

Talentmanagement in Nederland

*Een studie naar de rol van interne stakeholders bij het
managen van talent vanuit het HR-perspectief.*



Naam: Monica van Dijk

Studentnummer: 3216446

E-mailadres: m.vandijk4@students.uu.nl

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Afstudeerscriptie master Strategisch Human Resource Management

Begeleider: Dr. ir. Marc Peeters

In samenwerking met Talent&Result

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van ruim een half jaar hard werken aan mijn mastherthesis voor de studie `Strategisch Human Resource Management` aan de Universiteit Utrecht. Deze studie heeft plaatsgevonden tussen februari en augustus 2012 in samenwerking met Talent&Result.

Na mijn master `Vraagstukken van Beleid en Organisatie` had ik niet het idee `klaar` te zijn voor de arbeidsmarkt. Dit omdat ik het idee had dat ik mijn talenten tijdens vorige studies nog niet genoeg had kunnen ontwikkelen en benutten. Daarom besloot ik om een tweede master te volgen, waar ik ironisch genoeg ging afstuderen op het onderwerp `talentmanagement`.

Ondanks dat het afstuderen op sommige momenten een moeizaam en eenzaam proces was, kijk ik met positieve gevoelens terug op het afgelopen half jaar. Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid geboden om een kijkje in de keuken te nemen bij verschillende organisaties. Dit was erg leuk en ik vond het interessant om te zien hoe HRM in de praktijk wordt weergegeven. Ook heeft dit onderzoek bijgedragen aan mijn interesse in human resource development in algemene zin. Bovendien biedt dit onderzoek, naar mijn idee, een mooie opstap richting de arbeidsmarkt.

Tijdens mijn studies heb ik wel eens kwalitatief onderzoek uitgevoerd, maar ik ben nog nooit verantwoordelijk geweest voor zo'n omvangrijke kwalitatieve studie als deze. Terugkijkend op het proces ben ik trots dat ik dit voor elkaar heb gekregen. Door zelf data te verzamelen voelt dit onderzoek enorm als `mijn onderzoek`. Ik heb de interviews dan ook met veel plezier af kunnen nemen en vond het interessant om zulke inspirerende mensen te leren kennen.

Ik wil graag Marc Peeters bedanken voor de begeleiding tijdens het proces. Zijn kritische blik en snelle feedback zorgden dat ik zelf ook scherp en kritisch bleef. Ondanks dat ik in het begin moest wennen aan zijn directheid, kon ik zijn feedback enorm waarderen en hielp dit mij zeker om vooruit te komen. Ook wil ik alle medewerkers van Talent&Result graag bedanken voor de open houding en hulp - met Joost Spijker in het bijzonder. Hij was een cruciale factor bij het vinden van respondenten voor dit onderzoek. Ik wil ook graag alle respondenten en organisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek bedanken voor hun medewerking en openheid. Bovendien wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor de mental support gedurende het proces. Hierbij gaat speciale dank uit naar mijn vriend, Erik.

Monica van Dijk, 16 augustus 2012

Inhoud

Samenvatting.....	pag. 4
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	pag. 5
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie.....	pag. 14
Hoofdstuk 3: Methoden.....	pag. 35
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	pag. 44
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie.....	pag. 64
Referentielijst.....	pag. 74
Bijlagen	
I: Paper publieke dimensie.....	pag. 78
II: Topiclijst interviews.....	pag. 85
III: Codeboom.....	pag. 88

Samenvatting

Deze studie onderzoekt hoe talentmanagement in verschillende organisaties wordt vormgegeven en focust vooral op de rol die verschillende interne sleutelactoren (stakeholders) hierbij hebben. Dit is relevant omdat talentmanagement door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen één van de grootste prioriteiten is geworden voor arbeidsorganisaties en de coördinatie van talentmanagement blijkt belangrijk te zijn voor de effectiviteit hiervan. Echter, tot op heden bestaat hier slechts een beperkt aantal onderzoeken over en daarom is het doel van deze studie om meer licht te werpen op de rol die stakeholders vervullen binnen talentmanagement. Hierbij wordt gekeken naar hun belangen, hun activiteiten, hun conflicten en de effecten hiervan.

In deze studies zijn diepte-interviews gehouden met HR-professionals uit 10 verschillende organisaties, zowel publieke als private organisaties die variëren in sector en grootte.

Resultaten uit deze studie laten zien dat organisaties veel tijd en moeite in talentmanagement investeren, maar dat dit in veel organisaties nog geen strategische factor is. Uit dit onderzoek blijkt dat bij de vormgeving van talentmanagement belangrijke interne stakeholders het topmanagement, de HR-afdeling, direct leidinggevenden, coaches en talenten zelf zijn. Hoewel de precieze invulling van hun rol bij talentmanagement per organisatie kan verschillen, blijkt dat hun belangen en rolopvattingen in alle organisaties van cruciaal belang is voor een goede samenwerking. Ondanks het feit dat deze studie geen directe relatie heeft kunnen leggen tussen effectiviteit van talentmanagement en de coördinatie van de stakeholders, draagt dit onderzoek bij aan een concreter beeld van de rol van stakeholders, hun belangen en conflicten bij talentmanagement. Ook bevestigt het resultaten van reeds uitgevoerde onderzoeken wat betreft de rol van interne stakeholders en de conflicten tussen hen. Dit onderzoek versterkt de basis voor toekomstig onderzoek naar stakeholders en werpt voor organisatie licht op de coördinatie van stakeholders bij talentmanagement.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit hoofdstuk vormt een inleiding op deze studie, waarin nader geëxploreerd wordt welke rol verschillende interne stakeholders bij talentmanagement vervullen. In deze studie zal dit onderzocht worden door middel van interviews met HR-professionals uit verschillende organisaties. Hier zal in hoofdstuk 3 nader op in worden gegaan.

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Talent&Result. Dit is een organisatie die gespecialiseerd is in coaching en training, loopbaanbegeleiding, assessments en outplacements. Op haar website zegt zij: *“Talent&Result wil mensen helpen zich te ontplooiën en hun talenten optimaal te leren benutten. Op een speelse vrolijke manier maken wij mensen bewust van hun mogelijkheden in relatie tot werk. Met een hoge mate van deskundigheid dragen wij bij aan persoonlijke loopbaanontwikkeling, de realisatie van organisatiedoelstellingen en aan een meer welvarende wereld”*. Dit onderzoek is ontstaan op basis van de vraag van Talent&Result in hoeverre het netwerk om het talent heen belangrijk is bij talentontwikkeling.

In dit hoofdstuk zal allereerst een introductie van het onderwerp talentmanagement volgen, waarna het belang van talentmanagement wordt onderstreept. Ook zal worden omschreven waarom een studie naar de stakeholders bij talentmanagement interessant is. Hierna zullen de doel- en vraagstelling van deze studie worden toegelicht, waarna de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de hoofdvraag belicht wordt. Dit hoofdstuk zal tot slot eindigen met de begripsduiding van belangrijke termen die in deze studie gebruikt zullen worden.

1.1 Introductie

De introductie van de term *‘war for talent’* door McKinsley in 1997 heeft gezorgd dat organisaties recentelijk een flinke toename aan belangstelling voor talentmanagement hebben gekregen (Beechler & Woodward, 2009). Hiernaast hebben ook recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gezorgd dat talentmanagement een grotere prioriteit heeft gekregen in arbeidsorganisaties (Bhatnagar, 2008). De voornaamste reden dat talentmanagement op dit moment grote populariteit geniet, is omdat geloofd wordt dat investeren in talent kan bijdragen aan het realiseren van positieve organisatieresultaten. Hierbij kan gedacht worden aan organisationeel succes en concurrentievoorsprong (Heinen en O’Neill, 2004). Als gevolg hiervan is talentmanagement de afgelopen jaren één van de meest kritische HR-issues

geworden, waar ruim 97 procent van de organisaties enige vorm van beleid voor heeft ontwikkeld (Douglas en Conger, 2007; Philips, 2008).

Talentmanagement houdt het gebruik van op elkaar afgestemde activiteiten in ten behoeve van het aantrekken en ontwikkelen van talentvolle werknemers. Deze activiteiten zorgen dat organisaties talentvolle mensen, die zij zowel nu als in de toekomst nodig heeft aantrekt, behoudt, motiveert en ontwikkelt. Het doel van talentmanagement is om een stroom van talenten te waarborgen, met de achterliggende gedachte dat talent een groot organisationeel hulpmiddel is of kan zijn (Armstrong, 2006). Het idee dat de activiteiten op elkaar afgestemd moeten zijn en ‘gebundeld’ worden komt voort uit het idee dat talentmanagement op die manier een strategisch proces wordt, waarmee talentmanagement gekoppeld kan worden aan de organisatiestrategie (Beardwell, 2010). Op deze manier kan talentmanagement uiteindelijk bijdragen aan de gestelde organisatiedoelen.

Ondanks dat het meten van uitkomsten van talentmanagement moeilijk is, blijkt dat veel organisaties de doelstellingen betreffende talentmanagement niet realiseren (Van Loevezijn en Burgers, 2010; Guthridge et al, 2006; 2008). Hier kunnen meerdere factoren een rol bij spelen, maar in dit onderzoek zal de nadruk liggen op de invloed die interne stakeholders hierbij kunnen hebben. Interne stakeholders zijn actoren die directe invloed kunnen uitoefenen op talenten en hiermee een belangrijke positie bij het talentmanagement innemen. Belangrijke interne stakeholders zijn onder andere het topmanagent, de HR-afdeling, direct leidinggevend, coaches en talenten zelf (Postma, 2009). Talenten zelf zijn vaak sturend in hun eigen ontwikkeling, vandaar dat deze ook als een interne stakeholder wordt beschouwd. Het blijkt dat veel organisaties moeilijkheden ervaren om de gewenste rol van interne stakeholders bij talentmanagement te definiëren (Guthridge et al, 2006; 2008). Ook de empirie biedt hier weinig handvaten in: wetenschappelijke literatuur naar talentmanagement staat volgens een review nog in de ‘kinderschoenen’ (Lewiss & Heckman, 2007). Hierdoor ontbreekt empirische aandacht voor de rol die interne stakeholders dienen te vervullen bij talentmanagement (Lewiss & Heckman, 2007; Guthridge et al, 2006; 2008; Stahl et al, 2007).

Ondanks dat tot op dit moment weinig empirisch onderzoek naar de rol van interne stakeholders bestaat, is dit zeker relevant. Er bestaan namelijk diverse aanwijzingen dat de rollen die stakeholders innemen belangrijk kunnen zijn bij effectief talentmanagement (Guthridge et al, 2006, Van Loevezijn en Burgers, 2010, Martin en Smidt, 2010). Wanneer

stakeholders dezelfde visie hebben, duidelijk is wie welke rol dient te vervullen en de stakeholders onderling goed samenwerken, kunnen zij gezamenlijk zorgen dat talentmanagement een strategisch ingebed proces wordt. Op deze manier kan talentmanagement worden geoptimaliseerd en kunnen interne stakeholders bijdragen aan het succesvol talentmanagement en het uiteindelijk realiseren van organisatiedoelstellingen.

Hierboven is beschreven dat activiteiten van stakeholders een positieve bijdrage kunnen leveren aan talentmanagement. Echter, stakeholders kunnen ook acties ondernemen die niet in lijn staan met de visie en strategie van het talentmanagement. Hierdoor kan de daadwerkelijke uitvoering van talentmanagement afwijken van het beleid wat hiertoe ontwikkeld is. Problemen die kunnen optreden bij verschillende interne stakeholders zijn onder andere: korte termijn denken, minimale medewerking bij talentmanagement, het niet willen uitwisselen van talenten door de gehele organisatie, ineffectief lijnmanagement, conflicten tussen verschillende stakeholders en onduidelijkheid over de rol van de HR-afdeling (Guthridge et al, 2008). Deze problemen kunnen bijdragen aan inadequaat talentmanagement, waarin talenten niet optimaal tot hun recht komen. Daarom is het relevant om in deze studie verder in te zoomen op de rol van interne stakeholders bij talentmanagement, maar ook te kijken naar de coöperatie en conflicten tussen deze stakeholders.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

In de vorige paragraaf is kort omschreven wat talentmanagement is en waarom het relevant is om onderzoek te doen naar interne stakeholders.. In deze paragraaf wordt kort de onderzoeksrelatie, doel- en vraagstelling van deze studie uiteengezet en verduidelijkt.

Zoals in de vorige paragraaf al beschreven is, bestaat tot nu toe slechts een beperkt aantal onderzoeken die de rol van verschillende stakeholders, maar ook de problemen omtrent stakeholders in kaart brengen. Hierdoor is het niet geheel duidelijk wat de rol en invloed van stakeholders is op talentmanagement. Daarom is de doelstelling van dit onderzoek om op praktische en exploratieve wijze de rol van verschillende interne stakeholders bij talentontwikkeling in kaart te brengen en te identificeren wat de verbeterpunten zijn. Hierbij zal ook de onderlinge relatie tussen de stakeholders in kaart gebracht worden. Het doel hiervan is om organisaties concretere handvaten te bieden over de gewenste rol van stakeholders.

Figuur 1.1 weergeeft op figuratieve wijze het doel van dit onderzoek. In de figuur wordt het interne netwerk van stakeholders die om het talent heen staan gepresenteerd. Dit interne netwerk bestaat uit een aantal stakeholders, die naast een relatie met het talent ook een relatie hebben met andere stakeholders. In deze studie zal dit model vanuit het perspectief van HR-professionals, die gebonden zijn aan de HR-afdeling, worden onderzocht. Hierbij wordt getracht in kaart te brengen in hoeverre de organisatie van interne stakeholders al dan niet effectief is voor organisaties. Ook wordt gekeken of er eventueel nog overige stakeholders zijn die van belang zijn bij de organisatie van het talentmanagement.

Figuur 1.1: Figuratieve weergave van dit onderzoek



De hoofdvraag van deze studie luidt, op basis van het onderzoeksdoel, als volgt:

‘Wat doen organisaties aan talentmanagement en wat is de rol van interne stakeholders bij talentontwikkeling?’

Om de hierboven gestelde hoofdvraag systematisch te kunnen beantwoorden, is een viertal deelvragen opgesteld. Hieronder worden de deelvragen gepresenteerd:

Deelvraag 1: *Wat is talent en hoe wordt vastgesteld of iemand een talent is?*

Deelvraag 2: *Wat houdt talentmanagement in en wat is hier de noodzaak van?*

Deelvraag 3: *Wat is bekend over de optimale ontwikkeling van talent?*

Deelvraag 4: *Welke (interne) stakeholders zijn te onderscheiden bij talentmanagement, wat zijn hun belangen, hun mogelijke activiteiten met welke effecten?*

De eerste drie deelvragen worden met name gepoogd te beantwoorden middels een literatuuronderzoek. De laatste deelvraag zal zowel via wetenschappelijke literatuur als een empirisch onderzoek worden beantwoord.

1.3 Positionering talentmanagement

In het vorige hoofdstuk is verduidelijkt wat de onderzoeksrelatie, de doelstelling en de hoofd- en deelvragen van deze studie zijn. In het dit hoofdstuk zal talentmanagement in maatschappelijke context worden gezet.

Talentmanagement is door verschillende interne en externe ontwikkelingen enorm belangrijk geworden voor arbeidsorganisaties. Interne ontwikkelingen zijn veranderingen binnen arbeidsorganisaties zelf, terwijl externe ontwikkelingen zich buiten de organisatie afspelen en vaak een maatschappelijk, bestuurlijk of politiek karakter hebben (Boselie, 2010). Deze interne en externe ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat het strategisch belang van talentmanagement enorm is gegroeid. Hieronder volgt een korte beschrijving van ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan het strategisch belang om talenten te managen.

De bevolking is aan het vergrijzen (Schultz en Adams, 2007). Hierdoor is ook het arbeidsbestand in veel organisaties ouder geworden. De komende jaren wordt verwacht dat veel babyboomers met pensioen gaan, waardoor veel werknemers zullen gaan uitstromen en er verwacht wordt dat er krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan. Om zo lang mogelijk te kunnen profiteren van de kwaliteiten van oudere werknemers, hebben verschillende arbeidsorganisatie activiteiten opgezet ten behoeve van oudere werknemers, zoals vitaliteitprogramma's of levensfasebewust personeelsbeleid (van der Heijden, 2011). Sommige arbeidsorganisaties bieden oudere werknemers zelfs de mogelijkheid om langer door te werken (Ministerie van Sociale Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009). Op de lange termijn kunnen organisaties er echter niet aan ontkomen om hun oudere, waardevolle werknemers te vervangen door jongere werknemers. Voor het vervangen van werknemers in

de belangrijkste posities binnen organisaties, de zogenoemde sleutelposities, zijn daarom talentvolle werknemers nodig die moeten worden aangetrokken en ontwikkeld.

Tegelijk met de vergrijzing is ook sprake van ontgroening in de samenleving. Ten gevolge van deze ontwikkeling wordt verwacht dat de uitstroom van oudere werknemers sneller gaat dan de instroom van jongere werknemers. Hierdoor ontstaat grote behoefte aan jongere werknemers. Met name de talentvolle starters, die in de toekomst moeten zorgen voor de invulling van sleutelposities binnen organisaties, zijn van cruciaal belang voor organisaties. Het gevolg hiervan is dat de vraag naar '*high potentials*' groeit, maar het aanbod van talenten schaarser wordt. Verwacht wordt dat dit gaat zorgen voor een '*war for talent*', waarbij organisaties onderling moeten strijden om de talentvolle *high potentials* aan te trekken. Door de toenemende globalisering wordt de concurrentiestrijd om deze talenten naar verwachting alleen maar groter, omdat internationale carrières steeds gebruikelijker worden en dit zorgt voor grotere onzekerheid op de arbeidsmarkt.

Hiernaast moeten organisaties rekening houden met het feit dat de arbeidsmarkt verandert en de jongere generatie andere wensen heeft met betrekking tot werk dan oudere werknemers. Zij varieert op verschillende punten van de oudere generatie werknemers (Steensel, 2007). Zo vinden zij onder andere het imago van de werkgever minder belangrijk, willen zij meer vrijheid in de uitvoering van hun werk en bovendien vinden zij de sociale kring op het werk erg belangrijk. Om aantrekkelijk te zijn voor jonge *high potentials* moeten organisaties aan de behoeften van deze jonge talenten tegemoetkomen. Dit kan een nieuwe denkwijze en interne veranderingen vragen van organisaties.

Ook zijn loopbanen op de arbeidsmarkt veranderd, waardoor werknemers minder loyaal zijn aan één enkele arbeidsorganisatie gedurende hun carrière (Van der Heijden, 2011). Dit geldt met name voor jonge talentvolle werknemers, die meer dan ooit de mogelijkheid hebben om zich op hiërarchische wijze niet alleen binnen, maar ook tussen organisaties te verplaatsen. Hierdoor zijn carrières steeds meer grenzeloos geworden (Steensel 2007; Lazarova en Taylor, 2009). Individuen nemen tegenwoordig, meer dan ooit, hun eigen verantwoordelijkheid voor hun eigen carrièreontwikkeling. Hierdoor is niet alleen het aantrekken, maar ook het behouden van talenten een steeds groter issue geworden voor veel organisaties.

Tot slot zorgen recente economische ontwikkelingen dat organisaties moeten bezuinigen. Vaak wordt bezuinigd op ontwikkeling van personeel, omdat een lagere investering in human resource development en hiermee talentmanagement op korte termijn geen bedreiging vormt voor het voortbestaan van organisaties. Ook zorgt turbulentie binnen

arbeidsorganisaties, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, dat prioriteiten binnen organisaties verschuiven. Ook dit heeft invloed op de ontwikkeling van talenten binnen organisaties.

1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In de vorige paragraaf is omschreven dat maatschappelijke en organisationele ontwikkelingen hebben gezorgd dat talentmanagement de afgelopen jaren een belangrijk strategisch aspect voor arbeidsorganisaties is geworden. In deze paragraaf zal de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van deze studie worden beschreven.

Wetenschappelijke studies naar talentmanagement richten zich vooral op de meetbare uitkomsten van talentmanagement. In de huidige literatuur bestaat echter nog weinig aandacht voor hoe talentmanagementbeleid in organisaties wordt vormgegeven en welke interne stakeholders hierin van belang zijn. Dit is opmerkelijk, omdat er in de literatuur aanwijzingen bestaan dat interne stakeholders een belangrijke rol hebben bij het uitdagen en de dagelijkse uitvoering van het talentmanagement. Ook bestaat er empirische evidentie dat de manier waarop interne stakeholders georganiseerd zijn invloed heeft op de effectiviteit van het talentmanagement.

De wetenschappelijke relevantie van deze studie is dan ook om deze kennislacune op exploratieve wijze op te vullen met inzichten over de rol van deze interne stakeholders. Hierbij wordt getracht de feitelijke rol van stakeholders in kaart te brengen, maar ook de samenwerking tussen deze stakeholders in kaart te brengen, almede de conflicten die tussen stakeholders kunnen optreden. Hiermee wordt getracht meer inzicht in de effecten van activiteiten van stakeholders te creëren, maar ook te identificeren tegen welke barrières organisaties bij talentmanagement in de praktijk oplopen.

Hiernaast tracht dit onderzoek bij te dragen aan een beter beeld van de huidige stand van talentmanagement in Nederland. Veel wetenschappelijke studies naar talentmanagement zijn uitgevoerd in het buitenland. Hierdoor is het interessant om de Nederlandse situatie omtrent talentmanagement te beschouwen, en met name de rol die interne stakeholders hierbij spelen te inventariseren.

Deze studie heeft ook een maatschappelijke relevantie. Door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen is op organisatieniveau de behoefte aan talent groter geworden dan ooit. Bijna alle organisaties doen daarom aan enige vorm van talentmanagement, maar veel organisaties lijken hierbij tegen een barrière op te lopen doordat

zij niet de gewenste resultaten boeken. Door onderzoek te doen naar de rol van verschillende interne stakeholders bij talentmanagement zou vastgesteld kunnen worden in hoeverre de acties van interne stakeholders bevorderend of juist belemmerend kunnen zijn bij talentmanagement, zowel afzonderlijk als in interactie met andere stakeholders. Doordat dit onderzoek tracht bij te dragen aan deze praktische kennis, zouden organisaties met resultaten van deze studies interventies kunnen doen die zorgen voor een betere uitvoering van talentmanagement. Dit kan bijdragen aan een optimale coördinatie van talentmanagement, wat uiteindelijk kan leiden tot organisationeel succes en concurrentievoorsprong.

Ook voor talenten is onderzoek naar stakeholders bij talentmanagement van belang. Als namelijk blijkt dat problemen in de uitvoering van talentmanagement kunnen worden verholpen, hebben talenten betere mogelijkheden om zich binnen organisaties te ontwikkelen. Een betere ontwikkeling kan op individueel niveau voordeel opleveren in de latere carrière. Bovendien kan een betere ontwikkeling van talentvolle medewerkers op macroniveau uiteindelijk bijdragen aan een betere kenniseconomie en aan Europese doelstellingen met betrekking tot de concurrentiepositie.

1.5 Begripsduiding

In de vorige paragraaf is de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van deze studie onderstreept. In deze paragraaf worden kort de belangrijkste begrippen van dit onderzoek gedefinieerd.

