

Human Resource Development in veranderend perspectief

Paul Jansen, Pim Paffen, Marian Thunnissen en Jo Thijssen

Personeelsontwikkeling of Human Resource Development (HRD) krijgt tegenwoordig veel aandacht, zowel in professionele als in wetenschappelijke literatuur. De aandacht voor wetenschappelijk onderzoek naar HRD is relatief laat op gang gekomen, later dan onderzoek naar andere HR-domeinen, terwijl de aandacht voor personeelsontwikkeling in de praktijk diverse golfbewegingen heeft gekend (Thijssen, 2003).

Toen kort na 1900 Frederic Taylor in het kader van zijn visie op Scientific Management wetenschappelijk onderzoek deed naar arbeidsdeling, richtte de voorwetenschappelijke discussie over personeelontwikkeling zich vooral op de 'kant-en-klare' toelevering van personeel vanuit het opkomend initieel beroepsonderwijs, want opleiding 'op de werkplek' werd toen inferieur geacht. In de eerste helft van de twintigste eeuw groeide de aandacht voor post-initiële scholing in de praktijk, maar die bleef in die periode beperkt tot een handvol organisatie-externe (bijvoorbeeld PBNA) en organisatie-interne (bijvoorbeeld Philips Bedrijfsschool) initiatieven die vooral hiaten in de vooropleidingen moesten compenseren (Thijssen, 2012).



Prof. dr. P.G.W. Jansen is hoogleraar industriële psychologie binnen de HRM Groep aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



Dr. M.J.A. Paffen is partner CDC Nederland en kerndocent Personal Development & Leadership, TSM business school.



Drs. M. Thunnissen is docent HRM en sr. onderzoeker bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht.



Prof. dr. J.G.L. Thijssen is als emeritus-hoogleraar Strategisch HRM verbonden aan USBO, Universiteit Utrecht.

De door econoom Gary Becker in de jaren zestig van de 20^e eeuw verrichte studies naar generieke en specifieke scholing, als toetsing van zijn Human Capital Theory (Becker, 1964), zouden als beginpunt kunnen gelden van systematisch wetenschappelijk onderzoek naar aspecten van Human Resource Development. In feite betrof het hier Human Resource Development ‘avant la lettre’, want het begrip HRD was toen nog niet in zwang. Behalve vanuit de economie ontstond in dat decennium ook veel belangstelling vanuit de psychologie, met name vanuit de zogeheten bedrijfspsychologie (later omgedoopt tot arbeids- & organisatiepsychologie), die zowel in wetenschappelijke als in professionele publicaties voorzag. Het eerste handboek voor bedrijfspsychologie dat in Nederland op de markt kwam (vertaald uit het Engels), besteedde reeds aardig wat aandacht aan personeelsontwikkeling (Brown, 1963). Het werd al vrij snel gevolgd door een bedrijfspsychologisch handboek van Nederlandse origine met een sectie ‘Opleiding en Ontwikkeling’ die maar liefst acht hoofdstukken omvatte (Drenth, Willems & De Wolff, 1970). Het verschijnen van een afzonderlijk handboek voor HRD, het ‘Training and Development Handbook’ (Craig, 1967), een leidraad voor professionals in arbeidsorganisaties, illustreert de emancipatie van HRD in de Verenigde Staten, een ontwikkeling die –met enige vertraging– ook in Nederland te zien was.

Rond 1980 werd personeelsontwikkeling in Nederland vooral geadopteerd door een andere discipline, onderwijskunde, waardoor veel nadruk werd gelegd op bedrijfsopleidingen. Die werden gezien als ‘beroeps-onderwijs in pocketformaat’: nascholing in cursusverband kreeg mede daardoor een dominante plaats binnen het geheel van HRD-praktijken (Thijssen, 2003).

Sindsdien is er veel veranderd. De pas later ook in Nederland doorgebroken term Human Resource Development is daar een exponent van. De veelvormigheid van HRD-activiteiten is toegenomen net als het besef dat

*Er is een omslag van een traditioneel naar
een modern psychologisch contract*

investeren in HRD noodzakelijk is. De meest ingrijpende contextuele verandering voor HRD-praktijken betreft de arbeidsmarkturbulentie die met name is ontstaan door de behoefte van organisaties aan personele flexibiliteit, waardoor lifetime employment een marginaal fenomeen

is geworden. In verband daarmee is een omslag waar te nemen van een traditioneel naar een modern psychologisch contract, hetgeen met name inhoudt dat het initiatief en de verantwoordelijkheid voor ontwikkelingsinvesteringen niet meer zo zeer bij de arbeidsorganisatie ligt, maar primair bij het individu.

Tegen deze achtergrond zal in het navolgende gedeelte worden ingegaan op drie HRD-deeldomeinen: loopbaanmanagement, talent management en management development. Daarbij wordt naast de betekenis van deze deeldomeinen aandacht besteed aan diverse ontwikkelingen in het recente verleden en aan enkele belangrijke agendapunten als verbinding naar de toekomst.

Loopbaanmanagement

Loopbaanmanagement als te begrenzen deelgebied

Begrippen als loopbaan en ook loopbaanmanagement worden nogal eens verkeerd uitgelegd. Loopbaan wordt dan gelijk gesteld aan carrière met als connotatieve betekenis: verticale mobiliteit naar hogere posities. Daarbij aansluitend wordt loopbaanmanagement dan gezien als de daarop toegespitste afstemming tussen individu en organisatie, vooral in de vorm van loopbaanprogramma's met vooraf onderscheiden loopbaanfasen en -stappen. Voor deze bijbetekenis was zo'n halve eeuw geleden zeker wel enige grond, maar die is tegenwoordig beslist achterhaald. Zelfs het bekende in 1986 uitgekomen handboek *Career Development in Organizations* bevat nog sporen van het oorspronkelijke carrière-denken (Hall, 1986, p.6/7). Maar juist in de jaren tachtig werd, mede onder invloed van het opkomende Human Resource Management, voor een andere, bredere focus gekozen, zowel bij het definiëren van loopbaan als van loopbaanmanagement.

Een uit die tijd afkomstige definitie van loopbaan die ook nu nog wordt gebruikt is: "alle werkervaringen gedurende iemands leven, ongeacht de richting daarin" (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989). Deze omschrijving rekent expliciet af met het verticaal stijgen in een hiërarchie of professie. En ook het begrip loopbaanmanagement is veel meer omvattend geworden, zoals bij voorbeeld blijkt uit de navolgende definitie: 'Het proces van continue, planmatige systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerkers, resulterend in individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in alle loopbaanfasen en de daaruit voortvloeiende activiteiten, met als doel een continue en adequate bezetting van zowel management als specialistische functies te waarborgen en ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor de medewerkers' (Paffen, 2007; Aukema, De Lange & Lemstra, 1985).

