

Een goede leider maakt het verschil

Onderzoek naar competenties en gedrag van leidinggevenden in het herkennen en benutten van talent van medewerkers

Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

L.G. Celant en M. Vos

Zwolle, maart 2015



Voorwoord

Leiderschap! Als onderzoekers van het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid verbonden aan de Hogeschool Windesheim hebben we onderzoek gedaan onder 45 leidinggevendenden in de regio Zwolle, op zoek naar competenties van leidinggevendenden die talent van medewerkers herkennen en op zoek naar competenties die talent benutten. Overtuigd als we zijn dat een goede leider het verschil kan maken door talent van medewerkers te benutten. Hierdoor wordt de effectiviteit van organisaties vergroot en neemt het werkplezier toe.

Een woord van dank gaat uit naar Een Leven Lang Leren Academie, met name Mienke Schinkel en Arjan Gosker. ELLLA en het lectoraat Sociale Innovatie en verscheidenheid hebben de gezamenlijke doelstelling om sociale innovatie en leren binnen organisaties in de regio Zwolle te stimuleren. Door het onderzoek hopen we een bijdrage geleverd te hebben aan deze doelstelling. Tevens danken we Christiaan van de Berg, afgestudeerd HRM student voor zijn bijdrage aan het onderzoek.

Zwolle, maart 2015

Louis Celant en Menno Vos

Samenvatting

Organisaties worden gedwongen om effectiever gebruik te maken van de beschikbare arbeidskrachten. Door mensen meer in te zetten op hun specifieke competenties wordt werken leuker, uitdagender en de organisatie een aantrekkelijker werkgever. Maar hoe creëer je hiervoor de juiste randvoorwaarden?

Een goede leidinggevende is in staat talenten van medewerkers te herkennen en weet deze in interactie met de medewerker te ontwikkelen en benutten. Maar welke competenties heeft de leidinggevende hiervoor nodig en wat betekent het voor het gedrag van de leidinggevende in de arbeidsrelatie met de medewerker? En hoe kunnen ze het wellicht in de toekomst beter doen?

Dit onderzoek biedt inzicht in nieuwe vormen van leiderschap en leiderschapsontwikkeling in het herkennen en benutten van talenten en leerpotentieel van organisaties in de regio Zwolle. De onderzoekers beogen op basis van dit onderzoek concrete handvatten te bieden voor leidinggevendenden om in de toekomst effectiever te zijn. Daarnaast wordt inzichtelijk welke randvoorwaarden belemmerend en bevorderend zijn. Dit biedt organisaties de mogelijkheid om randvoorwaarden beter vorm te geven.

Uit de literatuurstudie komt naar voren dat het herkennen en benutten van talent door leidinggevendenden zich op verschillende niveaus afspeelt. In het onderzoek wordt gekeken naar wat herkennen en benutten vergt van de leider op *individueel* niveau (competenties en vaardigheden van de leidinggevende), op *relationeel* niveau (arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerkers) en op *context* niveau (welke ruimte de (organisatie)omgeving biedt). Hierbij zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten door leidinggevendenden van talenten van medewerkers?
 - a. Welke competenties hebben leidinggevendenden hiervoor nodig?
 - b. In hoeverre speelt de arbeidsrelatie met de medewerker hier een rol in?
 - c. Welke omgevingsfactoren werken bevorderend en/of belemmerend?
2. Welk impact heeft het herkennen en/of benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers?
3. In hoeverre is leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten van talent te ontwikkelen?

In totaal zijn 45 leidinggevendenden uit de regio Zwolle betrokken bij het onderzoek, 32 leidinggevendenden hebben deelgenomen aan een kwantitatief onderzoek, zij hebben vragenlijsten ingevuld (nul- en nameting), 13 leidinggevendenden hebben deelgenomen aan een semigestructureerd interview (kwalitatief onderzoek). Binnen de groep van 32 leidinggevendenden die deelnamen aan het kwantitatieve onderzoek hebben 12 deelnemers de top-leiderschapsleergang van Een Leven Lang Leren Academie (ELLLA) gevolgd. Om een beter inzicht te krijgen in de impact van het leiderschapsgedrag op medewerkers zijn interviews gehouden met 9 medewerkers van de geïnterviewde leidinggevendenden.

De onderzochte leidinggevenden achten zichzelf in redelijke mate in staat om de verschillende talenten onder hun medewerkers te herkennen. De stap naar het benutten van die talenten blijkt echter lastiger. Voor talentbenutting is een participatieve houding van de leidinggevende belangrijk waarbij het hebben van visie en empowerment de competenties zijn die bijdragen aan het herkennen van talent en het geven van inspraak/participatie aan medewerkers zijn de competenties die bijdragen aan het benutten van talent.

De leidinggevenden uit het middenkader blijken meer de interactie met hun medewerker te zoeken en geven meer inspraak en participatie in de besluitvorming om tot talentbenutting te komen dan de leidinggevenden uit het hoger kader die vooral op zoek zijn naar creativiteit en talent en dit op afstand proberen te faciliteren.

De leidinggevenden die oog hebben voor wat de medewerker kan, weten mensenkennis, intuïtie, sensitiviteit, en luister- en kijkgedrag te combineren met een sterk zelfbewustzijn. In het daadwerkelijk benutten van talent is een goede arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker een belangrijke voorwaarde. Talentbenutting heeft volgens leidinggevenden en medewerkers pas kans van slagen als de ideeën over het benutten van beide kanten komen en als er sprake is van onderling vertrouwen en een goede communicatie in de arbeidsrelatie. Om tot talentbenutting te komen is een sociaal-ondersteunende en stimulerende rol van de leidinggevende belangrijk.

De leidinggevenden die weinig regelruimte ervaren (als gevolg van tijdsdruk, bureaucratie en bedrijfskaders) zien ook weinig ruimte voor talentbenutting. Een bevlogen, betrokken en gemotiveerde medewerker zal meer initiatief nemen en lijkt ongevoeliger voor een leidinggevende met een kleine regelruimte. Door als leidinggevende zelf initiatief te nemen in het vergroten van de regelruimte lijken leidinggevenden indirect bij te kunnen dragen aan het vergroten van talentbenutting. Door ondernemend gedrag, het tonen van moed of lef en het bouwen en onderhouden van een netwerk wordt de ervaren regelruimte vergroot en neemt de kans op talentbenutting toe.

Alle deelnemers van de leiderschapsleergang geven aan een persoonlijke ontwikkeling te hebben doorgemaakt, beter te kunnen omgaan met de belemmeringen vanuit de organisatie en een grotere regelruimte te ervaren. Door coaching en ondersteuning op het persoonlijke vlak in de uitoefening van het werk hebben zij meer zelfinzicht gekregen, één van de competenties die van belang zijn bij het herkennen van talent binnen de eigen organisatie. Daarnaast blijkt dat de leidinggevenden hun medewerkers meer inspraak en participatie geven, dit als sleutel tot het benutten van talent.

Een aanbeveling voor leidinggevenden is dat ze zelf acties kunnen ondernemen om effectiever te worden in het herkennen en benutten van talent. Door het volgen van een interventie kan de leidinggevende de competenties ontwikkelen die nodig zijn om talent te herkennen en te benutten. Dit betreffen niet alleen interventies gericht op de competenties visie, empowerment en inspraak/participatie maar ook interventies die het vergroten van zelfinzicht en het omgaan met belemmerende factoren vergemakkelijken. Daarnaast kunnen leidinggevenden structureel vorm geven aan inspraak en deelname in de besluitvorming door op regelmatige basis met de medewerkers in overleg te gaan. Hiermee krijgt de arbeidsrelatie ten aanzien van de ideeën over talentherkenning en –benutting van beide kanten structureel vorm. De organisatie (afdeling HRM) kan hierbij ondersteunen door het beleid ten aanzien van inzetbaarheid, talentherkenning en -

benutting (welke rollen kan en mag de medewerker van de leidinggevende verwachten en wat is de rol van de medewerker zelf hierin?) in een document vast te leggen.

Organisaties kunnen leidinggevend ondersteunen door belemmerende factoren te verminderen en bevorderende factoren te stimuleren. Door in overleg te gaan met leidinggevend en medewerkers over tijdsdruk, bureaucratie en bedrijfskaders kan gezocht worden naar een andere, slimmere inrichting van het werk die bijdraagt aan een vergrote regelruimte voor de leidinggevende.

Het effect van de topleergang kan waarschijnlijk vergroot worden door de competentie visie te ontwikkelen en door het verder vergroten van de regelruimte die leidinggevend ervaren. Dit biedt extra ontwikkelmogelijkheden voor leidinggevend en zal er naar verwachting toe leiden dat zij hun medewerkers meer inspraak geven en hen meer laten participeren in de besluitvoering, dit als de twee belangrijke sleutels tot het benutten van talent.

Het managen van talent is voor organisaties anno 2015 een belangrijk onderwerp. In dit onderzoek is gekozen voor een insteek vanuit de leidinggevende. Uit het onderzoek blijkt dat talentbenutting in de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker van 2 kanten moet komen. Door in een vervolgonderzoek de arbeidsrelatie centraal te stellen kan verder onderzocht worden op welke wijze talentmanagement effectief kan bijdragen aan het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers en het vergroten van de kerncompetenties van de organisatie.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding onderzoek.....	8
1.2 Doelstelling en relevantie.....	9
1.3 Theoretisch kader.....	9
1.3.1 Duurzame inzetbaarheid	9
1.3.2 Talentmanagement en duurzame inzetbaarheid.....	10
1.3.3 Competenties van leidinggevenden voor het herkennen en benutten van talent.....	10
1.3.4 Voorwaarden voor het herkennen van benutten van talent: de arbeidsrelatie leidinggevende en medewerker.....	11
1.3.5 Voorwaarden voor het herkennen van benutten van talent: de context waar de leidinggevende zich in bevindt	12
1.3.6 Ontwikkelbaarheid competenties in het herkennen en benutten van talent	13
1.4 Vraagstelling en onderzoekmodel.....	13
2. Onderzoeksmethode	14
2.1 Onderzoeksgroep	15
2.2 Kwantitatief onderzoek	15
2.3 Kwalitatief onderzoek.....	16
3. Resultaten.....	18
3.1 Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten van talenten van medewerkers?.....	18
3.1.1 Competenties leidinggevenden.....	18
3.1.2 De arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker.....	22
3.1.3 Belemmerende omgevingsfactoren	24
3.1.4 Deelconclusie: Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten van talenten van medewerkers?	26
3.2 Impact van herkennen en benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers	26
3.2.1 Wat is duurzame inzetbaarheid voor leidinggevende?.....	27
3.2.2 Impact op inzetbaarheid medewerker	27

3.2.3 Deelconclusie: Impact van herkennen en benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers.....	28
3.3 De ontwikkelbaarheid van leiderschap gericht op het herkennen en benutten van talent	29
4. Conclusies	31
4.1 Herkennen en benutten van talent	31
4.2 Belemmerende en bevorderende factoren	32
4.3 Competentie ontwikkeling bij leidinggevendenden.....	33
5. Aanbevelingen	34
6. Onderzoekrelativering.....	36
Literatuur	37
Bijlage 1: vragenlijst nul- en eindmeting	40
Bijlage 2: Checklist interviews leidinggevendenden.....	42
Bijlage 3: Checklist interviews medewerkers	43

1. Inleiding

De veranderingen op de arbeidsmarkt volgen elkaar snel op. Enerzijds is er een grote werkloosheid ontstaan als gevolg van de economische recessie, anderzijds is er behoefte aan personeel met specialistische kennis en zoeken organisaties naar nieuwe vormen van werken. We leven in een tijd waarin organisaties steeds hogere eisen aan medewerkers stellen. Tegelijkertijd zijn er minder mogelijkheden om precies die medewerkers aan te trekken die aan de eisen voldoen. Organisaties worden gedwongen om effectiever gebruik te maken van de beschikbare arbeidskrachten. Door mensen meer in te zetten op hun specifieke competenties wordt werken leuker, uitdagender en de organisatie een aantrekkelijker werkgever. Maar hoe creëer je hiervoor de juiste randvoorwaarden? Om deze vraag te kunnen beantwoorden doet Hogeschool Windesheim onderzoek naar nieuwe manieren van werken oftewel sociale innovaties. Het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid stelt zich de vraag wat de rol van leidinggevendenden hierin is en verricht onderzoek binnen de regio Zwolle met de vraag hoe leidinggevendenden talent van medewerkers beter kunnen herkennen en benutten en welke omgevingsfactoren daarin bevorderend en/of belemmerend werken.

In dit onderzoek trekt het lectoraat samen op met Een Leven Lang Leren Academie (ELLLA). ELLLA verzorgt in de regio Zwolle leergangen voor leidinggevendenden en ondernemers met als doel sociale innovatie en leren in organisaties in de regio te stimuleren.

1.1 Aanleiding onderzoek

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt wordt het steeds relevanter dat organisaties het potentieel aan talenten in hun organisatie herkennen en benutten. Volgens Nauta (2012) ontwikkelen organisaties zich door gebruik te maken van de verscheidenheid en het aanwezige talent van medewerkers. Om ontwikkeling op gang te brengen dient er niet alleen een mate van bereidheid te zijn om iets met de verscheidenheid aan competenties te willen doen, er dient ook een vermogen tot signalering van de aanwezige talenten te zijn of ontwikkeld te worden. Het *herkennen* en *benutten* van talent staat heden ten dage dan ook in het centrum van corporate human resource strategieën en de interesse in onderzoek naar talentmanagement is de laatste jaren sterk gegroeid (Berger & Berger, 2003; Burbach & Royle, 2010; Capelli, 2008). Het “in zijn kracht” zetten van een medewerker leidt tot een win-win situatie voor medewerker en organisatie. De medewerker ervaart een gevoel van ontplooiing, wordt beter inzetbaar en arbeidstevredenheid en werkplezier nemen toe. Bovendien maken nieuwe vormen van leidinggeven, organiseren en werken gericht op het creëren van een stimulerend sociaal klimaat het mogelijk dat medewerkers meer bijdragen aan het concurrentievermogen van hun onderneming (Nauta & Blokland, 2007) en het vergroten van de kerncompetenties van een organisatie.