Talent

Talent is een eigenschap die wijst op een natuurlijke bekwaamheid of aanleg. Dit ‘talent’ kan echter wel verder ontwikkeld worden. In de wetenschappelijke literatuur bestaat geen eenduidige definitie voor wie talenten zijn. Wanneer gesproken wordt over een talent, wordt hierbij in het algemeen bedoeld op medewerkers die potentie hebben in de nabije toekomst een grotere prestatie te leveren. Deze studie zal zich met name richten op zogenoemde ‘*high potentials*’ of toptalenten. Dit zijn talenten die in de toekomst belangrijke sleutelposities in arbeidsorganisaties kunnen vervullen.

Talentmanagement

Talentmanagement beslaat alle HR-activiteiten en praktijken die worden ingezet ter aantrekking, behoud, motivatie en ontwikkeling van talentvolle werknemers. Typerend aan

talentmanagement is dat deze praktijken in de ideale situatie gebundeld zijn. Hierdoor kan het talentmanagement in lijn worden gezet met de organisatiestrategie.

Interne stakeholders

Interne stakeholders zijn actoren die een belangrijke rol hebben bij de uitvoering van talentmanagement of hier een belangrijk belang bij hebben. Deze actoren staan direct in relatie met het talent, dit betekent dat zij door hun acties direct invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van talent

Interne stakeholders zijn onder andere het topmanagement, HR-managers, direct leidinggevenden, coaches en begeleiders. Het talent zelf heeft ook een belang bij zijn eigen ontwikkeling en wordt daarom in deze studie ook als een stakeholder gezien.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

Dit hoofdstuk zal zich richten op de beantwoording van deelvragen die zijn opgesteld in het vorige hoofdstuk. Hierbij zullen zowel wetenschappelijke bronnen als managementliteratuur worden gebundeld om tot een zinvolle samensmelting van theoretische achtergrond en praktische inzichten te komen.

Allereerst zal dit hoofdstuk zich richten op de vraag wat talent is en hoe vastgesteld wordt wie talenten zijn. Hierna zal worden uitgelegd wat talentmanagement is en wat dit omvat. Vervolgens zal worden geschetst wat de optimale ontwikkeling van talenten inhoudt. Tot slot zal gedefinieerd worden welke interne stakeholders te onderscheiden zijn bij talentmanagement en wat hun rol, belangen en activiteiten zijn.

Het uiteindelijke doel van dit hoofdstuk is in kaart te brengen wat vanuit de literatuur bekend is over talent, talentmanagement en de invloed van verschillende stakeholders op talentontwikkeling in organisaties.

2.1 Talent

Wanneer men spreekt over talentmanagement, is het van belang om te weten wat talent is en wie talenten zijn. Uit verschillende bronnen blijkt dat er veel verschillende opvattingen bestaan over wat talent is. Het Van Dale woordenboek (2012) geeft drie verschillende definities voor talent, namelijk: 1 (Bijb) bepaald gewicht aan goud of zilver, 2 natuurlijke begaafdheid; aanleg, 3 iemand met veel aanleg.

De eerste definitie slaat op een Babylonische gewichtseenheid, die in de Griekse oudheid als geld diende. De term ontwikkelt zich verder in de bijbel (Mattheüs 25, 14-30 van het Nieuwe Testament), waarin een moralistisch verhaal verteld wordt over een heer die zijn dienaren talenten geeft. Twee van deze dienaren besluiten de talenten aan te wenden om meer talenten te verdienen. De derde echter verzuimt zit en wordt gestraft. De tweede definitie wijst op een aangeboren persoonlijke eigenschap, die niet door opleiding of training is verworven. In de derde definitie staat de persoon centraal. Een talent wordt hierbij gepercipieerd als een persoon die veel (natuurlijke) aanleg heeft. Deze omschrijving komt hiermee sterk overeen met de tweede definitie.

De laatste twee definities van talent uit de Van Dale duiden op een aangeboren gave. In de definities uit de Van Dale komt echter niet naar voren in hoeverre talent een

ontwikkelbare eigenschap is, die bijvoorbeeld door het opdoen van ervaring, training en het nemen van risico's tot ontwikkeling kan komen. Hiermee lijkt het *nature* versus *nuture* debat, waarin de discussie gevoerd wordt in hoeverre talent aangeboren is of een ontwikkelbare eigenschap, te worden vermeden. Deze studie heeft als uitgangspunt dat talent een eigenschap is die verder ontwikkeld kan worden, omdat talentontwikkeling binnen organisaties anders overbodig zal zijn.

Om een concreter beeld te krijgen van wat talent is en welke eigenschappen typerend zijn voor talent, is het van belang om te achterhalen aan welke karakteristieken talenten moeten voldoen. Aangenomen kan worden dat er beroepsspecifieke competenties benodigd zijn voor iedere functie die talenten in de toekomst kunnen vervullen. Dit neemt echter niet weg dat er universele persoonlijke eigenschappen zijn die talenten gemeen hebben. Volgens Knegtermans (2008) voldoen toptalenten, ook wel zogenoemde *high potentials*, aan een combinatie van de volgende persoonlijke eigenschappen:

- Het hebben van innerlijke kracht, zoals authenticiteit, creativiteit, passie en zelfmotivatie;
- Het hebben van streefkracht, door uitdagingen te zoeken en ambitieuze doelen op te stellen en deze ook na te streven;
- Het hebben van denkkraft, zoals het reduceren van complexiteit en een zeker niveau van leervermogen;
- Het hebben van daadkracht, waaronder het proactief oplossen van problemen en pieken op het juiste moment;
- Het hebben van moed en zelfvertrouwen.

Volgens Knegtermans (2008) gaat het uiteindelijk niet om een optelsom van de bovenstaande eigenschappen om te bepalen of iemand een toptalent blijkt te zijn, maar om de balans tussen deze eigenschappen. Wat volgens hem uiteindelijk de doorslag geeft of iemand zich ontwikkelt als toptalent, is de intrinsieke wil om 'er voor te gaan'.

Ondanks dat deze definitie een duidelijk beeld schept aan welke persoonlijke eigenschappen talent kunnen voldoen en hiermee het begrip talent verder illustreert, zal in deze studie het framework van Knegtermans niet als uitgangspunt worden genomen wanneer over talent wordt gesproken. De reden hiervoor is dat deze definitie iets zegt over persoonlijke

kenmerken die organisaties kunnen gebruiken om hun talent te selecteren, maar niet hoe organisaties op basis van opgestelde functieprofielen met talent omgaan.

Hierboven is beknopt geschetst wat talent is en welke eigenschappen bij talenten met *high potential* horen. Omdat alleen het definiëren van talent niet toereikend blijkt te zijn, is het ook van belang om vast te stellen wie binnen organisatie als talent worden gezien. Uit diverse wetenschappelijke bronnen blijkt dat hier verschillende opvattingen over bestaan (Beardwell, 2010; Beechler & Woodward, 2009). Deze opvattingen bestaan zowel binnen de wetenschap als binnen arbeidsorganisaties.

Sommige wetenschappers en arbeidsorganisaties refereren met het begrip ‘talent’ naar alle werknemers, omdat zij van mening zijn dat iedereen over vaardigheden en competenties beschikt die verder ontwikkeld kunnen worden en waardevol kunnen zijn voor organisaties. Bij deze definitie is het echter onduidelijk wat het verschil is tussen talentmanagement en andere HR-activiteiten, zoals human resource development in algemene zin of competentie management. Anderen hanteren een definitie die verwijst naar een meer selecte groep werknemers, namelijk een groep die de potentie heeft een bovengemiddelde prestatie neer te zetten ten opzichte van andere werknemers. Deze talenten worden ook wel *B-spelers* genoemd. Tot slot bestaat er nog een definitie die verwijst naar een nog kleinere groep werknemers, die de potentie bezit om in de toekomst sleutelposities binnen arbeidsorganisaties te vervullen. Deze talenten worden ook wel *A-spelers* of *high potentials* genoemd (Beardwell, 2010).

Bij het definiëren van wie talenten zijn, spreken sommige auteurs ook wel over de inclusieve en exclusieve benaderingen. De inclusieve benadering houdt in dat iedereen een talent is en dat organisaties ook hun activiteiten op de ontwikkeling van alle werknemers richten. De exclusieve benadering richt zich vooral op de ontwikkeling in de richting van belangrijke sleutelposities binnen de organisatie. Hierbij zijn de activiteiten van talentmanagement gericht op een selecte groep (Ford, Harding & Stoyanova, 2010).

Door deze verschillende invullingen van het begrip talent is het moeilijk om eenduidig over talent te spreken. Ook blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat arbeidsorganisaties het begrip talent niet altijd officieel gedefinieerd hebben, waardoor het onduidelijk is wie precies talenten zijn (Beechler & Woodward, 2009). Uit ditzelfde wetenschappelijk onderzoek blijkt overigens wel dat de exclusieve benadering, de benadering waarbij talent bestaat uit een selecte groep werknemers met de hoogste potentie, het meest voorkomt binnen

arbeidsorganisaties (Beechler & Woodward, 2009). Hiermee richten de activiteiten van organisaties zich met name op het stimuleren van een beperkte groep talenten. Om deze reden zal ook deze studies zich richten op talentmanagement waarbij een exclusieve benadering voor talent wordt gehanteerd.

Hierboven is bediscussieerd hoe het begrip talent kan worden ingevuld. Desalniettemin moet worden opgemerkt dat er morele bezwaren kleven aan het classificeren van personen als talent. Door personen aan te merken als talent, worden andere personen namelijk automatisch geclassificeerd als non-talent. Dit kan door gehele de gehele arbeidsorganisatie een ongewenst effect hebben, omdat het kan leiden tot bijvoorbeeld een lagere werkmotivatie bij de niet-talenten. Deze ethische kant van talentmanagement wordt verder uitgediept in bijlage I, waarin de publieke dimensie van talentmanagement verder wordt uitgewerkt.

Deze paragraaf heeft beschouwd wat talent is en welke werknemers talenten zijn. Uit de literatuur komt naar voren dat voor beide vragen geen eenduidig antwoord bestaat. In het licht van deze studie zal daarom met name de nadruk op talent als een exclusieve groep werknemers liggen, mede omdat dit de focus is die veel organisaties blijken te hebben op talent.

2.2 Talentmanagement

In de vorige paragraaf is bediscussieerd wat talent is en wie talenten zijn. In deze paragraaf zal de nadruk liggen op het managen van talenten. Hiervoor zal allereerst worden gedefinieerd wat talentmanagement is en vervolgens zal worden opgesomd welke activiteiten onder talentmanagement kunnen vallen.

In de inleiding van deze studie is al kort omschreven wat talentmanagement is. Daar werd talentmanagement gedefinieerd als het *'gebruik van een geïntegreerde set van activiteiten die zorgen dat organisaties talentvolle mensen, die zij zowel nu als in de toekomst nodig heeft, aantrekt, behoudt, motiveert en ontwikkelt. Het doel is om de stroom van talenten te waarborgen, met de achterliggende gedachte dat talenten grote organisationele hulpmiddelen kunnen zijn'* (Armstrong, 2006).

Wat opvalt aan deze definitie is dat deze vrij omvattend is, maar niets zegt over de rol van verschillende stakeholders. Het ‘gebruik’ suggereert dat talentmanagement makkelijk toe te passen is in organisaties, maar lijkt hierbij voorbij te gaan aan het omvangrijke proces van de vormgeving van talentmanagement door stakeholders.

Naast de bovenstaande definitie bestaan er nog talrijke andere definities voor het begrip talentmanagement. Hierdoor is er een veelvoud aan definities ontstaan die het begrip talentmanagement betekenis probeert te geven. Lewis en Heckman (2007) stellen dat de verschillende definities in essentie hetzelfde omvatten, namelijk dat talentmanagement gaat over het managen van talentvolle personen. Wat de definities echter verschillend van elkaar maakt is de nadruk die geplaatst wordt op het talentmanagement. Deze nadruk kan namelijk liggen op de uitkomsten van talentmanagement, het proces en plannen of juist de beslissingen die in het kader van talentontwikkeling wordt gemaakt. Geen van deze definities is bevredigend in relatie tot de stakeholders. De definitie van Creelman (2004; p.3), waarbij talentmanagement gedefinieerd wordt als een ‘*mindset*’ is misschien nog wel de meest passende definitie in relatie tot stakeholders bij talentmanagement. In zijn definitie van talentmanagement geeft Creelman aan dat het een manier van denken is, waarbij door stakeholders gedacht wordt aan de implicaties voor talent van alle beslissingen. Vooral managers spelen hier volgens hem een belangrijke rol bij. Omdat deze definitie in relatie tot stakeholders het meest passend is, zal deze definitie verder in deze studie worden aangehouden.

Om talentmanagement vorm te geven bestaat een veelvoud aan HR-activiteiten die kunnen worden ondernomen door verschillende stakeholders. Vaak zijn de activiteiten gebundeld in talentmanagementprogramma’s, traineeships of management developmentprogramma’s. Om een concreter beeld te schetsen wat talentmanagement is, worden hieronder veelvoorkomende activiteiten die binnen organisaties worden ondernomen opgesomd (Smilansky, 2006; Stahl, 2007; Towers Perinn HR Services, 2007). De onderstaande lijst (tabel 2.1) is geen alomvattend overzicht van alle mogelijke activiteiten in het kader van talentmanagement, maar dient als illustratie van veelgebruikte activiteiten bij het aantrekken, behouden, motiveren en ontwikkelen van talent.

Tabel 2.1: Activiteiten in het kader van talentmanagement

<i>Activiteiten in het kader van talentmanagement</i>
<u>Aantrekken van talent</u>
- Interne werving, bijvoorbeeld door middel van interne beoordelingen
- Externe werving, bijvoorbeeld campus recruitment
- Nauwe samenwerking met business scholen en universiteiten
- Employer branding
- Selectief aannemen, bijvoorbeeld door middel van assessments.
<u>Behouden van talent</u>
- Prestatiebeloning
- Werken in teams
- Aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden
- Doorgroeimogelijkheden
- Imago van de organisatie
<u>Motiveren van talent</u>
- Coaching,
- Buddying
- Mentoring of loopbaanadvies
-Prestatiegericht belonen
<u>Ontwikkelen van talent</u>
- Jobrotatie
- Learning on the job
- Projectopdrachten
- Inhouse ontwikkelingsprogramma's
- Competentiemanagement
- Leerplaatsen

De bovenstaande tabel illustreert de veelvoud aan HR-praktijken die kunnen worden ingezet in het kader van talentmanagement. Door deze veelvoud aan praktijken, bestaan er verschillen in hoe organisaties omgaan met talentmanagement (Armstrong, 2006). Sommige

organisaties adopteren veel praktijken om hun talentmanagement vorm mee te geven, terwijl andere organisaties er voor kiezen om slechts enkele activiteiten in te zetten. Volgens Lewis en Heckman (2007) zijn er in de wetenschappelijke literatuur drie verschillende stromingen te herkennen bij de toepassing van talentmanagement

De eerste stroming die door Lewis en Heckman (2007) wordt gedefinieerd ziet talentmanagement als een collectie van typische human resource praktijken, functies of activiteiten zoals het aantrekken, selecteren, ontwikkelen van werknemers en carrière- en successiemanagement. Voor auteurs binnen deze stroming is de inhoud van talentmanagement niet veel anders dan de inhoud van andere HR-praktijken, behalve dat talentmanagement volgens hen aanvullende aandacht vraagt met betrekking tot de snelheid van de activiteiten en/of door de gehele organisatie geïmplementeerd moet worden. Dit betekent dat talenten sneller ontwikkeld worden en dat het talentmanagement organisatiebreed moet geschieden.

De tweede stroming focust zich vooral op de strategische behoefte van de organisatie. Auteurs binnen deze stroming zien talentmanagement als een set van processen die ontwikkeld zijn om een adequate stroom van werknemers naar banen binnen de organisatie te garanderen. Dit gebeurt vaak door middel van talentpoelen of –programma's. Hierbij wordt geïdentificeerd waar talent nodig is en worden hier de talenten bij gezocht. Dit gebeurt vooral binnen organisaties en is hiermee met name gericht op het interne arbeidsbestand van organisaties.

De laatste stroming focust zich specifiek op de talenten zelf, waarbij weinig aandacht bestaat voor de behoefte binnen de organisaties voor beschikbare posities of organisatiegrenzen. Binnen deze stroming wordt zowel gekeken naar talent als een selecte groep van high potentials als naar de talenten van alle werknemers.

Aangenomen kan worden dat de eerste stroom organisaties weinig additionele activiteiten, zoals omschreven in tabel 2.1, zullen adopteren om hun talentmanagement mee neer te zetten. De tweede stroming organisaties zal gebruik maken van een collectie van op elkaar afgestemde activiteiten en in de derde type organisatie zullen de activiteiten meer individueel afhankelijk zijn, omdat bij deze stroming met name de behoefte van het talent centraal staat.

Uit het bovenstaande blijkt dat er verschillende stromingen bestaan die weergeven op welke manier organisaties met talentmanagement omgaan. Echter, in de praktijk blijkt dit niet zo duidelijk zichtbaar te zijn. Veel organisaties blijken namelijk te worstelen met de plek die talentmanagement binnen hun organisatie inneemt (Martin en Schmidt, 2010). Hierdoor is het

ook onduidelijk hoe talentmanagement zich precies verhoudt tot stakeholders binnen organisaties en welke verantwoordelijkheden zij dragen. Hier zal later in dit hoofdstuk verder op worden ingegaan.

In deze paragraaf is beschouwd wat talentmanagement is en welke activiteiten hier onder kunnen vallen. Vervolgens is beschouwd dat er talrijke manieren zijn om talentmanagement in organisaties vorm te geven en dat organisaties hierbij voor een veelvoud aan keuzes staan. De keuzes die organisaties maken kunnen invloed hebben op de effecten van het talentmanagement. Daarom zal in de volgende paragraaf worden beschouwd wat bekend is over optimale talentontwikkeling.

2.3 Optimale talentontwikkeling

Ook al blijken veel organisaties te worstelen met de plek die talentmanagement binnen de organisatie inneemt, er bestaan ook organisaties die effectief talentmanagement hebben geadopteerd. Dit blijkt uit een studie van Stahl et al. (2007), waarbij een aantal internationale organisaties werden geselecteerd op basis van hun terrein, de reputatie en prestaties. Stahl et al. (2007) stellen vast dat succesvol talentmanagement in internationale organisaties uit een drietal processen moet bestaan, namelijk de activiteiten en praktijken zelf, de coördinatie hiervan en het in lijn zetten van het talentmanagement met andere organisatiedoelen. Dit illustreert dat het niet alleen de HR-activiteiten zijn die belangrijk zijn bij talentmanagement, maar ook hoe het talentmanagement geïmplementeerd wordt in de organisatie en in hoeverre de strategie van talentmanagement in de organisatie past. Met name de implementatie wijst op het belang van de inzet van verschillende stakeholders.

Uit een vervolgonderzoek onder internationaal opererende organisaties van Stahl et al. (2012) blijkt dat organisaties die uitblinken in talentmanagement nog een aantal overlappende kenmerken gemeen blijken te hebben.

- De talentontwikkeling in deze organisaties is intern consistent. Dit houdt in dat het talentmanagement in alle divisies van de organisatie zo veel mogelijk hetzelfde wordt uitgevoerd;
- De praktijken gericht op het aantrekken, selecteren, ontwikkelen, evalueren en behouden van talent aanvullend en elkaar versterkend. Dit houdt bijvoorbeeld in dat iedere praktijk een bepaalde toegevoegde waarde heeft en niet teveel overlapt met

- andere HR-praktijken. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld aparte recruitment voor talentmanagement, omdat hiervoor andere eisen aan medewerkers voor gesteld kunnen worden dan bij regulier recruitment;
- Er is sprake van een culturele fit tussen het talentmanagement en de organisatiecultuur, zodat het talentmanagement bij de cultuur van de organisatie past. Bij een hiërarchische organisatie zou het talentmanagement ook meer hiërarchisch gecoördineerd kunnen zijn dan bij bijvoorbeeld een platte organisatie;
 - Het talentmanagement heeft aansluiting met de organisatiestrategie en organisatiedoelen op lange termijn, de zogenoemde strategische fit. Dit is belangrijk zodat de doelen van het talentmanagement passen bij andere strategische processen binnen de organisatie;
 - De betrokkenheid van managers is een belangrijke factor is in het succes van talentmanagementprogramma's. Juist omdat zij belangrijk zijn bij het vormgeven van talentmanagement is hun coöperatie van essentieel belang;
 - Employer branding, een aantrekkelijk imago als werkgever neerzetten is, erg belangrijk zodat de werkgever zich hiermee kan differentiëren van andere organisaties en hiermee talenten kan aantrekken;
 - Voor globale organisaties is het van belang om een goede balans te vinden tussen globale en lokale behoeften. Op deze manier kan de organisatie ook lokaal bestaansrecht opbouwen.

In het vervolgonderzoek van Stahl et al. (2012) komt wederom terug dat de betrokkenheid van managers van belang is bij succesvol talentmanagement. De zeven punten van Stahl et al (2012) bieden echter geen concreet handvat welke HR-activiteiten effectief zijn bij talentontwikkeling en blijft erg descriptief en kretologisch. Dit terwijl bij het tweede punt ook wordt aangegeven dat de praktijken van essentieel belang zijn bij effectief talentmanagement. Omdat de studies van Stahl et al. (2007; 2012) uitgevoerd zijn onder internationale organisaties, is het de vraag in hoeverre dit opgaat bij niet globaal opererende organisaties.

Onderzoek van Martin en Schmidt (2010) biedt meer handvaten wat betreft effectieve praktijken bij talentmanagement. Zij identificeren op basis van hun wetenschappelijke studie tien kritische componenten die aanwezig moeten zijn in een succesvol talentontwikkelings-

programma. De tien kritische componenten worden hieronder opgesomd om een concreter beeld te krijgen van succesvolle activiteiten bij talentmanagement:

- Het expliciet trainen van kandidaten op 3 manieren, namelijk op hun mogelijkheden, hun betrokkenheid en hun aspiraties;
- De nadruk leggen op competenties die in de toekomst (verder) ontwikkeld moeten worden;
- Het managen van zowel de kwantiteit als de kwaliteit van high potentials op organisatieniveau, en niet op afdelingsniveau;
- Niet teveel nadruk leggen op functionele rotaties of rotaties tussen verschillende afdelingen. Het is beter om jonge leiders in intensieve opdrachten te plaatsen met duidelijk omschreven ontwikkelingsuitdagingen;
- Zorgen dat de meest risicovolle, uitdagende posities in de organisatie geïdentificeerd wordt en hier rijzende high potentials opzetten;
- Het creëren van individuele ontwikkelingsplannen voor talenten die in overeenstemming zijn met organisatiedoelen;
- Het jaarlijks herevalueren van talent, om veranderingen in mogelijkheden, betrokkenheid en aspiratie van talenten te kunnen waarnemen;
- Het aanbieden van significant verschillende compensatie en waardering aan sterwerknemers;
- Regelmatig open dialogen tussen high potentials en programmamanagers houden, om de ontwikkeling en tevredenheid van high potentials te kunnen monitoren;
- Algemene communicatie over de bedrijfsstrategie vervangen door individuele berichten voor toekomstige leiders, met een nadruk op hoe hun ontwikkeling past in de organisatieplannen

Door het toepassen van bovenstaande praktijken zouden organisaties een grote stap kunnen zetten naar effectief en efficiënt talentmanagement. Opgemerkt moet worden dat sommige van deze praktijken echter wel dubieus en risicovol zijn. Door bijvoorbeeld talenten op risicovolle posities binnen de organisatie te plaatsen kunnen organisaties zichzelf behoorlijk in de vingers snijden wanneer blijkt talenten hier niet geschikt voor is, zelfs wanneer talenten van tevoren gescreend of getest zijn. Ook het gedifferentieerd belonen van talenten kan onbedoeld effecten hebben op de motivatie van andere werknemers (zie bijlage

I). Desalniettemin zouden de meeste van deze praktijken een basis kunnen zijn voor effectieve praktijken die kunnen worden ingezet bij talentmanagement.