Deze omschrijving geeft al aan dat loopbaanmanagement een belangrijk instrument is om aan de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan personeel, nu en in de toekomst, te voldoen door investeringen in medewerkers op alle niveaus.

Om de juiste maatregelen te kunnen treffen is het nodig dat de organisatie een goed kwantitatief en kwalitatief beeld heeft van de mensen die zij nodig heeft en daarnaast ook van de kwaliteiten, prestaties en interesses van het huidige personeel. Bovendien dient in een organisatie een reeks van instrumenten en faciliteiten voorhanden te zijn om mensen te ontwikkelen en voor te bereiden op de kwalificatie-eisen die gesteld worden. Daarbij kan gedacht worden aan coaching en mentoring, alsook aan opleidingen, trainingen, taakstellingen, ontwikkelingsgesprekken, et cetera.

Om medewerkers in staat te stellen hun eigen ontwikkeling vorm te geven is het nodig dat het aanwezige personeel weet welke loopbaan-kansen en ontwikkelingsmogelijkheden er zijn, welke vacatures op kortere en langere termijn vervuld moeten worden, welke taken en verantwoordelijkheden bij allerlei functies horen en welke competenties en andere kwalificaties die mensen moeten bezitten om voor bepaalde functies in aanmerking te komen. Om medewerkers aan te moedigen en te ondersteunen in het vormgeven van de eigen ontwikkeling wordt tegenwoordig veel gebruik gemaakt van een *persoonlijk ontwikkelingsplan*

*Er is een goed kwantitatief en kwalitatief beeld
nodig van de mensen die nodig zijn*

(POP), waarvan heel wat varianten bestaan. Essentie is dat een medewerker in een periodiek overleg met zijn manager de beoogde loopbaanrichting schriftelijk vastlegt en daarnaast ook de afspraken maakt over de condities die nodig zijn om het beoogde doel te bereiken. Op het hiervoor beschikbare scala aan instrumenten dat gebruikt wordt om enerzijds het organisatiebelang te bewaken en anderzijds medewerkers te helpen bij het plannen van hun eigen ontwikkeling wordt hier niet verder ingegaan.

Ontwikkelingen op het gebied van loopbaanmanagement

Enkele veranderingen die zich in de afgelopen decennia hebben voltrokken zijn hiervoor aan de orde geweest. Niet alleen de verbrede focus van

loopbaanmanagement komt hieruit naar voren, met name uit de aangehaalde definities; en passant is ook al gerefereerd aan het verschijnsel dat medewerkers tegenwoordig geacht worden vorm te geven aan hun eigen loopbaan.

Het feit dat organisaties zich tegenwoordig snel moeten kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden heeft tot gevolg dat de opvattingen over het vormgeven aan loopbanen zijn veranderd. Loopbaanontwikkeling impliceert een proces van levenslang leren. Ook het werk zelf is in de huidige kennis- en diensteneconomie mede door

Veel meer dan vroeger is het nodig zelf actief te werken aan de eigen loopbaantoekomst

snelle technologische ontwikkelingen grondig veranderd en daarmee zijn ook de loopbaanmogelijkheden veranderd. Gesproken wordt over de *boundaryless career*, de grenzeloze loopbaan (Arthur & Rousseau, 1996) en over de *protean career*, de beweeglijke loopbaan (Hall, 2004). Het concept van grenzeloze loopbanen verwijst naar de idee dat loopbanen zich tegenwoordig niet zo vaak meer voltrekken binnen één organisatie en/of binnen één vakgebied. Veel loopbanen worden gekenmerkt door organisatie-overstijgende mobiliteit, ook als het niet om top-posities gaat, terwijl velen in de loop van hun arbeidsleven van hun oorspronkelijk vakgebied overstappen naar een andere discipline. Het begrip *protean career* is sterk verbonden met het individu, zijn zelfsturing en flexibiliteit bij het richting geven aan zijn of haar loopbaan. Protean refereert aan de Griekse god Proteus die naar believen van gedaante kon veranderen, bij voorbeeld in een leeuw of een slang, waarbij hij dan ook pijlsnel de daarbij behorende kwaliteiten ter beschikking kreeg. Het is een bijzondere metafoor. Heden ten dage wordt van mensen verwacht dat ze deze metafoor kunnen waarmaken, zelf snel nieuwe kwalificaties kunnen verwerven, sturing aan de eigen ontwikkeling kunnen geven, en zelf zorgen voor een betekenisvolle loopbaan passend bij hun disposities, interesses en waarden. Objectieve indicatoren voor loopbaansucces hebben daarmee deels plaatsgemaakt voor subjectieve graadmeters.

Uit het voorgaande blijkt onder meer hoe het psychologische contract is veranderd (Rousseau, 1995). Eerder was het zo dat de individuele arbeidsprestatie en organisatieloyaliteit werden ingeruild voor werkgarantie. Nu wordt eerder eigen initiatief en verantwoordelijkheid verwacht

en wordt de arbeidsprestatie ingeruild voor de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen, te leren en nieuwe arbeidsmarktwaarde op te bouwen, ook over organisatiegrenzen heen. Veel meer dan vroeger is het voor medewerkers nodig zelf actief te werken aan de eigen loopbaantoekomst. De hedendaagse loopbaan gaat uit van een individu dat actief zoekt naar mogelijkheden om zichzelf continu te ontwikkelen, een individu dat investeert in zijn blijvende inzetbaarheid en tevens zoekt naar werk dat psychologisch betekenisvol is.

Voor de medewerker zelf is het belang van loopbaanmanagement toegenomen: er wordt niet alleen meer investering in de eigen loopbaantoekomst verwacht, maar ook meer aandacht voor een betere aansluiting op persoonlijke levensvervulling en loopbaansatisfactie (King, 2004). Zelfmanagement is het trefwoord geworden: dat impliceert een reeks van loopbaanvaardigheden, zoals onder meer een goede zelfkennis, netwerk- en onderhandelingsvaardigheden, het vermogen zichzelf goed te presenteren op de arbeidsmarkt en het proactief met de eigen ontwikkeling bezig zijn. Van belang is dat men goed kan aangeven en onderbouwen welke persoonlijke kwaliteiten, capaciteiten, vaardigheden en interesses men heeft, dat men kan aangeven waar mogelijkheden voor persoonlijke groei liggen en dat men zelf goede keuzes kan maken uit de voorhanden zijnde mogelijkheden. Het succes van persoonlijk loopbaanmanagement is dus afhankelijk van een cluster van competenties, terwijl daarnaast commitment aan persoonlijke ontwikkeling en levenslang leren van belang zijn.