Binnen de muren van de organisatie, tijdens de uitvoering van de verschillende bedrijfsprocessen, lijken (direct) leidinggevendenden in het herkennen en benutten van talent een centrale en belangrijke rol te kunnen spelen. Dat vraagt enerzijds iets van de leider als persoon: hij dient over bepaalde competenties te beschikken die het mogelijk maken het talent van medewerkers te kunnen herkennen en benutten. Anderzijds gaat het er om of je als leidinggevende deze competenties daadwerkelijk kunt inzetten. In de dagelijkse uitoefening van het werk hebben leidinggevendenden te maken met de snel veranderende omgeving. Leiderschap wordt dan ook meer en meer gezien als onderdeel van een complexe en dynamische omgeving. In wetenschappelijke studies naar

leidinggeven wordt de nadruk steeds meer gelegd op deze complexiteit van de omgeving en de rol van de leidinggevende in de dynamische omgeving als “relationeel wezen” (Ospina & Uhl-Bien, 2012). De leidinggevende staat in voortdurende interactie met zijn omgeving, waarin de interactie met medewerkers of teams bijdraagt in de co-constructie van leiderschap en leidt tot waardevolle uitkomsten van leiderschap (Drath, 2001; Hosking & Morley, 1988; Ospina & Foldy, 2010). In het herkennen en benutten van talent van medewerkers ligt een gedeelde verantwoordelijkheid tussen leidinggevende en medewerker. Een goede leidinggevende is in staat talenten van medewerkers te signaleren en weet deze in interactie met de medewerker te ontwikkelen en benutten. Maar welke competenties heeft de leidinggevende hiervoor nodig en wat betekent het voor het gedrag van de leidinggevende in de arbeidsrelatie met de medewerker? En hoe kunnen ze het wellicht in de toekomst beter doen?

1.2 Doelstelling en relevantie

Dit onderzoek biedt inzicht in nieuwe vormen van leiderschap en leiderschapsontwikkeling in het herkennen en benutten van talenten en leerpotentieel van organisaties in de regio Zwolle. Bovendien achterhalen we welke veranderingen in leiderschapscompetenties zichtbaar zijn door een specifieke leiderschapsinterventie, wat inzicht geeft in de veranderbaarheid van gedrag. We beogen op basis van dit onderzoek concrete handvatten te bieden voor leidinggevers om in de toekomst effectiever te zijn. Daarnaast wordt inzichtelijk welke randvoorwaarden belemmerend en bevorderend zijn. Dit biedt organisaties de mogelijkheid om randvoorwaarden beter vorm te geven. Alvorens we ingaan op de specifieke onderzoeksvragen en een samenvattend onderzoekmodel presenteren, schetsen we eerst een theoretische achtergrond waarbinnen het onderzoek gekaderd is.

1.3 Theoretisch kader

1.3.1 Duurzame inzetbaarheid

Zoals in de aanleiding van het onderzoek al is genoemd zijn organisaties genooddaakt om goed naar de inzetbaarheid van hun personeel te kijken. Duurzame inzetbaarheid is volgens Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2010) niet alleen de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan blijven uitvoeren maar ook de mate waarin men dat wil blijven doen. De Sociaal-Economische Raad onderscheidt in 2009 drie facetten van duurzame inzetbaarheid: work ability, employability en vitaliteit (SER, 2009). De genoemde drie elementen zijn van belang voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid. Het ontbreken van één van de drie facetten leidt tot verminderde inzetbaarheid van een medewerker. Als een medewerker weinig energiek, levendig of enthousiast is, dan heeft dit een sterke weerslag op de productiviteit (Van Vuuren, 2011). Het aspect bevlogenheid wordt in de recente literatuur als een onderdeel en antecedent van duurzame inzetbaarheid gezien (Schaufeli, 2011; Sikkema, 2012). Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2003). Vitaliteit is het bruisen van energie en onvermoeid door kunnen werken. Een bevlogen medewerker voelt zich fit, sterk en onvermoeibaar. Toewijding spreekt over de betrokkenheid die de medewerker heeft bij het werk. Een bevlogen medewerker ziet zijn werk als zinvol. Absorptie gaat over het opgaan in je werk. Een bevlogen medewerker vergeet de tijd als hij aan het werk is. Het resultaat van

bevlogenheid is een positieve houding van de medewerker ten opzichte van zijn werk, een gezondere medewerker die een stapje extra doet en beter presteert (Schaufeli & Salanova, 2008). Bevlogenheid komt mede tot stand door het laten aansluiten van de werkomgeving met wat de medewerker wil (attitude en motivatie) en kan. Uit recente onderzoeken blijkt dat een hogere bevlogenheid tot betere duurzame inzetbaarheid leidt, en dat leiderschap daar een belangrijke rol in speelt (Sikkema, 2012; Schaufeli, 2011).

1.3.2 Talentmanagement en duurzame inzetbaarheid

Medewerkers inspireren en motiveren om verder te gaan dan hun contractuele verplichtingen is het kenmerk van leiderschap dat gerelateerd is aan duurzame inzetbaarheid. Het gaat dan enerzijds over het effectief beïnvloeden van attitudes, overtuigingen en waarden van medewerkers. Dit wordt ook wel transformationeel leiderschap genoemd (Rubin, Munz, & Brommer, 2005). Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers onder transformationele leiders beter voldoen aan de gestelde taakeisen en dat zij eerder geneigd zullen zijn het stapje extra te zetten voor collega's en organisatie (Camps & Rodríguez, 2011) leiders hun medewerkers stimuleren om verder te gaan dan hun contractuele verplichtingen, dan zullen deze medewerkers beter presteren binnen en buiten hun gegeven opdrachten en daarmee bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en het succes van de organisatie.

Anderzijds vergt duurzame inzetbaarheid ook van leidinggevendenden dat zij oog hebben voor wat hun medewerkers in huis hebben. Het is daarbij belangrijk om talent binnen de organisatie goed te managen (Bossuyt & Dries, 2008). Talentmanagement inventariseert de kwaliteiten en competenties van het huidige medewerkersbestand en vergelijkt deze met de kwaliteiten en competenties die de organisatie nu, maar vooral ook in de toekomst nodig heeft (Lewis & Hackman, 2006). Vervolgens wordt bepaald over welke talenten en competenties medewerkers uiteindelijk moeten beschikken om organisatiedoelstellingen te kunnen halen. Tegelijkertijd heeft talentmanagement als doel om medewerkers in hun kracht te zetten en hen te laten doen waar ze goed in zijn. Dit creëert in potentie een win-win situatie voor zowel de medewerker als de organisatie. Dit vaagt echter wel de nodige stappen. Leidinggevendenden moeten niet alleen bewust zijn van wat de organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken, maar ook weten welk potentieel er in organisatie zit (*herkennen*) en, belangrijker nog, weten hoe er optimaal gebruik van het talent gemaakt kan worden (*benutten*). Wat vergt dat van de leidinggevende? Daar gaan we in de volgende paragraaf op in.

1.3.3 Competenties van leidinggevendenden voor het herkennen en benutten van talent

Competenties zijn noodzakelijk voor het bekwaam, of succesvol, vervullen van een rol of functie, maar kunnen niet gelijk worden gesteld aan de prestaties zelf. Competenties geven aan dat een persoon in staat is om een bepaalde rol of functie bekwaam of met succes te vervullen. Prestaties zullen pas volgen als de persoon deze competenties ook daadwerkelijk aanwendt, wat volgens Breman en Bruinsma (2006), Christis en Fruytier (2006) en Levenson et al. (2006) afhankelijk is van wil en motivatie.

Er is in de wetenschappelijke literatuur ook veel bekend over de competenties waarover een goede leidinggevende dient te beschikken. Dit zijn echter veelal meer algemene competentie-indelingen die relevant zijn voor verschillende uitkomsten. Er is echter nog weinig bekend over de specifieke

competenties waarover een leidinggevende dient te beschikken om talenten van medewerkers te herkennen en te benutten. Wel is er een aantal leiderschapscompetenties te benoemen vanuit de literatuur die als belangrijk worden gezien om beter het potentieel uit medewerkers te kunnen halen (Hoch et al., 2010): visie, empowerment stimuleren en ruimte geven voor inspraak en participatie. Een leider dient een *visie* te hebben over waar de organisatie en/of het team staat en wat de grote lijnen zijn wat betreft de koers die de organisatie de komende tijd gaat varen. *Empowerment* gaat over medewerkers eigenaarschap geven in de dingen die zij doen. Gekoppeld aan visie, biedt de leidinggevende kaders die de medewerker dan zelf (deels) inkleurt. Naast medewerkers stimuleren om eigenaarschap te nemen voor hun eigen werk zijn ook inspraak en participatie belangrijk, de leidinggevende moet open staan voor een andere kijk op de kaders die hij of zij biedt. We zullen aan de hand van dit bestaande kader kijken in hoeverre deze competenties bijdragen aan het herkennen en benutten van talent. Omdat er nog relatief weinig onderzoek gedaan is naar de link tussen herkennen en benutten van talent exploreren we ook of er aanvullende competenties zijn die belangrijk zijn voor het herkennen en benutten van talent.

1.3.4 Voorwaarden voor het herkennen van benutten van talent: de arbeidsrelatie leidinggevende en medewerker

De competentie benadering plaatst de centrale focus op de leidinggevende en zijn/haar vermogen om medewerkers op een positieve manier te beïnvloeden om hen beter in hun kracht te zetten. Hierin wordt de dynamiek met de medewerker weliswaar betrokken, maar de benadering richt zich met name op de individuele eigenschappen en vaardigheden die de leidinggevende als persoon bezit. Echter, de leidinggevende is afhankelijk van de medewerkers in het bereiken van de doelstellingen en de medewerkers zijn afhankelijk van de leidinggevende in relatie tot hun inzetbaarheid. De dynamiek tussen leidinggevende en medewerker kan vanuit dit perspectief gezien worden als uitwisselingsrelatie die gekenmerkt wordt door wederzijdse afhankelijkheid (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ospina en Uhl-Bien (2012) onderstrepen ook het belang van het relatieaspect in de wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker en gaan verder door te stellen dat vanuit een relatiegerichte kijk leiderschap niet gezien kan worden als een bedreiging of als een individuele gedragsuiting van een leider maar als een gebeurtenis in samenspel tussen mensen in een bepaalde context. Leiderschap is hierbij een proces van co-creatie in context tussen leidinggevende en medewerkers waarbij communicatie in een relatiegerichte leiderschapsstijl een sleutelrol vervult (Shamir, 2007). In de context van duurzame inzetbaarheid van medewerkers geeft Nauta (2012) aan dat inzetbaarheid met name tot stand komt in een positieve arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer.

Indien een leidinggevende een negatieve verwachting heeft ten opzichte van medewerkers dan zal dat volgens Van der Heijden (2011) leiden tot een self-fulfilling prophecy. Wanneer een medewerker door zijn direct leidinggevende min of meer wordt afgeschreven dan zal de motivatie van de medewerker afnemen en bestaat de kans op een negatieve spiraal. Ook kan het zijn dat een op papier uitstekend beleid niet succesvol wordt als de medewerker negatieve verwachtingen heeft bij het beleid. Van der Heijden (2011) geeft in deze aan dat leidinggevendenden niet alleen het subject van ontwikkeling zijn (in de vorm van Management Developmentprogramma's) maar ook dat ze belangrijke actoren zijn die de ontwikkeling van hun medewerkers moeten sturen en met het beoordelen van medewerkers direct invloed uitoefenen op hun loopbaan.

Een positieve arbeidsrelatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, betrokkenheid en communicatie (Basu & Green, 1997). Deze kenmerken zorgen er voor dat medewerkers zich meer gesteund voelen door hun leidinggevende en dat er meer geïnvesteerd wordt in hun carrière. Dit resulteert in de bereidheid van medewerkers om meer te doen dan hun takenpakket voorschrijft. Vanuit het vertrouwen dat door de leidinggevende gegeven wordt, voelen medewerkers zich tegelijkertijd uitgenodigd om meer buiten de kaders te exploreren waar hun kracht ligt (cf. Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Het mes snijdt dus aan twee kanten: de extra investering die de medewerker levert is van belang voor de organisatie en past tegelijkertijd bij de ontwikkelingsbehoefte van medewerkers. In het huidige onderzoek onderzoeken we in hoeverre eerdergenoemde aspecten van de arbeidsrelatie bepalend zijn voor het herkennen en benutten van het potentieel van medewerkers en of er mogelijk andere factoren binnen de arbeidsrelatie een rol spelen.

1.3.5 Voorwaarden voor het herkennen van benutten van talent: de context waar de leidinggevende zich in bevindt

In 1.3.3 zijn we ingegaan op de competenties die volgens de literatuur belangrijk zijn voor leidinggevers om meer potentieel uit hun medewerkers te halen. Leidinggevers opereren, zoals aangegeven in 1.3.4, niet in een sociaal vacuüm en staan in een arbeidsrelatie met hun medewerkers. Naast de arbeidsrelatie hebben contextuele factoren een belangrijke invloed op hoe de leidinggevende zijn competenties omzet naar concreet gedrag (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). De context van leiderschap is de fysieke en sociale omgeving waarin leiderschap wordt waargenomen. Contexten variëren, een belangrijk criterium dat Dubin (1976) heeft geïdentificeerd in zijn theorievorming over de context van leiderschap zijn de grensomstandigheden van de context, met inbegrip van ruimte en tijd. Grenzen bepalen de regelruimte, een regelruimte die door leidinggevers verschillend kan worden ervaren. Veel studies naar context focussen op aspecten van de organisatie op macro niveau: marktomstandigheden, schaarste van de middelen, mate van verandering, organisatiestructuur, -ontwerp, -cultuur en grootte.

Fry en Kriger (2009) stellen dat leiderschapscontext vervaagt op het moment dat een leidinggevende opereert vanuit het (zichzelf) zijn en niet op basis van wat een leidinggevende doet of bezit. De auteur stelt dat wanneer leidinggevers zich ontwikkelen tot een punt waarin zij in staat zijn om waarheid in te burgeren in het handelen, integriteit te laten zien, begripvol te opereren, en affectiviteit en verdraagzaamheid te laten zien, de afstand tussen leidinggevende en medewerkers vervaagt. Fry en Kriger introduceren hiermee een (micro) benadering van leiderschap waarin de context volledig geïntegreerd is met het zijn en in het zijn met anderen. Dit impliceert dat goede leiders geen speelbal van de omgeving zijn, maar bewegingsvrijheid in hun handelen zoeken in de context.

