thomassen en Katja Pardoën. Samen vormen we een mooie diverse groep met een waardevolle variëteit

aan onderzoekservaring, onderrichtservaring en contacten met het werkveld. Ik zie er naar uit om met jullie aan de slag te gaan!

Ik ben ook mijn (oud-)collega's buiten Fontys dankbaar voor alle steun en input de afgelopen jaren. Met name dank aan de Hogeschool Utrecht (m.n. instituut HRM en Kenniscentrum Sociale Innovatie) waar ik de afgelopen jaren werkzaamheden en projecten heb mogen doen die mij optimaal voorbereid hebben op de functie van lector. Josje, Marjolein, Eva H., Erika, Roos, Coby, Jennifer en nog vele anderen, bedankt voor de prettige en leerzame samenwerking. En natuurlijk wil ik Anneke en Eva Reuling noemen: onze gesprekken hebben me op gezette tijden weer even de juiste 'girl-power' gegeven. Ik ben er ook zeer blij mee dat mijn oud-promotor Paul Boselie nog steeds bij mij en mijn werk betrokken is. Ook mijn gesprekken met jou geven me altijd weer de nodige powerboost, zowel inhoudelijk als persoonlijk. Leuk dat je er weer bij bent! Verder wil ik Inge van der Weijden, Christine Teelken en Eva Gallado-Gallardo bedanken voor de open en constructieve samenwerking, in het verleden en in lopende projecten. Wat mij betreft volgen er nog veel meer gezamenlijke activiteiten. En natuurlijk de collega's die in binnen en buitenland met het thema talentmanagement bezig zijn: Dorien Buttiens, Marianne van Woerkom, Christina Meyers, Nicky Dries, Janina Banis, Karin King, en zo zijn er vast nog vele namen die ik vergeet. Allen bedankt voor de interesse, feedback en het meedenken.

Mijn familie en vrienden wil ik bedanken voor steun, de ongezouten commentaren gecombineerd met een flinke dosis humor en de gezelligheid. Ten slotte mijn gezin. Sander, je bent het rustpunt in ons gezin. Ondanks onze volle en drukke agenda's, de hectiek van het gezin met de actieve kids, mijn (mentale) afwezigheid de afgelopen weken en mijn andere gekkigheden blijf jij lekker doordraaien en jezelf. Je steunt me in alle opzichten en vult de gaten die ik laat vallen. Enorm bedankt! Rosa, Josephine en Jacco: wat een kanjers zijn jullie toch. Ik geniet van jullie als persoon en de ontwikkeling die je doormaakt. Wat doen jullie het goed! Dit verhaal gaat ook over jullie. Jullie zijn de medewerkers van de toekomst, ook al weet je nog niet wat de toekomst je gaat brengen. Blijf trouw aan jezelf en waar je goed in bent, dan komen er mooie dingen op je pad. Nu dit boekje klaar is hebben we weer meer tijd voor elkaar.



Marian Thunnissen

Curriculum Vitae

Marian Thunnissen (1971) heeft sociale en organisatiepsychologie gestudeerd aan de Universiteit Utrecht. Na haar afstuderen is onderzoek naar de inzetbaarheid van mensen in organisaties de rode draad in haar loopbaan. Allereerst ging ze in bij het CNV aan de slag als junior onderzoeker. Daar was ze onder meer betrokken bij projecten rondom cao's en kwaliteit van arbeid. Aansluitend maakte ze de overstap naar het onderzoeksinstituut IVA in Tilburg, waar zij contractonderzoek heeft verricht naar medewerkerstevredenheid, inzetbaarheid van oudere medewerkers en employability, met name bij organisaties in de non-profit zoals universiteiten en ministeries. Daarna heeft zij de overstap gemaakt naar de consultancy. Als innovatieadviseur bij Syntens heeft Marian diverse MKB-bedrijven ondersteund bij hun vraagstukken rondom sociale innovatie, ondernemerschap en inzet van medewerkers.

Na deze leerzame en verrijkende periode heeft zij weer de stap naar onderzoek gezet, en is Marian gaan werken als docent-onderzoeker bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie en de opleiding HRM van de Hogeschool Utrecht. Daar heeft zij onder meer onderzoek uitgevoerd, les gegeven in onderzoeksmethoden en strategisch management, en bachelor-studenten begeleid bij hun afstudeerprojecten. In 2015 is Marian onder begeleiding van prof. dr. Paul Boselie en dr. Ben Fruytier bij Universiteit Utrecht (USBO) gepromoveerd op een onderzoek naar talentmanagement bij Nederlandse universiteiten. Dit promotieonderzoek heeft geresulteerd in een prettige samenwerking met USBO in onderzoek en onderwijs.