Ter nuancering wijst Baruch (2006) erop dat de traditionele stabiele loopbanen en de moderne veranderlijke loopbanen extreme scenario's zijn die niet goed de gemengde realiteit weerspiegelen. Ook tegenwoordig zijn er nog heel wat organisaties die in een relatief stabiele omgeving functioneren en die vrij veel invloed op de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers uitoefenen.

Agenda voor loopbaanmanagement in de komende jaren

Wat zijn naar verwachting de punten die de komende jaren hoog op de beleidsagenda zullen staan? Allereerst zal het gaan om een 'oud' punt dat Hall ruim een kwart eeuw geleden als top issue voor loopbaanmanagement in de jaren tachtig aangaf (Hall, 1986). Het is een issue dat in deze tijd weer aan belang heeft gewonnen: succession planning, in casu het realiseren van een goede opvolging voor topfuncties en andere kernfuncties in organisaties (Rothwell et al, 2005; Conger & Fulmer, 2003). De massale uitstroom van de naoorlogse generatie, die nu nog deze spilfuncties vervult, zorgt ervoor dat er in korte tijd veel topfuncties vrijkomen, terwijl anderzijds sprake is van een grote competitie rond het beperkte aanbod op de externe arbeidsmarkt. Aangezien op

de externe arbeidsmarkt lang niet altijd mensen met de juiste bedrijfs-specifieke kwalificaties te vinden zullen zijn, staan veel organisaties voor de opgave bewust en gericht intern te investeren in de ontwikkeling van topmensen.

Een tweede uitdaging zal zijn: het managen van loopbanen in multinationale ondernemingen (Baruch, 2006). Het is van belang te investeren in een middenweg tussen het vasthouden van een organisatiebrede en universele aanpak en aan de andere kant de noodzaak tot aanpassing aan lokale werkwijzen. Een tweede aandachtspunt is dat door de globalisering loopbanen zelf internationaler worden wat vraagt om investering

Een uitdaging is: het managen van loopbanen in multinationale ondernemingen

in het managen van mondiale loopbaanbewegingen zoals expatriëren en repatriëren. Een derde punt van aandacht hierbij is crossculturaliteit. Medewerkers zullen in toenemende mate moeten samenwerken met collega's van andere nationaliteiten en cross-cultureel zaken moeten kunnen doen. Het samenwerken met mensen uit andere culturen zal dus in belang toenemen.

De globalisering zal ook betekenen dat het intern managen van diversiteit in organisaties verder aan belang zal toenemen. Dit betekent meer aandacht voor de loopbaanontwikkeling van allerlei specifieke groepen. Hierbij moet gedacht worden aan verschillen in nationaliteit, religie, fysiek potentieel en leeftijd, dit laatste met name ook in verband met de groeiende groep ouderen.

Een van de belangrijkste kwesties zal wellicht ook nog zijn het strategisch managen van het menselijke kapitaal in organisaties waarin mensen zich meer identificeren met hun professie en met hun eigen arbeidsmarkt-waarde en minder betrokkenheid voelen bij hun werkgever.

Voor de onderzoeksagenda lijken vooral twee punten van bijzonder belang. Allereerst valt te denken aan een punt dat met name wordt genoemd door Savickas et al (2009), namelijk de wenselijkheid van meer onderzoek naar adequate ondersteuning voor persoonlijk loopbaanmanagement. Het stimuleren van *career selfmanagement* vereist kwaliteiten die niet vanzelfsprekend bij iedere leidinggevende aanwezig zijn en die

dus getraind zullen moeten worden. Een tweede punt betreft het belang van meer interdisciplinair onderzoek op het gebied van loopbanen en loopbaanmanagement, een punt dat met name door Khapova (2006) wordt benadrukt. De verdergaande globalisering en groei van de informatietechnologie (internet) hebben ongetwijfeld grote consequenties voor loopbanen. Wetenschappelijk onderzoek vanuit onder meer de sociologie en de psychologie, met name de sociale psychologie, kunnen een bijdrage leveren aan antwoorden op diverse vragen die hiermee zijn verbonden: hoe individuen met uiteenlopende deskundigheden hun weg vinden op de internationale arbeidsmarkt, hoe de samenwerking en informatieuitwisseling op een mondiaal niveau zich zal ontwikkelen, welke impact nieuwe vormen voor loopbaanondersteuning kunnen hebben en wat de betekenis is van nieuwe institutionele initiatieven, zoals communities, voor allerlei professionele groepen en voor de loopbanen van professionals die daarin participeren.

Talentmanagement

Talentmanagement als te begrenzen deelgebied

Talentmanagement is tegenwoordig hot! Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat talentmanagement in heel wat arbeidsorganisaties op de kaart is gezet: de door ontgroening en vergrijzing dreigende schaarste op de arbeidsmarkt, de behoefte in te spelen op diversiteit in het personeelsbestand (verschillen in etnische achtergrond, leeftijd, sekse, etc.), alsook de opkomst van kenniswerk en de daarbij passende manieren van werken en organiseren die aansluiten bij de veranderende arbeidsrelaties. Het succes van een organisatie wordt steeds meer bepaald door de mate waarin deze in staat is dergelijke ontwikkelingen het hoofd te bieden (Schuler et al., 2010). De grote uitdaging is om de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek te krijgen en... tegen de juiste prijs. Topmanagers van grote organisaties zien dit als een van de grootste uitdagingen voor de toekomst (Paauwe, 2007; Guthridge, Komm & Lawson, 2008). HR-professionals en -consultants hebben het thema daarom met graagte omarmd. Ook in de wetenschappelijke literatuur is gedurende het afgelopen decennium veel aandacht besteed aan talentmanagement. Eensgezindheid in aanpak is er evenwel allerm minst en sommige auteurs benaderen het thema talentmanagement met een kritische blik (bijv. Burkus & Osula, 2011; Martin & Schmidt, 2010; Pfeffer, 2001).