Nilsson en Ellström (2012) voegen bij de indeling van belangrijke leiderschapscompetenties de context toe en maken een onderscheid in drie analytische dimensies van competenties: de individuele -, de institutionele en de sociaal-organisatorische competentie. De individuele dimensie betreft kennis, vaardigheden en houding die een persoon bezit. De mate waarin een persoon competent is in de uitvoering van een taak of functie wordt echter bepaald door de context waarbij verwachtingen en geldende criteria voor acceptatie een rol spelen, oftewel de institutionele dimensie van competenties. De sociaal-organisatorische dimensie omvat de vraagbehoefte naar en

aanwezige beeldvorming van voorschriften en sociale normen binnen de organisatie. Van een persoon in de organisatie wordt verwacht dat hij of zij op de hoogte is van deze criteria en zich aanpast aan de verwachtingen om succesvol te kunnen zijn. Hiermee lijken impliciet de grenzen van functioneren voor de leidinggevende aangegeven te worden en dat zal naar verwachting bijdragen in het gevoel van beschikbare regelruimte voor de leidinggevende. Vanuit deze gedachte creëert een leidinggevende dus zelf ruimte in de context om te handelen en zoekt daarmee een balans tussen het individuele en het institutionele.

In het huidige onderzoek plaatsen we de benodigde competenties voor het herkennen en benutten het talent van medewerkers in de context en gaan we op zoek bevorderende en belemmerende invloeden vanuit de omgeving.

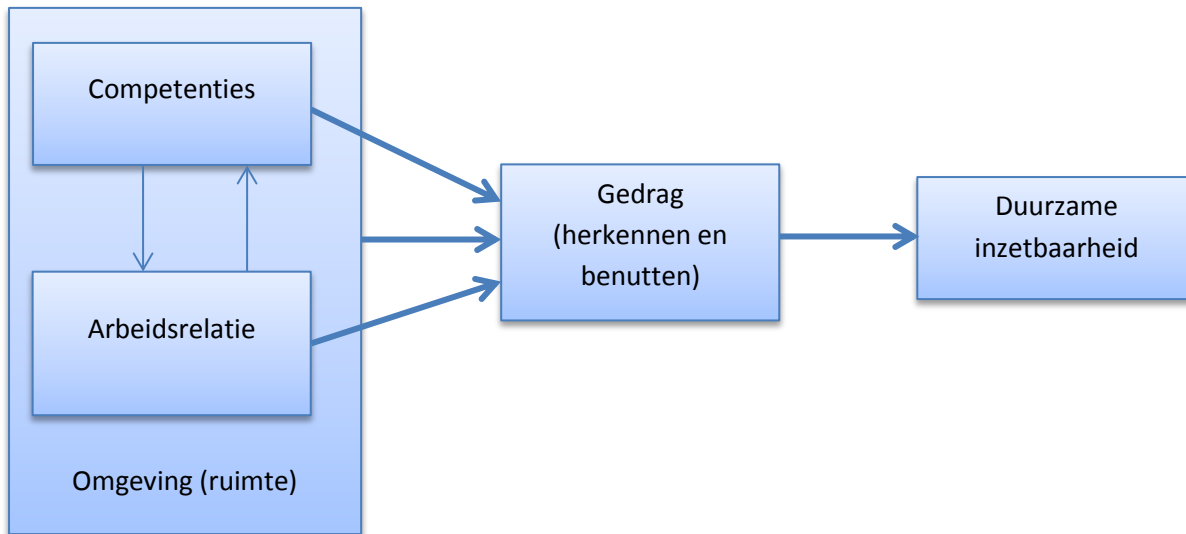
1.3.6 Ontwikkelbaarheid competenties in het herkennen en benutten van talent

Veel leiderschapscompetenties bieden potentie voor ontwikkelbaarheid (Stoker, 2005). Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat zelfbewustzijn (zelfvertrouwen), zelfregulatie (aanpassingsvermogen) en zelf motivatie (optimisme en initiatief nemen) train-baar zijn (Neck & Manze, 1996; Stewart et al., 1996). Het ontwikkelen van deze competenties draagt bij aan het vertrouwen dat de leidinggevende uitstraalt naar medewerkers en de invloed die hij op hen heeft (Zand, 1997). Het verbeteren van dergelijke leiderschapscompetenties draagt dus bij aan een positieve uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker (zie ook Gerstner & Day, 1997). Ander onderzoek laat zien dat de ontwikkeling van met name zelfregulatie bij leidinggevendens bijdraagt aan het beter omgaan met een complexe en onzekere organisatieomgeving (White & Shullman, 2010). Deze onderzoeken laten zien dat leiderschapontwikkeling niet alleen effectief is op het individuele competentiedomein, maar in potentie ook positieve impact heeft op de arbeidsrelatie tussen medewerker en leidinggevende en het omgaan met mogelijk belemmerende invloeden vanuit de omgeving. In het huidige onderzoek gaan we na of voornoemde competenties waarvan we verwachten dat ze samenhangen met het herkennen en benutten van talent (visie, empowerment en participatie) ontwikkelbaar zijn.

1.4 Vraagstelling en onderzoekmodel

Uit bovenstaand theoretisch kader kunnen we opmaken dat het herkennen en benutten van talent door leidinggevendens zich op verschillende niveaus afspeelt. In het huidige onderzoek kijken we wat herkennen en benutten vergt van de leider op *individueel* niveau (competenties en vaardigheden van de leidinggevende), op *relationeel* niveau (arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerkers) en op *context* niveau (welke ruimte de (organisatie)omgeving biedt). Welke competenties zet de leidinggevende specifiek in om talenten van medewerkers te herkennen en welke specifiek om te benutten? Hoe doet een leidinggevende dat en hoe kunnen zij dat mogelijk beter doen? In hoeverre speelt de arbeidsrelatie met zijn medewerkers daarin een rol? En wat is de rol van omgevingsfactoren hierin? Zijn er factoren te benoemen die bevorderend of belemmerend werken?

Bovenstaande is samengevat in het volgende onderzoekmodel:



Onderzoeksvragen

1. Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten door leidinggevendenden van talenten van medewerkers?
 - a. Welke competenties hebben leidinggevendenden hiervoor nodig?
 - b. In hoeverre speelt de arbeidsrelatie met de medewerker hier een rol in?
 - c. Welke omgevingsfactoren werken bevorderend en/of belemmerend?
2. Welk impact heeft het herkennen en/of benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers?
3. In hoeverre is leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten van talent te ontwikkelen?

2. Onderzoeksmethode

Met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek hebben we in kaart gebracht welke factoren een rol spelen in het door leidinggevendenden herkennen en benutten van talenten van medewerkers, welk impact dit heeft op de inzetbaarheid van medewerkers en wat de veranderingen zijn in leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten na het volgen van een leiderschapsleergang.

Om te kijken of er een relatie is tussen competenties van de leidinggevende en het gedrag van de leidinggevende in het herkennen en benutten is binnen de onderzoekpopulatie gebruik gemaakt van een groep leidinggevendenden die de top-leiderschapsleergang van Een Leven Lang Leren Academie (ELLLA) hebben doorlopen. De leergang van ELLLA richt zich op persoonlijke groei en op leiderschapsgroei en heeft onder meer tot doel leiderschapsgedrag gericht op talentherkenning en benutting in positieve zin te veranderen. Door afzetting tegen een controle groep kan specifiek inzicht verkregen worden in de trainbaarheid van leiderschapsgedrag dat bijdraagt aan het herkennen en benutten van talenten van medewerkers.

2.1 Onderzoeksgroep

In totaal zijn 45 leidinggevenden uit de regio Zwolle betrokken bij het onderzoek, 32 leidinggevenden hebben deelgenomen aan een kwantitatief onderzoek, zij hebben vragenlijsten ingevuld (nul- en nameting), 13 leidinggevenden hebben deelgenomen aan een semigestructureerd interview (kwalitatief onderzoek). Binnen de groep van 32 leidinggevenden die deelnamen aan het kwantitatieve onderzoek hebben 12 deelnemers de top-leiderschapsleergang van ELLLA gevolgd. Hun resultaten zijn afgezet tegen een groep van 20 leidinggevenden die geen leiderschapsleergang hebben gevolgd. Binnen de groep van 13 leidinggevenden die deelgenomen hebben aan het kwalitatieve onderzoek hebben 7 deelnemers de top-leiderschapsleergang van ELLLA gevolgd en 6 deelnemers niet. Om een beter inzicht te krijgen in de impact van het leiderschapsgedrag op medewerkers zijn interviews gehouden met 9 medewerkers van de geïnterviewde leidinggevenden.

2.2 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek richt zich met name op de vraag welke competenties gerelateerd zijn aan het herkennen en benutten van talent van medewerkers (onderzoeksvraag 1a: Welke competenties hebben leidinggevenden hiervoor nodig?). Op basis van de literatuurverkenning hebben we een aantal relevante leiderschapscompetenties geselecteerd waarna we bij de totale onderzoeksgroep gekeken hebben hoe deze bijdragen aan het herkennen en benutten van talent van medewerkers. Daarnaast boden de kwantitatieve data inzicht in de mogelijke ontwikkeling door de nulmeting met de nameting te vergelijken (onderzoeksvraag 3: In hoeverre is leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten van talent te ontwikkelen?). Hierbij zetten we de leidinggevenden die de leiderschapsleergang gevolgd hebben af tegen de leidinggevenden die geen leergang gevolgd hebben.

De enquête bestond uit 19 vragen met een vijfpuntschaal (sterk mee eens – mee eens – neutraal – mee oneens – sterk mee oneens) en 4 open vragen. De enquête werd op twee momenten afgenomen: in oktober 2013 (voor de leergang) en in mei 2014 (6 maanden na de leergang). Op beide momenten zijn dezelfde vragen gesteld.

Competenties. We hebben competenties gemeten met behulp van de schaal van Hoch, Pearce & Welzel (2010) die onderscheid maken tussen visie, empowerment en participatie. *Visie* is gemeten met 5 items die gezamenlijk een betrouwbare sub-schaal vormden (Cronbach's alpha = .93). Een voorbeelditem is *“Als leidinggevende probeer ik medewerkers te enthousiasmeren voor wat zij doen”*. De 5 items zijn vervolgens geaggregeerd tot 1 score die de mate van visie van de leidinggevende uitdrukt. *Empowerment* is gemeten met 4 items. 1 item correleerde laag met de overige items en is niet meegenomen in de analyses. De overgebleven drie items vormden gezamenlijk een betrouwbare sub-schaal (Cronbach's alpha = .86). Een voorbeelditem is *“Als leidinggevende stimuleer ik medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen”*. De 3 items zijn vervolgens geaggregeerd tot 1 score die de mate van empowerment die de leidinggevende geeft aan medewerkers uitdrukt. *Participatie* is gemeten met 4 items die gezamenlijk een betrouwbare sub-schaal vormden (Cronbach's alpha = .93). De overgebleven drie items vormden gezamenlijk een redelijk betrouwbare sub-schaal (Cronbach's alpha = .93). Een voorbeelditem is *“Als leidinggevende*

bepaal ik samen met mijn medewerkers hoe ze de doelen/targets kunnen halen". De 4 items zijn vervolgens geaggregeerd tot 1 score die de mate van visie van de leidinggevende uitdrukt.

Herkennen van talent. Herkennen van talent is gemeten met 3 items die gezamenlijk een redelijk betrouwbare sub-schaal vormden (Cronbach's $\alpha = .76$). Een voorbeelditem is *"Als leidinggevende heb ik inzicht in de competenties die medewerkers nodig hebben voor het uitoefenen van hun huidige functie"*. De 3 items zijn vervolgens geaggregeerd tot 1 score die de mate van herkenning van het talent van medewerkers uitdrukt.

Benutten van talent. Benutten van talent is gemeten met 3 items die gezamenlijk een redelijke betrouwbare sub-schaal vormden (Cronbach's $\alpha = .84$). Een voorbeelditem is *"Als leidinggevende probeer ik optimaal gebruik te maken van de verscheidenheid aan competenties van mijn medewerkers"*. De 3 items zijn vervolgens geaggregeerd tot 1 score die de mate van benutting van het talent van medewerkers uitdrukt.

In bijlage 1 is de vragenlijst van de nul- en eindmeting te vinden met daarin de afzonderlijke items van elke sub-schaal.

De 32 geënquêteerde leidinggevenden bekleden verschillende functies binnen sterk verschillende organisaties en geven allen aan in een hiërarchische relatie tot hun personeel te functioneren. Onderstaand tabel geeft inzicht in een aantal kenmerken van de steekproef en de afzonderlijke deelnemers die wel (ELLLA leidinggevenden) of niet (controlegroep) aan de leiderschapsleergang deelnamen.

Tabel 1. Kenmerken respondenten kwantitatief onderzoek

	Totaal	ELLLA leidinggevenden	Controlegroep
<i>Geslacht</i>			
- man	27	11	16
- vrouw	5	1	4
<i>Leeftijd</i>			
- <40	18	6	12
- > 40	14	6	8
<i>Echelon</i>			
- Lager kader	0	0	0
- Midden kader	12	5	7
- Hoger kader	19	7	13

2.3 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek richt zich met name op de vraag welke factoren een rol spelen in hoe een leidinggevende tot concrete acties komt om de competenties van zijn/haar medewerkers beter te kunnen herkennen en benutten (onderzoeksvraag 1: Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten door leidinggevenden van talenten van medewerkers?). Bovendien gaan we na welk effect leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten van medewerkers heeft op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (onderzoeksvraag 2: Welk impact heeft het herkennen en/of benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers?).

Om de vragen te beantwoorden zijn diepte interviews uitgevoerd bij 13 leidinggevenden uit de regio Zwolle waarvan 7 de top-leiderschapsleergang van ELLLA hebben doorlopen en 9 medewerkers uit de teams van de leidinggevenden. Door deze groepen met elkaar te vergelijken proberen we een beter inzicht in de mate van ontwikkelbaarheid van het leiderschapsgedrag dat nodig is voor het herkennen en benutten van talent (onderzoeksvraag 3: In hoeverre is leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten van talent te ontwikkelen?).