Wanneer we de praktijken van Martin en Schmidt (2010) vergelijken met de *best practices* van Stahl et. al (2007; 2012), valt het op dat enkele praktijken van Martin en Schmidt een invulling zijn van de best practices van Stahl et al. Voorbeelden hiervan zijn de afstemming die aanwezig dient zijn met de doelen van het talentmanagement met de organisatiedoelen en het afdelingsoverstijgend bezig zijn met talentmanagement. Bovendien kan gedifferentieerde beloning een onderdeel zijn van employer branding om talenten aan te trekken en te binden aan de organisatie.

In deze paragraaf zijn een aantal *best practices* geïdentificeerd die weergeven waar effectief talentmanagement op gebaseerd kan zijn. Ondanks dat deze paragraaf inzicht geeft in effectief talentmanagement, blijft het moeilijk om concreet aan te wijzen wat echt het verschil maakt tussen effectief talentmanagement en minder effectief talentmanagement. In deze studie wordt getracht te identificeren wat effectief talentmanagement in de praktijk inhoudt.

2.4 Stakeholders bij talentmanagement

Uit de vorige paragraaf blijkt dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op optimaal talentmanagement en talentontwikkeling. De ondersteuning en coördinatie van talentmanagement, onder andere door managers, blijkt uit onderzoek van Stahl et al. (2007) van groot belang te zijn bij effectief talentmanagement waarbij talenten optimaal tot hun recht kunnen komen. Deze paragraaf zal daarom inzoomen op wie belangrijke actoren, ook wel interne stakeholders, zijn bij talentmanagement. De rol en activiteiten van interne stakeholders worden beschouwd, alsmede hun belangen en welke conflicten kunnen optreden tussen stakeholders. Ook wordt getracht in kaart te brengen welke effecten hun activiteiten hebben.

2.4.1 Stakeholders

In deze studie is expliciet gekozen voor de term interne stakeholders omdat actoren, naast de rol die zij formeel hebben toebedeeld gekregen vanuit de organisatie, ook eigen belangen kunnen hebben in het kader van talentmanagement. Hierdoor hebben deze actoren een 'stake' bij het talentmanagement. Om te bepalen wie stakeholders zijn, wordt een aantal overwegingen gemaakt. Organisaties betrekken zowel interne als externe stakeholders bij hun

talentmanagement. Dit onderzoek is met name geïnteresseerd naar de activiteiten die in het kader van talentmanagement worden uitgevoerd en de coördinatie hiervan *binnen* organisaties. Daarom zal de nadruk in dit hoofdstuk geplaatst worden op interne stakeholders. Hiernaast worden alleen interne stakeholders die een belangrijke, officiële positie vervullen bij talentmanagement meegenomen. Hierdoor worden bijvoorbeeld directe collega's die verantwoordelijk zijn voor *learning on the job* of secretariële medewerkers uitgesloten.

In de literatuur worden de volgende interne stakeholders geïdentificeerd: het topmanagement, de HR-afdeling of HR-managers, direct leidinggevenden, coaches en loopbaanbegeleiders (Postma, 2009). Bovendien hebben ook talenten zelf een belangrijk aandeel in hun eigen ontwikkeling. Deze stakeholders worden in deze paragraaf nader beschouwd.

2.4.2 Activiteiten van interne stakeholders

Hierboven is gedefinieerd wat interne stakeholders zijn en wie als interne stakeholders gezien kunnen worden. Nu zal worden beschouwd wat vanuit de literatuur bekend is over de rol en activiteiten waar verschillende stakeholders verantwoordelijk voor zijn of dienen te zijn. Ondanks dat de literatuur die over dit onderwerp beschikbaar is zeer beperkt is, is toch getracht hier een zo compleet mogelijk beeld van te schetsen.

Topmanagement

Het topmanagement beschikt over een leiderschapsrol in het organisatiebreed uitdragen van het talentmanagement (Heinen & O'Neill, 2004). Dit houdt in dat zij voldoende aandacht aan talentmanagement moeten besteden. Ook moet het topmanagement er voor zorgen dat het talentmanagement afgestemd wordt op de strategie van de organisatie. Tot slot moet het topmanagement het talentmanagement in lijn zetten met gewenste toekomstige ontwikkelingen binnen de organisatie (Tissen et al, 2007).

HR-afdeling

De HR-afdeling moet de organisatiestrategie vertalen naar HR-beleid en legt de basis voor de HR-praktijken, zoals bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, promotiesystemen en carrièreplanning (Guthridge, 2006; 2008; Postma, 2009; Towers Perinn HR Services; 2007). Hiernaast moet HR zorgen voor het vastleggen van prestatienormen en verbetering van talenten monitoren (Postma, 2009). De HR-afdeling zou het doel van talentmanagement

moeten verduidelijken aan direct leidinggevend en deze tevens waar nodig ondersteunen en adviseren (Postma, 2009; EIU; 2006).

Direct leidinggevend

Direct leidinggevend hebben de grootste uitvoerende rol in het talentmanagement (Heinen en O'Neill, 2004). Zij staan het meest in contact met de talenten en moeten in relatie tot het talent zorgen voor feedback, communiceren over taken en functioneringsgesprekken voeren (Postma, 2009). Daarnaast zijn zij essentieel bij het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor talenten (Towers Perinn HR Services; 2007).

Coaches en loopbaanbegeleiders

Coaches en loopbaanbegeleiders zijn ondersteunend bij het talentmanagement en zorgen ervoor dat talenten inzicht krijgen in hun competenties, zelfkennis en loopbaanwensen. Het komt regelmatig voor dat deze mensen op inleenbasis werken en hierdoor geen vast onderdeel van de organisatie uitmaken (Postma, 2009). Overigens kunnen deze stakeholders ook gewoon intern aanwezig zijn binnen organisaties.

Talenten

Talenten zelf spelen ook een rol in hun eigen ontwikkeling. Volgens Postma (2009) staan zij aan het roer van hun eigen loopbaan en zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Zij dienen te zoeken naar kansen en dienen hun ambities aan te geven (Towers Perinn HR Services; 2007). Ook is het belangrijk dat ze de gestelde doelstellingen behalen (Postma, 2009).

Nu de rol en activiteiten van verschillende stakeholders zijn beschouwd, wordt hieronder (tabel 2.2) de rollen en activiteiten van de verschillende interne stakeholders schematisch weergegeven.

Tabel 2.2: Rollen en activiteiten van stakeholders

Stakeholders	Rol/activiteiten
Topmanagers	<ul style="list-style-type: none"> - Visie uitdragen - Talentmanagement in lijn zetten met de organisatiestrategie - Nadenken over toekomstige ontwikkelingen
HR-managers	<ul style="list-style-type: none"> - Vertalen businessstrategie naar HR-praktijken - Vastleggen prestatie indicatoren - Lijnmanagers ondersteunen en adviseren
Lijnmanagers	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbieden ontwikkelingsmogelijkheden talenten - Feedback, functioneringsgesprekken en communiceren over taken
Coaches en begeleiders	<ul style="list-style-type: none"> - Talenten inzicht geven in loopbaanwensen, zelfkennis en loopbaanwensen - Vaak op inleenbasis, maar kunnen ook structureel aanwezig zijn binnen een programma
Talenten	<ul style="list-style-type: none"> - Behalen van gestelde doelstellingen - Eigen verantwoordelijkheid ontwikkeling

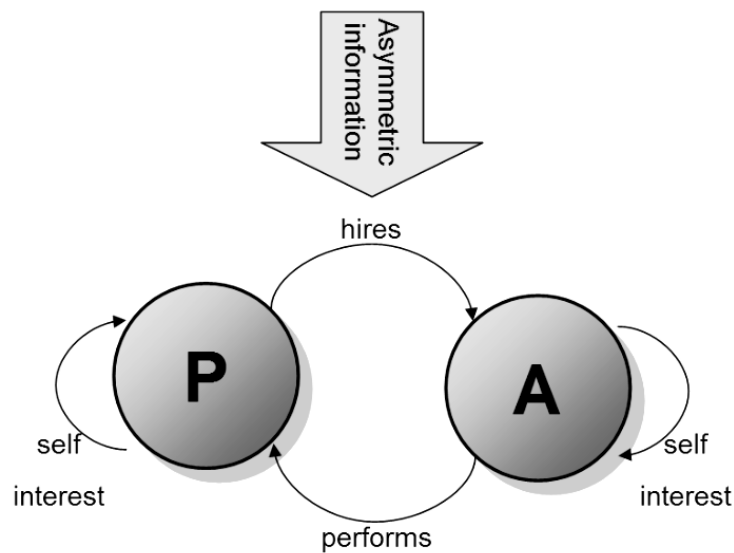
2.4.3 Belangen van interne stakeholders en conflicten tussen stakeholders

Uit de literatuur blijkt dat talentmanagement een activiteit is die in het algemeen hiërarchisch gecoördineerd is. Het topmanagement draagt het talentmanagement uit, de HR-afdeling geeft het vorm en direct leidinggevenden dienen het uit te voeren (Towers Perinn HR Services; 2007). Omdat talentmanagement voor een groot deel een hiërarchisch gecoördineerd is, valt aan te nemen dat iedere groep stakeholders ook zijn eigen belangen heeft.

Deze aanname wordt versterkt door middel van de *principal agent theory* (Laffont en Martimort, 2001). Deze theorie stelt dat binnen iedere hiërarchische relatie sprake kan zijn van afwijking van het beleid. Dit komt omdat de ondergeschikte of uitvoerende (ook wel *agent*) ‘dichter op het vuur’ zit dan de opdrachtgever (ook wel *principal*). Hierdoor heeft de

uitvoerende een kennisvoorsprong ten opzichte van de opdrachtgever. Door deze asymmetrie van kennis heeft de uitvoerende ruimte om zijn eigen belangen te kunnen behartigen. De *principal* heeft echter ook ruimte voor zijn eigen belangen omdat deze op specifieke gebieden weer een informatievoorsprong heeft ten opzichte van de agent. Dit mechanisme wordt weergegeven in de onderstaande figuur:

Figuur 2.2: De principal agent theorie (Bron: Laffont en Martimort, 2001)



Uit bovenstaande figuur blijkt dat door asymmetrie van informatie zowel de *principal* als de *agent* ruimte hebben om eigen belangen te behartigen. Hieronder zullen daarom alle stakeholders en hun in de literatuur geïdentificeerde belangen, afwijkingen van het beleid of conflicten tussen stakeholders de revue passeren. Wederom is de informatie vanuit de wetenschappelijke literatuur beperkt, maar is getracht om tot een zo volledig mogelijk overzicht te komen.

Topmanagement

Het topmanagement heeft een belang bij talentmanagement, omdat talent in de toekomst belangrijk kan zijn bij het voortbestaan van de organisatie. Het topmanagement is echter volgens onderzoek van Martin en Schmidt (2010) niet genoeg betrokken bij het talentmanagement. Zij is verantwoordelijk voor een breed scala aan activiteiten binnen de organisatie en besteedt hierdoor te weinig tijd aan talentmanagement (Guthridge et al., 2006).

Mede hierdoor heeft ruim 40 procent van de andere managers binnen de organisatie weinig vertrouwen in het topmanagement wat betreft talentmanagement (Martin en Schmidt, 2010).

HR-afdeling

De HR-afdeling heeft een belang bij talentmanagement omdat zij verantwoordelijk is voor alle *human resources* binnen de organisatie en deze vanuit haar mensvisie zo goed mogelijk wil ontwikkelen. Bovendien is het de taak van HR om werknemers zo strategisch mogelijk in te zetten en talentmanagement kan hieraan bijdragen

Uit onderzoek blijkt echter dat de HR-afdeling te vaak taken naar direct leidinggevenden blijkt te delegeren omdat dit kosten bespaart (Martin en Schmidt, 2010). Deze leidinggevenden hebben vaak echter niet genoeg kennis en vaardigheden om volledig verantwoordelijk te zijn voor het talentmanagement en hebben ondersteuning nodig van de HR-afdeling. De HR-afdeling zou daarom meer verantwoordelijkheden moeten nemen in dit proces (Martin en Schmidt, 2010). Hiernaast blijkt dat direct leidinggevenden vinden dat de HR-afdeling het talentmanagement te weinig in lijn zet met de strategische doelen van de organisatie (Guthridge et al, 2008). Uit onderzoek van Guthridge et al. (2008) blijkt dat de HR-afdeling vooral bezig is om het talentmanagement naar boven te 'verkopen' in plaats van direct leidinggevenden te ondersteunen in hun taken.

Direct leidinggevenden

Direct leidinggevenden hebben een belang bij talentmanagement omdat het voor hen belangrijk is om goed presterende mensen op hun afdeling te hebben werken. Uit de literatuur blijkt dat direct leidinggevenden vaak een korte-termijn visie hebben, waardoor ze bij talenten met name aandacht besteden aan competenties die *nu* nodig zijn in plaats van in de toekomst, terwijl de nadruk juist op toekomstige competenties dient te liggen (Martin en Schmidt, 2010). Bovendien weigeren direct leidinggevenden regelmatig om samen te werken met andere divisies ten behoeve van het talentmanagement, bijvoorbeeld door het talent te laten circuleren over verschillende afdelingen (Guthridge et al., 2006). Dit wordt ook wel *silo-denken* genoemd, waarbij managers de belangen van hun eigen divisie voorop zetten en het organisatiedoel uit het oog verliezen. Verder blijkt uit onderzoek van Tissen et al. (2007) dat direct leidinggevenden veel ruimte hebben om de eigen belangen te behartigen. Zo blijkt dat ruim 60 procent van de direct leidinggevenden talent benoemt op basis van persoonlijke overeenkomsten, houdt 52 procent van de leidinggevenden de doorstroming van talenten doelbewust tegen en benoemt ruim 33 procent talenten op basis van politieke overwegingen.

Opvallend is ook dat de helft van de leidinggevendenden er moeite mee heeft om talent te benoemen (Guthridge et al, 2006). Mede hierdoor wordt direct leidinggevendenden vaak verweten niet genoeg betrokken te zijn bij talentmanagement (Guthridge et al, 2008). Heinen en O' Neill (2004) merken op dat de belangrijkste bron van ontwikkeling voor de meeste werknemers de band met hun direct leidinggevende is. Dit maakt de ontwikkeling van leidinggevendenden in het kader van talentmanagement ook erg belangrijk maar hier wordt vaak niet genoeg aandacht aan besteed.

Talenten

Over de belangen van talenten is weinig bekend in de literatuur. Aangenomen kan worden dat talenten graag kennis en ervaring op willen doen tegen een acceptabele beloning. Voor talenten speelt toekomstperspectief of een opstapje voor de verdere loopbaan waarschijnlijk een belangrijke rol. Hierdoor kan de betrokkenheid van talenten in sommige gevallen in het geding zijn.

Coaches en begeleiders

Coaches en begeleiders worden ook weinig benoemd in de literatuur. Zij zijn vaak gepassioneerd om mensen te helpen en hiermee het beste uit de mens te halen. Afhankelijk of interne of externe coaches worden ingezet bij talentmanagement, kan worden aangenomen dat de laatste groep er ook baat bij om ook in de toekomst ingehuurd te worden in het kader van talentmanagement. Dit komt waarschijnlijk ten goede van de dienstverlening die coaches en begeleiders aan organisaties leveren.

Hierboven is opgesomt welke belangen van stakeholders in de literatuur genoemd worden. Ook problemen bij de inzet van stakeholders, waaronder conflicten, zijn hierboven besproken. Hieronder worden deze schematisch weergegeven in tabel 2.3

Tabel 2.3: Belangen van stakeholders en problemen bij talentmanagement

Stakeholders	Belangen en conflicten
Topmanagers	<ul style="list-style-type: none"> - TM is belangrijk voor overleven van organisatie - Naast talentmanagement ook andere activiteiten waardoor (te) weinig aandacht aan talentmanagement wordt besteed -Talentmanagement niet hoog genoeg op de agenda
HR-managers	<ul style="list-style-type: none"> - TM is belangrijk om het beste uit de human resources te halen - Delegeren te veel taken naar lijnmanagers ten koste van de kwaliteit - Vooral gericht op verkopen van talentmanagement richting topmanagement - Niet genoeg aandacht aan koppeling talentmanagement met strategische doelen organisatie
Direct leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> - Hebben belangen bij goede prestaties op de afdeling - Korte termijnvisie - Silo denken - Politieke en persoonlijke overwegingen bij benoemen talent - Niet genoeg betrokkenheid bij talentmanagement
Coaches en begeleiders	<ul style="list-style-type: none"> -Gepassioneerd om het beste uit mensen te halen
Talenten	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen ontwikkeling is belangrijk -Opstapje verder loopbaan: weinig betrokkenheid

Op basis van de wetenschappelijke literatuur lijken de volgende conflicten of spanningsvelden het meest voor te komen:

1. Het afschuiven van de primaire verantwoordelijkheid van het talentmanagement tussen de HR-afdeling en direct leidinggevenden (Guthridge et al., 2006).
2. Niet genoeg betrokkenheid van direct leidinggevenden: onder andere door korte termijndoelen en silo-denken

3. Niet genoeg betrokkenheid van het topmanagement doordat andere zaken ook erg belangrijk zijn (bijvoorbeeld een reorganisatie). Hierdoor moet
4. Inefficiëntie van de HR-afdeling, waarbij teveel taken worden gedelegeerd naar direct leidinggevenden.

Opvallend is dat de conflicten zich met name voor lijken te doen tussen de verschillende lagen management binnen de organisatie. Over conflicten tussen coaches of talenten is namelijk in de literatuur niets gevonden. De meeste conflicten lijken het gevolg te zijn van onduidelijkheid over de rol die stakeholders dienen te vervullen, hiërarchische conflicten of het hebben van andere belangen die het talentmanagement overstemmen.

2.4.4 Gevolgen activiteiten stakeholders

De gevolgen van activiteiten van stakeholders zijn tot nu toe in de literatuur nog niet adequaat onderzocht. Onderzoeken van Stahl et. al (2007; 2012) geven wel aanwijzingen dat het belangrijk is dat de coördinatie van talentmanagement goed georganiseerd is om succesvol talentmanagement neer te zetten.

Op basis hiervan kan logischerwijs gesteld worden dat verschillende activiteiten van stakeholders twee gevolgen kunnen hebben, namelijk helpend of belemmerend bij de ontwikkeling van talenten. Activiteiten die in lijn zijn met het talentmanagementbeleid zullen zeer waarschijnlijk helpend zijn bij het ontwikkelen van talenten. Activiteiten die afwijken van het talentmanagementbeleid zullen waarschijnlijk de talentontwikkeling belemmeren. Dit sluit echter niet uit dat activiteiten gebaseerd op eigen inzichten van stakeholders ook positieve effecten kunnen hebben op de ontwikkeling van talenten, bijvoorbeeld wanneer het beleid ineffectief is. Dit onderzoek zou hier meer uitsluitsel over kunnen bieden.

Hiernaast is het belangrijk om op te merken dat het meten van gevolgen van HR-beleid, waaronder talentmanagement en specifiek de bijdrage van verschillende stakeholders, een problematische opgave is. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat er talrijke manieren bestaan om uitkomsten van HR-programma's te meten. Hierbij kan gekeken worden naar effecten op microniveau, door bijvoorbeeld te kijken naar de relatie tussen talentmanagement en tevredenheid, productiviteit, motivatie of betrokkenheid van werknemers (Heinen & O'Neill, 2004). Ook kan gekeken worden naar effecten op macroniveau en richten zich onder andere op de doorstroom vanuit talentpools en financiële uitkomsten, zoals stijging in de winst (Heinen & O'Neill, 2004). Geen van deze manieren is echter omvattend:

talentmanagementprogramma's zijn niet per definitie ineffectief wanneer ze geen effect hebben op een van de indicatoren, zoals bijvoorbeeld de motivatie van werknemers. Dit maakt het moeilijk om effecten van talentmanagementprogramma's te meten. Daarom zal in dit onderzoek de effecten van de talentmanagement op een exploratieve manier worden benaderd.

2.5 Samenvatting literatuurstudie

In deze laatste paragraaf van de literatuurstudie zullen de bevindingen uit de literatuurstudie beknopt worden samengevat.

Talent en talentmanagement zijn moeilijk definieerbare begrippen. Talent kan zowel wijzen op vaardigheden die ontwikkelbaar zijn bij alle werknemers, maar ook op een selecte groep werknemers die over buitengewone capaciteiten beschikken. Deze studie zal zich met name richten op een smallere definitie van talent, waarbij de zogenoemde high potentials, het uitgangspunt zijn.

Talentmanagement bestaat uit een aantal op elkaar afgestemde praktijken die gericht zijn op het aantrekken, motiveren, behouden en ontwikkelen van talenten. Deze definitie schiet in relatie tot stakeholders bij talentmanagement tekort en talentmanagement als een *mindset* is hierbij een meer passende definitie. Er bestaan veel verschillende manieren om talentontwikkeling vorm te geven. Uit onderzoek naar optimale talentontwikkeling blijkt dat er meerdere cruciale factoren bestaan voor effectief talentmanagement. Ook de coördinatie van talentmanagement door verschillende stakeholders blijkt hier belangrijk bij te zijn.

In de coördinatie van talentmanagement zijn verschillende stakeholders te identificeren, namelijk het topmanagement, HR-managers, direct leidinggevenden, coaches en begeleiders en talenten zelf. In het algemeen dient het topmanagement de visie wat betreft talentmanagement uit te dragen en het talentmanagement in lijn met de organisatiedoelen te zetten. HR-managers dragen verantwoordelijkheid voor het ontwerpen van de praktijken en de ondersteuning van de lijnmanagers. De lijnmanagers staan het meest in direct contact met talenten en zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van talentmanagement. Coaches en begeleiders worden systematisch ingeschakeld om het talent verder te ontwikkelen of inzicht te verschaffen in hun loopbaan. Talenten zelf dienen de afgesproken

doelstellingen te behalen en zijn in het algemeen zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling binnen de organisatie.

Er bestaan spanningsvelden bij de inzet van verschillende stakeholders. Het eerste spanningsveld is de rolopvatting. Dit spanningsveld ontstaat wanneer niet duidelijk gecommuniceerd is over de rolverdeling, waardoor het niet duidelijk is welke stakeholder welke rol dient te vervullen in het talentmanagement. Als gevolg hiervan schuiven stakeholders verantwoordelijkheden op elkaar af.

Het tweede spanningsveld is gebaseerd op belangenverschillen. Stakeholders hebben, naast talentmanagement, ook belangen bij andere processen in de organisatie. Stakeholders geven deze andere processen soms voorrang, hetgeen ten koste gaat van het talentmanagement.

Het laatste spanningsveld zijn de hiërarchische conflicten. Deze doen zich met name voor tussen topmanagers, het HR-management en lijnmanagers. Deze conflicten zijn gebaseerd op klassieke principal-agent conflicten tussen stakeholders en is vaak een samensmelting van rolopvattingen en belangenconflicten.

Uit de literatuur blijkt dat het niet geheel duidelijk is welke gevolgen activiteiten van stakeholders precies hebben. Bovendien blijkt dat het problematisch is om de effectiviteit van HR-beleid in kaart te brengen. Daarom benadert deze studie de effecten van de inzet van stakeholders op een exploratieve manier.