Oorspronkelijk lag de nadruk van talentmanagement op het binnenhalen en (versneld) ontwikkelen van jeugdige 'bollebozen', vaak veelbelovende hoogopgeleide jongeren (Thijssen & Van der Heijden, 2003). Die focus is verbreed. Talentmanagement kan worden aangeduid als het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten, evenals het uitstromen van

talenten, hoewel dat laatste aspect in de literatuur nog maar weinig aandacht krijgt. Deze omschrijving is echter nogal globaal. Bij het zoeken naar een meer concrete afbakening van het domein blijkt dat – ondanks de eensgezindheid over het belang – een eenduidige definitie van talent en van talentmanagement ontbreekt (Collings & Mellahi, 2009).

Veel studies over talentmanagement gaan in op de betekenis van talent en talentmanagement, alsmede op het (beoogde) effect van talentmanagement en de maatregelen en instrumenten die daarvoor worden

Talentmanagement is het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten

ingezet (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2012). Wat de betekenis van talent betreft, concentreren de meningsverschillen zich op twee dimensies (Gallardo, Dries & Gonzales, 2012). De eerste dimensie betreft de vraag of het bij talent gaat om een inclusieve benadering (om alle medewerkers) dan wel om een exclusieve benadering (selectieve groep medewerkers). De tweede dimensie betreft de vraag of het gaat om een talent als persoon (bijvoorbeeld potentials of top-performers) dan wel om een talent als kenmerk, als eigenschap van een persoon.

Een combinatie van deze twee dimensies bepaalt of het gaat om een vrij smalle definitie gericht op een exclusieve groep personeelsleden, of om een brede definitie die de ontwikkeling van het talent (talent als kenmerk) van alle medewerkers (inclusieve benadering) omvat. Het verwarrende van deze laatste, brede definitie is dat er nauwelijks sprake is van verschil met HR of in elk geval HRD in het algemeen.

Behalve aan de definitie van talent, wordt in de literatuur over talentmanagement ook veel aandacht besteed aan het effect van talentmanagement. Het beoogde effect is vaak nogal pretentief: talentmanagement moet doorgaans niet alleen voorzien in de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte van een organisatie, maar ook bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen en aan de versterking van de concurrentiepositie (Beechler & Woodward, 2009; Cappelli, 2008; Cheese et al, 2009; Collings & Mellahi, 2009). Er wordt in publicaties ook wel aangegeven dat in het kader van talentmanagement gestreefd wordt naar bepaalde doelstellingen op individueel niveau, met name naar betrokkenheid en tevredenheid van de betreffende medewerkers, maar

het belang daarvan wordt doorgaans verdedigd vanuit de verwachting dat dit een belangrijke conditie is voor het bereiken van organisatiedoelen. De dominante benadering van talentmanagement, althans zeker in de wetenschappelijke literatuur, legt – in weerwil van de veranderende arbeidsrelaties – derhalve 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 (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2012).

In hun zoektocht naar een goede aanpak van talentmanagement grijpen zowel professionals als wetenschappers vaak terug op bestaande concrete methoden en instrumenten (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2012). De differentiatie is vrij beperkt, net als de toespitsing op talentmanagement. Met name wordt veel aandacht besteed aan topics als talent pools, de keuze met betrekking tot het zelf ontwikkelen en opleiden van onervaren talenten of het werven van ervaren krachten van buiten, vaak aangeduid als *make or buy* keuzes (Cappelli, 2008), alsook aan het zichzelf positioneren als aantrekkelijke werkgever, vaak aangeduid als *employer branding* (Martin & Groen-in-het-Woud, 2011). Meer in het algemeen gaat het om reguliere, hedendaagse HR-praktijken en -instrumenten, maar dan toegepast ten behoeve van talentmanagement.

Ontwikkelingen op het gebied van talentmanagement

Talentmanagement staat goed op de kaart. Het is een niet meer weg te denken verschijnsel. De alom gevoelde noodzaak om de daarmee verbonden uitdagingen op te pakken is daar debet aan. Talentmanagement blijft doorgaans niet steken in studies: het heeft een sterke relatie met de HR-praktijk. Het ontbeken van een eenduidige definitie is echter een bedenkelijke zwakte die praktijkgericht onderzoek belemmert.

Theoretisch gezien staat talentmanagement nog in de kinderschoenen (Collings, Scullion & Vaiman, 2011). De definities en modellen die er zijn, zijn niet of nauwelijks gebaseerd op empirisch onderzoek (Lewis & Heckman, 2006, Collings and Mellahi, 2009), hoewel het aantal publicaties over empirisch onderzoek in de afgelopen jaren sterk is toegenomen.

Wat betreft de te hanteren instrumenten en maatregelen wordt vooral verwezen naar HR-instrumenten op het gebied van werving en selectie, ontwikkeling en retentie (Stahl et al, 2007). Opvallend is dat er geen aandacht is voor de uitstroom van talenten, terwijl men dat wel zou verwachten gezien de ontwikkelingen richting een *boundaryless career*.

De laatste jaren is het bewustzijn toegenomen dat talentmanagement maatwerk is, niet alleen maatwerk voor de medewerker, maar ook voor de organisatie. 'Copy & paste' is niet aan te bevelen: het zal de effectiviteit van talentmanagement niet ten goede komen (Stahl et al, 2007 en 2012). Op dit punt bestaat wel verschil tussen beleidspraktijk en wetenschap. Wat HR-consultants en HR-professionals betreft, valt nog een wereld te winnen. Onder wetenschappers is het besef dat maatwerk belangrijk is inmiddels gemeengoed geworden.

Theoretisch gezien staat talentmanagement nog in de kinderschoenen

Dat betekent nog niet dat de verschenen wetenschappelijke studies een gedifferentieerd beeld bieden. De meeste recente studies zijn geconcentreerd op een bepaald type cases (Collings, Scullion & Vaiman, 2011). De meeste literatuur is geschreven door Amerikaanse wetenschappers en gericht op in Amerika gevestigde bedrijven. Bovendien zijn lang niet alle typen arbeidsorganisaties in deze studies vertegenwoordigd. Het gaat vooral, zelfs bijna alleen, om talentmanagement in grote (Amerikaanse) private bedrijven en multinationals.

Dit impliceert dat de generalisatie van de bevindingen en best practices beperkt is. Het is daarom de vraag of deze bevindingen ook toepasbaar zijn in andere organisaties, in organisaties die werken met vrijwilligers, in het midden- en kleinbedrijf, in organisaties uit de publieke sector, dan wel organisaties uit andere werelddelen, bijvoorbeeld organisaties die in Nederland of in China zijn gevestigd. Om hierover met enige zekerheid iets te zeggen is een meer gevarieerd onderzoeksperspectief noodzakelijk. Op dit punt is sinds korte tijd verbetering zichtbaar. Recente initiatieven betreffen multidisciplinaire studies met bijdragen door wetenschappers uit Europa, Australië en Azië.