Met de leidinggevenden en medewerkers is gesproken over houdingen, gedragingen, ervaringen, meningen, belevingen, motivaties, interesses en opvattingen over het herkennen en benutten van talent. De setting was informeel en de interviews hebben plaatsgevonden op de werklocatie van de leidinggevenden en medewerkers. Aan de hand van een checklist met thema's (zie bijlage 2) zijn open vragen gesteld en is er doorgevraagd om tot beantwoording van de vraagstelling te komen. De thema's van de checklist zijn: competenties leidinggevende in het herkennen en benutten van talent, duurzame inzetbaarheid, arbeidsrelatie leidinggevende en medewerker, talent van medewerkers, gedrag leidinggevende in het herkennen en benutten van talent en de regelruimte die de leidinggevende ervaart. De interviews namen ongeveer 60 minuten in beslag. De kwalitatief verkregen data zijn geanalyseerd aan de hand van het software programma QDA.

De geïnterviewde leidinggevenden bekleden verschillende functies binnen sterk verschillende organisaties in de regio Zwolle en geven aan in een hiërarchische relatie tot hun personeel te functioneren. De leidinggevenden werken in het onderwijs, bij een gemeente, in de commerciële of financiële dienstverlening, in de retail of zijn werkzaam in een productiebedrijf. Tijdens de interviews met de leidinggevenden is aan de leidinggevenden gevraagd of medewerkers uit de organisaties benaderd mochten worden voor een interview. In totaal zijn 9 medewerkers geïnterviewd. De setting was informeel en de interviews hebben plaatsgevonden op de werklocatie van de medewerkers en namen ongeveer 45 minuten in beslag. De geïnterviewde medewerkers geven aan leiding te ontvangen van de betrokken geïnterviewde leidinggevende uit de eigen organisatie. Onderstaande tabel geeft inzicht in een aantal kenmerken van de steekproef.

Tabel 2. Kenmerken respondenten kwalitatief onderzoek

	Totaal leidinggevenden	ELLLA leidinggevenden	Controlegroep leidinggevenden	Medewerkers
<i>Geslacht</i>				
- man	12	7	5	4
- vrouw	1	0	1	5
<i>Leeftijd</i>				
- <40	3	0	3	6
- > 40	10	10	0	3
<i>Echelon</i>				
- Lager kader	0	0	0	-
- Midden kader	8	5	3	-
- Hoger kader	5	2	3	-

3. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. In paragraaf 3.1 wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten van talenten van medewerkers? In paragraaf 2 volgt antwoord op deelvraag 3.2: Welk impact heeft het herkennen en benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers? En in paragraaf 3.3 tot slot, wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: In hoeverre is leiderschapsgedrag gericht op het herkennen en benutten van talent te ontwikkelen?

3.1 Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten van talenten van medewerkers?

De factoren die we in dit onderzoek centraal stellen in het herkennen en benutten van talent zijn de competenties van de leidinggevende, de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker en de mogelijke omgevingsfactoren die bevorderend of belemmerend werken. In paragraaf 3.1.1 worden de resultaten weergegeven van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek naar de competenties van leidinggevers in het herkennen en benutten van talent. Paragraaf 3.1.2 beschrijft de resultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de arbeidsrelatie en in paragraaf 3.1.3 geeft de resultaten van het kwalitatieve onderzoek naar omgevingsfactoren weer.

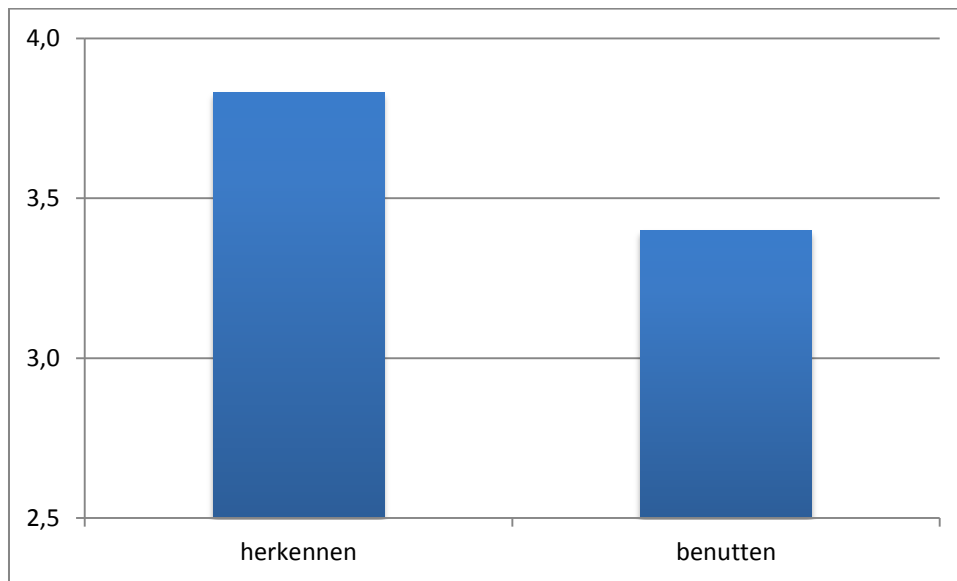
3.1.1 Competenties leidinggevers

Uitkomsten kwantitatief onderzoek

Om inzicht in de competenties van leidinggevers te krijgen die nodig zijn voor het beter herkennen en benutten van talenten bij medewerkers hebben we eerst gekeken in hoeverre leidinggevers in de regio Zwolle aangeven de talenten van hun medewerkers te herkennen en ten tweede in hoeverre leidinggevers aangeven de talenten ook te benutten. Bovendien zijn we nagegaan wat het competentieprofiel is van deze leidinggevers en hoe dat bijdraagt aan het herkennen en benutten van talent van hun medewerkers. We zijn hierbij uitgegaan van de situatie voor de leergang (nulmeting) en hebben zowel de groep die wel als niet de leergang gevolgd heeft samengevoegd. We zullen in 3.3 terugkomen op verschillen tussen hoe leidinggevers scoorden op de nul- en eindmeting als het gaat om het herkennen en benutten van talent.

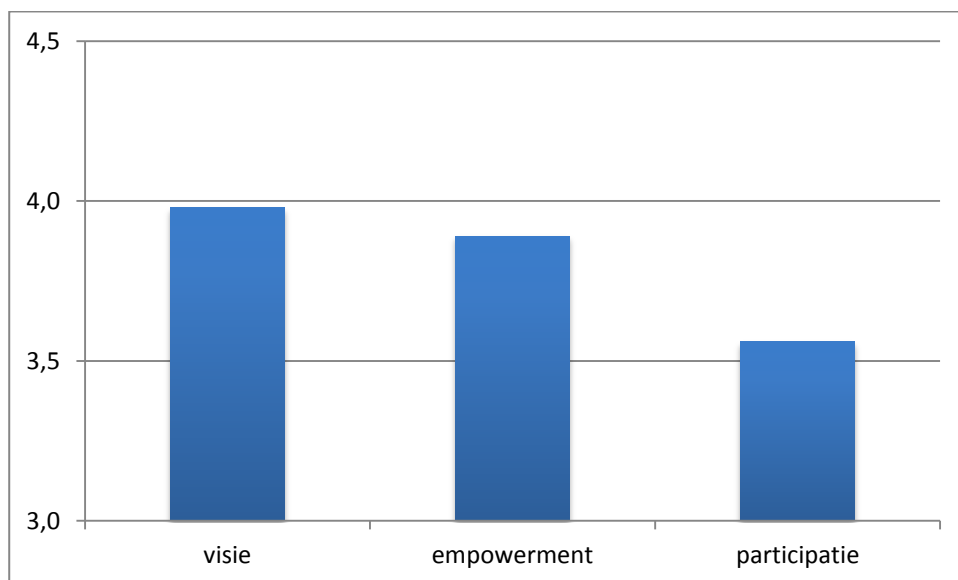
Onderstaande figuur laat zien dat leidinggevers significant hoger scoren op het herkennen van de talenten van hun medewerkers dan het benutten ervan ($M = 3.83$ vs. 3.40 ; $t(31) = 2.68$, $p < .01$). Hieruit blijkt dat het inzien van wat je medewerkers kunnen nog niet hoeft te betekenen dat het potentieel ook daadwerkelijk wordt benut. We zullen daar in de volgende paragraaf uitgebreider op in gaan.

Figuur 1. Mate waarin leidinggevenden het potentieel van medewerkers herkennen en benutten binnen hun organisatie (n = 32)



De enquête bood inzicht in het, volgens de literatuur, drietal benodigde leiderschapscompetenties om beter het potentieel uit je medewerkers te kunnen halen: visie, empowerment en inspraak/participatie (Hoch, Pearce & Welzel, 2010). We hebben eerst gekeken naar hoe leidinggevenden gemiddeld scoren op deze competenties op een vijfpuntsantwoordschaal en deze score vervolgens onderling vergeleken.

Figuur 2. Profiel leidinggevenden (n = 32)



Uit figuur 2 kunnen we opmaken dat er verschillen zijn tussen hoe hoog leidinggevenden scoren op de drie competenties ($F(2,62) = 11,04$, $p < .01$). Leidinggevenden scoren met name hoog op het uitdragen van een visie naar hun medewerkers. Bovendien zijn de leidinggevenden van mening dat zij ook medewerkers weten te stimuleren om eigen verantwoordelijkheid te nemen (empowerment).

Leidinggevend scoren significant lager op participatie en inspraak ten opzichte van visie en empowerment ($M = 3.56$ vs. 3.98 , $F(1,32) = 15.02$, $p < .01$; $M = 3.56$ vs. 3.89 , $F(1,32) = 13.99$, $p < .01$)

Ten slotte hebben we gekeken naar de relatie tussen bovenstaande leiderschapscompetenties en het herkennen en benutten van de talenten van medewerkers. Onderstaande tabel geeft weer dat met name visie en op empowerment gericht leiderschap bijdragen aan het herkennen van de talenten van medewerkers. Dit betekent dat leidinggevend die hoog scoren op visie en empowerment ook hoog scoren op het kunnen herkennen van de talenten van hun medewerkers. Wil dat talent ook daadwerkelijk benut worden dan is met name inspraak en participatie belangrijk: leidinggevend die hoog scoren op het geven van inspraak scoren ook hoger op het benutten van de talenten van hun medewerkers. De voornoemde bevinding dat leidinggevende het talent van hun personeel weliswaar herkennen maar in mindere mate benutten kan wellicht verklaard worden door de constatering dat zij minder gericht zijn op het geven van participatie en inspraak aan medewerkers als leidinggevende.

Tabel 3. Samenhang uitgedrukt in correlaties tussen leiderschapskwaliteiten en het kunnen herkennen en benutten van het potentieel van medewerkers

	Herkennen competenties	Benutten competenties
Visie	.37**	.18
Empowerment	.62**	.21
Inspraak/participatie	.24	.64**

Uitkomsten kwalitatief onderzoek

De vraag is in hoeverre deze drie clusters van competenties het hele verhaal vertellen. Visie, empowerment en inspraak/participatie zijn weliswaar belangrijke competenties gebleken uit eerder onderzoek, maar in hoeverre sluiten deze aan op de realiteit van de leidinggevend uit de regio? Om meer recht te doen aan de praktische realiteit zijn we in gesprek gegaan met leidinggevend over wat ze zelf zien als belangrijke competenties voor het herkennen en benutten van talent bij hun medewerkers.

Bijna alle leidinggevend komen tot het noemen van een aantal concrete competenties die zij van belang achten voor het herkennen van talent. De genoemde competenties zijn onder te verdelen in een cluster van competenties die verband houden met het hebben van omgevingsbewustzijn en een cluster van competenties die iets zeggen over het hebben van zelfkennis. Géén van de leidinggevend noemt expliciet de competenties visie, empowerment of inspraak/participatie. In tabel 4 staan de competenties die de leidinggevend hebben genoemd weergegeven. Alle door de leidinggevend genoemde competenties in het herkennen van talent van hun medewerkers zijn te herleiden tot de 2 clusters, omgevingsbewustzijn en zelfkennis.

Tabel 4. Genoemde competenties herkennen talent

Competenties	Herkennen van talent
<u>Omgevingsbewustzijn:</u> Hebben van mensenkennis, intuïtie, sensitiviteit, hebben van voelsprietten, onderbuikgevoel, luisteren en kijken	12 van de 13
<u>Zelfkennis:</u> Zelfbewustzijn, zelfkennis over eigen competentieprofiel	2 van de 13

Van de 13 leidinggevenden noemen alle, op één leidinggevende na, één of meerdere competenties die te maken hebben met omgevingsbewustzijn. Onderstaande citaten illustreren dat:

- *“Ik denk wel dat je iets van sensitiviteit nodig hebt. Ik denk dat als je mensen wil raken dat het via de zachte kant moet. Dat je ergens op een punt met ze komt dat je ze raakt, niet met het slaan maar op het gevoel”.*
- *“Ja. Je proeft het. Het is houding, intuïtie. Als je ergens binnenkomt het is het eerste van, een blik of een hand of een houding. Het zijn van die soms misschien ondefinieerbare dingen.....”.*
- *“In ieder geval heel goed luisteren en observeren. Kijken hoe mensen in hun werk acteren”.*
- *“Nou, daar heb ik niet een boekje voor. Ik zou zeggen dat dat een gevoel is. Ik doe eigenlijk alles op gevoel”.*

Twee van de 13 geïnterviewde leidinggevenden noemen dat je als leidinggevende pas talent kan gaan herkennen als je beschikt over zelfkennis. Een competentie die volgens hen voorwaarde is om als leidinggevende talent van medewerkers te kunnen herkennen.