In het volgende hoofdstuk worden verder op deze bevindingen ingegaan bij het operationaliseren van '*problematische*' begrippen.

Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methodologische verantwoording van het onderzoek. Allereerst zal de onderzoeksbenadering en de aard van het onderzoek verder worden gespecificeerd. Hierna zal worden stilgestaan bij de methoden voor dataverzameling die gebruikt zijn in het onderzoek. Vervolgens wordt de werving en selectie van respondenten verder uitgediept, waarna de analysemethode van de verzamelde data wordt uitgelegd. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksbenadering

Doel van dit onderzoek is om de rol, de activiteiten en de belangen van interne stakeholders en de onderlinge spanningen tussen stakeholders bij talentmanagement te identificeren. Hierbij wordt getracht om in de praktijk een beeld te verkrijgen over de rol van interne stakeholders bij talentontwikkeling. Dit onderzoek zal bovendien proberen tegenstrijdigheden en onduidelijkheden uit de literatuur omtrent de rol van stakeholders op te helderen. Deze studie kijkt hiermee op een exploratieve en inductieve manier naar interne stakeholders. Het uitgangspunt bij dit onderzoek is de perceptie van stakeholders op het talentmanagement. Hiermee neemt de betekenisgeving van verschillende personen, en de sociale werkelijkheid die zij tezamen creëren een belangrijke rol in en valt dit onderzoek te plaatsen binnen de interpretatieve onderzoekstraditie (Boeije et al., 2009).

3.2 Aard van het onderzoek

Bij een interpretatieve onderzoeksbenadering is het gebruikelijk dat men op kwalitatieve wijze onderzoek doet (Boeije et al., 2009). Hiernaast bestaan er nog een viertal andere redenen waarom een kwalitatieve onderzoeksopzet passend is bij dit onderzoek (Boeije et al., 2009):

- Er wordt getracht het bijzondere van een aantal organisaties te beschrijven. In dit onderzoek wordt namelijk getracht om de rol van stakeholders bij talentmanagement in verschillende organisatie in kaart te brengen;
- Er wordt getracht een situatie te onderzoeken waarvan men nog weinig weet. De literatuur omtrent de rol van stakeholders is nog erg beperkt;

- Van wat men weet spreken de uitkomsten elkaar tegen. Uit de literatuur wordt bijvoorbeeld niet duidelijk wie de grootste verantwoordelijkheid voor het talentmanagement moet dragen, het lijnmanagement of de HR-afdeling;
- Er is sprake van een complexe situatie. Talentmanagement bestaat in veel verschillende vormen en dit maakt het complex om in kaart te brengen.

Naast de bovenstaande redenen is het bovendien belangrijk om bij de respondenten vertrouwen te winnen. Ook hier is kwalitatief onderzoek door middel van interviews beter geschikt dan kwantitatief onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek heeft invloed op de rol van de onderzoeker, omdat deze in kwalitatief onderzoek zelf het meetinstrument is (Boeije, 2009).

3.3 Methoden voor dataverzameling

In dit onderzoek worden op verschillende manieren data verzameld, namelijk via een literatuurstudie, expertinterviews en interviews met stakeholders bij verschillende organisaties. Door het combineren van deze verschillende methoden is er sprake van methodetriangulatie (Boeije et al., 2009). Bij dit onderzoek worden dataverzameling en data-analyse gedurende dezelfde periode afgewisseld. Dit maakt het een iteratief proces (Boeije et al., 2009). Hieronder worden de verschillende methoden van dataverzameling worden besproken.

3.3.1 Literatuurstudie

De literatuurstudie was het beginpunt van dit onderzoek. Bij de literatuurstudie is bestaande wetenschappelijke en managementliteratuur bestudeerd om een beeld te kunnen krijgen van het onderzoeksveld. Doel hiervan was om de deelvragen van deze studie al zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden. Bovendien is getracht inzicht te krijgen in tegenstrijdigheden en leemten in de literatuur, om te kunnen identificeren waar mogelijk dit onderzoek kan bijdragen aan zowel wetenschappelijke en praktisch toepasbare kennis. Voor de literatuurstudie is informatie verkregen via de bibliotheek van de Universiteit Utrecht. Tevens is gebruik gemaakt van een aantal wetenschappelijke digitale catalogi, namelijk:

- <http://www.mckinseyquarterly.com>;
- <http://scholar.google.com>;
- <http://omega.library.uu.nl>;
- <http://www.sciencedirect.com>;

- www3.interscience.wiley.com.

In de literatuurstudie zijn de relevante begrippen, ook wel *sensitizing concepts* onderzocht. Dit biedt een handvat voor de semigestructureerde interviews. De uitkomsten van de literatuurstudie zijn meegenomen om een meetinstrument voor de interviews op te stellen, de zogenoemde topiclijst. Hier zal later dieper op worden ingegaan.

3.3.2 Raadpleging deskundigen

Voor begonnen is aan de interviews is ook een aantal experts, namelijk Beate van der Heijden en Edwin van Gerwen, telefonisch geraadpleegd over hun visie en inzichten betreffende talentmanagement. Inzichten die zijn opgedaan tijdens deze gesprekken zijn gebruikt voor het aanvullen van de literatuurstudie en bij het benaderen van verdere respondenten. Omdat de inzichten met name gebruikt zijn voor de beeldvorming van de onderzoeker, worden deze niet in de resultaten van deze studie opgenomen.

3.3.3 Interviews met interne stakeholders

Tot slot zijn in deze studie semi-gestructureerde *face-to-face* interviews afgenomen om inzicht te verschaffen in de rol van stakeholders. De interviews zijn semi-gestructureerd door het gebruik van een topiclijst. Deze komen voort uit operationaliseringen uit het theoretisch kader en zijn onder andere afgeleid uit tabellen en samenvattingen. Er zijn een aantal problematische begrippen geïdentificeerd die hieronder beknopt de revue passeren:

- Talent: in deze studie wordt de exclusieve benadering van talent gehanteerd. Dit houdt in dat talentmanagement gericht moet zijn op een selectieve groep;
- Talentmanagement: ondanks dat in relatie tot stakeholders een '*mindset*' de meest passende definitie is, wordt in de dataverzameling van dit onderzoek alle activiteiten gericht op het aantrekken, behouden, ontwikkelen en binden van talent als uitgangspunt genomen;
- Effectiviteit: in deze studie wordt getracht de effectiviteit van talentmanagement in kaart te brengen. Dit wordt exploratief benaderd, waarbij aan de respondenten gevraagd wordt of ze de effecten van talentmanagement bijhouden. Zo ja, hoe en wat de effecten zijn. Ook wordt gevraagd welk cijfer zij zouden geven aan het talentmanagement indien organisaties om een subjectief oordeel over de effectiviteit te verkrijgen.

De topiclijst is opgebouwd uit vier delen. Het eerste gedeelte van het interview richt zich op de respondent. Doel hiervan is een vertrouwelijke sfeer creëren en duidelijkheid te verschaffen over de functie en rol van de respondent binnen de organisatie. Het tweede deel gaat inhoudelijk in op het talentmanagement binnen de organisatie. Hierbij wordt getracht vast te stellen welke activiteiten de organisatie onderneemt in het kader van talentmanagement en welke plek dit heeft binnen de organisatie. Het derde deel richt zich op de stakeholders. Doel hiervan is om in kaart te brengen welke stakeholders een rol hebben binnen talentmanagement en wat deze rol inhoudt. Tot slot bestaat het laatste deel van het interview uit een inventarisatie van de rolopvatting van de verschillende stakeholders en welke ‘problemen’ en conflicten de respondent hierbij signaleert. De volledige topiclijst is te vinden in bijlage II.

Er is specifiek gekozen voor semigestructureerde interviews zodat de onderwerpen die besproken worden wel vastliggen, maar de antwoorden niet. Op deze manier kan flexibel worden omgegaan met informatie die respondenten geven. Indien de respondent relevante informatie gaf waar niet specifiek naar gevraagd werd, bestond er namelijk genoeg ruimte om hier verder op in te gaan. De topiclijst is tijdens het dataverzamelingsproces niet meer bijgesteld omdat deze toereikend bleek te zijn.

De interviews zijn zo veel mogelijk afgenomen op een rustige plek binnen de organisatie. Bij een tweetal interviews is dit niet gelukt: deze zijn afgenomen op een rustige plek in de kantine en op een rustige plek in een hal. Aan het begin van ieder interview zijn de respondenten op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek en waar de gegevens voor worden gebruikt. Ook is bij hen geïnventariseerd of de organisaties genoemd mochten worden in het onderzoeksrapport. Uiteindelijk is besloten dit niet te doen omdat enkele respondenten aangaven dit liever niet te willen. Daarom is gekozen om alle organisaties te anonimiseren in dit onderzoek. Alle interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen met een opnameapplicatie op een Android telefoon, namelijk ‘Tape-a-talk’. Het opnemen van de interviews vergroot de kwaliteit van de data omdat de onderzoeker tijdens de interviews niet afgeleid kon worden door bijvoorbeeld het constant maken van aantekeningen. Bovendien gaan op deze manier minder relevante gegevens verloren. De interviews zijn afgenomen vanaf half juni tot half juli 2012. De interviews duurden gemiddeld 60 minuten. Er zijn kwalitatieve interviews afgenomen met in totaal 13 respondenten bij 10 verschillende organisaties. Er zijn meer respondenten dan organisaties, omdat enkele interviews met een tweetal respondenten

hebben plaatsgevonden. Na het afnemen van het tiende interview ontstond saturatie van de data, waardoor nieuwe interviews nog maar weinig nieuwe inzichten toevoegden.

3.4 Selectie en werving organisaties en respondenten

3.4.1 Selectie organisaties

Om organisaties te vinden die bereid waren mee te werken aan het onderzoek is gebruik gemaakt van doelgerichte steekproeftrekking. Verschillende organisaties uit het netwerk van Talent&Result zijn via e-mail benaderd om mee te doen aan het onderzoek. Aan hen is gevraagd om hun meewerking voor een interview met een HR-professional, specifiek iemand met een eindverantwoordelijke rol in talentmanagement, zoals een human resource (development)-manager, management development manager, talentpoolmanager of programmaontwikkelaar. Bij het benaderen van de organisaties is geselecteerd op de eis dat er *intern*, dus binnen de organisaties zelf, talenten moeten worden opgeleid. Verder zijn er geen specifieke selectiecriteria gehanteerd.

Na het versturen van de e-mails zijn de organisaties telefonisch of per e-mail nogmaals benaderd. Op deze manier zijn een aantal organisaties bereid gevonden mee te doen. Er zijn echter ook enkele organisaties benaderd door middel van het persoonlijke netwerk van medewerkers van Talent&Result en de onderzoekster. Ook deze organisaties zijn telefonisch of per e-mail benaderd. Eén organisatie is benaderd via de sneeuwbalmethode: hierbij is aan deelnemende organisaties gevraagd of zij nog andere interessante respondenten wisten voor deelname aan het onderzoek. De werving van organisaties heeft in totaal bijna twee maanden in beslag genomen, namelijk de maanden mei en juni. Met het op de bovenstaande manier selecteren van respondenten is niet gestreefd naar statistische representativiteit.

3.4.2 Selectie respondenten

Er is binnen dit onderzoek specifiek gekozen voor personen met een coördinerende rol in talentmanagement, omdat zij goed op de hoogte zijn van het talentmanagement binnen de organisatie en aangenomen kan worden dat zij zicht hebben op de sterke en zwakke punten van het programma, al dan niet in de uitvoering door verschillende stakeholders. Hierdoor is sprake van *purposive sampling* (Boeije et al., 2009) Aanvankelijk was het idee om verschillende typen stakeholders per organisatie te interviewen om rijkere informatie te verzamelen, maar gezien de tijdsdruk met betrekking tot het afronden van de scriptie en het begin van de vakantieperiode is besloten dit onderzoek op de coördinerende stakeholders te

richten. Voordeel hiervan is dat binnen iedere organisatie hetzelfde type stakeholder wordt ondervraagd, namelijk vanuit iedere organisatie een stakeholder vanuit HR, waardoor de data beter met elkaar te vergelijken is. Dit valt af te leiden uit tabel 3.1 op de volgende pagina. Ook zorgt het voor een grotere rijkheid aan informatie en meer vergelijkingsmateriaal, omdat op deze manier het talentmanagement in een groter aantal organisaties in kaart gebracht kan worden. Het nadeel is dat de perceptie van slechts één type stakeholder in kaart wordt gebracht, waardoor er een minder objectief en divers beeld ontstaat over het talentmanagement zelf. Dit wordt echter deels ondervangen door het karakter van kwalitatief onderzoek, waarin het gaat om de subjectieve beleving van respondenten. Desalniettemin is het wel een verlies aan rijkheid binnen de verzamelde data.

Om respondenten voor het onderzoek te selecteren, zijn de meeste respondenten rechtstreeks benaderd. Bij deze respondenten was het vooraf duidelijk dat zij een coördinerende functie vervullen in het talentmanagement. Een aantal respondenten is geselecteerd doordat andere personen binnen de organisatie de onderzoeker naar hen hadden doorverwezen.

3.4.3 Overzicht organisaties en respondenten

Om een beeld te krijgen van de geïnterviewde personen en organisaties, staan deze schematisch weergegeven in onderstaande tabel (tabel 3.1). De organisaties zijn ingedeeld volgens de standaard bedrijfsindeling van het CBS (2012).

Wat interessant is aan de onderstaande collectie van organisaties is dat drie van de bovenstaande organisaties publieke instellingen zijn (1; 5; 10). Ook is uit de tabel af te lezen dat de organisaties in grootte variëren. Wanneer blijkt dat dit van invloed is op het talentmanagement, zouden deze verschillen additionele waarde kunnen toevoegen aan dit onderzoek.

Tabel 3.1: *Overzicht organisaties en respondenten*

Organisatie nummer	Soort organisatie	Aantal werknemers (+/-)	Functie respondent
1	Zorg en Overige dienstverlening	1800	Management&development adviseur
2	Zakelijke dienstverlening	3000	Respondent 1: HR-adviseur Respondent 2: HR-manager
3	Zakelijke dienstverlening	5500	Programma-manager talentontwikkeling en HRD manager
4	Industrie	4400	Manager HR development/ programma ontwikkelaar
5	Overheid	250	Respondent 1: HRM adviseur Respondent 2: mobiliteitscoördinator
6	Zakelijke dienstverlening	1000	Learning en development manager
7	Financiële dienstverlening	17000	Trainee manager
8	Industrie	3000	HR-manager: verzorgt traineeprogramma
9	Zakelijke dienstverlening	800	Respondent 1: HR-business partner Respondent 2: Coordinator HR Processen
10	Overheid	900	Programmaregisseur

3.5 Analysemethode

Na het afnemen van de interviews zijn de opnamen hiervan zo spoedig mogelijk uitgetypt. Dit is zo letterlijk mogelijk gedaan, maar bij enkele passages is gekozen voor het schrijven van een korte samenvatting omdat informatie uit deze passages minder relevant was in het kader van het onderzoek of te veel vertrouwelijke informatie bevatte. Vervolgens zijn de interviews herlezen en open gecodeerd in het programma NVivo 10. Hier zijn onder andere

codes gebruikt als 'positie programma', 'inhoud programma' en 'rol stakeholders'. De inhoud van deze open codering houdt grotendeels verband met het theoretisch kader en de invulling van de topiclijst. Middels het open coderen (Boeije, 2009) is getracht om antwoorden van verschillende respondenten rondom dezelfde onderwerpen te groeperen, waardoor de antwoorden makkelijker met elkaar te vergelijken zijn. Na het open coderen zijn de data axiaal gecodeerd (Boeijes, 2009), waarin de data ondergebracht zijn onder subcategorieën onder de hoofdthema's, bijvoorbeeld 'doelstelling programma', 'doelgroep programma', 'duur programma' enzovoort. Bovendien is in deze fase gezocht naar verbanden tussen verschillende organisatiekenmerken en codes. De codeboom die hieruit is ontstaan is te vinden in bijlage III.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Kwalitatief onderzoek is, in vergelijking tot kwantitatief onderzoek, minder gestandaardiseerd (Boeije, 2009). Dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Validiteit bestaat uit interne en externe validiteit, waarbij de eerste terugslaat naar de mate waarin conclusies van het onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep en de externe validiteit naar de mate waarin de conclusies van toepassing zijn op de hele populatie. Betrouwbaarheid zegt iets over in hoeverre men verwacht dezelfde resultaten te vinden wanneer het onderzoek herhaalt zou worden (Boeije, 2009)

Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen, zijn zoals hiervoor reeds besproken, alle interviews opgenomen en na afname zo letterlijk mogelijk uitgetypt. Wegens praktische bezwaren, met name gezien de tijd, zijn deze niet teruggekoppeld naar de respondenten, maar wel gaven de meeste respondenten aan dat zij ook na het interview nog beschikbaar waren voor het beantwoorden van eventuele vragen. Dit vergroot de interne validiteit van het onderzoek. Ook zijn, na analyse van de data, de algehele resultaten teruggekoppeld naar een tweetal respondenten en eventuele feedback hierover verwerkt. Ook dit komt ten goede van de interne validiteit.

De externe validiteit van dit onderzoek is geringer. Dit komt omdat bij het benaderen van organisaties niet gestreefd is naar statistische representativiteit. Dit resulteert er in dat veel van de benaderde organisaties onder de sector (zakelijke of financiële) dienstverlening vallen. Ondanks dat uit de literatuurstudie niet blijkt dat er verschillen bestaan tussen organisaties in verschillende sectoren bij talentmanagement, zou het raar zijn om resultaten van dit onderzoek te generaliseren naar bouwsector. In dit onderzoek heeft namelijk geen

enkel bouwbedrijf meegedaan. Dit houdt in dat resultaten gevonden in deze studie een *indicatie* kunnen zijn van talentmanagement en stakeholders in arbeidsorganisaties, maar niet per definitie iets zegt over dé Nederlandse organisatie.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is getracht te vergroten door gebruik te maken van een semi-gestructureerde vragenlijst, waarin een groot deel van de onderwerpen en vragen al vast ligt. Op deze manier wordt bij herhaling van het onderzoek de kans groter om soortgelijke resultaten te vinden als bij dit onderzoek. Bovendien is de betrouwbaarheid getracht te vergroten door gebruik te maken van bestaande procedures en software. Ook is er in dit onderzoek gestreefd naar saturatie van de data: na het 8^e interview bleek er nog maar weinig nieuwe informatie naar boven te komen tijdens interviews. Ook dit vergroot de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Verwacht wordt daarom ook dat op grote lijnen in een volgend onderzoek soortgelijke resultaten zal vinden als in dit onderzoek, die wellicht op detailniveau kunnen verschillen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten, die op basis van de kwalitatieve interviews zijn ontleed, worden gepresenteerd. Het gaat hierbij om een weergave van wat respondenten in de diepte-interviews hebben verteld, samengevat tot de belangrijkste kernpunten. Deze kernpunten worden geïllustreerd aan de hand van citaten uit interviews, die schuingedrukt worden weergegeven in de tekst. In dit hoofdstuk zal eerst het talentmanagement in de deelnemende organisaties op globale wijze worden omschreven. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de praktijken die binnen talentmanagement vallen. Hierna wordt de rol van verschillende stakeholders besproken, alsmede hun rolopvattingen en conflicten. Hierna worden de effecten van talentmanagement kort besproken en tot slot in hoeverre verschillen tussen de organisatie zorgt voor verscheidenheid in resultaten.

Bij het lezen van dit hoofdstuk is het van belang te realiseren dat uitspraken van respondenten zijn weergegeven per organisatie. Dit omdat enkele interviews met meerdere respondenten hebben plaatsgevonden. Door deze uitspraken van respondenten te relateren aan de organisatie vergroot dit de leesbaarheid van dit hoofdstuk. Dit vertegenwoordigt echter nog steeds de visie van de respondenten en niet per definitie ook de visie van de organisatie.

4.1 De stand van talentmanagement in Nederlandse organisaties

Een deel van de vragen in het interview gingen over de positie die talentmanagement in organisaties innam. Het grootste deel van de organisaties die geparticipeerd hebben in dit onderzoek maken gebruik van formeel beleid om hun talentmanagement te coördineren (organisatie 1; 3; 4; 6; 7; 8; 10). Dit beleid bestaat vaak uit de beschrijving van talentenprogramma's, de doelgroep hiervan en eventuele doelstellingen. In enkele organisaties is er ook sprake van een strategische koppeling tussen de organisatiemissie en de missie van het talentmanagement (organisatie 1; 3; 7). Deze missie van talentmanagement kan gebaseerd zijn op de kernwaarden van de organisaties, gekoppeld zijn aan de HRD-strategie of gebaseerd zijn op P&O doelen :

“Ja, het is meer de P&O doelen. Vanuit P&O worden natuurlijk bepaalde doelen gesteld en een van daarvan is bijvoorbeeld interne doorstroom (...) en goed werkgeverschap. Dus het

sluit echt wel aan op de doelstellingen die je hebt op ontwikkeling als organisatie zijnde.”

(organisatie 7)

Naast de groep organisaties met formeel beleid is een kleinere groep organisaties te onderscheiden die geen formeel beleid blijkt te hebben om talenten te managen. Hier is een drietal redenen voor gevonden:

1. Het programma was geschrapt door een reorganisatie, waardoor het talentmanagement op dit moment vooral bestaat uit losse activiteiten:

“En nou, dat is dan weer iets wat we doen en op die manier gooien we het allemaal op een hoop. En als je het bij elkaar optelt doen we best wel veel. Alleen ja, er zit geen gedachte achter, er zit geen visie, geen structuur en geen opvolging achter, het wordt niet geborgd. We doen het één keer, iedereen is super enthousiast en we gaan weer over tot de orde van de dag (...) En zo gaan we weer een nieuw programma ontwikkelen en op die manier ontstaan er eigenlijk hap snap dingen.” (organisatie 2)

2. Er werden wel activiteiten ondernomen maar het beleid en de strategie stonden nog niet formeel op papier:

“Op dit moment hebben we eigenlijk nog niet echt een beleid. We hebben het er wel met managers over uit de HR-hoek. Managers komen met vragen, medewerkers komen met vragen, maar er is niet een beleid. Maar we zitten ook als organisatie in een veranderproces, er zit ook een lichte koerswijziging in en dat vereist iets van mensen en daarom moet je ook ontwikkeling daarin meenemen. En dat moet je ook natuurlijk koppelen.” (organisatie 5)

3. De programma's waren afgerond en werden eerst geëvalueerd en aangepast voordat nieuwe programma's werden opgestart:

“Dus wat hebben we nu gedaan, we hebben alles geëvalueerd van de afgelopen 4 jaren en daar komen gewoon heel veel plussen uit, maar ook wel wat minnen (...). Dus in wat voor vorm dat gegoten wordt weten we nog niet.” (organisatie 9)

Wat opvalt aan de bovenstaande citaten is dat ondanks het feit deze organisaties zonder beleid opereren, zij wel bezig zijn met het managen van talentvolle werknemers en hiermee substantiële aandacht lijken te hebben voor talentmanagement.

Zoals net al genoemd is, bestaan er binnen veel organisaties formele programma's die gericht zijn op talentmanagement (organisatie 1; 3; 4; 6; 7; 8; 10). Wat opvalt aan deze

programma's is dat zij in focus kunnen verschillen. Op basis van de interviews kan hier een tweedeling in gemaakt worden.