Agenda voor talentmanagement in de komende jaren

Talentmanagement wordt benaderd vanuit diverse deeldisciplines, zoals onder meer management development, performance management, competentie management en strategisch HR. Ook vanuit kennismaanagement en supply chain management houden experts zich bezig met talentmanagement. Maar interdisciplinaire samenwerking is schaars. Op dat punt valt nog veel winst te boeken.

Daarnaast is het nodig dat de komende jaren meer aandacht wordt besteed aan de belangen en wensen van de medewerkers, alsook aan hun eigen initiatief en verantwoordelijkheid binnen het kader van talentmanagement. Een dergelijke accentverschuiving is bovendien van belang vanwege de in de huidige tijd alom onderschreven wenselijkheid van een omslag van een traditioneel naar een modern psychologisch contract.

De meeste instrumenten richten zich op personeelsmanagement of HRM. Het huidige instrumentarium bestrijkt echter niet de volle breedte van personeelsmanagement of HRM. Volgens Boselie (2010) heeft HRM betrekking op het managen van mensen, van werk en van de organisatie van werkzaamheden. Maar in het kader van talentmanagement worden maar zelden instrumenten ingezet die gericht zijn op de inrichting van het werk en de organisatie van werkzaamheden. Studies naar mogelijkheden hieromtrent horen zeker thuis op de onderzoeksagenda.

Ten slotte nog dit. Talentmanagement heeft in de afgelopen periode onder meer aan aandacht gewonnen vanwege de dreigende krapte op de arbeidsmarkt. Maar door de actuele economische stagnatie en recessie is in veel sectoren eerder sprake van overbezetting dan van schaarste. Het is van belang dat in het kader van talentmanagement hierop wordt ingespeeld. Dat is eens te meer het geval, omdat de actuele studies en praktijken van talentmanagement met name focussen op in- en doorstroom. Uitstroom en exit management worden in beleid en in wetenschappelijk onderzoek nogal onderbelicht. Meer aandacht daarvoor is zeker wenselijk, omdat het niet reëel is om te verwachten dat alle talenten tot hun pensioen bij hun huidige werkgever zullen blijven werken (Somaya & Williamson, 2011). En dat geldt natuurlijk a fortiori in tijden van economische crisis.

Management Development

Management Development als te begrenzen deelgebied

Management Development (afgekort MD) is niet bepaald een deelgebied van Human Resource Development dat teruggaat op een stabiele, eenduidige omschrijving. Wat de historische ontwikkeling betreft, valt onder meer op dat de doelgroep van MD in de loop der jaren is verbreed. Beperkte de doelgroep zich in de jaren zestig van de vorige eeuw nog veelal tot de leidinggevende top van een organisatie (Van der Giesen, 1970, p.255/256), tegenwoordig gaat het doorgaans om alle sleutelposities in een organisatie. Een ander belangrijk verschil met het verleden is dat de MD-activiteiten zich toen vaak beperkten tot de selectie en ontplooiing van individuele managers, tot wat ook wel aangeduid wordt als managers development (Van der Giesen, 1970, p. 254). Tegenwoordig staat bij MD, ondanks bepaalde verschillen in opvatting, de organisatie

altijd centraal. In meer recente publicaties over MD zijn met name twee opvattingen dominant, die zijn te typeren als 'leidend MD' en als 'afgeleid MD' (Jansen, 2005).

Bij 'Leidend MD' bepalen unieke kennis en vaardigheden van medewerkers wat er strategisch mogelijk en wenselijk is. Het gaat erom een markt te 'maken' via persoonlijke initiatieven en ideeën.

Tegenwoordig staat bij MD de organisatie altijd centraal

Bij 'Afgeleid MD' wordt uit de bedrijfsstrategie afgeleid welke gedrag van medewerkers daarbij hoort. MD is derhalve de afgeleide van het ondernemingsbeleid, de operationele invulling van strategische keuzen.

De klassieke MD-definitie waarvan hier wordt uitgegaan is *'het geheel van personele activiteiten waarmee een organisatie zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers voor sleutelposities'* (Jansen, 2005).

Ook deze definitie is gericht op het organisatiebelang: het gaat om de organisatie die zich van voldoende menselijk kapitaal voor sleutelposities wil verzekeren. Het is evenwel de vraag in hoeverre deze organisatiegerichtheid houdbaar is, gezien diverse recente ontwikkelingen die voor MD van belang zijn, waarbij bijvoorbeeld gedacht moet worden aan de veranderende arbeidsrelaties die ten grondslag liggen aan Het Nieuwe Werken (HNW).

Ontwikkelingen op het deelgebied van Management Development

De opkomst van Het Nieuwe Werken heeft ontegenzeggelijk zijn impact voor MD, maar de precieze betekenis van HNW is lastig aan te geven. Globale kenmerken als 'slimmer organiseren van werk' en 'effectiever (samen)werken' zijn zo oud als de sociotechniek en een sluitende definitie van HNW bestaat eenvoudigweg niet (Potma, 2011). Baane, Houtkamp, & Knotter (2011) noemen de volgende vier basisprincipes van HNW:

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken.
2. Sturing van medewerkers op toegevoegde waarde voor de organisatie.
3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën.
4. Flexibele arbeidsrelaties.

Maar deze vier kenmerken zijn zeker niet van hetzelfde belang. Het eerste kenmerk is de kern omdat dat echt nieuw is vergeleken met bijvoorbeeld de sociotechniek. Medewerkers hebben in deze tijd vaak niet alleen keuzevrijheid in de wijze van werken, maar ook in de plaats en tijd, deels ook in met wie men (samen)werkt. Bij HNW vervagen de grenzen tussen werken binnen en buiten de organisatielocatie en ook tussen werkdomein en privédoel. Kenmerken 2, 3 en 4 kunnen worden gezien als randvoorwaarden voor de realisatie van kenmerk 1.

Managementsucces bij de invoering van HNW blijkt afhankelijk te zijn van de juiste balans tussen enerzijds intensief persoonlijk contact met medewerkers over het werk en anderzijds beperking van de bemoeienis tot het 'metaniveau': verder moet het management vertrouwen hebben in een goede en tijdige realisatie van de werkzaamheden (Potma, 2011). Maar wat is aan de kant van de medewerker nodig om HNW te doen slagen? Welke type werkgedrag past bij HNW? En dus ook welk type loopbaangedrag?