Op 1 april 2016 is Marian Thunnissen begonnen als lector Dynamische Talentinterventies bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Samen met de kenniskring gaat zij onderzoek doen naar talent, talentontwikkeling en talentmanagement. Haar eigen interesse ligt in talentmanagement en HRM in organisaties van professionals, met name in de publieke sector en in het hoger onderwijs. Ook is zij geïnteresseerd in de invloed van de context en actoren in die context op de ontwikkeling en uitvoering van talentbeleid.

Marian schrijft graag en dat heeft geresulteerd in diverse publicaties in wetenschappelijke en praktijkgerichte tijdschriften en boeken. Een overzicht van haar publicaties kunt u vinden op onze website. Ook is zij regelmatig reviewer van artikelen over talentmanagement voor verschillende internationale wetenschappelijke tijdschriften. Daarnaast vindt zij het leuk en belangrijk om haar kennis en ervaring te delen met anderen. Zij geeft regelmatig presentaties, workshops en masterclasses aan professionals in de praktijk en aan studenten. Tevens is zij adjunct hoofdredacteur van Tijdschrift voor HRM en maakt zij deel uit van diverse netwerken, zoals het HRM-lectoren Netwerk.

Marian Thunnissen woont in Oosterbeek, met Sander en hun drie kinderen Rosa, Josephine en Jacco.

Literatuur

- Achterberg, J. & Vriens, D. (2009). *Organizations: Social Systems Conducting Experiments*. Dordrecht: Springer.
- Al Ariss, A., Cascio, W., & Paauwe, P. (2014). Talent management: Current theories and future research directions, *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practices*, 10th edition. London: Kogan Page.
- Asag-Gau, L., & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463-483.
- Astley, W. & Van der Ven, A. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Bakker, A., & Bal, P. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Barkhuizen, N. (2014). How relevant is talent management in South African Local Government Institutions?, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2223-2230.
- Barkhuizen, N., Welby-Cooke, G., Schutte, N., & Stanz, K. (2014). Talent management and leadership reciprocity: The case of the South African aviation industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 11.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-77.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2).
- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The Global "War for Talent", *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies, *European Journal of International Management*, 5, 524-539.
- Biemann, T., Zacher, H. & Feldmann, D. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170.
- Boselie, P. (2014), *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach* (2nd edition), Birkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P. & Thunnissen, M., (forthcoming), Talent management in the public sector. In: Collings, D, Mellahi, K. & Cascio, W. (forthcoming), *Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Boussebaa, M., & Morgan, G. (2008). Managing talent across national borders: the challenges faced by an international retail group. *Critical perspectives on international business*, 4(1), 25-41.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007), *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance*, in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, eds. Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007), Oxford: Oxford University Press, pp. 1-16.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, D. (2009). Evidence-based management: concept cleanup time?. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Briner, R. (2007). Is HRM evidence-based and does it matter?. *Opinion Paper OP6, Institute for Employment Studies*, Brighton.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- Buttiens, D. (2016), *Talent management in de Vlaamse overheid*, doctoral thesis, KU Leuven.
- Cappelli, P. (2008), *Talent on Demand*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Cappelli, P. & Keller, J. (2014), Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, 305-331.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008), *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London: Kogan Page Ltd.
- CIPD (2013), *Resources and talent planning*. Annual survey 2013. London.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011), European perspectives on talent management, *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
- Collings, D. (2014), Toward mature talent management: beyond shareholder value, *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Cooke, L., Saini, D., & Wang, J. (2014), Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices, *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
- Davies, B., & Davies, B.J. (2010), Talent Management in Academies, *International Journal of Educational Management*, 24, 418-426.
- Daywize (2012), *'Fit for Purpose' Talentmanagement Onderzoek*. Utrecht, Nederland.
- Deloitte (2010), Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal, http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2014). *Strategy synthesis: Managing strategy paradoxes to create competitive advantage: Text and readings*. (fourth edition) Cengage Learning EMEA.
- Dewulf, L. & P. Beschuyt (2014). *Mijn baas kiest voor mijn talent*. Tiel (BE): Lannoo en Culemborg: Van Duuren Media.
- Dominick, P. & Gabriel, A. (2009). Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 430-433.