Allereerst is waargenomen dat een deel van de organisaties programma's gebruiken die intern gericht zijn. Dit wil zeggen gericht op talenten die reeds aanwezig zijn in de organisatie (organisatie 1; 3; 4; 6; 7; 8; 10). Voorbeelden hiervan zijn talentenprogramma's voor medewerkers die opvallen of uitzonderlijk presteren en management development (MD) programma's, gericht op het ontwikkelen van leidinggevende kwaliteiten van werknemers of leidinggevendenden.

Hiernaast organiseert een deel van de organisaties ook programma's die gericht zijn op de externe markt, namelijk op het aantrekken van talentvolle starters buiten de organisatie. Een veelvoorkomend voorbeeld hiervan is een traineeprogramma's (organisatie 2, 5; 7; 8; 9).

Tot slot valt het op dat een groot aantal organisaties meerdere programma's gebruikt of activiteiten organiseert gericht op talentmanagement (organisatie 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9).

Opvallend is dat de meerderheid van de organisaties die niet in essentie gebruik maken van formele programma's op een aantal kenmerken van de andere organisaties variëren (organisatie 2; 5). Eén organisatie bestaat uit een groot aantal onderdelen die allemaal een eigen HR-afdeling hebben, waardoor het moeilijk is HR-beleid centraal te coördineren. Een andere organisatie is een kleine, professionele organisatie die in essentie al sterk gericht is op de ontwikkeling van werknemers (organisatie 5).

4.2: Talentmanagementprogramma's: kenmerken en inhoud programma's

4.2.1: Kenmerken talentmanagement

Wanneer er binnen organisaties programma's gericht op talentmanagement aanwezig zijn, duren deze trajecten tussen de 9 maanden tot 2 jaar. Sommige organisaties zijn al langer bezig met talentmanagement, terwijl het bij andere organisaties nog in de kinderschoenen staat. Bij een aantal organisaties worden de programma's namelijk al voor de vijfde keer of vaker uitgevoerd (organisatie 6, 7, 8, 10), terwijl bij een enkele organisatie het programma net opgezet was en recentelijk pas werd uitgevoerd (organisatie 1).

Het aantal talenten dat geselecteerd wordt voor de programma's varieert per organisatie van 4 tot 22 per programma. Opvallend is dat bij meerdere organisaties, met name waar de programma's al wat langer bestaan, het aantal deelnemers van de programma's is gereduceerd ten opzichte van eerdere lichtingen van de programma's (organisatie 3, 7, 10).

Dit hangt in alle gevallen samen met krimp binnen de organisatie. Het volgende citaat illustreert dit:

“En we zijn ook wel een beetje zoekende van wat het is het maximaal aantal. Ik heb zelf ook wel zoiets van 8 vind ik het maximum, omdat je ook als organisatie de nazorg goed moet doen (...). Ook om die belofte waar te maken dat je wilt dat ze een groei laten zien na 2 jaar (...) want er stromen er steeds meer uit en zeker met de bezuinigingen. Het wordt natuurlijk steeds smaller, want hoe hoger je komt des te smaller wordt het.” (organisatie 7)

Wat hiernaast opvalt is dat een groot aantal organisaties blijkt samen te werken met externe bureaus (organisatie 1; 6; 7; 9; 10). In hoeverre deze bureaus een rol en belang hebben bij talentmanagement zal later in dit hoofdstuk worden beschouwd.

4.2.2 Inhoud talentmanagement

De meeste programma's om talent te managen bestaan uit een combinatie van verschillende activiteiten, waaronder modules, intervisie, coaching en mentoring of loopbaanbegeleiding. Het volgende citaat is een voorbeeld van zo'n soort programma:

“Ze hebben tweedaagse modules steeds, en dat doen ze zes keer. En de ene dag bestaat dan uit een bedrijfskundige module en de tweede dag is echt persoonlijke ontwikkeling. Dus zij hebben ook testen, ze hebben allemaal een persoonlijke coach, ze hebben intervisie. Ehhh, en daarnaast wordt er vanuit de directieraad, worden er voor die groep van dat jaar een viertal thema's neergelegd waar ze als groep – die worden ook in groepjes verdeeld- aan kunnen gaan werken gedurende die 9 maanden. En aan het eind van de rit hebben we een soort Dragons' Den, dan wordt aan de directieraad de opdracht gepresenteerd en de winnaar gaat dan met die opdracht verder en die opdracht wordt dan verder geïmplementeerd. Dus dat ziet er wel iets anders uit maar wel heel duidelijk gelinkt aan de thema's die spelen binnen de organisatie op dat moment.” (organisatie 8)

Het bovenstaande citaat geeft de opbouw weer die in de meeste organisaties tot op zekere hoogte terugkomt. Hiernaast zijn echter ook de volgende activiteiten waargenomen die aan orde kwamen bij het talentmanagement:

- Een persoonsgebonden budget die talenten kunnen inzetten ten behoeve van hun eigen ontwikkeling (organisatie 7; 8; 10)
- Assesments om talenten te selecteren en te meten op welke positie zij zich in hun loopbaan bevinden (organisatie 1; 4; 10)

- Talenten werven via beurzen (organisatie 2; 7)
- Talent competities en het pitchen van ideeën (organisatie 1; 6)

Wat opvalt is dat bij geen van de onderzochte organisaties bleek dat talenten beter beloond werden dan andere werknemers. Het feit dat zij zich verder konden ontwikkelen door speciaal georganiseerde activiteiten of programma's werd door organisaties als beloning gezien:

“Maar ik zeg dan ook wel eens de beloning voor ontwikkelen is de ontwikkeling zelf.”

(organisatie 5)

Wat nog meer opvalt is dat veel organisaties in het talentmanagement, en met name binnen talentenprogramma's, een balans proberen te vinden tussen professionele ontwikkeling van de kandidaten en hun persoonlijke ontwikkeling. Dit valt terug te zien aan de combinatie tussen theoretische en praktische modules en intervisie, coaching en loopbaanbegeleiding die in veel programma's aanwezig is. Door een aantal organisaties werd dit ook expliciet benoemd, waar het onderstaande citaat een illustratie van is:

“En dat heeft ermee te maken dat we ons programma niet beperken tot zeg maar puur het professionele, maar de totale ontwikkeling van de mens als professional. Want je kunt je wel als professional blijven ontwikkelen, maar als je mentaal en als mens niet meeontwikkeld, dan raak je uiteindelijk ergens in je carrière in onbalans. Dus we besteden best wel heel veel tijd aan de mens achter de professional.” (organisatie 3)

4.3: Stakeholders bij talentmanagement

Deze paragraaf beschouwt de rol van verschillende stakeholders die tijdens de interviews aan de orde zijn gekomen. Het grootste deel van deze stakeholder is intern: dit betekent dat zij een arbeidsovereenkomst hebben binnen de organisatie. Er is echter ook een aantal belangrijke actoren gevonden die extern zijn en ook deze zullen in deze paragraaf besproken worden.

4.3.1 Het topmanagement

Uit de interviews blijkt dat het topmanagement uit meerdere stakeholders kan bestaan, onder andere het management team, de raad van bestuur en de algemeen directeur of andere directieleden.

Bij de meeste organisaties bestaat vanuit de top veel aandacht voor de ontwikkeling van talentvolle werknemers. Ondanks dat het onderwerp tijdens vergaderingen wel eens op de agenda gezet moet worden, is de aandacht van de top in het algemeen substantieel te noemen. Dit illustreren de volgende citaten:

“Als ik bij onze CEO aanschuif dan heb ik eigenlijk gewoon een thuiswedstrijd, dus dat gaat echt makkelijk. Het staat zeker in de top 5 prioriteiten”. (organisatie 4)

Bij enkele organisaties blijkt de aandacht vanuit de top echter minder aanwezig te zijn (organisatie 1, 3, 9 en 10). Dit komt omdat het topmanagement ook veel aandacht besteedt aan andere onderwerpen, bijvoorbeeld een (naderende) reorganisatie of politieke aangelegenheden. Vanuit HR kost het moeite om het onderwerp talentmanagement op de agenda te zetten en houden, zoals geïllustreerd wordt door het volgende citaten:

“En ik ben een jaar lang zelf programmamanager geweest en dat was bijna 50 procent van mijn taak, om te zorgen dat de organisatie betrokken bleef.” (organisatie 3)

“Het management team bestaat uit hele diverse persoonlijkheden en ja, over het algemeen natuurlijk zijn er ook managers die zijn wel aardig commercieel en financieel gedreven en daarom zit er natuurlijk ook niet voor niets een aparte persoon voor HR bij. Dat is logisch dat die het ook echt op de kaart moet zetten. En dan heb je natuurlijk verschillende persoonlijkheden want de een heeft ook echt wat meer ermee dan de ander en ik vind ook wel dat daar binnen het management team een diversiteit in zit.” (organisatie 9)

Over het algemeen is het topmanagement op een afstand betrokken bij het talentmanagement. Dit betekent dat zij geen bepalende rol hebben in het talentmanagement, maar dit wel dienen uit te uitdragen. In enkele organisaties heeft het topmanagent wel een actievere rol bij het talentmanagement, waarbij de top betrokken is bij het bekrachtigen van talenten, het suggereren van opdrachten aan talenten, het helpen met evalueren van het programma of hier richting aan geven (organisatie 1; 4; 5; 7; 9). In een andere organisatie is op verzoek van de top een onderdeel toegevoegd aan het programma, maar dit is geschrapt nadat dit geen succes bleek te zijn:

“Ik heb het een keer meegemaakt, toen heb ik van de raad van bestuur de opdracht gekregen om iets in te bouwen in het programma, wat er eigenlijk gewoon niet in hoorde, daar heb ik me eigenlijk toe laten overhalen, en dat had ik eigenlijk dus niet moeten doen. Want de deelnemers voelen het feilloos aan, en ze hadden allemaal zoiets van nou dat gaan we dus niet doen. En toen had ik zoiets van ja, ik kan jullie eigenlijk geen ongelijk geven. Dus

toen ben ik terug gegaan naar de raad van bestuur om te vertellen dat ze het niet wilden doen. Ja dan sta je 2-0 achter". (organisatie 3)

Om de aandacht van het topmanagement op talentmanagement gericht te houden, bestaan binnen organisaties verschillende initiatieven. In meerdere organisaties wordt het topmanagement uitgenodigd bij sessies of modules om presentaties te geven of discussies te voeren (organisatie 1; 3; 6; 8). In sommige organisaties wordt het topmanagement betrokken bij opdrachten van talenten, waarbij talenten langs moeten gaan bij topmanagers om hun opdracht te vervullen (organisatie 3; 8). Tevens werd in een organisatie het 'Lagerhuis' georganiseerd waarin talenten kunnen discussiëren met leden van het topmanagement (organisatie 2). Een andere organisatie organiseerde na het programma een gesprek tussen talenten en het topmanagement:

"Na die 2 jaar heb je ook gesprek met de raad van bestuur en dat blijft ook in ere gehouden (...) het zijn je toekomstige directeuren en je huidige klanten en de klant voor de toekomst". (organisatie 7)

4.3.2 Human resource-afdeling

De eindverantwoordelijkheid van de uitvoering talentmanagement ligt over het algemeen bij de HR-afdeling of bepaalde actoren hierbinnen. Wat opvalt is dat veel organisaties werken met programmamanagers binnen de HR-afdeling. Deze actoren zijn verantwoordelijk voor verschillende de typen talentenprogramma's (organisatie 1, 3, 4, 7, 8, 9). In een enkele organisatie werd dit zelfs gezien als een cruciale succesfactor om het programma te laten slagen:

"Kijk, ik maak al sinds 1997 dit soort programma's en wat ik wel geleerd heb door de jaren heen is dat zo'n programma staat en valt bij degene die hem trekt. Dus echt eigenaarschap van zo'n programma is één van de cruciale succesfactoren." (organisatie 3)

De HR-afdeling heeft veelal een faciliterende rol in het talentmanagement en is verantwoordelijk voor het beleidsmatig ontwerpen van het talentmanagement en dit te implementeren in de organisatie (organisatie 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10). Vaak moeten zij hierbij draagvlak creëren bij verschillende stakeholders, met name bij direct leidinggevend en het topmanagement.

"Ja, wat ik heel graag zou willen is een keer per jaar een ronde maken naar de managers toe om te vragen van goh, wie heb jij nou op de afdeling waarvan je vind zo, daar val ik steil van achterover wat die heeft gepresteerd, in de positieve zin." (organisatie 1)

In enkele organisaties is men daarom bewust bezig (geweest) met het organisch laten groeien van het talentmanagement (organisatie 4; 9). Dit illustreert het onderstaande citaat: *“En daarom betrekken we ook heel veel mensen uit de betreffende onderdelen erbij, dat heeft een voordeel. Het voordeel is dat je daardoor iets krijgt wat draagvlak heeft, betrokkenheid en mijn stelling is dat je betrokkenheid alleen maar genereert als je mensen invloed geeft (...). En dat betekent dus dat we een organisch proces hebben van welke kant we op willen gaan maar dat we niet alles zitten uit te werken”*. (organisatie 4)

In een groot aantal organisaties stelt de HR-afdeling duidelijke doelen bij het talentmanagement (organisatie 1; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10). Veelvoorkomende doelen zijn doorstroom naar een bepaalde positie binnen een bepaald aantal jaar, al dan niet met het oog op de toekomstige vergrijzing (organisatie 3, 6, 7, 8, 9, 10), retentie van werknemers (3; 6; 8), goedwerkgeverschap (organisatie 1; 7) en interne mobiliteit (organisatie 5; 6). Het monitoren en evalueren van deze doelen wordt echter niet in alle organisaties even structureel gedaan. Talenten worden in een aantal organisaties gevolgd nadat zij deel hebben genomen aan activiteiten of een programma (organisatie 3; 6; 7; 8). In slechts één organisatie worden meerdere indicatoren gebruikt om het succes van het talentmanagement te meten en wordt dit structureel gemonitord:

“Nou, wat je ziet is dat de uitstroom uit de populatie van deelnemers ten opzichte van de controlegroep, dus medewerkers die ook een a-potentieel hebben, die ook in dezelfde leeftijdscategorie zitten, die in principe het meeste hetzelfde hebben maar toch niet deelnemen aan het programma, daarvan was de uitstroom de helft. Degene die meededen aan het programma blijven aanzienlijk langer bij de organisatie. Dus je creëert een veel hogere loyaliteit. Dat was zegmaar het directe cijfer. En dan heb je een indirect cijfer en dat is hoeveel beïnvloeden ze de mensen om hun heen. Dus we keken ook naar welke collega's zitten er om die talenten heen en is daar een hogere bindingsfactor met de onderneming dan bij een niet-deelnemer. Dus ook het indirecte zie je daarin positief terug, de klantenbeoordelingen zijn veel beter, ziekteverzuim is veel lager, en de medewerkerbetrokkenheid bij de organisatie is veel groter, dus ook de employee survey komt veel beter uit de verf.” (organisatie 3)

Een andere organisatie was een soortgelijk systeem aan het opzetten:

“En dat moet dus een beetje het sluitstuk worden van mijn opdracht hier, dat is het ROT project, en dat staat voor returnment on development and training, en als ik dat heb afgerond dan denk ik dat ik een mooi verhaal met een kop en een staart heb neergezet”

(organisatie 4)

Ook bepaalt de HR-afdeling aan welke criteria talenten moeten voldoen om tot talent benoemd te worden. Dit kan variëren van enkele eisen tot een geheel competentieprofiel. Het volgende citaat is een voorbeeld van wie als talent gezien kunnen worden:

“We hebben vijf groeifactoren waar talenten aan moeten voldoen. En dat zijn groeifactoren die wij echt heel goed hebben bekeken en waar mensen toch echt wel zichtbaar aanwezig moeten zijn. Dus bijvoorbeeld emotionele stabiliteit, dat is bijvoorbeeld durf en lef, dat is bijvoorbeeld de wil om te leren, dat zijn allemaal groeifactoren die aanwezig moeten zijn.”

(organisatie 1)

“Nou, dan heb je sowieso al een topbeoordeling van de beoordelingscyclus en dan ga je al opvallen. En juist door die topbeoordelingen, bespreekgeval is niet het juiste woord, maar sta je wel wat meer in de picture.” (organisatie 9)

Naast het bepalen wie mogelijk een talent zou kunnen zijn, heeft HR in veel organisaties inspraak of de eindverantwoordelijkheid in het benoemen van talenten (organisatie 1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 10).

“Nou dat is ook een taak van HRM om dat naar voren te brengen in de jaarlijkse vlootschouw. HRM voegt dat allemaal samen, waar zitten onze talenten, welke medewerkers zouden we eigenlijk moeten veranderen, welke medewerkers komen nu echt een keer in aanmerking voor interne mobiliteit, wat zijn de trends ten aanzien van opleidingen, wensen van medewerkers. Nou dat bespreken wij met alle direct leidinggevenden en de directie en dan krijg je een aantal namen. En dan zullen ze met elkaar rond de tafel gaan zitten van nou, interessant, ik heb nooit geweten dat hij die ambitie heeft of dat talent, nou leuk om te horen, dan moet die maar in dat project participeren.” (organisatie 5)

Hierboven is met name de coördinerende kant van HR in het talentmanagement besproken. In een aantal organisaties speelt de HR-afdeling ook een meer inhoudelijke rol in het talentmanagement. In veel organisaties is de HR-afdeling namelijk gedeeltelijk verantwoordelijk voor het evalueren van talenten en in de meeste gevallen ook voor de eindevaluatie van hun ontwikkelpad.

“Nee, wij geven een eindevaluatie van het programma na twee jaar. De leidinggevende voert natuurlijk gewoon het beoordelingsgesprek, en hoe we die eindevaluatie doen, daar zullen we de leidinggevende ook bij betrekken” (organisatie 10)

Ook hebben bepaalde actoren binnen de HR-afdeling een coachende rol ten aanzien van het talent (organisatie 1; 5; 6; 8):

“Ja, maar ook HR- adviseurs, want wij hebben intervisie training gehad dus HR- adviseurs kunnen ook intervisie. Dat staat ook in ons opleidingsprogramma, dat als je een

interviewsessie wilt organiseren dan kun je een HR-adviseur daarbij betrekken om dat te faciliteren. Dus we doen dat deels zelf en deels met het externe bureau.” (organisatie 6)

Ondanks dat de HR-afdeling als één stakeholder beschouwd wordt, ontstaan er ook wel eens conflicten tussen verschillende actoren binnen de HR-afdeling:

“Nee maar dat is toch ook juist goed, want als je een team hebt wat uit dezelfde mensen bestaat ja, ik denk dat het wel eens goed is om juist die conflicten wel eens bewust op te zoeken En dat doen we ook wel eens, niet we, ik bedoel doe ik ook wel eens, anders lijkt het helemaal van die Jip en Janneke taal want zo is het echt niet, want wij zitten echt niet altijd op dezelfde lijn.” (organisatie 9)

4.3.3 Direct leidinggevende

Direct leidinggevenden zijn doorgaans verantwoordelijk voor het identificeren van talentvolle werknemers en het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan talenten (organisatie 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9). Het volgende citaat illustreert hoe leidinggevenden een rol hebben bij het identificeren van talenten:

“We hebben eigenlijk nu twee routes. In het beoordelingsgesprek wat ieder jaar in december plaatsvindt kan de leidinggevende dat al aangeven. Dus als iemand echt een zeer goed beoordeling krijgt, dan kan dat een voor de hand liggend leertraject zijn en bespreekt de manager dat. Maar het kan ook zijn dat een leidinggevende dat een keer met een HR-adviseur heeft besproken van goh ik wil eigenlijk dat deze persoon mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen en zou het programma daar voor geschikt zijn.” (organisatie 6)

Het blijkt dat het belangrijk is dat de leidinggevende een gunfactor heeft ten aanzien van het talent, omdat de ontwikkeling van talenten tijdens talentmanagement vaak in een stroomversnelling komt. Hierdoor de kans groot is dat het talent de huidige afdeling ontgroeit en hiermee kunnen leidinggevenden hun werknemer kwijtraken (organisatie 1; 5; 6; 7; 10):

“Leidinggevenden die een hele hoge gunfactor moeten hebben. En die gunfactor die moet groeien denk ik. Want als afdeling A een talent heeft en die kan beter op afdeling B, dan moet het hoofd van afdeling a zeggen van nou, ik gun het je. Dus die laat ik los.” (organisatie 1)

Hiernaast zijn direct leidinggevenden het aanspreekpunt van talenten en zijn zij verantwoordelijk voor de dagelijkse ontwikkeling en stimulering van talenten (organisatie 1; 2; 5; 7; 9). Dit kan inhouden dat zij opdrachten moeten faciliteren of hierin moeten ondersteunen (organisatie 1 ; 7; 8; 10) of de talenten moeten beoordelen of hier inspraak in hebben (organisatie 5; 7; 8; 10):

“De beoordeling wordt nu naar ze toegestuurd. Ze krijgen per half jaar een beoordeling door de opdrachtgever (=direct leidinggevende) en die wordt naar ons toegestuurd en dan gaan ze samen met de opdrachtgever bepalen waar ze naartoe willen groeien.” (organisatie 7)

Wat betreft programma's of activiteiten in het kader van ontwikkeling is voor direct leidinggevendenden vaak een minder prominente rol weggelegd. Vaak hebben zij geen rol binnen het daadwerkelijke ontwikkeltraject of –programma van het talent. Als zij een rol hebben binnen zo'n traject, komt het vaak voor dat zij alleen betrokken zijn bij de eerste of laatste bijeenkomst (organisatie 6; 8). Slechts in een enkele organisatie komt de leidinggevende gedurende het programma steeds weer in beeld:

“Nou dat ziet er dan ongeveer zo uit, wat je dan ziet en dat is wel even belangrijk, is een nominatie door de leidinggevende en je ziet die leidinggevende ook tijdens het programma steeds terugkomen. Ook aan het eind van het programma.” (organisatie 4)

In enkele organisaties is de rol van leidinggevendenden bij het talentmanagement minder stevig (organisatie 3; 6). In deze organisaties is de rol van leidinggevendenden ingeperkt, zodat binnen het talentmanagement om de direct leidinggevendenden wordt heen gewerkt.

“De manier waarop wij het ingericht hadden betekent dus dat je regelmatig langs de eigen manager heen werkt. En daar zit natuurlijk een risico in. Dus het erbij houden van de manager vond ik een primaire verantwoordelijkheid van het talent zelf. Om die te blijven updaten, erbij houden, vertellen wat er gebeurde, deelgenoot maken van het proces, maar dat is niet genoeg, dus je moet daar zelf ook aandacht aan blijven besteden heb ik gemerkt.” (organisatie 3)

Verder blijkt dat direct leidinggevendenden nog wel eens te vaak aan het persoonlijk belang te kunnen denken (organisatie 1; 5; 6; 7;10). Dit wordt geïllustreerd door middel van de volgende citaten:

“Ik heb wel eens discussie gehad dat de manager zei van ‘ja maar ze doet het zo goed’ en dat ik zei van ‘ja, oké prima, maar ik weet dat zij heel graag iets wil’. En ze wilde zich ontwikkelen richting iets anders, nou als je dat tegen gaat houden doet ze het over een paar jaar helemaal niet meer zo goed. Dus je moet wel ook kijken naar wat is de ambitie van iemand en ja, is het verstandig om iemand langdurig vast te houden op de plek waar die het zo goed doet op dit moment?” (organisatie 5)

“En de leidinggevendenden die toch meer denken in persoonlijk belang. Wat ik heel begrijpelijk vind, want het kost gewoon heel veel tijd. Je bent zo'n iemand bij wijze van spreke de halve tijd kwijt.” (organisatie 6)

4.3.4 Talent

In veel organisaties is het uitgangspunt dat talenten verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en ontwikkeltraject (organisatie 1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 10). Dit houdt onder andere in dat zij zelf een ontwikkelplan moeten opstellen, opdrachten moeten zoeken of soms zelfs een eigen opdracht moeten opstellen. In een aantal gevallen zijn de talenten zelf verantwoordelijk voor het vinden van een functie wanneer zij hebben deelgenomen aan een traineeprogramma (organisatie 5; 7; 8). In organisaties waar een minder prominente rol is weggelegd voor de direct leidinggevenden, is het aan de talenten om de leidinggevenden betrokken te houden bij hun leertraject (organisatie 3; 6).