Over het antwoord op deze vraag bestaat nog veel onduidelijkheid. In de literatuur zijn her en der verspreid globale antwoordindicaties te vinden die vaak schuilgaan achter fraaie metaforische aanduidingen als active shaping (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman, & Bongers, 2010), boundaryless career (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005), bricolage (Khapova, 2011), job crafting (Wrzesniewski, & Dutton, 2001), effectuation (Sarasvathy, 2001), life designing (Savickas et al, 2006) en proactiviteit (Sonnentag, 2003).

Deze verscheidenheid aan terminologie illustreert dat de wetenschappelijke stand van zaken nog in de fase van vermoedens en hypothesevorming verkeert. Belangrijke overeenkomsten tussen achterliggende kenmerken zijn (1) dat medewerkers zelf actief hun werk of loopbaan vorm geven en (2) dat zij dit doen met wat (ten dele toevallig) voorhanden is. Medewerkers volgen een *effectuation logic* waarbij men uitgaande van wat men in huis heeft aan competenties, motivaties, middelen en relaties, iets spannends 'kookt', waarbij onverwachte voorvallen worden benut als kansen (in plaats van planmatig een recept en boodschappenlijstje te volgen). Deze improviserende handelwijze staat pal tegenover een *causation logic*, waarin planmatig binnen een gegeven criterium voor effectiviteit (en dus doel) een oplossing wordt gezocht. *Effectuation logic* als typisch ondernemersdenken impliceert zelf een operationeel doel stellen binnen een gegeven, zeer algemeen ideaal (als winst behalen of iets nuttigs maken). De inhoudelijke betekenis komt sterk overeen met 'job crafting' (het eigen werk herinrichten naar zinvolle mogelijkheden) en met *bricolage*, dat wil zeggen: iets mooi maken met wat voor het grijpen ligt, vaak met behulp van onbenutte restmaterialen. Een verwant voor-

beeld uit de verre historie is te vinden bij Michelangelo. Michelangelo legde niet zijn Mozesfiguur op aan de steen maar ontdekte dat er al een Mozesfiguur in de steen zat: hij hoefde hem alleen nog uit te hakken.

Agenda voor MD in de komende jaren

Een belangrijke vraag die in de komende jaren beantwoord dient te worden is welke soort MD past bij het met HNW samenhangende werkgedrag dat wordt aangeduid met de hiervoor genoemde termen als effectuation, job crafting en bricolage. Op het eerste gezicht lijken de eerder gegeven organisatiegerichte opvattingen van MD hier minder goed bij te passen dan bepaalde meer individugerichte opvattingen van Talent Development, te omschrijven als een *“geheel van personele activiteiten waarmee een persoon zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van uitdagende en bevredigende werkzaamheden met impact”* (Jansen, 2005). Vervolgens is de vraag dan om welk geheel van personele activiteiten het dan gaat of zou moeten gaan. Hoe kan een organisatie, in reactie op HNW, via inrichting van MD, werk en loopbaan als ‘bricolage’ ondersteunen en bevorderen?

Het gebruik van hiervoor genoemde termen als effectuation, job crafting en bricolage, die alle uitdrukken dat medewerkers hun loopbaan werkende weg vorm geven en dat daarbij weinig op voorhand te sturen valt, zou de indruk kunnen wekken dat een organisatie ten aanzien van MD tot niets verplicht is. Medewerkers moeten het immers zelf doen, gezien de ingrijpend veranderde arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Tegenover de verwachting van voortdurende job hopping en een grenzeloze loopbaan staat de tendentie tot *pay-rolling* (uitbesteding van werkgeverschap) en de conditie van ‘direct leveren’ zonder enige inwerk- of leertijd. Mensen aannemen op de groei is dan dus passé.

Of zijn er ook nog andere mogelijkheden? Stelt *bricolage* in het kader van HNW toch ook eisen aan een arbeidsorganisatie, en heeft het daarmee ook implicaties voor de traditionele, organisatiegerichte, ‘vacatureplannings’-opvatting van MD? En wat houdt een bijpassend ‘bricolage-MD’ dan eigenlijk in? Wat zijn vertragende of versnellende organisatiefactoren voor bricolage en job crafting?

Een voor de hand liggend voorbeeld van een versnellende conditie is een adequate IT-infrastructuur ten behoeve van een goede communicatie. Er bestaan inmiddels in de praktijk netwerktoepassingen van talentontwikkelingsprogramma’s die getalenteerde medewerkers wereldwijd met elkaar verbinden (zoals bijvoorbeeld bij ING) die een ‘platform’ met communicatiemogelijkheden bieden voor bijvoorbeeld kennisdeling, ‘community’-discussies en uitwisseling van belangrijke ervaringen (In het Panhuis, 2011). Anderzijds kan zo’n platform dan weer benut

worden voor het spotten van talent. MD betekent immers in hoge mate ‘talenten vinden’ en de gelegenheid daarvoor wordt geboden door (de juiste) netwerken. Hier wordt dan weer de verbinding gemaakt met de klassieke invulling van MD.

Een MD-adviseur richt zich in dat geval op het laten ontstaan, volgen, stimuleren en eventueel organiseren van groepen (rond thema’s van leerervaringen). Het *poolen* van kennis(sen) en kunde rond een bepaald vraagstuk vereist onder andere:

- Vastleggen, door medewerkers zelf, waarmee zij bezig zijn, bijvoorbeeld in blogs. Dat gebeurt nu al spontaan (bijvoorbeeld op facebook) maar met een hoog *fun*-karakter. Hoe deze informatie te wegen in het kader van MD?
- Organiseren van constructieve feedback door anderen, die daarbij minder de houding van niet-constructieve ‘Geen-stijl reaguurder’ en meer die van collega-coach aannemen. Hoe kan MD dit bevorderen?
- In de praktijk daadwerkelijk ook iets doen met die feedback (want in nogal wat gevallen ontloopt men feedback of wordt die weggeredeneerd). Hoe kan MD dit conditioneren?

De opkomst van Het Nieuwe Werken heeft ontegenzeggelijk zijn impact voor MD

Ook heeft MD in de context van het HNW gevolgen voor de inrichting van leren. De volgende implicaties zijn niet specifiek voor HNW maar worden er wel urgenter door:

- Leren wordt doelgerichter en vraaggestuurd, permanent on-the-job, met kortere programma’s en real-world issues. Niet het curriculum maar de werknemer bepaalt, rekening houdend met eigen tempo en beschikbare tijd, wat nodig is. Net als de informatie die altijd en overal beschikbaar is en de medewerker die altijd en overal beschikbaar is, zal ook het leeraanbod altijd en overal beschikbaar moeten zijn.
- Leren vindt plaats in een vorm van co-creatie in constante interactie met collega’s van gelijk niveau door middel van het inzetten van effectieve netwerken.

