



# IS HET GEHEEL MEER DAN DE SOM DER DELEN?

*Een kwalitatief onderzoek naar een teamgerichte  
talentmanagement benadering binnen een  
kennisintensieve organisatie*

Utrecht, juli 2017

Josephine van Ham (5794781)  
Strategische Human Resource Management  
Universiteit Utrecht

## Titel

### Is het geheel meer dan de som der delen?

*Een kwalitatief onderzoek naar een teamgerichte talentmanagement benadering binnen een kennisintensieve organisatie*

## Opleiding

Master Strategisch Human Resource Management  
Universiteit Utrecht  
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

## Student

Josephine van Ham  
5794781  
j.ham@students.uu.nl

## Begeleiders

Begeleider en eerste beoordelaar: Dr. M.A.G. Thunnissen  
Tweede beoordelaar: Dr. E.J. van Harten  
Begeleider HU: E. Strieker

## Plaats

Utrecht

## Datum

Juli 2017

## Aantal woorden

25461



**Universiteit Utrecht**

## VOORWOORD

---

Voor u ligt mijn masterscriptie *'is het geheel meer dan de som der delen?'*. Vaak genoeg heb ik gedurende deze periode uitgekeken naar het moment dat mijn scriptie dan toch echt af zou zijn. Het proces vond in namelijk lang niet altijd leuk en het was dan ook vallen, opstaan en doorzetten. Nu het moment daar is, moet ik eerlijk toegeven dat ik het ook ontzettend jammer vind om deze scriptie en daarmee ook mijn studietijd af te sluiten. Deze afstudeerperiode heeft mij laten inzien hoeveel ik dit jaar heb geleerd en hoe waardevol deze master voor mij is geweest. Daarnaast ben ik heel dankbaar dat ik mijn studietijd afsluit met een onderzoek dat mij ontzettend interesseert en waar ik veel voldoening uit heb kunnen halen. Echter, zou deze scriptie niet voor u liggen zonder de inhoudelijk en persoonlijke steun van een aantal mensen uit mijn omgeving. Hen wil ik daarom in dit voorwoord graag bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider. Marian, ik ben gedurende dit traject heel blij geweest met jou als begeleider. Je toewijding en interesse in mijn onderzoek, je inhoudelijke kennis, je snelle reacties op mijn mailtjes en je heldere en opbouwende feedback, hebben mij in de afgelopen maanden erg geholpen, dus dank daarvoor! Daarnaast wil ik ook Jasmijn bedanken voor haar feedback en kritische blik als tweede beoordelaar. Verder wil ik mijn groepsgenootje Xenia bedanken. Ik heb het al meerdere keren benoemd, maar ik ben ontzettend blij dat ik bij jou in de afstudeergroep ben gekomen. Het was ontzettend fijn dat wij gedurende dit traject zo op één lijn zaten en ik heb veel steun aan jou gehad!

Daarnaast wil ik de Hogeschool Utrecht bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek bij hen uit te voeren. In het bijzonder gaat mijn dank daarbij uit naar Ellen, die mij een fijne begeleiding heeft geboden en een prettige gesprekspartner voor mij is geweest gedurende de periode. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle andere collega's op de HR-afdeling en mijn oud HRM docenten. Dank voor jullie hulp, leuke gesprekken en de fijne sfeer hier op de HU. Ook gaat mijn dank uit naar alle participanten die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek. Zonder jullie input en bereidheid om mee te werken was deze scriptie niet tot stand gekomen.

Mijn dank gaat ook nog uit naar mijn vriend, ouders en vriendinnen, die mij gedurende dit traject hebben voorzien van een flinke dosis gezelligheid, afleiding en steun.

Tot slot wens ik iedereen die mijn scriptie leest, veel leesplezier!

Josephine

## SAMENVATTING

---

**Introductie** – Talentmanagement is in literatuur en praktijk een populair onderwerp. Echter, worden huidige onderzoeken veelal vanuit een individuele en exclusieve kijk ingestoken. Dit is voor veel organisaties (zo ook voor de Hogeschool Utrecht) niet meer passend, omdat enerzijds meer behoefte is aan een benadering die zich richt op ieders sterke punten in plaats van diens tekortkomingen. Anderzijds wordt er binnen het hbo ook steeds meer gewerkt in teams. Voor een kenniswerker is samenwerking namelijk cruciaal voor zijn of haar functioneren. Men heeft namelijk collega's nodig om relevante kennis binnen te halen en te komen tot vernieuwing. Iedereen zou met zijn of haar relevante kennis en vaardigheden kunnen bijdragen aan deze vernieuwing en complexe vraagstukken worden vaak in teamverband opgepakt. Kennisontwikkeling en kennisdeling is in een kennisintensieve organisatie een collectieve aangelegenheid. De huidige literatuur is echter niet toereikend genoeg voor de ontwikkelingen die zich in de praktijk voordoen. In dit onderzoek wordt dan ook tegemoetgekomen aan deze hiaten en wordt de focus gelegd op een teamgerichte talentmanagement benadering vanuit een inclusieve kijk op talent.