“Dat hebben we ook van de talenten teruggekregen dat zij soms hun route doen en dat die leidinggevende met zijn team met zijn eigen dingen bezig is. Dus we zeggen ook, je kan er ook zelf om vragen, ik heb iets leuks gedaan en daar wil ik je even over bijpraten, dus we stimuleren heel erg dat eigen initiatief daarin.” (organisatie 6)

Hiernaast krijgen talenten in enkele organisaties een persoonsgebonden budget die zij zelf kunnen inzetten ten behoeve van hun ontwikkeling (organisatie 7; 10). Het voordeel hiervan is dat talenten dit kunnen inzetten om kennis of vaardigheden op te doen ten behoeve van hun toekomstige functie. In een andere organisatie wordt nagedacht om zo'n persoonlijk budget toe te voegen aan het talentmanagement:

“Hun wens is om in die laatste module bijvoorbeeld een opleidingsbudget te krijgen, dus een soort van persoonlijk opleidingsbudgetje wat ze zelf mogen besteden ter voorbereiding van hun vaste functie. Dus de een wil misschien projectmanagement doen, de ander wil zich meer verdiepen in lean, de derde zegt ik wil nog op commercieel vlak. Dus dat is nog een verbeterpunt waar we mee aan de slag moeten.” (organisatie 8)

In een aantal organisaties zijn talenten ook verantwoordelijk voor het managen van hun eigen verwachtingen (organisatie 4; 7; 8). Dit wordt geïllustreerd door middel van het volgende citaat:

“Hetzelfde is dat ik vorig jaar op een meeting met al onze jonge mensen heb gezegd: ‘Je moet je eigen verwachtingen managen’. In de zaal zaten ze me een beetje aan te kijken van ja wat is dat nu weer voor een open deur. Maar het lijkt zo makkelijk hoor, maar het is verdomd moeilijk je eigen verwachtingen managen. En niet gaan zeggen, ik heb een verwachting, nee dat moet mijn baas doen (...). Ja kom, natuurlijk, dat moet ie ook, maar het begint bij jezelf. Je eigen verwachtingen managen betekent (...) dat je eerlijk moet zijn ten opzichte van jezelf. Nou dat is lastig hoor, eerlijk zijn ten opzichte van jezelf. Ik heb dan ook

in de loop van de tijd veel waardering gekregen voor mensen die zeggen, joh dat moet ik niet doen, dat past niet bij mij of het is gewoon een stapje te ver.” (organisatie 4)

In één organisatie waren de talenten gedeeltelijk verantwoordelijk voor een deel van de invulling van het programma:

“De tweede fase gaan zij zelf cocreëren. Wij willen ook groepsdynamiek, dat komen ze natuurlijk in hun leiderschap ook tegen en dat willen wij ook in de modules en in de leergang extra benadrukken om daarmee te leren omgaan. En in de tweede fase gaan zij ook zelf daarmee aan het werk en dan gaan zij zelf ook bijeenkomsten, alle modules genereren. Dan kiezen zij dus de inhoud in overleg met het programmateam, de werkvormen, de sprekers, eventueel ook locaties en dan moeten ze het gewoon zelf, met elkaar met een klein groepje, dan moeten ze het zelf ook helemaal doen en dan moeten ze ook die groepsdynamiek begeleiden.” (organisatie 10)

De bovenstaande resultaten laten zien dat talenten in veel gevallen een sturende rol hebben in hun eigen ontwikkeling. Naast de rol in de eigen ontwikkeling, hebben talenten ook een rol in elkaars ontwikkeling. In een aantal organisaties hebben de talenten onderling veel met elkaar te maken en bestaan er netwerken voor talenten, zoals een young professional programma of eigen communities op social media (organisatie 2; 6; 7; 8). In een organisaties werden kandidaten van programma's aan elkaar gekoppeld waardoor een buddy-systeem ontstond:

“In dat programma wordt je ook gekoppeld aan elkaar, dus iemand, je hebt een buddy, een buddysysteem. Dus iemand die totaal niet op jou lijkt dat wordt je buddy, dus dat (...) je niet moet gaan denken van goh wat irritant maar dat je gaat kijken van goh wat zijn de kwaliteiten van een ander.” (organisatie 7)

Iets soortgelijks gebeurt in een andere organisatie, maar dan in de vorm van kleine subgroepjes:

“En je doet het niet alleen je doet het met 2 of 3 mensen samen dus we zoeken er ook naar dat dat verschillende disciplines zijn, juist ook omdat de ervaring is dat kijkend vanuit een andere bril juist gezamenlijk tot een nieuwe oorspronkelijke oplossing komt, want daar streven we naar.” (organisatie 6)

4.3.5 Coaches

Coaches kunnen zowel interne als externe stakeholders omvatten. In een aantal organisaties wordt de coachrol vervuld door personen binnen de HR-afdeling of beschikken deze over de capaciteiten om deze rol op zich te kunnen nemen (organisatie 1; 5; 6; 8). In

andere organisaties wordt coaching verzorgd door een externe partij (organisatie 2; 3 7; 10).

Een enkele organisatie gaf zelfs expliciet de voorkeur aan externe coaching:

“Vooral extern. Omdat ik merk dat iemand van een externe organisatie het makkelijker vindt om medewerkers echt te confronteren dan wanneer het je collega is.” (organisatie 3)

Er zijn verschillende soorten coaching te onderscheiden, namelijk assesmentcoaches (organisatie 1), intervisiecoaches (organisatie 3; 6; 8) en reguliere coaching als begeleidingstraject (organisatie 2; 4; 6; 7; 8; 10). Doel van coaching is om talenten meer inzicht te geven in hun eigen gedrag en persoonlijke ontwikkeling:

“Kijk dat gaat echt over een stuk persoonlijke ontwikkeling van iemand, dus de thema’s zoals het assertief zijn, of het stukje timemanagement, van hoe ga ik dat nu allemaal bolwerken, of onzekerheden die je hebt, dat je altijd vroeger ook hebt geleerd om ruzies te ontlopen of geen ruzies te maken.” (organisatie 1)

Coaching is veelal een vast onderdeel binnen talentmanagement. In één organisatie waren coaches net toegevoegd aan het programma en was men nog zoekende naar de rol van coaches:

“Als ik een klankbordcoach heb en ik zeg tegen mijn klankbordcoach vandaag van ‘Goh ja, ik zit eigenlijk ook niet zo lekker in mijn vel op dit moment.’ ‘Goh waarom?’ ‘Ja ik heb nu de laatste drie maanden al drie keer een idee ingediend binnen mijn team en mijn leidinggevende luistert er niet naar en ze komen er niet op terug, uh ja nou kortom ik begin er wel een beetje genoeg van te krijgen’. Piet, die morgenmiddag in een vergadering zit waar een nieuw project wordt voorbereid en daar zoeken ze nog een projectmanager en Piet denkt onmiddellijk aan mij. Dan moet hij natuurlijk niet zijn eigen bureautje gaan zitten spelen. En met volstrekt goede bedoelingen gaan denken van ‘kijk het mes snijdt aan twee kanten’. Die man heeft het daar niet naar zijn zin, die haal ik weg en ik heb hier een probleem opgelost. Want zo wordt er hier wel naar jezelf toe geredeneerd en dat is ook iets, dat is de dood in de pot en dat gaan we die klankbordcoaches dus ook laten weten. Als ze dat doen is het zó gebeurd.”

(organisatie 4)

4.3.6 Overige actoren

Hierboven is de rol van de stakeholders, die in de literatuur geïdentificeerd zijn, besproken. Deze stakeholders hebben de grootste rol in de ontwikkeling van talenten. Uit de interviews blijkt echter dat er nog een aantal, minder invloedrijke stakeholders te identificeren zijn. Dezen zullen hieronder kort worden benoemd.

Allereerst blijken veel organisaties samen te werken met (externe) bureaus die (gedeeltelijk) verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het talentmanagement (organisatie 1; 2; 6; 7; 9; 10). Hun taak bestaat met name uit het aanbieden van de modules of leergangen en soms zijn zij ook verantwoordelijk voor verschillende vormen van coaching. Bureaus hebben veel belang bij talentmanagement omdat dit hun product is, maar in relatie tot het talent weinig hebben zij minder belang bij het talentmanagement. In een andere organisatie werd samengewerkt met een bureau om het talentmanagement periodiek te evalueren (organisatie 3). In een andere organisatie werd hier extern een persoon voor ingehuurd (organisatie 9).

Hiernaast zijn ook op ondersteunend niveau een aantal stakeholders te identificeren, namelijk recruiters en programmaondersteuners (organisatie 7; 3). Recruiters worden vaak ingezet bij het werven van kandidaten voor een traineeprogramma en doen dit op basis van een door HR opgesteld competentieprofiel (organisatie 7). Programmaondersteuners regelen de praktische dingen van programma's, zoals het bestellen van materiaal en het boeken van ruimten. Deze actoren hebben in relatie tot het talent geen grote rol maar zijn wel belangrijk binnen het proces.

Intern zijn er in meerdere organisaties mentoren aanwezig (organisatie 1; 3; 7; 8; 10). Dit zijn veelal mensen die de organisatie goed kennen en zij worden ingezet om talenten te helpen met het vinden van opdrachten, het wegwijs maken binnen de organisatie en talenten te helpen hun netwerk op te bouwen, aangezien deze mensen veelal over een groot netwerk beschikken binnen de organisatie.

Tot slot zijn er nog actoren in kader van het leerproces van de talenten te onderscheiden. Dit zijn vaak trainers die modules verzorgen. Het komt echter ook voor dat befaamde nationale en internationale sprekers uit het vakgebied in kwestie of belangrijke managers of professionals binnen de organisatie worden ingezet ten behoeve van het leerproces van het talent.

4.4 Conflicten tussen stakeholders

Bij het bespreken van de verschillende stakeholders hebben de meeste belangen van stakeholders en conflicten al de revue gepasseerd. In deze paragraaf zullen deze nogmaals op een systematische manier behandeld worden, om hier een beter inzicht en duidelijker overzicht op te verkrijgen.

Het topmanagement besteedt, volgens HR-professionals, in een aantal organisaties niet genoeg aandacht aan het talentmanagement (organisatie 1; 3; 9; 10). Dit komt doorgaans doordat het topmanagement ook verantwoordelijkheden draagt voor andere belangrijke aspecten binnen de organisatie. Dit valt te identificeren als een belangenconflict tussen de HR-afdeling en het topmanagement.

Ook binnen de HR-afdeling doet zich een aantal conflicten voor. In een aantal organisaties zijn binnen de HR-afdeling meerdere personen verantwoordelijk voor het talentmanagement en ontstaan er onduidelijkheden of conflicten over wie welke rol dient te vervullen (organisatie 3; 10). In een andere organisatie was er sprake van verschillen in belangen met het samenstellen van nieuwe programma's (organisatie 9).

Direct leidinggevend denken, volgens de HR-afdeling, veel in persoonlijk belang (organisatie 1; 2; 5; 6; 7; 10). Hierdoor wordt talenten niet altijd de ontwikkeling die zij verdienen gegund. Ook komt het voor dat leidinggevend denken op té korte termijn denken, waardoor zij het nut van talentontwikkeling niet zien en zich niet coöperatief opstellen ten opzichte van initiatieven (organisatie 2). Tot slot is het niet altijd duidelijk welke rol leidinggevend dienen te vervullen (organisatie 1; 2; 5; 6; 8) en moet de HR-afdeling hier regelmatig over communiceren richting leidinggevend.

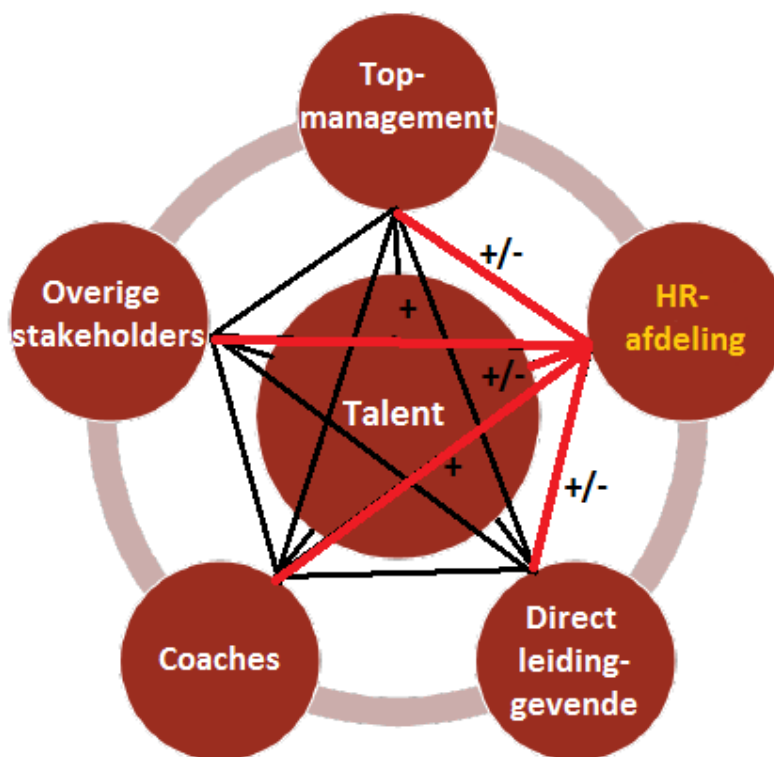
Tussen talenten en de HR-afdeling bestaan ook conflicten. In een aantal organisaties zijn talenten zelf verantwoordelijk om leidinggevend te betrekken bij hun ontwikkeling maar vinden zij dat HR hiervoor de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende moet leggen (organisatie 3; 6). In een aantal organisaties komt het wel eens voor dat talenten te hoge verwachtingen hebben en stellen zij de HR-afdeling hier verantwoordelijk voor (organisatie 4; 7; 8). Ook al wordt feedback van talenten vaak aangemoedigd, het blijkt dat talenten in een enkele organisatie te veel de discussie opzoeken met de programmaleider (organisatie 7). In een andere organisatie bestonden conflicten tussen talenten en HR uit de kwestie of er wel of geen klankbordcoaches geïntroduceerd moesten worden (organisatie 4).

Tussen HR en andere stakeholders zijn weinig conflicten geïdentificeerd. In een enkele organisatie kwam het voor dat niet verder werd gegaan met coaches indien de HR-afdeling niet tevreden was over de diensten (organisatie 3). In een andere organisatie werd aangegeven dat enkele docenten van het externe bureau kwalitatief 'minder' waren

(organisatie 10). Verder heeft dit onderzoek geen conflicten geïdentificeerd tussen de HR-afdeling en andere stakeholders.

De hierboven gevonden resultaten zijn figuratief weergegeven in de figuur die in het eerste hoofdstuk ook reeds gepresenteerd is (zie volgende pagina). De rode lijnen zijn de relaties die op basis van deze studie geïdentificeerd zijn. De plusjes geven samenwerking aan, de minnetjes conflicten. Aan de figuur valt op dat tussen de HR-afdeling en coaches, en de HR-afdeling en overige stakeholders nauwelijks conflicten bestaan en veel samenwerking. Tussen de HR-afdeling en stakeholders zoals het topmanagement, direct leidinggevenden en talenten bestaat zowel samenwerking als conflicten.

Figuur 4.1: Relaties tussen stakeholders



4.5 Effecten van activiteiten van stakeholders

Zoals al eerder in dit hoofdstuk is besproken, zijn er enkele manieren geïdentificeerd waarop organisaties in kaart brengen in hoeverre zij voldaan hebben aan de doelstellingen van hun talentmanagement of programma's. Ook al zijn deze metingen een indicatie van de effectiviteit van talentmanagement, toch zijn deze moeilijk te vergelijken omdat iedere organisatie andere doelen stelt.

Daarom is aan de respondenten ook gevraagd om een subjectief oordeel te geven over het talentmanagement en de rol die stakeholders hierin vervullen. Opvallend is dat respondenten het talentmanagement op zich beter beoordelen dan de rol die stakeholders hierin spelen (organisatie 1; 2; 3; 6; 7; 8; 9; 10). Wat hiernaast ook opviel is dat in bijna iedere organisatie de samenwerking en rolopvatting van stakeholders met een voldoende wordt beoordeeld. In slechts één organisatie werd de inzet van stakeholders beoordeeld met een onvoldoende (organisatie 1). Wel worden in meerdere organisaties oorzaken of verbeterpunten aangewezen wat betreft de stakeholders:

- De energie in de organisatie gaat op dit moment vooral naar de reorganisatie waardoor talentmanagement geen prioriteit heeft (organisatie 1);
- Stakeholders (met name lijnmanagers) zijn zich niet bewust van hun rol in het talentmanagement omdat het niet een prominent thema is binnen de organisatie (organisatie 2);
- De afstemming met externe coaches en trainers zou soms beter kunnen (organisatie 3);
- Leidinggevendenden denken soms teveel in persoonlijk belang (organisatie 6);
- Het is moeilijk om de gehele organisatie betrokken te krijgen bij het talentmanagement (organisatie 7);
- Talentmanagement moet door HR nog verder gecommuniceerd worden binnen de organisatie (organisatie 9);
- De medewerking van alle stakeholders vereist voor een deel nog een groeiproces (organisatie 10).

Opvallend is dat veel organisaties zich hard inzetten om talentmanagement effectief te maken, maar dat de inzet van stakeholders beter kan. Zoals door de respondent van een organisatie mooi verwoord wordt: *“Ik denk dat er heel veel bereidheid is, maar dat we het*

niet altijd duidelijk kunnen maken wat het doel is en wie waarom welke verantwoordelijk heeft". (organisatie 1)

4.6 De invloed van organisatiekenmerken

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat een subdoel van deze studie is om de invloed van verschillen in kenmerken van organisaties te inventariseren. Zorgen deze verschillen ook voor verschillen in het talentmanagement en de coördinatie van stakeholders of blijkt dit er niet veel toe te doen?

4.6.1 Verschillen tussen publieke en private organisaties

Zoals eerder in dit hoofdstuk is besproken, is talentmanagement in veel organisaties (zowel publiek als privaat) op een vergelijkbare manier geconstrueerd. In dit onderzoek zijn geen betekenisvolle verschillen gevonden tussen publieke en private organisaties. Wat echter wel opvalt in dit onderzoek is dat in (Nederlandse) publieke organisaties vaak sprake is van programma's die organisatieoverkoepelend aanwezig zijn (organisatie 5; 10). Ondanks dat hier in deze studie geen concrete aanwijzingen voor zijn gevonden, kan dit van invloed zijn op de coördinatie van stakeholders in de publieke sector, omdat stakeholders ten gevolge hiervan op een meer 'gefragmenteerde' wijze bezig zijn met talentmanagement.

Bovenstaande bevinding blijkt echter niet alleen maar bij de publieke sector op te gaan. Een private organisatie in deze studie bestond ook uit verschillende onderdelen met een aantal overkoepelende activiteiten (organisatie 2).

4.6.2 Verschillen als gevolg van de grootte van de organisaties

Wat opvalt aan de organisaties wat betreft grootte, is dat in de kleinste organisatie (organisatie 5) die deelnam aan dit onderzoek het talentmanagement meer wordt afgestemd op de ontwikkelbehoefte van de individuele werknemer. Iedere werknemer wordt in de jaarlijkse vlootshouw met de directie besproken. In de grootste organisatie is ruimte voor de ontwikkeling van iedere werknemer, maar ligt de ontwikkeling van talent gedeeltelijk vast doordat het gestructureerd is door een aantal programma's (organisatie 7). In hoeverre deze verschillen echter betekenisvol zijn is de vraag, omdat in de middelgrote organisaties ook verschillen werden waargenomen die niet per definitie te koppelen waren aan de grootte van de organisaties.

Nu de resultaten van deze studie systematisch zijn besproken, zullen in het volgende hoofdstuk de conclusie en discussie, gebaseerd op de resultaten uit dit hoofdstuk worden behandeld.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies die op basis van deze studie getrokken kunnen worden besproken. Allereerst zal worden aangegeven wat de opbrengsten van deze studie zijn. Vervolgens worden de deelvragen en hoofdvraag van deze studie beantwoord. Hierna worden de implicaties van deze studie besproken, waarna aanbevelingen voor zowel toekomstig wetenschappelijk onderzoek als voor organisaties in de praktijk worden besproken.

4.1 Opbrengsten studie

Het doel van deze studie was om talentmanagement in een aantal Nederlandse op exploratieve wijze in kaart te brengen. De voornaamste focus hierbij was om vanuit het perspectief van HR-professionals uit verschillende organisaties de rol van verschillende stakeholders in kaart te brengen, waarbij ook de belangen van stakeholders en de conflicten tussen stakeholders zijn beschouwd. Op deze manier probeert deze studie inzicht te geven in hoe talentmanagement in de praktijk wordt gecoördineerd.

Deze studie geeft, als een van de eerste studies, een organisatieoverstijgend beeld van talentmanagement in een aantal Nederlandse organisaties. Overeenkomsten die in deze studie bij talentmanagement zijn gevonden, maar ook de verschillen kunnen een indicatie zijn van hoe talentmanagement in Nederlandse organisaties gestructureerd is. Hiernaast is in deze studie de rol van stakeholders in de deelnemende organisaties in kaart gebracht. Dit draagt bij aan een concreter beeld van hoe talentmanagement binnen organisaties gecoördineerd wordt en wat de bijdrage van verschillende stakeholders hierbij is. Door het definiëren van belangen van stakeholders en een aantal spanningsvelden tussen de HR-afdeling en andere stakeholders biedt dit organisaties inzicht in problemen die zich bij talentmanagement voordoen. Bovendien vult dit de, tot nu toe magere wetenschappelijke kennis over stakeholders bij talentmanagement, aan met nieuwe inzichten.

4.2 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In de inleiding van deze studie is de volgende hoofdvraag opgesteld: *‘Wat doen organisaties aan talentmanagement en wat is hierbij de rol van interne stakeholders’*

Om deze hoofdvraag systematisch te kunnen beantwoorden, is een viertal deelvragen opgesteld. Deze zullen hieronder worden behandeld.

4.2.1 Beantwoording deelvragen

De eerste deelvraag in deze studie luidt: *‘Wat is talent en hoe wordt vastgesteld of iemand een talent is?’*

Uit de literatuurstudie van dit onderzoek blijkt dat talent een begrip is dat moeilijk valt te definiëren. Talent wijst op het hebben van bepaalde professionele of persoonlijke eigenschappen, die in organisatiecontext een waardevolle bijdrage kunnen hebben. Er bestaan verschillende manieren om talent te benaderen: talent kan refereren naar alle werknemers, naar goedpresterende werknemers of naar een uitzonderlijk goed presterende werknemers. Deze studie gebruikt de exclusieve benadering voor talent, waarbij talentmanagement met name gericht is op een kleinere groep werknemers met een hoog potentieel.