Een vaak vergeten uitdaging voor MD is hoe medewerkers te stimuleren om ook te reflecteren. Leren van fouten en komen tot reorganisatie van mentale referentiekaders vragen om tijd en reflectievaardigheid. Der-

gelijke processen van zelfmonitoring (Snyder, 1974) en zelf-regulering (Ayduk, Rodriguez, Mischel, Shoda & Wright, 2007) zijn al langer bekend als een essentieel onderdeel van *management maturity* en zelfsturing (vergelijk bijvoorbeeld Winter, Griffith & Kolb, 1968), maar de verbinding met HNW is nog een essentieel agendapunt voor de toekomst. Een belangrijke daarbij aansluitende vraag is bij voorbeeld hoe iemands reflectievermogen kan worden ontwikkeld als het MD-programma vooral concreet-praktisch, werknemer-gecentreerd en kort moet zijn en het MD-talent zowel virtueel als materieel in een totaal 'liquide omgeving' (Bauman, 2000) van klus naar klus surft?

Reflectie

De drie hiervoor besproken deelgebieden van Human Resource Development laten een behoorlijke verscheidenheid aan ontwikkelingen zien, maar daarnaast zijn er toch ook overeenkomsten, in casu enkele deelgebied-overstijgende ontwikkelingen die hier beknopt zullen worden aangegeven.

Allereerst valt op dat zich langzamerhand verschuivingen hebben voorgedaan in de begrenzing van de diverse doelgroepen. Loopbaanmanagement was aanvankelijk bedoeld voor personeelsleden met carrièrekansen, dat wil zeggen gericht op verticale, opwaartse mobiliteit. Talentmanagement was met name gericht op jeugdige, hoogopgeleide high potentials die snel promotie zouden kunnen maken. Management Development richtte zich in het verleden op de managementtop van een organisatie. Dat is allemaal ingrijpend veranderd. De focus van elk van deze drie deelgebieden is verruimd. Uit eigentijdse definities blijkt dat de doelgroepen aanzienlijk zijn verbreed en dat zij elkaar (in elk geval gedeeltelijk) zijn gaan overlappen.

Een tweede ontwikkeling die te constateren is betreft de impact van de veranderende arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer. Dat is een ontwikkeling die weliswaar alle HR-domeinen raakt, maar het HRD-domein het meest ingrijpend. Dynamische, organisatie-overstijgende loopbanen zijn het directe gevolg van het feit dat de flexibiliteit van organisaties en de flexibiliteit van de personele bezetting met elkaar samenhangen. De patriarchale zorg van een arbeidsorganisatie voor de loopbaanontwikkeling van haar werknemers boet aan betekenis in en de zelfverantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt wordt meer en meer benadrukt. Loopbaanmanagement, talentmanagement en Management Development werden decennia lang per definitie geacht het organisatiebelang voorop te stellen en ze staan alle drie nu voor de vraag hoe ze zich in concreto dienen te verhouden tot flexibele personeelsleden die het moderne career selfmanagement hebben

omarmd. Op papier geldt dat organisaties condities moeten scheppen voor zelfontwikkeling, maar de aandacht voor concrete, evenwichtige toepassingen, in casu passend bij de nieuwe sociale verhoudingen, is in de HR-beleidspraktijk en ook in wetenschappelijk onderzoek nogal beperkt. Hier liggen meer vragen dan antwoorden: een uitdaging voor het komende decennium.

Een daarmee samenhangende, toenemende bron van zorg binnen arbeidsorganisaties betreft de vraag hoe zij kwalitatief en kwantitatief de gewenste personeelsbezetting kunnen realiseren, terwijl hun medewerkers meer en meer flexibel worden, een opgave die door Het Nieuwe Werken, het tijd- en plaats-onafhankelijk verrichten van arbeid, alleen maar lastiger wordt. Aan de ene kant is personele flexibiliteit een noodzakelijke voorwaarde voor organisatieflexibiliteit, aan de andere kant is het zo dat organisaties door deze personele flexibiliteit de grip en het zicht op hun personeel dreigen te verliezen, terwijl dat toch nodig is voor het traceren en het stimuleren van talent en het scheppen van condities voor talentontwikkeling. Ook hier ligt een belangrijke opgave voor wetenschappelijk onderzoek en voor te ontwikkelen HR-beleid.

Veranderende arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer raken alle HR-domeinen

Een in het voorgaande nog niet genoemd thema dat met elk van de drie HRD-deeldomeinen te maken heeft, is de duurzame inzetbaarheid van personeel, een onderwerp dat direct gerelateerd is aan de veranderende arbeidsrelaties en dat in de recente literatuur veel aandacht krijgt (zie o.m. Brouwer et al, 2012; Thijssen, Van Der Heijden & Rocco, 2008). Inzetbaarheid (of employability) is reeds sinds de jaren negentig tot een belangrijk issue geworden (o.m. Gaspersz & Ott, 1995), maar duurzame inzetbaarheid is een begrip dat pas enkele jaren en vogue is. In feite gaat het erom het vermogen tot het verrichten van een diversiteit van taken en functies ook op langere termijn te continueren en zelfs te optimaliseren ten behoeve van toekomstmogelijkheden. Indien het moderne psychologisch arbeidscontract aan werkgevers- en werknemerszijde wordt nageleefd moet duurzame inzetbaarheid mogelijk zijn, zo is het uitgangspunt.

Een vaak onderbelicht probleem is dat duurzame inzetbaarheid bij *boundaryless careers* op een turbulente arbeidsmarkt bepaalde extra eisen stelt aan medewerkers. Naast de nodige arbeidscompetenties (vermogen om arbeid te verrichten) zullen moderne werknemers ook moeten beschikken over arbeidsmarktcompetenties. *Career selfmanagement* houdt onder meer in dat iemand beschikt over bepaalde leercompetenties en mobiliteitscompetenties, kwaliteiten die in recente studies weliswaar zijn gecategoriseerd en gedefinieerd, maar het onderzoek ernaar bevindt zich nog in een beginstadium (Kirschner & Thijssen, 2005; Kuijpers, 2001). Onduidelijk is bijvoorbeeld in hoeverre (en op welke wijze) dergelijke arbeidsmarktcompetenties aanleerbaar zijn. Nader onderzoek hiernaar zal dit moeten uitwijzen.