- *“Ik vind vooral, als het om competenties gaat, dan gaat het in eerste instantie om dat ik mijn eigen competenties ken. Dat vind ik een voorwaarde dat ik weet waar ik sta, waar ik vandaan kom en welke competenties ik zelf beschik, want dan kun je ze pas herkennen bij een ander”.*

Als het gaat om het daadwerkelijk benutten van talent weten slechts 3 van de 13 leidinggevenden concrete aanvullende individuele competenties te noemen. Twee leidinggevenden noemen als competentie in het benutten van talent het tonen van moed of lef en 1 leidinggevende noemt de wil om tijd en energie te steken in het benutten van talent. In de interviews gaan de leidinggevenden vooral in op de aspecten die onderdeel vormen van de arbeidsrelatie en de wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker. Op de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker gaan we in de volgende paragraaf uitgebreid in.

3.1.2 De arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker

Twee derde van de geïnterviewde leidinggevenden legt in het licht van talentbenutting de nadruk op de arbeidsrelatie die zij hebben als leidinggevende met hun medewerkers. In de interviews geven de leidinggevenden die de arbeidsrelatie noemen aan dat aspecten als het maken van connectie, het hebben van focus op de relatie, het samen overleggen (met de collega's), het in contact komen en het opbouwen van een relatie belangrijke aspecten zijn om tot talentbenutting te komen.

- *"Ik vind het belangrijk om aansluiting te vinden bij de medewerker waarbij zij ook denken dat is ontzettend leuk".*
- *"Ik ga de dialoog aan met mijn mensen over wat zij precies willen".*

De leidinggevenden geven aan dat talentbenutting van twee kanten moet komen, dit in navolging van de bevindingen in de literatuur en dat medewerkers hier een eigen verantwoordelijkheid in hebben (empowerment). Wederzijds vertrouwen in de arbeidsrelatie geldt volgens de leidinggevenden hierbij als voorwaarde, waardoor talentbenutting in gedeelde verantwoordelijkheid als kans kan worden gezien en niet als bedreiging. Onderling vertrouwen en communicatie over en weer in de arbeidsrelatie dragen bij aan talentbenutting.

- *"Ik denk dat je ten eerste vertrouwen nodig hebt om met medewerkers in contact te kunnen komen. Dat je het vertrouwen van medewerkers kunt krijgen door gewoon naar ze te luisteren en tijd voor ze te nemen. Op het moment dat iemand ergens mee zit en ik ben druk en ze komen aan de deur om iets kwijt te kunnen dan moet ik zorgen dat ik ruimte voor ze heb. Ik moet of direct tijd maken of ik moet aangeven dat het later op de dag even kan. Het gaat erom dat je een relatie opbouwt en dat je contact maakt en ze het gevoel geeft dat ze echt hun verhaal kwijt kunnen. Niet bij iedereen werkt dat zo, maar het is een soort bal die rolt en steeds groter wordt. Langzamerhand zijn er steeds meer mensen die bij je langskomen. Op die manier kun je erachter komen wat ze nodig hebben om door te groeien".*
- *"We hadden te maken met mensen die hier werkten die het gevoel hadden dat ze er maar bij hingen. Toen we bij de medewerkers zijn gaan vragen 'Wat is je passie? Waar ben je goed in?' toen kwamen er allemaal dingen op tafel. Je kunt het er op die manier met elkaar over hebben, je leert elkaar kennen, je hebt aandacht voor elkaar en je krijgt dingen in beeld die je niet wist van mensen".*
- *"Eigenlijk stuur ik het liefst niet. Ik verwacht dat iedereen zijn functie helder is en als het niet helder is kan hij het vragen of ik vertel het hem. En dat is ook gewoon zoeken met elkaar".*

In navolging van de literatuur noemt twee derde van de leidinggevenden dat een positieve arbeidsrelatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, betrokkenheid en communicatie (Basu & Green, 1997).

Interessante verschillen vinden we als we leidinggevenden uit het middenkader vergelijken met leidinggevenden uit het hoger kader. Bij de meeste leidinggevenden uit het hoger kader spreekt een mate van afstandelijkheid in de arbeidsrelatie die zij met hun medewerkers hebben. Naast de mogelijke verklaring dat ze een grotere afstand hebben tot hun medewerkers zijn de leidinggevende uit het hoger kader ook minder lang van stof in het beantwoorden van de vragen over de arbeidsrelatie. De leidinggevenden uit het hoger kader gebruiken minder woorden in beantwoording van de aan de arbeidsrelatie gerelateerde onderwerpen. In figuur 3 is dit aan de omvang van de

gekleurde bollen in vergelijking tot het aantal gebruikte woorden door de leidinggevenden uit het middenkader te zien.

Figuur 3: Aantal gebruikte woorden naar thema-onderwerp arbeidsrelatie

	Hoger kader	Midden kader
betekenis van duurzame inzetbaarheid		
opvatting over arbeidsrelatie		
ingaan op talent medewerkers		
gedrag leidinggevende in herkennen en benutten talent		
hoe is inzetbaarheid binnen de organisatie georganiseerd		

De leidinggevenden uit het hoger kader geven voornamelijk aan wat ze zelf belangrijk vinden en wanneer ze wel of niet aandacht hebben voor talentontwikkeling en besteden minder woorden aan de arbeidsrelatie vanuit het gezichtspunt van de medewerker. Uit de citaten met de leidinggevenden uit het hoger kader blijkt naast de relatief grotere afstand in de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker ook een kleinere inspraakmogelijkheid voor de medewerker:

- *“Het model dat wij hebben zorgt ervoor dat ik zelf secundair betrokken ben bij het spotten van talent. Iemand die mij een mail stuurt en die zegt dat hij helemaal gelooft in conversed infrastructure die heb ik dezelfde middag op kantoor. Daarna ben ik hem dan kwijt, dan gaat hij aan de slag bij één van de units. Hij ziet mij dan een paar keer per jaar voor de groep en af toe daartussen door nog. Ik wil als leider geen drempels in het pand, maar ik wil vooral dat er veel creativiteit tegen mij aangehouden wordt”.*
- *“Soms zit er talent in dat zover voor de muziek uitloopt en zover van de organisatie af staat, ze voelen zich niet verbonden met de organisatie. Dat gaat soms fout”.*

Ondanks dat we afstandelijkheid in de arbeidsrelatie en een kleinere inspraakmogelijkheid kunnen constateren bij met name leidinggevenden uit het hoger kader, zien we onder deze groep wel een uitgesproken visie waarin ook het belang van empowerment voor de medewerker benadrukt wordt:

- *“Ik weet welke dingen ik wil bereiken in de komende tijd. Dan kun je het op de normale manier doen zoals we het altijd al deden, volgens de normale procedures en dergelijke. Door eerst naar de beleidsmensen te kijken en zo het idee verder uit te werken. Je kunt echter ook kijken van oké, dit is wat er moet gebeuren en welke mensen heb ik in huis en welke kwaliteiten hebben die. Zet ze bij elkaar en geef ze wat input en laat ze die ideeën uitvoeren in de praktijk. Daar wordt het ten eerste veel leuker van en ten tweede wordt het iets van henzelf en ontwikkelen ze”.*

- *“En dat met die talenten, nu praat iedereen weer over talenten en iedere school werkt met talenten en we hebben allemaal talentontwikkeling en dat is allemaal wel waar, maar... Ik zoek het meer in zorgen ervoor dat mensen voldoende in huis hebben om zichzelf te ontwikkelen, maar dat hoeft niet perse het vakgebied te zijn”.*

Deze kijk op talentbenutting door de leidinggevenden uit het hoger kader - in de vorm van visie en empowerment - ligt in lijn met de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek. Ook daar constateerden we dat leidinggevenden met name de nadruk leggen op het uitdragen van hun visie en binnen die visie medewerkers te ‘empoweren’ met ruimte en autonomie geven, maar ook minder op inspraak en participatie.

De helft van de leidinggevenden uit het middenkader laten visie zien door uitspraken te doen over de inzetbaarheid van medewerkers in de toekomst:

- *“Active aging is belangrijk, blijvende geschiktheid in veranderende tijden, zorgen dat je jongere en oudere medewerkers inzetbaar zijn en blijven”*
- *“Ik wil mensen op verschillende wijze en manieren in de toekomstige organisatie kunnen inzetten”*
- *“Mensen in hun kracht zetten en kunnen laten ontwikkelen in de context van de organisatie gericht op lange termijn doelen”*

De midden kader leidinggevenden spreken unaniem en duidelijk de gedeelde verantwoordelijkheid uit die er is voor een positieve arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker en het benutten van talent. Er is een verantwoordelijkheid voor de organisatie en de leidinggevende maar er wordt ook duidelijk nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker (empowerment). Hierbij zien met name de midden kader leidinggevenden zich als stimulator in autonomie van werken en zelfsturend vermogen met als kanttekening dat de taak en het teambelang niet uit het oog verloren mogen worden.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het overgrote deel van de geïnterviewde leidinggevenden een visie heeft op talentbenutting en medewerkers in hun kracht zetten (empowerment). De rol die de leidinggevenden voor zichzelf zien in een positieve arbeidsrelatie met de medewerker en het benutten van talent is echter per echelon verschillend. Het hoger kader heeft de blik vooral gericht op het heden, eruit halen wat er in zit, de juiste persoon in de juiste functie of bij de juiste klant. De hoger kader leidinggevenden geven hierbij aan dat ze zichzelf voortdurend de vraag stellen of het herkende talent in een medewerker in en bij de organisatie past. Het hoger kader ziet voor zichzelf vooral een zoektocht naar creativiteit en talent (herkennen) en probeert dit op afstand te faciliteren (benutten). Het middenkader daarentegen geeft aan meer de interactie te zoeken en samen, in gesprek met de medewerker, aansluiting te zoeken in het kunnen en willen van de medewerker (inspraak/participatie).

3.1.3 Belemmerende omgevingsfactoren

Op basis van het kwalitatieve onderzoek hebben we een aantal belemmerende factoren op het niveau van de organisatieomgeving in kaart gebracht. De leidinggevenden noemen verschillende factoren die het benutten van talent belemmeren. Het overgrote deel van de leidinggevenden (10 van de 13) noemt algemene omgeving gerelateerde factoren als tijdsdruk, bureaucratie en de

bedrijfskaders waarbinnen mag of zelfs volgens verwachting moet worden gepresteerd. Het betreffen algemene aspecten die van invloed zijn op de regelruimte die leidinggevendenden binnen hun eigen functioneren ervaren. En de leidinggevendenden geven aan dat de ervaren regelruimte van invloed is op het daadwerkelijk benutten van talent. De “wereld” van de leidinggevende lijkt bij een kleine regelruimte figuurlijk kleiner te zijn geworden en lijkt tot een afname van talentbenutting te leiden.

- *“In het onderwijs bulken we van de protocollen en de regelementen, alles is geregeld maar vaak in technische zin. Je kunt zo gek nog niet een probleem bedenken of er bestaat ergens een protocol, waarin staat wat je moet doen. Wat ik lastig vind is als je dit soort dingen wil borgen dat je, A voelsprietten moet hebben voor mensen die dat talent hebben en B ja, ik weet niet of je daar een structuur voor kunt bedenken of dat je mensen moet hebben die erop alert zijn dat er voortdurend momenten zijn waarop gelegenheid is voor mensen om op een andere manier met hun werk bezig te zijn”.*

De omgeving kan ook belemmerend werken voor medewerkers. Veel organisaties kampen de afgelopen jaren met mindere bedrijfsresultaten en reorganisaties. Dit roept angst en onzekerheid bij medewerkers op. Leidinggevendenden geven aan dat dit het vertrouwen in de arbeidsrelatie aantast wat kan leiden tot verminderde talentbenutting.

- *“Angst en onzekerheid bij iedereen. Jeugdzorg ligt behoorlijk onder vuur en ik zit in de psychiatrie en we liggen daarin heel erg onder vuur. Eigenlijk zegt de maatschappij dat alles wat jullie altijd gedaan hebben dat is niet goed geweest met angst en onzekerheid als gevolg”.*

De leidinggevendenden lijken zich te realiseren dat de sleutel tot een grotere regelruimte bij henzelf ligt door zelf ruimte te pakken in die mogelijk belemmerende context. Alleen is de vraag voor de meeste leidinggevendenden hoe je dat doet? Drie leidinggevendenden noemen als bevorderende factor het hebben van een netwerk. Door in contact te komen met andere leidinggevendenden uit verschillende branches worden ervaringen gedeeld en nieuwe inzichten opgedaan. In hoeverre het hebben van een netwerk ook in directe zin bijdraagt aan talentbenutting door de leidinggevende is niet uit de interviews te halen. Opvallend is dat de 3 leidinggevendenden die het hebben van een netwerk noemen, allen deelgenomen hebben aan de leiderschapsleergang. Twee leidinggevendenden noemen in het vergroten van de regelruimte het hebben van moed of lef en 1 leidinggevende noemt de wil om tijd en energie te steken in de ontwikkeling van medewerkers. Eén van de leidinggevendenden geeft aan dat ondernemerschap in gedrag bevorderend werkt in het tegengaan van de belemmerende context. Als ondernemende leidinggevende bepaal je je eigen grenzen en kun je zonder rekening te houden met welke beperking dan ook, een medewerker in zijn kracht zetten en zodoende zijn of haar talent laten ontplooiën.

- *“Ik snap nu ook waarom ik aarzel, want ik probeer mijn eigen wereld te maken. Ik probeer daar waar ik denk dat ik tegen gewerkt wordt of ergens last van zou hebben dat zo te veranderen dat het mij gaat helpen en dat ik er geen last van heb. Daarom ben ik ondernemer. Soms kom ik iemand tegen die heel jong en ambitieus is en veel te ver voor loopt dan is mijn rol dat ik hem erbij trek”.*

3.1.4 Deelconclusie: Welke factoren spelen een rol in het beter kunnen herkennen en benutten van talenten van medewerkers?

De factoren die we in dit onderzoek centraal hebben gesteld in het herkennen en benutten van talent zijn de competenties van de leidinggevende, de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker en de mogelijke omgevingsfactoren die bevorderend of belemmerend werken.