Uit de data blijkt dat HR-professionals over het algemeen vinden dat de talenten van alle werknemers benut en ontwikkeld dienen te worden. Echter, zij vinden dat hun organisatie wel extra activiteiten dienen te ondernemen voor hun ‘toptalenten’. Binnen organisaties bestaan vaak meerdere criteria waar talenten aan moeten voldoen. Deze kunnen per organisatie verschillen, maar veelvoorkomende criteria zijn: het bezitten van een aantal specifieke competenties, uitstekend presteren of beoordeeld worden, opvallen in de gehele organisatie en een aantal praktische criteria gericht op onder andere de leeftijd en het aantal werkuren.

Opvallend is dat in alle organisaties professionele competenties in combinatie met persoonlijke eigenschappen belangrijk zijn in het vaststellen wie talenten zijn. In de wetenschappelijke literatuur ligt de nadruk namelijk vaak op één van de twee.

De tweede deelvraag van deze studie is: *‘Wat houdt talentmanagement in en wat is hier de noodzaak van?’*

In de wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat talentmanagement dient te bestaan uit een geïntegreerde set van activiteiten die gericht is op het aantrekken, motiveren, behouden en ontwikkelen van talenten. In relatie tot de activiteiten van stakeholders bij talentmanagement is de definitie ‘mindset’ het meest passend, omdat een coöperatieve houding een cruciale rol speelt in de uitvoering van talentmanagement.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat talentmanagement op verschillende manieren kan worden weergegeven in organisaties: het kan bestaan uit losse activiteiten, een

set van op elkaar afgestemde praktijken of is afgestemd op de individuele behoefte van talenten. Uit dit onderzoek blijkt dat al deze vormen voorkomen bij de onderzochte organisaties, maar dat programma's van op elkaar afgestemde activiteiten het meest voorkomen. Deze bestaan vaak uit een combinatie van trainingen, modules, intervisie, coaching en feedbackmomenten.

Uit de literatuur blijkt dat de noodzaak van talentmanagement vaak gebaseerd is op een aantal demografische en maatschappelijke veranderingen, maar ook op interne veranderingen binnen arbeidsorganisaties, zoals vergrijzing, ontgroening, globalisering en de versoepeling arbeidsrelaties, waardoor talenten in de toekomst een strategische rol spelen bij het overleven van organisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat in organisaties een strategische behoefte bestaat voor talent, maar dat in veel organisaties het talentmanagement samenhangt met andere doelen zoals interne mobiliteit en goedwerkgeverschap. Dit suggereert dat talentmanagement in veel organisaties op nog geen topprioriteit is.

De derde deelvraag is: *'Wat is bekend over de optimale ontwikkeling van talent?'*

Uit de literatuurstudie blijkt dat bij effectief talentmanagement met name wordt gedacht aan een aantal activiteiten en praktijken, waaronder het trainen van talenten op hun mogelijkheden, betrokkenheid en aspiraties, het gedifferentieerd belonen van talent en afdelingoverstijgend denken. Echter, naast de activiteiten zijn ook andere processen belangrijk om talenten optimaal te kunnen ontwikkelen, zoals de strategische koppeling met andere organisatiedoelen en de coördinatie van het talentmanagement.

Uit deze studie blijkt dat veel organisaties overeenkomstige activiteiten vertonen om hun talenten te ontwikkelen. Hiernaast blijkt echter dat in slechts weinig organisaties een directe strategische koppeling bestaat tussen organisatiedoelen en doelen van het talentmanagement. Op basis hiervan kan geconcludeerd dat talentmanagement in de onderzochte organisaties over het algemeen nog niet 'optimaal' is.

Tot slot blijkt, zowel uit de wetenschappelijke literatuur als uit deze studie, dat het meten van de effectiviteit van talentmanagement in veel organisaties een issue is, waardoor het problematisch is om in kaart te brengen in hoeverre de talentontwikkeling optimaal is.

De laatste deelvraag van deze studie luidt: *'Welke (interne) stakeholders zijn te onderscheiden bij talentmanagement, wat zijn hun belangen, hun activiteiten met welke effecten?'*

Bij de vorige deelvraag werd aangegeven dat de coördinatie van talentmanagement essentieel is voor optimaal talentmanagement. Uit dit onderzoek blijkt dat er meerdere stakeholders te onderscheiden zijn bij talentmanagement. De belangrijkste stakeholders bij talentmanagement zijn het topmanagement, de HR-afdeling, direct leidinggevenden en talenten zelf. Hiernaast zijn ook vaak coaches en begeleiders aanwezig. Deze stakeholders komen ook naar voren in wetenschappelijke literatuur. Zij worden geïdentificeerd als de belangrijkste stakeholders, omdat zij essentieel zijn bij het uitdragen van het talentmanagementbeleid. Verder is op basis van deze studie ook een aantal 'overige stakeholders' geïdentificeerd die niet expliciet benoemd worden in wetenschappelijke bronnen, zoals mentoren, actoren in het kader van het leerproces van het talent, externe bureaus waar organisaties mee samenwerken om programma's uit te voeren en actoren die een ondersteunende rol hebben bij het talentmanagement, zoals recruiters of secretaresses. Zij blijken echter niet zo'n prominente rol in te nemen met betrekking tot het talentmanagementbeleid dat het interessant is om verder op de rol van deze stakeholders in te zoomen.

Nu worden de belangen en activiteiten van de verschillende stakeholders systematisch besproken. Het *topmanagement* heeft belang bij talentmanagement omdat, gezien maatschappelijke ontwikkelingen, talentmanagement essentieel geworden is voor het overleven van organisaties en realiseren van organisatiedoelstellingen. Uit dit onderzoek blijkt dat het er verdeeldheid bestaat bij in hoeverre het topmanagement betrokken is bij talentmanagement. Ondanks dat talentmanagement in de meerderheid van de organisaties van uit de top genoeg aandacht krijgt, valt er op dit punt nog veel te behalen omdat het niet altijd de prioriteit krijgt die het verdient. Binnen het talentmanagement heeft de top vaak een kleine praktische rol, zoals het geven van presentaties, helpen bij opdrachten en het benoemen van talent.

De *HR-afdeling* heeft belang bij talentmanagement omdat het haar verantwoordelijkheid is om het beste uit alle werknemers te halen en deze zo strategisch mogelijk in te zetten. De HR-afdeling ontwerpt het beleid met betrekking tot talentmanagement en is hier eindverantwoordelijk voor. Dit houdt onder andere in dat zij criteria ontwerpt voor wie talenten zijn, doelen stelt, draagvlak creëert en dient te monitoren wat de effecten zijn van talentmanagement. Verder faciliteert zij de direct leidinggevenden bij het talentmanagement en heeft zij inspraak in het benoemen van talent.

Direct leidinggevenden hebben belang bij talentontwikkeling omdat zij baat hebben bij goedontwikkelde werknemers op hun afdeling. Uit deze studie blijkt dat direct

leidinggevend en het directe aanspreekpunt zijn voor talenten. Verder spelen zij vaak een rol in het identificeren van talent en het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden. Zij dienen een gunfactor te hebben ten opzichte van het talent, omdat talentmanagement ook kan zorgen dat de direct leidinggevende het talent op zijn afdeling kwijtraakt.

Coaches hebben belang bij talentontwikkeling omdat het hun passie is om het beste uit de mens te halen. Hun taak is dan ook om talenten inzicht te geven in hun eigen capaciteiten en loopbaanmogelijkheden.

Talenten hebben belang bij talentmanagement omdat hun ontwikkeling positieve effecten heeft in hun verdere arbeidscarrière en hun carrièremogelijkheden vergroot. Zij zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en zijn hier vaak ook sturend in.

Bovenstaande bevindingen komen voor een groot deel overeen met bevindingen uit eerdere onderzoeken. Desondanks zijn ook verschillen gevonden tussen resultaten uit deze studie en eerdere wetenschappelijke bevindingen. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat de betrokkenheid van het topmanagement een van de grootste problemen is bij talentmanagement. Ondanks dat in dit onderzoek in een aantal organisatie ook problemen zijn vastgesteld betreffende de betrokkenheid van het topmanagement, blijkt zij vaker wel dan niet betrokken te zijn. Bovendien blijkt uit deze studie dat het topmanagement en de HR-afdeling activiteiten ondernemen direct in relatie met het talent, zoals talenten benoemen, het hebben van een coachende rol of verantwoordelijk zijn voor kennisoverdracht. Ook dit kwam niet naar voren uit de wetenschappelijke literatuur.

Nu de conclusies betreffende de belangen en activiteiten van verschillende stakeholders zijn weergegeven, zullen de conflicten tussen stakeholders worden besproken. In dit onderzoek is in de literatuurstudie een aantal veelvoorkomende conflicten tussen en tekortkomingen van stakeholders gedefinieerd:

- Bij het topmanagement bestaat niet genoeg betrokkenheid of zij zijn te druk met andere activiteiten;
- De HR-afdeling delegeert teveel taken naar direct leidinggevend, is teveel bezig om het talentmanagement naar de top te verkopen in plaats van lijnmanagers ondersteunen en verliest strategische doelen uit het oog;
- Direct leidinggevend denken te vaak in korte termijn en in afdelingsbelang, benoemen talent op basis van politieke overwegingen en tonen niet genoeg betrokkenheid;
- Talenten tonen niet genoeg betrokkenheid.

Deze studie bevestigt de meeste van deze conflicten. Het enige conflict wat op basis van deze studie niet geïdentificeerd kan worden, is dat de HR-afdeling teveel taken naar direct leidinggevenden delegeert. Hier zou wellicht de ‘blind spot’ kunnen liggen van de ondervraagde HR-professionals. Deze studie biedt echter wel licht op andere conflicten die niet eerder gedefinieerd zijn. Zo blijkt dat binnen de HR-afdeling meningsverschillen bestaan over de invulling van talentmanagement en blijkt dat het niet altijd duidelijk is welke persoon welke rol in het talentmanagement dient te vervullen. Ook blijken conflicten tussen de HR-afdeling en talenten voor te komen, waarbij talenten te hoge verwachtingen blijken te hebben van het talentmanagement of te weinig verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Ook betrekken zij de leidinggevende te weinig bij hun ontwikkeling.

Opvallend is dat de basis van deze conflicten vaak ligt in belangenverschillen tussen stakeholders of onduidelijkheid over de rol die verschillende stakeholders dienen te vervullen. Dit wijst er op dat het *principal-agent* probleem aanwezig zou kunnen zijn bij de coördinatie van talentmanagement door het topmanagement, het HR-management en direct leidinggevenden. Op basis van de data is het echter niet definieerbaar in hoeverre de geobserveerde conflicten *principal-agent* conflicten zijn.

Tot slot is het in deze studie is het niet gelukt om op een adequate wijze de effecten van de activiteiten van stakeholders in kaart te brengen. Ondanks dat er in organisaties veel te verbeteren valt wat betreft de rolopvatting van stakeholders en belangen die stakeholders hebben bij talentmanagement, oordelen organisaties in het algemeen positief over de inzet van stakeholders.

4.2.2 Beantwoording hoofdvraag

Door middel van de bovenstaande deelvragen kan nu de hoofdvraag van deze studie worden beantwoord: Deze is: ‘*Wat doen organisaties aan talentmanagement en wat is hierbij de rol van interne stakeholders*’.

Organisaties die geparticipeerd hebben in dit onderzoek stoppen veel moeite en energie in talentmanagement. Dit talentmanagement bestaat in de meeste organisaties uit een serie gebundelde activiteiten die zowel gericht is op de professionele als persoonlijke ontwikkeling van talenten. In veel organisaties is het talentmanagement echter nog niet strategisch ingebed. Op deze manier is het voor organisaties lastig om met talentmanagement

(op lange termijn) organisatiedoelstellingen te behalen en worstelen veel organisaties met de positie die talentmanagement in dient te nemen.

Het hoofddoel van deze studie was om een beter beeld te schetsen van de positie van interne stakeholders bij talentmanagement. De belangrijkste interne stakeholders bij talentmanagement zijn het topmanagement, het HR-management, direct leidinggevend, coaches en begeleiders en talenten zelf. Stakeholders vervullen een belangrijke rol bij talentmanagement en de manier waarop talentmanagement door hen wordt vormgegeven is een essentieel onderdeel om talentmanagement succesvol te laten zijn. Echter, door conflicten betreffende de belangen en rolopvatting door stakeholders kan het talentmanagementproces gefrustreerd worden. Daarom is het van belang dat ‘alle neuzen dezelfde kant op staan’. Communicatie en een groeiproces kunnen hier essentieel in zijn.

Deze studie heeft bijna alle reeds in de literatuur gestelde rollen van stakeholders en spanningsvelden tussen verschillende stakeholders kunnen bevestigen en draagt hierin bij aan een steviger gefundeerde stakeholdertheorie. Bovendien is een aantal nieuwe spanningsvelden gedefinieerd, bijvoorbeeld binnen een groep stakeholders (de HR-afdeling) en tussen HR-afdeling en talenten.

Op basis van deze studie zijn geen noemenswaardige verschillen gevonden tussen private en publieke organisaties. Opvallend was wel dat in publieke organisaties sprake was van organisatieoverstijgende programma's en ook dit heeft invloed op hoe organisaties om moeten gaan met hun stakeholders bij talentmanagement. Hiernaast bleek de grootte van de organisatie er niet veel toe te doen, al viel het wel op dat in de kleinste organisatie het talentmanagement een stuk minder gestructureerd was als in de grootste organisatie.

5.3 Discussie

Ondanks dat deze studie een mooi overzicht geeft van hoe talentmanagement in deelnemende organisaties er uit ziet en de huidige theorie rondom stakeholders bij talentmanagement grotendeels bevestigd en aangevuld heeft, heeft deze studie ook een aantal tekortkomingen.

Allereerst is het in deze studie niet goed gelukt om de effectiviteit van de activiteiten van stakeholders in kaart te brengen. In deze studie is dit namelijk op een open manier benaderd, maar doordat organisaties verschillende methoden hebben om de effectiviteit van talentmanagement in kaart te brengen is het moeilijk hier iets substantieels over te concluderen.

Hiernaast was het aanvankelijke idee om een aantal case-studies uit te voeren, waarin alle belangrijke interne stakeholders binnen een aantal organisaties geïnterviewd zouden worden. Wegens pragmatische redenen is gekozen om alleen interviews te houden met HR-professionals uit verschillende organisaties. Nadeel hierbij is dat hiermee in dit onderzoek alleen naar het perspectief van één type stakeholder gekeken wordt, waardoor een blinde vlek ontstaat in deze studie.

In verband met de manier waarop organisaties benaderd en geselecteerd zijn, zijn resultaten van deze studie slechts tot op beperkte hoogte te generaliseren. Resultaten en conclusies uit deze studie kunnen wel een indicatie geven hoe talentmanagement wordt gecoördineerd in andere organisaties, maar dit is niet representatief voor alle organisaties in Nederland.

Tot slot is deze studie er niet in geslaagd om alle doelstellingen van dit onderzoek te behalen. Zoals net al aangegeven is, is deze studie er niet in geslaagd om de effectiviteit van talentmanagement adequaat in kaart te brengen. Ook bleek het op basis van de verzamelde data onmogelijk om verschillen in belangen of conflicten tussen stakeholders een de *principal agent* theorie toe te schrijven

5.4 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen de aanbevelingen, die op basis van dit onderzoek te identificeren zijn, worden gepresenteerd. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek en aanbevelingen voor talentmanagementbeleid binnen organisaties.

5.4.1 Aanbevelingen voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek

In dit onderzoek is alleen gekeken naar het perspectief van actoren met een coördinerende rol betreffende talentmanagement. Dit betekent dat bevindingen van dit onderzoek alleen het perspectief van HR-professionals van de deelnemende organisaties representeren. Dit zorgt voor een blinde vlek in de interviews. Wanneer in het vervolg onderzoek gedaan wordt naar stakeholders bij talentmanagement zou het daarom waardevol zijn om het perspectief van een andere stakeholder in kaart te brengen. Een eventueel andere methode om het complete stakeholdermodel in kaart te brengen zou een case studie kunnen zijn, waarbij verschillende interne stakeholders worden geïnterviewd om het complete stakeholdermodel (figuur 4.1) in te vullen.

Ten tweede is het uitgangpunt van dit onderzoek ‘talentmanagement’ in algemene zin geweest. Dit houdt in dat alle activiteiten met betrekking tot de ontwikkeling van talent, onafhankelijk van hoe talent gedefinieerd is, zijn onderzocht. Het blijkt echter dat er binnen organisaties verschillende typen programma’s bestaan die met regelmaat ook naast elkaar worden uitgevoerd. Hierbij kan gedacht worden aan traineeships, talentenprogramma’s en management development programma’s, maar ook aan losse activiteiten die niet zozeer binnen een programma zijn vastgelegd. Al deze activiteiten vallen onder de noemer ‘talentmanagement’, terwijl bij een traineeprogramma andere stakeholders van belang kunnen zijn dan bij een management development programma. Voor de vergelijkbaarheid van de resultaten, en met name met betrekking tot de rol van verschillende stakeholders in het talentmanagementproces, zou het voor toekomstig onderzoek aan te bevelen zijn om de focus te leggen op één type programma.

Uit dit onderzoek blijkt bovendien dat sommige organisaties al jaren programma’s hebben lopen, terwijl andere organisaties hun talentmanagement pas recentelijk ontwikkeld hebben. Uit resultaten van dit onderzoek blijkt dat organisaties veel moeite stoppen in het organisch laten groeien van talentenprogramma’s. Dit suggereert dat hoe langer de programma’s lopen, hoe meer deze ‘geland’ zijn in de organisatie. Daarom zou bij toekomstig onderzoek rekening gehouden kunnen worden met het ‘stadium’ waarin het programma zich bevindt. Ook dit zou ten goede komen van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de resultaten.

Uit resultaten van dit onderzoek blijkt bovendien dat talentmanagement in de onderzochte organisaties veelal niet strategisch ingebed is en vaak samenhangt met andere HR-doelen, zoals interne mobiliteit of goedwerkgeverschap. Om deze bevinding te valideren of de diepere betekenis hierachter te identificeren zou toekomstig onderzoek hier verder op in kunnen gaan.

5.3.2 Aanbevelingen voor organisaties

Nu de aanbevelingen voor de wetenschap zijn besproken, worden nu praktische aanbevelingen voor organisaties besproken. Uit dit onderzoek blijkt dat er veel manieren zijn om talentmanagement in te vullen. Zowel inhoudelijk, betreffende de activiteiten die georganiseerd worden als de rollen van verschillende stakeholders. Dit onderzoek laat zien dat hier talrijke manieren voor bestaan, die niet per definitie ten koste hoeven te gaan van de effectiviteit van het talentmanagement.

Uit resultaten van deze studie blijkt dat niet alle organisaties in kaart hebben wie hun talenten zijn. Om een goed talentenprogramma neer te kunnen zetten is het echter belangrijk

om duidelijk te hebben wie de talenten zijn binnen de organisatie, zodat hier activiteiten op kunnen worden afgestemd. Effecten van programma's zijn bovendien gemakkelijker in kaart te brengen wanneer men weet welke talenten gevolgd moeten worden. Dit kan ook helpen in het meer structureel uitvoeren van de monitoring en evalueren van talentenprogramma's, hetgeen in veel organisaties nog niet of slechts in beperkte mate gebeurt.

Hiernaast blijkt dat niet in alle organisaties een strategische koppeling bestaat tussen talentmanagement en andere organisatiedoelen. Uit wetenschappelijke studies blijkt echter dat dit, naast de coördinatie van talentmanagement en de praktijken, één van de drie cruciale succesfactoren is bij optimaal talentmanagement. Daarom zouden organisaties er goed aan doen om van talentmanagement een strategische prioriteit te maken. Dit kan bereikt worden door een grotere aandacht vanuit de top van de organisatie en door de doelen van het talentmanagement direct te koppelen aan organisatiedoelen. Talentmanagement is op basis van een aantal maatschappelijke en organisationele veranderingen één van de grootste strategische thema's. Aan de vooravond van de vergrijzing is het daarom cruciaal dat organisaties talentmanagement beter integreren door de gehele organisatie.

Uit dit onderzoek blijkt bovendien dat er, vanuit het perspectief van HR-professionals, voor verschillende stakeholders een belangrijke rol is weggelegd om talentmanagement goed te coördineren. Daarom is het van belang dat deze stakeholders zich coöperatief opstellen richting het talentmanagement. Op dit moment bestaan in veel organisaties belangenconflicten tussen verschillende stakeholders of wordt niet duidelijk gecommuniceerd over de gewenste rollen van stakeholders. Daarom is het van belang om talentmanagement organisch te laten groeien en hier zoveel mogelijk stakeholders bij te betrekken. Dit vergroot de bereidheid voor stakeholders om zich coöperatief te gedragen richting het talentmanagement. Ook is het belangrijk om hiernaast duidelijk te communiceren over de rol die verschillende stakeholders dienen te vervullen, zodat iedereen op de hoogte is van zijn rol in het talentmanagement. Het is ook belangrijk om dit duidelijk richting talenten te communiceren, zodat er geen verkeerd verwachtingspatroon ontstaat.

Ondanks het feit dat talenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling, is het de verantwoordelijkheid van organisaties om een klimaat te scheppen waarin talenten zich optimaal kunnen ontwikkelen en hier kunnen stakeholders een belangrijke rol bij vervullen. Organisaties zouden, naast beleidsmatig met talentmanagement bezig te zijn, zich ook meer moeten richten op de coördinatie van hun talentmanagement.

Literatuurlijst

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition. London: Kogan Page.

Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement. *Industrial and Commercial Training* vol. 40: no. 1, pp. 19-28.

Beardwell, J. (2010). Talent Management. In Beardwell, J. & Claydon T., *Human Resource Management: A contemporary approach*. Harlow Essex England: Pearson Education Limited. pp. 161-195.

Beechler, S., Woodward C. I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management* 15, pp. 273–285.

Boeije, H. (2009). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Boom uitgevers, Den Haag.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.

Creelman, D. (2004, September). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. Human Capital Institute, Washington, USA.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2012). SBI – Standaardbedrijfsindeling Verkregen op 26 juni, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/default.htm>

Douglas A.R., Conger, J.A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review* june 2007 pp 1-10.

Economist Intelligence Unit (2006). The CEO’s role in Talent Management: how top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow. A paper by Economist Intelligence Unit (EIU) en Development Dimensions International (DDI).

Ford, J., Harding, N. & Stoyanova, D (2010). Talent management and Development: An overview of current theory and practice. Bradford University School of Management

Guthridge M., Komm A.B., Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. The McKinsley Quartely, 2006: no 2. Pp 6-8.

Guthridge M., Komm A.B., Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. The McKinsley Quartely, 2008: no 1. Pp 49-59.

Heinen J.S., O'Neill, C. (2004). Managing Talent To Maximise Performance. Employment Relations Today. Wiley Periodicals Inc, Pp 67-82

Verkregen op 27 februari 2012, van <http://onlinelibrary.wiley.com/>

Knegtmans R. (2008). Toptalent; de 9 universele criteria van toptalent. 3e druk. Amsterdam: Boom.

Laffont, J.J., Martimort, D. (2001). The theory of incentives: The principal agent theory. Princeton. (N.J.): Princeton University Press.