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). 'Real' high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Dries, N., & De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43(1), 136-162.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management, *Journal of World Business*, 45, 161-168.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Fruytier, B. & Timmerhuis, V. (m.m.v. Hoogerwerf, E.) (1995). *Mensen in onderzoek: Het mobiliseren van human resources in wetenschapsorganisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gabriëls, K. (2016). *De talentafdeling. Hoe je ieders unieke talent ontdekt, benut en ontwikkelt!* Culemborg: Van Duuren Management.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies*, 21(2), 81-99.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis, *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Hachette UK.
- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.
- Groves, K. S. (2011). Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy. *Health care management review*, 36(3), 227-240.
- Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2010). Performance Management and Employee Engagement, *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Guest, D. E. (2007). HRM and the worker: towards a new psychological contract?. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (eds.) (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford/ New York: Oxford University Press, 128-146.
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, 2006-2, 6-9.

- Gutierrez, B., Spencer, S. M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 67-89.
- Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement, *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. (2009), Targeted employee retention: Performance-Based and Job-related differences in reported reasons for staying, *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Heilmann, P. (2010), To have and to hold: Personnel shortage in a Finnish healthcare organisation, *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(5), 518-523.
- Höglund, M. (2012), 'Quid Pro Quo? Examining Talent Management Through the Lens of psychological Contracts,' *Personnel Review*, 41, 126-142.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010), Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers, *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- INK (2002), *Gids voor toepassing van het INK-managementmodel*.
- Jones, J., Whitaker, M., Seet, P., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399-420.
- Kalleberg, A. & Marsden. P. (2013). Changing work values in the United States, 1973-2006. *Social Science Research*, 42(2), 255-270.
- Kepes, S., Bennett, A., & McDaniel, M. (2014). Evidence-based management and the trustworthiness of our cumulative scientific knowledge: Implications for teaching, research, and practice. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 446-466.
- Khilji, S., Tarique, I., & Schuler, R. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
- King, K., (2016), The talent deal and journey, *Employee Relations*, 38(1), 94 - 111.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- KPMG Advisory (2015), *Talent Management in de financiële functie*, Amsterdam, Nederland.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. Anniversary Edition. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lockwood, N. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010), Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent management in multinational enterprises, *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans? *Public Money & Management*, 32(6), 445-452.
- Marsden, D. (2004). The 'Network economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 659-684.

- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006), Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep Its Strongest Workers, *The Journal for Quality & Participation*, 29, 4-7.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Meyers, M. (2015a). Talentmanagement vanuit een sterke punten benadering. *Tijdschrift Positieve Psychologie* (pp. 47-52).
- Meyers, C. (2015b). *From essence to excellence: A strengths-based approach to talent management*. S.I.: Gildeprint.
- Meyers, M., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent, *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston. MA:Harvard Business School Press.
- Mooren, I. (2016). *Een talentprogramma maakt nog geen talent. Een onderzoek naar de opbrengsten van talentprogramma's vanuit het perspectief van de organisatie en de talenten en de rol van verschillende invloedsfactoren op het realiseren van deze opbrengsten*. Master thesis SHRM, Utrecht University.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Oldham, G. & Hackman, J. (2010), Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: Putting Job Design in Context. 31(2-3), 463-479.
- Pauwwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Pauwwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*. 13(3): 56-70.
- Pauwwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Pauwwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In: Collings, D. & Wood, G. *Human resource management: a critical approach*. London: Routledge, 38-54.
- Pauwwe, J., Boon, C., Boselie, P., & Hartog, D. (2013). Reconceptualizing fit in strategic human resource management: 'Lost in translation?'. In: Pauwwe, J., Guest, D. & Wright, P. (eds.). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley, p. 61-78.
- Paffen, P. & Thunnissen, M. (2014), Leiding geven aan talentontwikkeling, *Holland Management Review*, 154, maart-april 2014, 55-63.
- Paffen, P. (2015), Identificatie, selectie en ontwikkeling van topmanagementpotentieel. in: Overduin, B & Hoogendoorn, J. (Eds.), *Strategisch Talentmanagement*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet, p. 151-170.
- Pardoen, K. (2012), *Choose a job you love and you will never have to work a day in your life!*. The perceived influence of the Strength-based Approach on the Affective Commitment of A, B and C players. Master thesis HRS, Tilburg University.
- Perry, L. Mesch, D. Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Pfeffer, J. (2001), Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health, *Organizational Dynamics*, 29, 248-259.
- Piansoongnern, O., Anurit, P., & Kuiyawattananonta, S. (2011). Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578.