Ten aanzien van de leiderschapscompetenties kan worden geconcludeerd dat met name visie en op empowerment gericht leiderschap bijdragen aan het herkennen van talenten van medewerkers. Wil dat talent ook daadwerkelijk benut worden dan zijn met name inspraak en participatie belangrijk. De leidinggevendens herkennen het talent van hun personeel maar weten dit in mindere mate te benutten. De leidinggevendens zijn minder gericht op het geven van participatie en inspraak, terwijl deze competenties wel belangrijk zijn in het benutten van talent. De competenties die verder worden genoemd in het herkennen van talent zijn onder te verdelen in een cluster van competenties die verband houden met het hebben van omgevingsbewustzijn en een (veel minder genoemd) cluster van competenties die iets zeggen over het hebben van zelfkennis. Om tot het benutten van talent te komen zijn het tonen van moed of lef door de leidinggevende en de wil om er tijd en energie in te steken van belang.

De arbeidsrelatie met de medewerkers heeft voor de leidinggevendens een belangrijke betekenis, waarbij genoemd worden het maken van connectie, het hebben van focus op de relatie, het samen overleggen (met de collega's), het in contact komen en het opbouwen van een relatie. Volgens de leidinggevendens zijn dit belangrijke aspecten in een positieve arbeidsrelatie om tot talentbenutting te komen. De werkwijze die leidinggevendens hanteren in het benutten van talent is echter verschillend voor de leidinggevendens in het midden en leidinggevendens in het hoger kader. Het hoger kader heeft de blik vooral gericht op het heden, eruit halen wat er in zit, de juiste persoon in de juiste functie of bij de juiste klant. Het hoger kader ziet voor zichzelf vooral een zoektocht naar creativiteit en talent (herkennen) en probeert dit op afstand te faciliteren (benutten) en opereert meer op afstand van de medewerker. Het middenkader daarentegen geeft aan meer de interactie te zoeken en samen, in gesprek met de medewerker, aansluiting te zoeken in het kunnen en willen van de medewerker (inspraak/participatie bij talentbenutting), kortom dicht bij de medewerker en in samenspraak.

De omgeving van de leidinggevendens speelt ook een belangrijke rol in het benutten van talent. De leidinggevendens ervaren meerdere belemmerende factoren (tijdsdruk, bureaucratie en bedrijfskaders). Deze, als kleiner ervaren, regelruimte lijkt tot een afname van talentbenutting te leiden. De verkleining van de regelruimte is om te buigen als leidinggevendens zich ondernemend opstellen en moed en lef durven te tonen om tegen de gevestigde kaders in te gaan. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor de leidinggevende wat kan leiden tot een grotere mate van talentbenutting.

3.2 Impact van herkennen en benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers

In de vorige paragraaf is antwoord gegeven op de vraag welke factoren een rol spelen in het beter kunnen herkennen en benutten van talenten van medewerkers. De vervolgvraag is welk impact het herkennen en benutten van talent heeft op de inzetbaarheid van medewerkers (deelvraag 2). Voor

het beantwoorden van deze deelvraag hebben we alleen de beschikking over kwalitatieve gegevens, afkomstig van de gesprekken met de leidinggevende aangevuld met gegevens verzameld onder medewerkers van die leidinggevende. Insteek van de gesprekken was om er achter te komen hoe medewerkers duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Specifiek keken we naar de bevlogenheid van de medewerker en op welke manier hun leidinggevende daar invloed op heeft, omdat uit de literatuur is gebleken dat bevlogenheid één van de sleutelfactoren is voor het duurzaam inzetbaar houden van personeel (Schaufeli, 2011).

Voordat we de resultaten uit de interviews met de medewerkers weergeven volgt in paragraaf 3.2.1 eerst de betekenis en het beeld dat de leidinggevende hebben bij duurzame inzetbaarheid. Vervolgens volgt in paragraaf 3.2.2 de impact dat het herkennen en benutten heeft op de inzetbaarheid van medewerkers.

3.2.1 Wat is duurzame inzetbaarheid voor leidinggevende?

In de interviews is aan de leidinggevendenden gevraagd wat ze verstaan onder duurzame inzetbaarheid, welk beeld ze van duurzame inzetbaarheid hebben en op welke wijze het in de organisatie is belegd.

De ondervraagde leidinggevendenden geven aan dat voor hen duurzame inzetbaarheid vooral gaat over werkvermogen (het “kunnen”) van medewerkers. Ze spreken over competenties (geschiktheid) in het heden en veel minder over gezondheid. Vijf leidinggevendenden geven aan motivatie, betrokkenheid en bevlogenheid (het “willen”) van medewerkers belangrijk te vinden. Het werkplezier van de medewerker wordt als voorwaarde gezien om tot succesvolle inzetbaarheid te komen.

Opvallend is dat duurzame inzetbaarheid voor alle geïnterviewde leidinggevendenden binnen de eigen organisatie ligt en niet buiten de organisatie. Het risico van vertrek van een talentvolle medewerker wordt door twee leidinggevendenden als een niet prettig risico omschreven. Op de vraag of duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie is belegd geven de leidinggevendenden aan dat dit voornamelijk op informele wijze vorm gegeven is. Duurzame inzetbaarheid is slechts in enkele organisaties formeel belegd in de vorm van een beleidsdocument.

- *“De organisatie heeft er een visie over en we houden een halfjaarlijkse vlootschouw”*
- *“ja, inzetbaarheidsaspect wordt in de reguliere gesprekken met medewerkers meegenomen”*

3.2.2 Impact op inzetbaarheid medewerker

Uit de gesprekken met de medewerkers kunnen we opmaken dat de bevlogenheid van medewerkers met name ingegeven wordt door de mate van ondersteuning en waardering die ze van hun leidinggevende krijgen en de autonomie die ze ervaren in hun werk.

De manier waarop leidinggevendenden invulling geven aan deze invloed verschilt echter. Uit de gesprekken kunnen we twee rollen van de leidinggevende onderscheiden die medewerkers noemen, namelijk een *sociaal ondersteunende* rol – die vooral past bij het kunnen herkennen van wat voor potentie er onder de medewerkers is - en een meer *stimulerende* rol, waarin meer richting de actie het potentieel daadwerkelijk benut wordt. Vanuit de sociaal ondersteunende rol voert een leidinggevende gesprekken met zijn medewerkers en probeert goed te luisteren naar wat hen

bezighoudt. Vervolgens kijkt hij/zij vanuit die behoefte welke mogelijkheden er zijn voor de medewerker binnen de organisatie voor die medewerker.

Vanuit de stimulerende rol voert de leidinggevende ook gesprekken maar hij gebruikt deze interactie vooral om medewerkers te stimuleren om zelf na te denken over hun behoeften, om vervolgens zelf een groot aandeel in hun eigen bevologenheid te nemen en zelf passende manieren te zoeken om hun werk in te vullen (waarbij nadrukkelijk door alle medewerkers aangegeven werd dat het uiteraard wel binnen de kaders van de organisatie/teamdoelen moet passen).

Saillant verschil tussen beide rollen is dus dat het bij de ondersteunende rol met name om de leidinggevende gaat die zoekt naar mogelijkheden die passen bij de behoeftes van de medewerkers, terwijl het bij de stimulerende rol met name gaat om de medewerker daar zelf verantwoordelijkheid voor te geven.

In lijn met de voornoemde voorwaarden voor het herkennen en benutten van het talent van medewerkers vanuit het perspectief van de leidinggevende, noemen ook medewerkers *wederzijds vertrouwen* als een belangrijke voorwaarde voor deze rollen. Er is echter wel een belangrijk accentverschil in wie vertrouwen geeft aan wie. Bij de sociaal ondersteunende rol gaat het met name om het vertrouwen dat de medewerker heeft in zijn leidinggevende om met hem te delen wat zijn drijfveren zijn. Bij de stimulerende rol gaat het met name om het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in zijn medewerker en hem vanuit dit vertrouwen de ruimte geeft om eigen invulling te geven aan zijn werkzaamheden.

De meeste werknemers refereerden naar beide typen rollen als belangrijke stimulans voor hun eigen bevologenheid. In de praktijk blijkt deze beschreven invloed van leidinggevendens niet altijd aanwezig te zijn en daar zijn meerdere oorzaken voor. Ten eerste kan de omgeving waar de leidinggevende in verkeert een remmende invloed op zijn rol hebben. Werknemers noemen het gebrek aan tijd van de leidinggevende, naast de reguliere formele voortgangs- en beoordelingsgesprekken, als belemmerend voor hun motivatie. De mate waarin dit door medewerkers als belemmerend wordt ervaren verschilt echter per medewerker. De medewerkers die meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen bevologenheid geven aan hier minder last van te ondervinden dan de medewerkers die deze verantwoordelijkheid minder nemen. Ondanks dat de druk van de omgeving hoog kan zijn lijkt de aandacht die leidinggevendens voor bevologenheid hebben in die situaties extra effectief. Dit geeft namelijk bij medewerkers het signaal af dat er ondanks de druk vanuit omgeving tijd en ruimte is voor de behoeftes van de werknemer.

3.2.3 Deelconclusie: Impact van herkennen en benutten van talent op de inzetbaarheid van medewerkers

Concluderend kan worden gezegd dat duurzame inzetbaarheid in de visie van de geïnterviewde leidinggevendens vooral gaat over het werkvermogen van medewerkers en dat duurzame inzetbaarheid in belangrijke mate wordt bepaald door het werkplezier dat een medewerker heeft (motivatie, bevologenheid en betrokkenheid). In het, door de leidinggevende, herkennen en benutten van talent komen een sociaal ondersteunende rol (herkenning en zoeken naar mogelijkheden) en een meer stimulerende rol (benutting door medewerkers verantwoordelijkheid te geven in eigen bevologenheid) naar voren.

Naast een wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker zijn zowel de sociaal ondersteunende als de stimulerende rol van de leidinggevende nodig om tot een grotere inzetbaarheid van medewerkers te komen. Het valt medewerkers op dat sommige leidinggevenenden een kleinere regelruimte ervaren en dat daardoor één of beide rollen minder tot hun recht kunnen komen. Echter, niet alle medewerkers zijn hier gevoelig voor, medewerkers die aangeven meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen bevoegdheid ervaren meer kansen in het verbeteren van de eigen inzetbaarheid dan de medewerkers die de verantwoordelijkheid voor hun eigen bevoegdheid minder nemen.

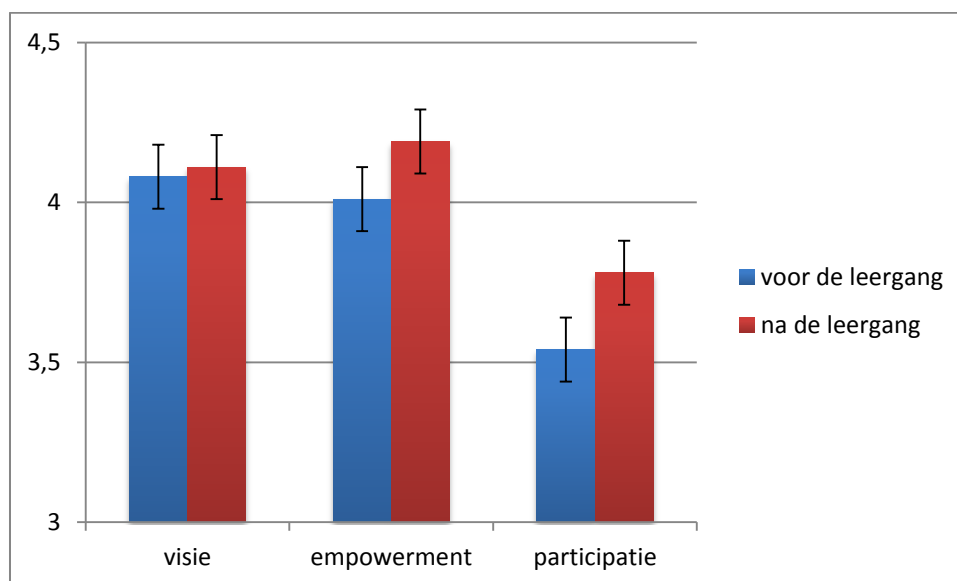
3.3 De ontwikkelbaarheid van leiderschap gericht op het herkennen en benutten van talent

Uit de bevindingen van vorige paragraaf blijkt dat het niet altijd even gemakkelijk is om het talent dat herkend wordt door de leidinggevende te benutten. We hebben laten zien dat er een aantal voorwaarden aan ten grondslag liggen om het herkennen van talent om te kunnen zetten in concreet gedrag om dat talent ook daadwerkelijk te benutten. Een aantal voorwaarden hebben te maken met de omgeving, maar ook met persoonlijke factoren. We gaan in de laatste deelvraag na of leidinggevenenden zich kunnen ontwikkelen in het beter herkennen en benutten van talenten van medewerkers. Dit doen we eerst op basis van de kwantitatieve gegevens. Vervolgens verbinden we dit met de kwalitatieve gegevens.

Uitkomsten kwantitatief onderzoek

Onderstaand figuur geeft de ontwikkeling van drie leiderschapscompetenties over tijd aan voor de leidinggevenenden die de leiderschapsleergang gevolgd hebben. We zien dat leidinggevenenden licht gegroeid zijn in het geven van autonomie aan werknemers ($T_{\text{voor-na}} = 1.41, p < .10$), maar met name medewerkers meer betrekken in de besluitvorming ($T_{\text{voor-na}} = 1.96, p < .05$).

Figuur 4. Ontwikkeling van leiderschapscompetenties voor deelnemers van de leiderschapsleergang



Wanneer we dit afzetten tegen de groep leidinggevenenden die niet de leergang gevolgd hebben, dan zien we geen significante verschillen, er is bij deze groep leidinggevenenden geen verandering

opgetreden. We kunnen hieruit opmaken dat de veranderingen niet spontaan optreden, maar ook dat leiderschap in ieder geval ontwikkelbaar is als het gaat om het geven van ruimte aan medewerkers om zelf richting te geven aan hun werk en hen te betrekken bij het besluitvormingsproces. Het hebben van visie verandert niet bij de leidinggevendenden die de leergang hebben gevolgd. Dit betekent niet dat deze competentie niet te ontwikkelen valt, maar slechts dat het in deze leersituatie, voor deze groep, niet gebeurd is.

Uitkomsten kwalitatief onderzoek

Van de leidinggevendenden die de leiderschapsleergang hebben gevolgd geeft ruim de helft in de interviews aan een werk gerelateerde ontwikkeling te hebben doorgemaakt. Het beter kunnen omgaan met belemmeringen in de werkomgeving en het meer ruimte kunnen geven aan inspraak en participatie van medewerkers worden concreet genoemd.