Verkregen op 27 februari 2012 van

<http://219.219.191.244:1980/upload/chanjing/200811113173553049.pdf>

Lazarova, M., Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital and knowledge management. Implications for organizational performance. Journal of Organisational Behavior 30, pp 119-139.

Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2007). Talent Management: a critical review. Human Resource Management Review 16: pp 139-154.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). Circulaire: Doorwerken na 65 jaar bij de sector Rijk. Den Haag, Nederland: Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK).

Martin, J. (2002). *'Organizational culture. Mapping the cultural terrain'*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Martin, J., Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. Harvard Business Review May 2010 - Pp 1-8.

Philips, L. (2008). Talent Management is a global preoccupation. 14 april PM Online
Verkregen op 27 februari 2012, van:
<http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2008/04/talent-management-is-a-global-preoccupation.htm>

Postma, S. (2009) Talentmanagement: De moeite waard? Management Tools
Verkregen op 15 maart 2012 van: www.kluwermanagement.nl

Shultz, K.S., Adams, G.A. (2007), Aging and work in the 21st century. London. United Kingdom. Lawrence Erlbaum Associates.

Smilansky J. (2006). Developing executive talent. Best practices from global leaders. Jersey bass: a Wiley Imprint.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. M. (2007). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline, Faculty & Research Working Paper. Fontainebleau, France, INSEAD.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Pauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. M. (2012). Six Principles of effective global talent management. MitSloan Management Review vol 53, no 2, pp 24-32.

Tissen, R., Burgers, R., Deprez, F.L., van der Sluis, L. (2007). Talentmanagement: tijd voor een persoonlijkere aanpak. HR strategie. Pp 32-35.

Towers Perinn HR Services (2007): Pulse Survey: Talent Management

Van Dale, 2012: talent.

Geraadpleegd op 27 maart 2012 van www.vanDale.nl

Van der Heijden, B. (2011) Inaugurele rede: 'Als het Getij verloopt, verzet men de bakens'.

Van Loevezijn, P, Burgers, R. (2010). Samenvatting onderzoek talentmanagement in Nederland 2010.

Verkregen op 15 maart 2012 via www.nijenrode.nl

Van Steensel, K.M. van (2007). De nieuwe werknemer. Tijdschrift voor HRM 2. Pp. 81-104.

Paper Capita Selecta

De publieke dimensie van talentmanagement



Naam: Monica van Dijk

Studentnummer: 3216446

E-mailadres: M.vandijk4@students.uu.nl

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Opleiding: Strategisch Human Resource Management

Cursus: Capita Selecta en Leerkring sHRM.

Inleiding

Deze paper zal een onderdeel uitmaken van het afstudeeronderzoek naar de rol van verschillende sleutelactoren (ook wel stakeholders) bij de implementatie en uitvoering van talentmanagement. De hoofdvraag van deze studie luidt: *‘Wat doen organisaties aan talentmanagement en wat is de rol van interne stakeholders bij talentontwikkeling?’*

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Talent&Result. De dataverzameling van dit onderzoek zal echter niet plaatsvinden binnen deze organisatie. Voor dit onderzoek zullen verschillende organisaties worden benaderd om mee te werken, waarbij met name het netwerk van Talent&Result een belangrijke rol zal spelen.

Doel van deze paper is om de publieke dimensie van het onderzoeksobject en de organisatie waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd te verduidelijken. Het paper zal als volgt zijn opgebouwd: eerst volgt een beschrijving van de organisatie, waarna vervolgens de publieke dimensie van Talent&Result wordt verduidelijkt. Omdat dit onderzoek niet binnen Talent&Result wordt uitgevoerd, zal verder in deze paper met name aandacht worden besteed aan de publieke dimensie van talentmanagement op zich, minder gericht op een specifieke organisatie. Tot slot zal dit geheel uitmonden in een conclusie over de publieke dimensie van dit afstudeeronderwerp.

Organisatieomschrijving en publieke dimensie van de organisatie

Talent&Result is een kleine organisatie die HR-diensten aanbiedt aan verschillende typen arbeidsorganisaties. Zij is gespecialiseerd in coaching en training, loopbaanbegeleiding, assessments en outplacements en adviseert bedrijven op strategisch niveau over talentmanagement. Bovendien ondersteunt zij de implementatie van gewenste ontwikkelingen. Talent&Result onderscheidt zich door de nadruk te leggen op kwalitatieve dienstverlening, met als doel om mensen optimaal tot hun recht te laten komen en optimaal te ontwikkelen. Hiermee wordt zowel het belang van de persoon als het belang van de organisatie als klant behartigd. Op de website stelt zij kernachtig:

“Talent&Result wil mensen helpen zich te ontplooiën en hun talenten optimaal te leren benutten. Op een speelse vrolijke manier maken wij mensen bewust van hun mogelijkheden in relatie tot werk. Met een hoge mate van deskundigheid dragen wij bij aan persoonlijke

loopbaan ontwikkeling, de realisatie van organisatiedoelstellingen en aan een meer welvarende wereld”.

Door de aard van de diensten die Talent&Result aanbiedt, kan zij gezien worden als een verlengde HR-afdeling voor verschillende organisaties. Ondanks dat de publieke dimensie van Talent&Result natuurlijk deels afhankelijk is van de opdrachtgever voor wie Talent&Result een bepaalde opdracht uitvoert, geeft de bovenstaande beschrijving van de organisatie weer dat zij een maatschappelijk doel nastreeft.

In de literatuur bestaan verschillende opvattingen in hoeverre organisaties tot het publieke domein behoren. Volgens Rainey (2003) bestaat het publieke domein uit overheidsorganisaties, waarbij kenmerken zoals het eigendom, de financiering en de zeggenschap van de organisatie doorslaggevend zijn. In het artikel van Noordegraaf en Teeuw (2003) wordt afgevraagd of er tegenwoordig nog wel iets bestaat als publieke of private identiteit van organisaties, omdat steeds meer organisaties ‘hybride’ worden, een tussenvorm tussen publiek en privaat. Zij stellen dat, om de identiteit van een organisatie te bepalen, zowel naar feitelijke omstandigheden als normatieve overwegingen moet worden gekeken. Leisink (2007) laat het onderscheid tussen publiek en privaat los en stelt dat het publieke domein niet afhankelijk is van het type organisatie, maar dat het maatschappelijke belang en hoe organisaties hiermee omgaan doorslaggevend is. In deze laatste benadering kunnen alle type organisaties tot het publieke domein behoren.

Wanneer met deze bril gekeken wordt naar Talent&Result, kan gesteld worden dat zij een private organisatie is. Volgens de visie van Rainey (2003) en Noordegraaf en Teeuw (2003) behoort zij niet tot het publieke domein, omdat zij formeel een private organisatie is. Echter, wanneer gekeken wordt naar de definitie van Leisink (2007), kan gesteld worden dat Talent&Result een maatschappelijke functie vervult en hiermee tot het publieke domein behoort. Door zowel werknemers als organisaties te helpen tracht zij bij te dragen aan een betere maatschappij. Bovendien helpt zij mensen om opgedane loopbaanshade, bijvoorbeeld door ontslag of reorganisatie, te beperken. Hiermee valt Talent&Result tot op zekere hoogte in het publieke domein te plaatsen.

Nu besproken is in hoeverre Talent&Result tot het publieke domein behoort, zal nu het publieke domein van talentmanagement worden besproken en verder uitgediept.

De publieke dimensie van talentmanagement

Ondanks dat onderzoek naar talentmanagement nog in de kinderschoenen staat, zijn de laatste jaren steeds meer wetenschappelijke studies naar talentmanagement verschenen. Deze richten zich met name op het in kaart (proberen te) brengen van de effecten van talentmanagement, zoals financiële uitkomsten, concurrentievoorsprong of organisationeel succes. Ondanks dat het voor organisaties belangrijk is om de toegevoegde waarde van talentmanagement te kunnen inventariseren, houdt *human resource management* echter meer in dan alleen de ‘toegevoegde financiële waarde’ die het voor de organisatie oplevert (Paauwe, 2004). Volgens Paauwe (2004) gaat het bij HR in organisaties, naast de toegevoegde financiële waarde ook over de ‘morele waarden’ van verschillende stakeholders. Dit houdt in dat het belangrijk is om eerlijkheid en legitimiteit ten opzichte van de interne en externe omgeving van arbeidsorganisaties te creëren. Ondanks dat financiële waarden en morele waarden worden vaak als tegenovergesteld worden gezien, sluiten ze volgens Paauwe (2004) elkaar niet per definitie uit. Hij geeft aan dat juist door de juiste mix van deze waarden te creëren, het voor organisaties mogelijk is om voortschrijdende concurrentievoorsprong te realiseren.

Bij talentmanagement zijn zowel de financiële en morele waarden lastig om in kaart te brengen. De financiële uitkomsten zijn namelijk, zoals bij veel HR-activiteiten, moeilijk meetbaar te maken. Verschillende onderzoeken tonen aan dat hoewel talentmanagement kan bijdragen aan organisationeel succes, dat talentmanagement in veel organisaties niet de gewenste effecten bereikt. Dit ligt aan meerdere factoren, zoals een slechte coördinatie van talentmanagement, verkeerde activiteiten om talent te ontwikkelen of een slechte strategische fit van doelen van talentmanagement met de organisatiestrategie. Hierdoor is de financiële waarde van talentmanagement moeilijk vast te stellen en zijn organisaties ‘voorzichtig’ met het implementeren van een uitgebreid talentmanagementbeleid. Omdat talentmanagement niet per definitie een duidelijke bijdrage levert aan de financiële performance van organisaties, zijn morele overwegingen vaak doorslaggevend bij de keuze om talentmanagement te implementeren.

Organisaties kunnen verschillende morele overwegingen hebben om talentmanagement te implementeren. In sommige gevallen willen ze iets extra's doen voor de talentvolle mensen in de organisatie, omdat zij de visie hebben dat mensen het beste uit zichzelf moeten kunnen halen. In andere organisaties wil men mensen ondersteunen om zich

verder te ontwikkelen in hun loopbaan en staat werkgeluk hoog in het vaandel, ook al betekent dit dat werknemers hun huidige positie ‘ontgroeien’. Tot slot willen andere organisaties een bijdrage leveren aan de kenniseconomie en besluiten ze daarom om zich verder toe te spitsen op de ontwikkeling van werknemers.

Op de bovenstaande manieren nemen organisaties verantwoordelijkheid voor de scholing en ontwikkeling van mensen, terwijl dit in essentie eigenlijk een taak was van de overheid of het individu. Hierin ligt de publieke dimensie van talentmanagement.

Talentmanagement kan talentvolle medewerkers binnen organisaties veel mogelijkheden bieden, maar aan de andere kant sluit het ook veel medewerkers, die minder potentieel hebben, uit. Het classificeren van werknemers als talent zorgt tegelijkertijd voor het (onintentioneel) classificeren van andere werknemers als non-talent. Dit maakt de publieke dimensie van talentmanagement op zich dubieus, omdat het niet de belangen van alle stakeholders binnen organisaties kan bevredigen en zorgt voor uitsluiting. Hierdoor kan een ethisch dilemma ontstaan.

Ondanks dat de ethische kant van talentmanagement hierboven als problematisch wordt neergezet, is het op te merken dat het classificeren van personen als ‘talentvol’ of niet een fenomeen is wat zich binnen de gehele Nederlandse maatschappij voordoet. Een voorbeeld hiervan is de splitsing van het middelbaar onderwijs in verschillende niveaus. Hierbij worden mensen geclassificeerd op hun toekomstig potentieel, waarbij de mensen met meer potentie langer en professioneler worden ontwikkeld dan mensen die minder potentie hebben. Naast in het scholensysteem doet de ontwikkeling, waarbij doorgaans meer aandacht en waardering wordt gegeven aan mensen met potentieel tot hoge prestatie zich voor in onder andere sport, muziek, kunst, dans, uiterlijk enzovoort. Ondanks dat hier ethische bezwaren aan kleven, lijkt dit een algemeen geaccepteerd fenomeen.

Om draagvlak te creëren voor talentmanagement zouden organisaties ook rekening moeten houden met de belangen van andere stakeholders, waaronder *non-talenten*. Pauwe (2004) benadrukt het belang om verschillende stakeholders, zowel intern als extern, bij HR vraagstukken te onderkennen. Hiermee kan de strategische bewegingsruimte worden bepaald. Hoewel men gelooft dat het managen van talent organisaties veel kan opleveren termen van ‘performance’, moet er tegelijkertijd wel een bepaalde mate van rechtvaardigheid voor andere stakeholders zijn. Om dit concreet in te vullen zouden organisaties zich, naast talentmanagement, kunnen richten op *human resource development* in algemene zin, waarin

mensen die niet als talent bestempeld zijn ook ontwikkelingsmogelijkheden krijgen om hun professionaliteit verder te ontwikkelen

Talentmanagement kan op verschillende niveaus tot positieve resultaten leiden. Op individueel niveau draagt talentontwikkeling bij aan het vergroten van competenties en betere carrièreperspectieven. Op het niveau van de organisatie draagt het bij aan het opvullen van toekomstige sleutelposities, wat kan leiden tot betere financiële uitkomsten, concurrentievoorsprong en de levensvatbaarheid van organisaties. Maar ook minder harde resultaten zoals tevreden werknemers en binding met de organisatie kunnen een gevolg zijn van talentmanagement. Investeren in talent kan hiernaast ook op meso-niveau van belang zijn voor andere organisaties wanneer talenten hun huidige organisatie besluiten te verlaten. Op deze manier kunnen organisaties onderling profiteren van de ontwikkeling die talenten hebben doorgemaakt binnen andere organisaties. Tot slot is het ontwikkelen van talenten ook van belang omdat het zorgt voor invulling van doelstelling met betrekking tot de Nederlandse kenniseconomie. Doordat organisaties zelf meer initiatief nemen om werknemers verder te ontwikkelen, wordt de concurrentiepositie van Nederland versterkt. Organisaties bouwen hierbij niet alleen voort op het door de overheid gesubsidieerd onderwijs. Gesteld kan worden dat dit voor een deel de maatschappelijke taak van de overheid aanvult. Niet alleen de Nederlandse kenniseconomie heeft hier baat bij, maar dit draagt ook deels bij aan de concurrentiepositie van Europa, zoals vastgelegd in de EU 2020-strategie.

Conclusie

In deze paper is de publieke dimensie van Talent&Result en talentmanagement beschouwd. Ondanks dat Talent&Result volgens sommige visies een private organisatie is, hebben zij publieke elementen in hun dienstverlening geïmplementeerd. Zij geven zowel om de belangen van individuele werknemers als organisatiebelangen en proberen hiermee bij te dragen aan een betere maatschappij. Dit is het publieke domein van Talent&Result.

Talentmanagement kan, wanneer dit op een goede manier in een organisatie is geïmplementeerd, een belangrijke bron van succes en overleving zijn. Maar naast resultaten op individueel en organisationeel niveau draagt het ook bij aan resultaten op een hoger niveau, zoals sectoriaal, nationaal en internationaal. Dit is de publieke dimensie van talentmanagement. Ook valt op te merken dat organisaties door talentmanagement te

implementeren een actieve rol nemen in het ontwikkelen van werknemers. Hierbij rekenen zij niet slechts op het Nederlandse onderwijsstelsel. Ook dit draagt bij aan de publieke dimensie van talentmanagement.

Een kanttekening die geplaatst kan worden bij de publieke dimensie van talentmanagement is dat het vaak gericht is op een selecte groep werknemers. Hiermee is de legitimiteit en eerlijkheid van dit HR-beleid soms in het geding. Organisaties moeten daarom bij het implementeren van talentmanagement rekening houden met belangen van verschillende stakeholders, door bijvoorbeeld iets in het HRD-beleid te doen voor personen die niet als talentvol zijn geclassificeerd. Op deze manier neemt de publieke dimensie van talentmanagement en de organisatie toe.

Literatuurlijst

Leisink, P. (2007). Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid, Rede in verkorte vorm.

Noordegraaf, M., Teeuw, T. (2003) Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. Bestuurskunde 12, (1), pp 2-13.

Paauwe, J. (2004) HRM and performance New York: Oxford University Press.

Rainey, H. (2003) What makes public organizations distinctive. Understanding and managing public organizations, San Fransisco: Jossey-Bass.

Talent&Result (2012). Website: www.talentenresult.nl.

Bijlage II: Topiclist

Interview onderzoek naar de rol van interne stakeholders bij talentmanagement

1. Introductie

Ik zal eerst iets over mezelf vertellen en over het onderzoek waar ik mee bezig ben.

Mijn naam is Monica van Dijk. Ik studeer strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht en doe een onderzoek naar talentmanagement in opdracht van Talent&Result.

Doel van dit onderzoek is om de rol van verschillende belangrijke sleutelactoren bij talentontwikkeling in kaart te brengen. De focus zal hierbij vooral liggen op de toptalenten. Ik zal straks een interview met u afnemen. Als het goed is heeft u een email gehad over de achtergrond van dit interview? Ik vind het erg fijn dat u bereid bent aan dit onderzoek mee te werken.

Dit interview wordt gehouden om er achter te komen hoe de talentontwikkeling binnen deze organisatie opgebouwd is en uitgevoerd wordt. Ik zal even uitleggen hoe dit interview zal verlopen. Allereerst zal ik wat algemene vragen stellen over uw rol binnen deze organisatie. Vervolgens zal ik een aantal vragen stellen over het talentmanagement of management development. Tot slot zal ik een aantal vragen stellen over wie betrokken zijn bij het talentmanagement binnen deze organisatie.

Bij dit interview gaat het om uw persoonlijke beleving. Verkeerde of foute antwoorden zijn dan ook niet mogelijk. Neemt u rustig de tijd om de vragen te beantwoorden. Als er onderwerpen zijn die voor u belangrijk zijn, maar die voor uw gevoel niet of onvoldoende aan bod zijn gekomen, dan is er aan het eind van het interview nog ruimte om dit aan te vullen. Alles wat u zegt zal vertrouwelijk worden behandeld en zal anoniem worden verwerkt.

Voor de verwerking van de resultaten wil ik dit interview graag opnemen. Heeft u hier bezwaar tegen? Heeft u verder nog vragen over het interview? Dan zet ik nu de geluidsapparatuur aan en kan het interview beginnen.

2. Interview

2.1. Algemeen

Het interview zal beginnen met enkele vragen over u en over uw werkzaamheden binnen deze organisatie.

- Hoe lang bent u werkzaam binnen deze organisatie?
- Wat is uw precieze functie binnen deze organisatie?
- Kunt u een korte omschrijving geven van de inhoud van deze functie?
- En hoe lang bent u werkzaam binnen deze functie?

2.2. Talentmanagement activiteiten

Nu zullen er enkele algemene vragen worden gesteld over de talentontwikkeling, en dan met name toekomstige business leaders, binnen deze organisatie.

- Heeft de organisatie een formeel programma om talenten te managen?
- Wie komen er in aanmerking voor dit programma? En hoe selecteren jullie deze personen?
- Wat is de ambitie van dit programma?
- Wordt deze ambitie gerealiseerd?
- Is er een strategische koppeling tussen het talentmanagement en organisatiedoelen?

- Welke activiteiten onderneemt de organisatie om talenten te managen?

- Kunt u specifieke activiteiten noemen die deze organisatie onderneemt om talenten aan te trekken?
- Welke activiteiten onderneemt deze organisatie om talenten te ontwikkelen
- Welke activiteiten onderneemt deze organisatie om talent te binden?
- Welke activiteiten onderneemt deze organisatie om talenten te motiveren?

- Heeft talentmanagement een grote prioriteit binnen deze organisatie? Zo ja/nee, waar is dit aan te merken?
- Worden talenten, naar uw idee, op dit moment goed worden ontwikkeld binnen de organisatie? Zo ja/nee, waarom?
- Met welke aspecten van het talentmanagement onderscheidt deze organisatie zich van andere organisaties?
- Hoe verhoudt het talentmanagement zich ten opzichte van andere HR-activiteiten?
- Waar liggen volgens u verbeterpunten bij de talentontwikkeling binnen deze organisatie?
- Als u een cijfer zou moeten geven voor het talentmanagement, welk cijfer zou u dit dan geven?

2.3. Talent management stakeholders en afstemming

Nu zullen vragen gesteld worden over verschillende personen die een belangrijke rol kunnen hebben bij het talentmanagement.

- Wie spelen er in deze een belangrijke rol bij talentontwikkeling in deze organisatie?

- Welke rol heeft het topmanagement bij talentontwikkeling? Of: Voor welke delen van de talentontwikkeling is het topmanagement verantwoordelijk?
- Welke rol heeft HR bij talentontwikkeling?
- Welke rol hebben de lijnmanagers bij talentontwikkeling?
- Welke rol hebben coaches en begeleiders bij talentontwikkeling?
- Welke rol hebben [ander genoemde stakeholders] bij talentontwikkeling?
- Wat is je eigen rol bij de talentontwikkeling?
- Zijn alle actoren op de hoogte van hun rol binnen talentmanagement?

- Is de samenwerking tussen actoren goed? Zo ja, waar is dit aan te merken? Zo nee, op welke gebieden gaat deze samenwerking niet goed en waar komt dit door?
- Zijn er wel eens conflicten tussen de verschillende actoren? (Probeer door te vragen of dit persoonlijke conflicten of rolconflicten zijn).

Met dit onderzoek proberen we ook te identificeren waar mogelijke verbeterpunten zijn in de coördinatie van het talentmanagement. Heeft u een idee bij problemen die zich bij verschillende actoren binnen talentmanagement voordoen? Bij problemen kun je denken aan....

- Welke problemen doen zich voor bij de volgende actoren:
 - Topmanagement
 - HR-managers
 - Lijnmanagers
 - Coaches, begeleiders
 - Talenten
 - Andere stakeholders
- Tegen welke problemen loop zelf aan bij je eigen rol?
- Wat zou je zelf beter kunnen doen in het kader van talentmanagement?
- Welke effecten hebben deze problemen binnen de organisatie op het talentmanagement?

- Welk cijfer geeft u aan de betrokkenheid en samenwerking tussen de verschillende sleutelactoren?

Dit was het interview. Heeft u nog vragen of opmerkingen over het interview? Zijn er nog zaken die naar uw idee niet genoeg aandacht hebben gekregen?

Dan wil ik u hartelijk bedanken voor dit interview. U krijgt nog een update over het vervolg van het onderzoek

Bijlage III: Codeboom

Nodes			
Name	Sources	References	
functie respondent	10	19	
inhoud programma	3	13	
aantrekken	7	20	
belonen	4	5	
binden	7	11	
doorstroom talent	8	16	
essentie programma	10	30	
evaluatie talenten	8	18	
ontwikkeling talent	9	32	
kenmerken programma	4	5	
andere programma's binnen organisatie	4	11	
doelgroep programma	10	36	
doelstelling programma	8	28	
duur programma	8	10	
evaluatie programma	10	58	
formaliteit programma	10	19	
grootte programma	9	18	
impliciet of expliciet programma	8	11	
missie en visie programma	10	19	
onderscheidend tov andere organisaties	8	13	
positie programma	10	22	
prioriteit TM organisatie	9	18	
spotten talenten	9	18	
strategische koppeling	8	20	
verbeterpunten programma	8	36	
rolopvatting en rollen stakeholders	2	4	
evaluatie stakeholders	10	20	
rol coaches	9	26	
rol hr	10	90	
rol leidinggevende	10	91	
rol overige actoren	10	75	
rol respondent	7	36	
rol talent	10	50	
rol topmanagement	10	50	
rolopvatting stakeholders	9	14	