Terugkijkend kan worden vastgesteld dat de drie besproken HRD-deeldomeinen door verbreding van doelgroepdefinities elkaar deels zijn gaan overlappen en dat elk van deze drie deeldomeinen kampt met problemen die voortvloeien uit veranderende arbeidsrelaties, zowel problemen op het niveau van individuele medewerkers als op het niveau van arbeidsorganisaties. Individuele medewerkers worden geconfronteerd met diverse nieuwe eisen die voortvloeien uit hun ongebonden loopbaanleven, organisaties zoeken naar wegen om het zicht en de grip op hun ongebonden talenten niet te veel te verliezen. Al met al leveren genoemde ontwikkelingen heel wat voer voor HRD-beleidsontwikkeling en HRD-onderzoek.

Literatuur

- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In: M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 7–25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M.B., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In: M. G. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3–20). New York: Oxford University Press.
- Aukema, M., De Lange, M.F. & Lemstra, F. (1986). Management Development. In: O.A.M. Fisscher, *Sociaal beleid, een bedrijfskundige benadering*, Groningen: OFIR.
- Ayduk, O., Rodriguez, M.L., Mischel, W., Shoda, Y., & Wright, J. (2007). Verbal intelligence and self-regulatory competencies: Joint predictors of boys' aggression. *Journal of Research in Personality*, 41, 374–388.

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. Assen: Van Gorcum.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond; balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16 (2), p. 125-138.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management. A balanced approach*. Birkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Brouwer, S. et al (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Nijmegen/Groningen: Radboud Universiteit/UMC Groningen.
- Brown, J.A.C. (1963). *Bedrijfspsychologie*. Utrecht: Het Spectrum.
- Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1-9
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand*. Harvard Business Press, Boston Massachusetts.
- Cheese, P., Farley, C., & Gibbons, A. (2009). The new talent equation. *Outlook. the Journal of High-Performance Business*, June 2009
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
- Conger, J.A. & Fulmer, R.M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, December 2003, p. 77-84.
- Craig, R.L. (Ed.), (1967). *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- De Lange, A.H., Taris, T., Jansen, P.G.W., Kompier, M, Houtman, I., & Bongers, P. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 925-950.
- Drenth, P.J.D., Willems, P.J. & Wolff, Ch.J. De (Eds.), (1970). *Bedrijfspsychologie: onderzoek en evaluatie*. Deventer: Kluwer /van Loghuh Slaterus.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. (2012). *What do we actually mean by talent in business?* Congress paper presented at the first Workshop on Talent Management, EIASM, Brussels, Belgium, April 16-17, 2012
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1995). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Stichting Management Studies.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). *The people problem in talent management*. McKinsey Quarterly, 2, 6-9.
- Hall, D.T. (Ed.), (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

- Hall, D.T. (2004). The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.
- In het Panhuis, J. (2011). *Hoe ING-Insurance (in)formeel leren van talenten ondersteunt mbv een 'social media' platform*. NFMD social media werkconferentie. Baarn: 6 juni.
- Jansen, P.G.W. (2005). Management Development. In: F. Kluytmans (Red.). *Leerboek Personeelsmanagement*, (5e gewijzigde druk), (hoofdstuk 17, pp.51-480). Groningen: Wolters Noordhoff.
- Khapova, S. (2006). *Careers in the knowledge economy and web-based career support; new challenges and opportunities*. Proefschrift Universiteit Twente, Enschede.
- Khapova, S. (2011). *Bricolage in management development*. Presentatie Nederlandse Foundation voor Management Development (NFMD), 27 september 2011.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
- Kirschner, P.A. & Thijssen, J.G.L. (2005). Competency Development and Employability. *Lifelong Learning in Europe*, 10 (2), 70-75.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2001). Career Development Competencies. In: J.N. Streumer (ed.), *Perspectives on learning at the workspace* (pp. 309-314). Enschede: University of Twente.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Martin, G. & Groen-in 't Woud, S. (2011). Employer branding and corporate reputation management in global companies: A signaling model and case illustration. In: H. Scullion, & D. G. Collings (Eds.), *Global talent management*. London and New York: Routledge.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). 'How to keep your top talent'. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Pauwe, J. (2007). *HRM and performance: In search of balance*. Tilburg University.
- Paffen, P. (2007). *Loopbaanmanagement; leiddraad voor individu en organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Potma, M. (2011). 'Management nieuwe stijl', van management naar leiderschap. Over de effecten van 'Het Nieuwe Werken' in de praktijk in relatie tot managementstijl, performancemanagement en organisatie. Masterthesis MBA Lemmiscaat School of Management.
- Rothwell, W.J., Jackson, R.D., Knight, S.C., Lindholm. (2005). *Career Planning and Succession management: developing your organization's talent- for today and tomorrow*. Praeger, London.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-263.

- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S. Van Esbroeck, R., & Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239–250.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2010). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526–537.
- Somaya, D., & Williamson, I. O. (2011). Embracing turnover: Moving beyond the ‘war for talent’. In H. Scullion, & D. G. Collings (Eds.), *Global talent management*. London and New York: Routledge.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive personality. A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. (Faculty and research working paper). Fontainebleau: INSEAD.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. M. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *MIT-Sloan Management Review*. Winter 2012, volume 53, no.2, 24–32
- Thijssen, J.G.L. (2003). Herkomst en identiteit van HRD. Voorlopers en karakteristieken van een vakgebied in ontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling, Tijdschrift voor Human Resource Development*, 16 (1/2), 27–32.
- Thijssen, J.G.L. (2012). De ontwikkeling van lifelong learning in Nederland. In: *Handboek Effectief Opleiden*, Deel 2.9–6 (pp.1–35).
- Thijssen, J.G.L. & Van Der Heijden, B.I.J.M. (2003). Evaporated talent? Problems with talent development during the career. *International Journal of HRDM*, 3 (2), 154–170.
- Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Journal of Human Resource Development Review*, volume 7 (2), 165–183.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & B. Fruytier (2012). *A Review of Talent Management: ‘Infancy or Adolescence?’*. Paper presented at the 1st EIASM Workshop on Talent Management, Brussels, 16–17 April 2012.
- Van Der Giessen, R.W. (1970). Management Development. In: P.J.D. Drenth, P.J. Willems & Ch.J. De Wolff, (Eds.), *Bedrijfspsychologie: onderzoek en evaluatie* (pp. 252–266). Deventer: Kluwer /Van Loghum Slaterus.
- Winter, S.K., Griffith, J.C., & Kolb, D.A. (1968). Capacity for self-direction. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32, 35–41.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.