- *“Nou, de ruimte die gecreëerd wordt, de tijd die je vrij krijgt in je agenda en om stil te staan bij de dingen die je doet. Je vertraagt je tempo. Het samen optrekken met anderen die ook met deze thematiek zitten, om het daar samen over te hebben is heel positief.”*

Alle deelnemers geven aan een persoonlijke ontwikkeling te hebben doorgemaakt, ze zeggen dat ze zelfkennis hebben opgedaan. Met name coaching en ondersteuning op het persoonlijke vlak in de uitoefening van het werk wordt door de leidinggevendenden als de toegevoegde waarde van de leergang gezien.

- *“Er is ook een stuk persoonlijke coaching, dat heeft voor een deel wel inzicht geboden in waar ben ik mee bezig en hoe zit ik in elkaar. Daar heb ik ook vragen besproken over privé en zakelijk en de balans daar tussen.”*

Bovendien wordt deelname aan de leergang als een uitbreiding van het netwerk gezien.

- *“Wat ik ervan opgestoken heb? Het zijn veel concepten en theorie, wat heel interessant en prima is. Daarnaast is het veel meer dan dat, het geeft een mooi netwerk.”*

In hoeverre de leiderschapsleergang concreet leidt tot het vergroten van talentherkenning en benutting is uit de interviews niet vast te stellen. Wel geven de leidinggevendenden aan dat de leergang bijdraagt aan een vergroting van de regelruimte die als leidinggevende wordt ervaren.

- *“Als je kijkt naar het project dat we met ELLLA hebben gehad wat heel erg inzoomt op ‘wie ben ik? Waar wil ik naartoe? Je eigen agenda bepalen, maar ook wat gebeurt er in de wereld? Een gastspreker die je in een dag meeneemt van waar beweegt de wereld naartoe en wat is jouw plek daarin en dat je als individu ertoe doet. Dat geeft weer ruimte om te handelen vanuit een groter wordend zelfbesef.”*

Uit bovenstaand citaat spreekt een toename van de ervaren regelruimte, die wellicht indirect kan bijdragen in empowerment van de medewerkers door de leidinggevende zoals gevonden in de kwantitatieve analyse.

4. Conclusies

Organisaties worden gedwongen om effectiever gebruik te maken van de beschikbare arbeidskrachten. Duurzame inzetbaarheid is binnen organisaties een actueel onderwerp en heeft twee kanten. Door mensen meer in te zetten op hun specifieke competenties worden organisaties productiever en het werken wordt leuker en uitdagender voor de medewerkers. Maar hoe creëer je de juiste randvoorwaarden voor succesvolle duurzame inzetbaarheid? Leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol. Zij kunnen een wezenlijke rol spelen bij het herkennen en benutten van het potentieel aan talenten in hun organisatie en zo bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

In dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar de competenties die leidinggevenden nodig hebben om talenten van medewerkers te herkennen en te benutten. Daarnaast hebben we gekeken naar de arbeidsrelatie en de factoren die belemmerend of bevorderend werken om ook daadwerkelijk tot actie over te kunnen gaan. Ten slotte hebben we onderzocht of de competenties in het herkennen en benutten te ontwikkelen zijn. Daarvoor hebben we 45 leidinggevenden gevolgd over een periode van 9 maanden, waarvan 12 gedurende die periode een leiderschapsontwikkelingstraject hebben doorlopen. De leidinggevenden waren werkzaam in organisaties uit verschillende branches in de regio Zwolle. Door het afnemen van enquêtes en diepte-interviews is onderzocht wat de leidinggevenden doen om het talent van hun medewerkers te herkennen en te benutten.

4.1 Herkennen en benutten van talent

De leidinggevenden achten zichzelf in redelijke mate in staat om de verschillende talenten onder hun medewerkers te herkennen. De stap naar het benutten van die talenten blijkt echter lastiger; daar scoren leidinggevenden lager op.

Uit eerder onderzoek weten we dat er verschillende competenties zijn die van belang zijn bij het herkennen en benutten van het potentieel van medewerkers: een heldere en krachtige visie en die goed weten over te brengen, het stimuleren van empowerment door eigenaarschap te geven in de taken die medewerkers doen en het bieden van inspraak/participatie. De leidinggevenden blijken deze eigenschappen deels te bezitten: ze scoren hoog op visie en empowerment, maar lager op het geven van inspraak/participatie. Interessant genoeg blijkt dat de leidinggevenden die meer inspraak geven, het beste in staat zijn om de talenten van hun medewerkers te benutten. Een participatieve houding van de leidinggevende is dus belangrijk. Uit de interviews komt naar voren dat leidinggevenden uit het middenkader meer de interactie zoeken met hun medewerker en samen, in gesprek met de medewerker, aansluiting zoeken in het kunnen en willen van de medewerker (inspraak/participatie). Dit in tegenstelling tot de leidinggevenden uit het hoger kader die vooral op zoek zijn naar creativiteit en talent en dit op afstand proberen te faciliteren. Of leidinggevenden uit het hoger kader ook lager scoren op het benutten van talent dan leidinggevenden uit het middenkader is in het onderzoek niet onderzocht.

Opvallend is dat bij het vragen naar competenties die belangrijk zijn bij het herkennen en benutten van talent van medewerkers geen enkele leidinggevende expliciet de competenties heeft genoemd die in de literatuur worden benoemd: visie, empowerment en participatie/inspraak. Volgens de geïnterviewde leidinggevenden gaat het bij talentherkenning en –benutting over andere zaken.

In de gesprekken geven de leidinggevenden aan dat zij het belangrijk vinden om te weten wie je medewerker is, maar zeker ook om te weten wie jezelf bent. Leidinggevenden die oog hebben voor hun medewerker weten hoe zij mensenkennis, intuïtie, sensitiviteit, en luister- en kijkgedrag kunnen combineren met een sterk zelfbewustzijn.

Daarnaast geven de leidinggevenden aan dat, wanneer het gaat om het daadwerkelijk benutten van talent, het hebben van een goede arbeidsrelatie met de medewerker een belangrijke voorwaarde is. Dit is in aansluiting op wat we gevonden hebben in de literatuur. Talentbenutting heeft volgens de leidinggevenden pas kans van slagen als de ideeën over het benutten van beide kanten komen en als er sprake is van onderling vertrouwen en een goede communicatie in de arbeidsrelatie. Ook de ondervraagde medewerkers onderstrepen het belang van wederzijds vertrouwen in de arbeidsrelatie. Verder benoemen zij de sociaal-ondersteunende en stimulerende rol van de leidinggevende bij het komen tot talentbenutting.

4.2 Belemmerende en bevorderende factoren

Competenties die nodig zijn om talent te herkennen en te benutten kunnen in meer of mindere mate aanwezig zijn in het profiel van de leidinggevende. Maar wat maakt nu dat de leidinggevende de aanwezige competenties aanwendt en laat zien in concreet gedrag op de werkvloer? We hebben gekeken naar omgevingsfactoren die leidinggevende als belemmerend ervaren. Wanneer het specifiek gaat om het *herkennen* van talent benoemt het overgrote deel van de leidinggevenden tijdsdruk, bureaucratie en de bedrijfskaders waarbinnen moet worden gepresteerd als belangrijke barrières. Leidinggevenden die weinig regelruimte ervaren zien ook weinig ruimte voor talentbenutting. Talentbenutting is niet alleen afhankelijk van hoe de leidinggevende zich opstelt, maar ook hoe de medewerker daar zelf sturing aangeeft. Een bevlogen, betrokken en gemotiveerde medewerker zal meer initiatief nemen en lijkt ongevoeliger voor een leidinggevende met een kleine regelruimte. Wat dit voor de leidinggevende betekent komt uit het onderzoek niet naar voren.

Eerder in de conclusie noemden we dat talentbenutting pas kans van slagen heeft als het idee over talentbenutting van beide kanten komt en er sprake is van wederzijds vertrouwen. Dit vertrouwen is echter niet een gegeven. Veel leidinggevenden gaven aan dat hun organisatie onder druk staat door mindere bedrijfsresultaten en constante reorganisaties. Dit roept angst en onzekerheid op bij de medewerkers, waardoor de arbeidsrelatie onder spanning kan raken. Gebrek aan vertrouwen werd dan ook als een belangrijk struikelblok genoemd voor medewerkers om zelf sturing te geven aan hoe zijn hun talenten goed in kunnen zetten binnen de organisatie en hierover in dialoog durven te gaan met hun leidinggevende.

Zoals hierboven al genoemd is zien leidinggevenden die weinig regelruimte ervaren ook weinig ruimte voor talentbenutting. Door als leidinggevende zelf initiatief te nemen in het vergroten van de regelruimte lijken leidinggevenden indirect bij te kunnen dragen aan het vergroten van talentbenutting. Door ondernemend gedrag, het tonen van moed of lef en het bouwen en onderhouden van een netwerk wordt de ervaren regelruimte vergroot en neemt in indirecte zin de kans op talentbenutting toe.

4.3 Competentie ontwikkeling bij leidinggevenden

We weten nu welke belangrijke competenties nodig zijn voor het herkennen en benutten van talent van medewerkers in organisaties en wat mogelijke belemmeringen kunnen zijn. Het ontwikkelen van de benodigde competenties en het omgaan met de belemmerende invloeden vanuit de organisatieomgeving zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en daarmee aan het succes van de organisatie. Maar in hoeverre zijn deze competenties te ontwikkelen? Daarnaast is het interessant om de competenties die bijdragen aan het vergroten van de regelruimte te vergroten.

In het onderzoek hebben we de competenties van de leidinggevenden die een leiderschapsleergang gevolgd hebben vergeleken met leidinggevenden die geen leiderschapstraject volgden, maar in andere opzichten wel vergelijkbaar zijn met de deelnemers van het leiderschapstraject.

Alle deelnemers van de leiderschapsleergang geven in de gesprekken aan een persoonlijke ontwikkeling te hebben doorgemaakt. Door coaching en ondersteuning op het persoonlijke vlak in de uitoefening van het werk hebben zij meer zelfinzicht gekregen, één van de competenties die van belang zijn bij het herkennen van talent binnen de eigen organisatie.

Leidinggevenden die de leiderschapsleergang hebben gevolgd geven bovendien aan dat zij nu beter kunnen omgaan met de belemmeringen vanuit de organisatie. De leergang draagt bij aan het vergroten van de regelruimte die leidinggevenden ervaren.

Uit een vergelijking van de scores van leidinggevenden voor en na de leergang blijkt dat de deelnemers hun medewerkers meer empoweren en inspraak en participatie geven. Leidinggevenden die geen leiderschapsleergang volgden maken een dergelijke ontwikkeling niet door in dezelfde periode. Aangezien het geven van inspraak en participatie één van de sleutels is om tot het benutten van talent van medewerkers over te gaan kan dit resultaat betekenen dat de leiderschapsleergang op termijn wél leidt tot het beter benutten van talent.

Het hebben van visie verandert niet bij de leidinggevenden die de leergang hebben gevolgd. Dit betekent niet dat deze competentie niet te ontwikkelen valt, maar slechts dat het in deze leersituatie, voor deze groep, niet is gebeurd.

5. Aanbevelingen

Eén van de doelstellingen van het onderzoek is om leidinggevendenden concrete handvatten te bieden om in de toekomst effectiever te zijn in het herkennen en benutten van talent. Een andere doelstelling van het onderzoek is om de randvoorwaarden die belemmerend of bevorderend werken in het herkennen en benutten van talent inzichtelijk te maken. Dit biedt organisaties de mogelijkheid om randvoorwaarden beter vorm te geven waardoor leidinggevendenden meer regelruimte kunnen gaan ervaren.

Het onderzoek laat zien dat leidinggevendenden zelf actie kunnen ondernemen om effectiever te worden in het herkennen en benutten van talent en dat organisaties leidinggevendenden hierin kunnen ondersteunen door belemmerende factoren te verminderen en bevorderende factoren te stimuleren.

Ten eerste is het leidinggevendenden aan te bevelen om een interventie te volgen gericht op het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn om talent te herkennen en te benutten. Dit betreffen niet alleen interventies gericht op de competenties visie, empowerment en inspraak/participatie maar ook interventies die het vergroten van zelfinzicht en het omgaan met belemmerende factoren vergemakkelijken (ondernemende en netwerkgerichte leidinggevende). Hier komen we later in de aanbeveling nog op terug.

Ten tweede is het advies aan leidinggevendenden om het geven van inspraak en deelname aan de besluitvorming door medewerkers regelmatig te bespreken met hun medewerkers door het structureel in te plannen in de werkagenda. Hiermee organiseert de leidinggevende inspraak en deelname en krijgt de arbeidsrelatie ten aanzien van de ideeën over talentherkenning en –benutting van beide kanten structureel vorm. Tijdens de contactmomenten kunnen talenten van de medewerkers zichtbaar en herkend worden.

De organisatie kan hierbij ondersteunen door het beleid ten aanzien van inzetbaarheid, talentherkenning en -benutting (welke rollen kan en mag de medewerker van de leidinggevende verwachten en wat is de rol van de medewerker zelf hierin?) in een document vast te leggen. Daarnaast kunnen organisaties, zoals eerder geschreven, leidinggevendenden ondersteunen door belemmerende factoren te verminderen. Door in overleg te gaan met leidinggevendenden en medewerkers over tijdsdruk, bureaucratie en bedrijfskaders kan gezocht worden naar een andere, slimmere inrichting van het werk die bijdraagt aan een vergrote regelruimte voor de leidinggevende. Hierin is wellicht een taak voor de HRM afdeling weggelegd.

Naast bovengenoemde 2 doelstellingen kent het onderzoek als derde doelstelling het verschaffen van inzicht in de veranderbaarheid van gedrag en dan specifiek in de ontwikkeling van gedrag dat bijdraagt in het herkennen en benutten van talent. We hebben achterhaald welke veranderingen in leiderschapscompetenties zichtbaar zijn door een specifieke leiderschapsinterventie. Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevendenden die een leiderschapsontwikkelingstraject hebben gevolgd zichzelf beter zijn gaan kennen, beter kunnen omgaan met belemmeringen in hun omgeving en meer ruimte geven aan inspraak en participatie van hun medewerkers. Verwacht mag worden dat zij hierdoor op termijn ook beter zullen worden in het herkennen en daadwerkelijk benutten van het talent van hun medewerkers en daarmee bijdragen aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en betere bedrijfsresultaten. Het (doen) volgen van dergelijke activiteiten kan dus werken en wordt leidinggevendenden aanbevolen.