- Poocharoen, O. & Lee, C. (2013), Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand, *Public Management Review*, 15(8), 1185-1207.
- Powell, J., Duberley, J., Exworthy, M., MacFarlane, F. & Moss, P. (2013), Has the British National Health Service (NHS) got talent? A process evaluation of the NHS talent management strategy, *Policy Studies*, 34(3), 291-309.
- Raet (2016), *HR benchmark onderzoek 2016*, Amersfoort.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rubery, J. & Grimshaw, D. (2003). *The organization of Employment. An International Perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shi, Y., & Handfield, R. (2012). Talent management issues for multinational logistics companies in China: observations from the field. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(3), 163-179.
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215-224.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 213-279.
- Silzer, R., & Dowell, B. (Eds.) (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Somaya, D., & Williamson, I. (2011), Embracing Turnover: Moving Beyond the War for Talent, in *Global Talent Management*, eds. H. Scullion and D.G. Collings, London and New York: Routledge, pp. 74-86.
- Sonnenberg, M. (2006). *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees A multi-level perspective*. Rotterdam: ERIM, Erasmus University Rotterdam.
- Sonnenberg, M. (2011). Talent-Key ingredients. *Accenture Talent & Organization Performance*.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011), *Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?* White paper 11/01, October, Lancaster University Management School.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007). Global talent management: *How leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (faculty and research working paper) INSEAD.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *MITSloan Management review*. Winter 2012, 53(2), 24-32.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent Management: Understanding the dimensions*. Change Agenda. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tansley, C. (2011), What Do We Mean by the Term Talent in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43, 266-274.
- Thunnissen, M., Fruytier, B., & van den Brink, M. (2010). Beleid en Beleving. *Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten*.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.

- Thunnissen, P., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b) Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*; vol. 23 (2013), 4 (12), 326-336.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Persoonnel Review*, 44(2), 182-199.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2015), *Understanding Talent Management: The Talent Management Excellence Model*. Paper submitted for the 4th EIASM Workshop on Talent Management, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, Spain.
- Thunnissen, M. (2016), Talent Management: for what, how and how well? An empirical exploration of Talent Management in practice, *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Thunnissen, M. & Buttiens, D. (2016), *Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations*, Paper submitted for the submitted for the 32nd EGOS Colloquium, Naples 2016.
- Towers Watson (2014), *Global Talent Management and Rewards Study*.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resources management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34, 53-73.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. & Tripoli, A. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, A., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 17, 77-114.
- Tsui, A. & Wu, J. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121.
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D., & Ulrich, M. (2010), *Marshalling Talent*, Paper Accepted at the 2010th Academy of Management Annual Meeting.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Van Balen, B., van Arensbergen, P., van der Weijden, I., & van den Besselaar, P. (2012). Determinants of success in academic careers. *Higher Education Policy*, 25(3), 313-334.
- Vandenabeele, W., Leisink, P. & Knies, E. (2013). *Public value creation and strategic human resource management: public service motivation as a linking mechanism*. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg & D. Hosking (eds) *Managing social issues; A public values perspectives*. Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 37-54.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
- Van der Sluis, L., & Bunt-Kokhuis, S. (2009). *Competing for talent*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Van der Sluis, L., Van Stormbroek-Burgers, R. & Overduin, B. (2015), Talentpraktijken in Nederland, in: Overduin, B & Hoogendoorn, J. (Eds.), *Strategisch Talentmanagement*, Alphen a/d Rijn: Vakmedianet, pp. 185-204.
- Van Woerkom, M., Dirksen, M., Meyers, M., Spruyt, M., & Timmermans, N. (2015). Workshop Sterke Punten heeft effect. *Tijdschrift Positieve Psychologie*, 1, 75-78.
- Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483-502.
- Whelan, E. (2011). It's who you know not what you know: a social network analysis approach to talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 484-500.

- Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of knowledge Management*, 14(3), 486-504.
- Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia pacific journal of human resources*, 50(4), 421-438.
- Wright, P. & Nishii, L. (2013), 'Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis, in: *HRM and Performance. Achievements and Challenges*, eds. Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (2013), Chichester: Wiley, pp. 97-110.

Met de komst van lector Marian Thunnissen is het lectoraat Dynamische Talentinterventies op 1 april 2016 van start gegaan. Het doel van het lectoraat is om te onderzoeken, identificeren en verklaren wat er in de praktijk aan talentontwikkeling en talentmanagement gebeurt, waarom dit gedaan wordt en wat dat oplevert. Daarbij worden vraagstukken vanuit meerdere perspectieven benaderd. Dit draagt bij aan een meer gevarieerde en gebalanceerde kijk op talent en de ontwikkeling daarvan. Samenwerking en kennisdeling met de praktijk staat voorop in de werkwijze van het lectoraat.

In deze lectorale rede worden de belangrijkste thema's van het lectoraat besproken, evenals de onderzoekslijnen voor de komende vier jaar. Meer informatie over het lectoraat Dynamische Talentinterventies is te vinden op de website van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie: **fontys.nl/hrmenpsychologie**.