Uit het onderzoek blijkt ook dat er bij de leidinggevenden die de leergang hebben gevolgd geen verandering is opgetreden in het hebben van een visie. Ondanks dat er geen verandering is opgetreden leidt aandacht voor de ontwikkeling van deze competentie in een interventie mogelijk wel tot een effect. In de keuze of inrichting van een activiteit is het, naast de aandacht voor persoonlijke en leiderschapsontwikkeling, ook aan te bevelen om hier op te letten.

Door een interventie te kiezen, specifiek gericht op het versterken van de ondernemende en netwerkgerichte leidinggevende kan een effect worden bereikt in het ervaren van meer regelruimte. Dit biedt extra ontwikkelmogelijkheden voor leidinggevenden en zal er naar verwachting toe leiden dat zij hun medewerkers meer inspraak geven en hen meer laten participeren in de besluitvoering, dit als de twee belangrijke sleutels tot het benutten van talent. Daarnaast is een differentiatie in interventieaanpak voor leidinggevenden in het midden en hoger kader aan te bevelen. Voor leidinggevenden in het middenkader mag in de interventie meer nadruk liggen op het omgaan met belemmerende factoren en het vergroten van de regelruimte daar waar voor leidinggevenden in het hoger kader meer nadruk mag liggen op het ontwikkelen van de competentie geven van inspraak en deelname in de besluitvorming.

6. Onderzoekrelativering

De kracht van het huidige onderzoek is dat zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden zijn toegepast om de onderzoeksvragen te beantwoorden. De gesprekken met de leidinggevendenden gaven verdieping en context aan de cijfermatige informatie uit de enquêtes. Desalniettemin zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen die uitnodigen tot verder vervolgonderzoek. Ten eerste zijn de conclusies gebaseerd op de uitspraken en antwoorden van de leidinggevendenden en medewerkers zelf. We weten uit eerder onderzoek dat 'self reports' sociaal wenselijk gedrag kan oproepen (zie o.a. Thompson & Phua, 2005). Uit eerder onderzoek blijkt ook dat leidinggevendenden de neiging hebben zichzelf te overschatten (Fast et al., 2012). Deze mechanismen kunnen de resultaten vertekenen. Deels hebben we dit ondervangen door ook het perspectief van de medewerker mee te nemen. Voor een meer betrouwbaar en completer beeld zou het echter wenselijk zijn om ook andere relevante stakeholders te betrekken (denk aan collega leidinggevendenden of de HR functionaris).

Daarnaast is de steekproef van leidinggevendenden niet aselekt gekozen en vrij klein voor het trekken van eenduidige en stevige conclusies ten aanzien van de ontwikkeling van leidinggevendenden over tijd en verschillen tussen leidinggevendenden. Ondanks de kleine aantallen vonden we echter wel een aantal substantiële verschillen en verbanden. In het kwalitatieve onderzoek hebben we verschillen gevonden tussen leidinggevendende uit het hoger kader en middenkader ten aanzien van talentbenutting. Interessant is om de differentiatie naar middenkader en hoger kader ook bij een grotere populatie kwantitatief te onderzoeken. Door het onderzoeken van een grotere populatie moet blijken of de conclusies en eventuele verschillen in leidershapsechelon te generaliseren zijn naar een grotere groep leidinggevendenden. In een kwantitatief vervolgonderzoek kunnen meer vragen opgenomen worden in de vragenlijst die ook het daadwerkelijke effect van talentbenutting meten.

Talentmanagement staat anno 2015 bij veel organisaties hoog op de agenda, bedrijven zijn immers genooddaakt goed te kijken naar het arbeidspotentieel in de eigen organisatie. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de arbeidsrelatie tussen de leidinggevendende en de medewerker belangrijk is om tot talentherkenning en -benutting te komen. Het onderzoek heeft de leidinggevendende als insteek en gaat minder uit van de kant van de medewerker. Om talent in een organisatie goed te kunnen managen is een evenwichtige insteek, zowel vanuit het belang van de organisatie (met de leidinggevendende als representant) als vanuit het belang van de medewerker een interessante insteek voor vervolgonderzoek. Door in een vervolgonderzoek de arbeidsrelatie centraal te stellen kan onderzocht worden op welke wijze talentmanagement bijdraagt aan het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers en het vergroten van de kerncompetenties van de organisatie. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Wat is het talent van de medewerker en op welke wijze wordt de medewerker expert van zijn eigen talent? Wordt het talent (door de leidinggevendende en/of de organisatie) herkend en benut en welke rol spelen de arbeidsrelatie en omgevingsfactoren hierin? Wat belemmert en wat bevordert en wat kunnen medewerkers en de organisatie beter doen?

Literatuur

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-Member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York, NY: McGraw-Hill Professional.
- Bossuyt, T. & Dries, N. (2008). Talentmanagement en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen. In: *Licht op leren 2008: leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij*. Leuven: Lannoo.
- Breman, P., & Bruinsma, J. (2006). Leidt competentie tot prestatie? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 61-72.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, Vol. 39, No. 4, 414-431.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 4, 423-442.
- Capelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Press*.
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 6-32.
- Drath W.H. (2001). *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 17-40). Chicago: Rand McNally.
- Fast, N. J., Sivanathan, N., Mayer, N. D., & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 249-260.
- Fry, L. & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Journal of Human Relations*. 62(11). 1667-1696.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2): 219–247.

Heijden van der, B. I. (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'*. Nijmegen, Gelderland, Nederland: Radboud Universiteit.

Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.

Hosking D.M. and Morley I.E. (1988). The skills of leadership. In: Hunt J., Baliga R., Dachler P. and Schriesheim C. (eds.). *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA: Arlington Heights, 89–106.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.

Levenson, A. R., Stede van der, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32, 360-380.

Lewis, R.E. & Hackman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16: 139-154.

Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer; een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Nauta, A., & Blokland, K. (2007). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 55-71.

Neck, C., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445–467.

Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practises. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, 26-45.

Ospina, S. & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *Leadership Quarterly*, 21(2), 292–307.

Ospina, S., & Uhl-Bien, M. (2012). *Mapping the terrain: Convergence and divergence around relational leadership*. Charlotte, NC: Information Age Publishers.

Rubin, R.S., Munz, D.C., & Brommer, W.H. (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, 845.

Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: 'een kwestie van fit'. In Schouten en Nelissen, *Tenminste houdbaar tot Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Thema.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Burnout en Bevlogenheid. In W. Schaufeli, A. Bakker, & J. de Jonge, *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 295-309). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through managing human resources. In K. Näswall, M.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' role in the leadership process. In R. P. Shamir, M. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Followers-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindle*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sikkema, F. C. (2012). *Duurzame Inzetbaarheid: een kwestie van fit?* Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Sociaal-Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behaviour in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Stoker, J. I. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en Organisatie*, 5, 276 - 295.
- Thompson, E. R. & Phua, F. T. T. 2005. Reliability among senior managers of the Marlowe-Crowne short-form social desirability scale, *Journal of Business and Psychology*, 19, 541-554.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Nederland: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T., Caniëls, T., & Semeijn, C. J. (2010). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 357-375.
- White, R. P., & Shullman, S. L. (2010). Acceptance of uncertainty as an indicator of effective leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 94–104.
- Zand, D.E. (1997). The leadership triad: Knowledge, trust, and power. New York: Oxford University Press

Bijlage 1: vragenlijst nul- en eindmeting



In te vullen door ondervraagde	
Ondernemer	☐ Ja (ga door naar leeftijd) ☐ Nee
Functie in loondienst	☐ Hoger kader ☐ Middenkader
Leeftijd	☐ 18-40 jaar ☐ 41 of ouder
Geslacht	☐ Man ☐ Vrouw
Branche	

In samenwerking met **ELLA** doet het **lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van Hogeschool Windesheim** onderzoek naar leiderschap in bedrijven uit de regio. Wij vragen u om aan het begin van de leergang een korte vragenlijst in te vullen en enkele maanden na de leergang. De vragenlijst bestaat uit een aantal gesloten en open vragen en het invullen kost ongeveer 5 minuten van uw tijd. Wij willen benadrukken dat dit *geen* competentie-'test' is waarin nagegaan wordt of u voldoet aan bepaalde criteria voor goed leiderschap. Uiteraard zullen uw antwoorden anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden.

De eerste vragen gaan over uw rol als leidinggevende (omcirkel het antwoord dat het meest bij u past)

Als leidinggevende...

Sterk mee eens Mee eens Neutraal Mee oneens Sterk mee oneens

... ontwikkel ik teamgeest en teamgevoel onder mijn medewerkers	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... probeer ik medewerkers te enthousiasmeren voor wat zij doen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... stimuleer ik medewerkers om hun werk vanuit verschillende invalshoeken te bekijken	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... stimuleer ik medewerkers om er het maximaal haalbare uit te halen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... word ik gedreven door hogere doelen of idealen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... stimuleer ik medewerkers oplossingen voor problemen te zoeken zonder mijn supervisie	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... stimuleer ik om medewerkers zelf verantwoordelijkheid te nemen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
....stimuleer ik medewerkers om nieuwe dingen te leren	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... spoor ik medewerkers aan om nieuwe uitdagingen aan te gaan	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
...stimuleer ik mijn medewerkers om samen te werken met anderen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... consulteer ik vaak mijn medewerkers als ik belangrijke beslissingen moet maken	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... werk ik samen met mijn medewerkers om tot gezamenlijke overeenstemming te komen over de taakhoud	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... bepaal ik samen met mijn medewerkers hoe ze de doelen/targets kunnen halen	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... probeer ik optimaal gebruik te maken van de verscheidenheid aan competenties van mijn medewerkers	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅
... probeer ik functies aan te passen bij de ontwikkelmogelijkheden van mijn medewerkers	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

... zoek ik regelmatig actief naar nieuwe mogelijkheden voor mijn medewerkers	☐ _1	☐ _2	☐ _3	☐ _4	☐ _5
... heb ik inzicht in de competenties die medewerkers nodig hebben voor het uitoefenen van hun huidige functie	☐ _1	☐ _2	☐ _3	☐ _4	☐ _5
... heb ik inzicht in de competenties die medewerkers hebben om door te stromen naar een volgende functie	☐ _1	☐ _2	☐ _3	☐ _4	☐ _5
... heb ik inzicht in de competenties die niet direct bij de functie inhoud horen maar wel van belang voor de organisatie kunnen zijn	☐ _1	☐ _2	☐ _3	☐ _4	☐ _5

Tenslotte volgen er een aantal open vragen:

1. Als wij een willekeurige medewerker van u zouden vragen hoe uw manier van leidinggeven is, wat zou hij/zij dan zeggen?

2. Welke competenties vindt u belangrijk als leidinggevende om het beste uit uw medewerkers te halen?

3. Vindt u dat u deze competenties bezit? Zo ja, op welke wijze draagt u deze competenties uit? Zo nee, op welke manier zou u deze competenties willen ontwikkelen?

4. Welke factoren in uw bedrijfsomgeving zijn volgens u belemmerend voor het herkennen en benutten van het talent van uw medewerkers?

Hartelijke dank voor uw medewerking!

Dr. Menno Vos (mw.vos@windesheim.nl)

Drs. Louis Celant (lq.celant@windesheim.nl)

Bijlage 2: Checklist interviews leidinggevenden

Competenties leidinggevende in het herkennen en benutten van talent

- Competenties in herkennen van talent?
- Competenties in het benutten van talent?
- Welke competenties benut de leidinggevende in het herkennen en benutten?

Arbeidsrelatie leidinggevende en medewerker

- Betekenis van duurzame inzetbaarheid voor leidinggevende?
- Op welke wijze is duurzame inzetbaarheid binnen organisatie vastgelegd?
- Rol van leidinggevende in het bevorderen van inzetbaarheid van medewerkers?
- Wat is talent voor leidinggevende?
- Gedrag van leidinggevende in het bevorderen van inzetbaarheid en talent?
- Rol van medewerker bij inzetbaarheid?

Omgeving/regelruimte

- Wat maakt dat leidinggevende competenties in het benutten van talent wel of niet gebruikt?
- Zijn er belemmerende en/of bevorderende factoren in de omgeving te benoemen?
- Hoeveel ruimte is er voor de leidinggevende om talent te benutten?
- Neemt de leidinggevende die ruimte en welke aspecten bepalen of er “rek” in die ruimte zit?

Bevlogenheid

- Wat is bevlogenheid voor leidinggevende?
- Weet de leidinggevende wat medewerkers willen in hun werk?
- Wat doet leidinggevende om dat willen bij medewerkers te herkennen?
- In hoeverre ziet leidinggevende het als zijn taak om de bevlogenheid van medewerkers te verhogen?
- Waar loopt leidinggevende tegen aan bij het stimuleren van bevlogenheid?
- Wat heeft leidinggevende nodig om dit beter te kunnen doen?

Bijlage 3: Checklist interviews medewerkers

ALGEMEEN

☐ Zou je iets kunnen vertellen over je huidige functie bij deze organisatie?

BEHOEFTE

☐ Hoe bevlogen ben jij in je werk?

☐ Welke aspecten van het werk zijn voor jou belangrijk? Waar liggen jouw behoeften? Waar krijg

☐ Heb jij het idee dat de leidinggevende weet wat deze behoeften zijn in het werk?

☐ Hoe merk je dat?

☐ Wat doet de leidinggevende om deze behoeften bij jou te herkennen?

ENERGIEBRONNEN

☐ Zie je dat je leidinggevende hier iets mee doet?

☐ Welke energiebronnen heb je in je werk?

☐ Wat zou je leidinggevende beter kunnen doen in zijn rol om bevlogenheid te bevorderen?

OVERIGE ASPECTEN

☐ Zijn er dingen die we niet besproken hebben, maar die wel met jou motivatie/bevlogenheid en het gedrag van je leidinggevende te maken hebben?