**Probleemstelling** - Er is nog weinig onderzoek gedaan naar een teamgerichte talentmanagement benadering, vandaar dat in dit onderzoek aandacht is voor een nadere conceptualisatie en uitwerking hiervan. Deze focus leidt tot een tweeledige doelstelling: Allereerst wordt inzicht verkregen (1) in wat het begrip teamgerichte talentmanagement benadering inhoudt en (2) de factoren die van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering.

**Theorie** – op basis van onder andere literatuur omtrent teams en literatuur over talentmanagement, is gekomen tot een definiëring van een talentvol team, de (mogelijke) opbrengsten, definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering en factoren die van invloed zijn op het realiseren hiervan.

**Methode** – Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen op het onderwerp, zijn 16 semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers uit verschillende teams binnen de Hogeschool Utrecht (HU-diensten, docententeams en kenniscentrum). Deze interviews zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd om te komen tot de resultaten en conclusie.

**Resultaten en conclusie** – Uit resultaten en conclusie komt naar voren dat er zowel in theorie als in de empirie nog geen eenduidige definitie van een teamgerichte talentmanagement benadering gegeven kan worden, omdat er verschillende spanningen en een grote variëteit te constateren is met betrekking tot kenmerken en opbrengsten van een talentvol team. Daarnaast valt op dat binnen de HU niet wordt gehandeld naar de definitie zoals deze in het theoretisch kader is gegeven. Er wordt namelijk veel gesproken over kenmerken van individuen in het team in plaats van het team in zijn geheel. Daarnaast wordt ook met betrekking tot mogelijke opbrengsten nauwelijks gesproken voor opbrengsten voor het team. Met betrekking tot de factoren blijken er op verschillende niveaus (individu, team, organisatie) factoren van invloed te zijn op het realiseren hiervan. Ook hier is een grote variatie zichtbaar.

**Discussie en aanbevelingen** – Op basis van de conclusies zijn een aantal opvallende punten geconstateerd en waar mogelijk verklaard. Daarnaast zijn ook een aantal tekortkomingen uitgelicht. Tot slot zijn er aanbevelingen gedaan voor de wetenschap en praktijk. Gesteld is dat er meer wetenschappelijk onderzoek verricht moet worden om zo een duidelijker beeld te kunnen creëren van een definitie van een teamgerichte talentmanagement benadering en van de factoren die van invloed zijn op het realiseren hiervan. Daarnaast is het voor de praktijk van belang meer de focus te leggen op teamgerichte talentmanagement instrumenten, zodat de onderlinge afhankelijkheid van de teamleden wordt vergroot en er ook meer verantwoordelijkheid bij hen komt te liggen.

Trefwoorden: talent, talentmanagement, teams, teamgericht talentmanagement, teamgerichte talentmanagement benadering, kennisintensieve organisatie

*Is het geheel meer dan de som der delen? – masterscriptie Josephine van Ham*

## INHOUDSOPGAVE

---

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTIE</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEEMSTELLING .....	8
1.1.1 Doelstelling .....	8
1.1.2 Vraagstelling.....	8
1.2 RELEVANTIE .....	9
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.2.2 Praktische relevantie .....	10
1.2.3 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.4 LEESWIJZER .....	11
<b>2. THEORETISCH KADER</b> .....	<b>12</b>
2.1 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TALENTVOL TEAM? .....	12
2.2 WAT ZIJN DE OPBRENGSTEN VAN EEN TALENTVOL TEAM?.....	16
2.2.1. <i>Individueel niveau</i> .....	16
2.2.2 <i>teamniveau</i> .....	17
2.2.3 <i>organisatieniveau</i> .....	17
2.2.4 <i>maatschappij</i> .....	18
2.2.5 <i>Samenvatting opbrengsten van een talentvol team</i> .....	18
2.3 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING?.....	20
2.4 WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP HET REALISEREN VAN EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING?.....	21
2.4.1 <i>factoren op individueel niveau</i> .....	21
2.4.2 <i>factoren op teamniveau</i> .....	22
2.4.3 <i>factoren op organisatieniveau</i> .....	23
2.5 SAMENVATTING VAN DE THEORETISCHE UITGANGSPUNTEN TEN AANZIEN VAN DIT ONDERZOEK .....	24
<b>3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING</b> .....	<b>25</b>
3.1 AARD VAN HET ONDERZOEK .....	25
3.2 DE FUNCTIE VAN DE LITERAATUURSTUDIE.....	26
3.3 DATAVERZAMELING.....	26
3.3.1 <i>methode</i> .....	26
3.3.2 <i>de onderzoeksobjecten</i> .....	27
3.3.3 <i>het tijdstip en de periode van onderzoek (wanneer)</i> .....	29
3.4 ANALYSEMETHODE.....	29
3.5 KWALITEITSCRITERIA.....	30
3.5.1 <i>Betrouwbaarheid</i> .....	30
3.5.2 <i>Validiteit</i> .....	30
<b>4. RESULTATEN</b> .....	<b>31</b>
4.1 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TALENTVOL TEAM EN IN WELKE MATE IS HIER SPRAKE VAN? .....	31
4.1.1 <i>Wat wordt er verstaan onder een talentvol team?</i> .....	31
4.1.2 <i>In welke mate is er volgens de participanten sprake van een talentvol team?</i> .....	32

4.2 WAT ZIJN DE MOGELIJKE OPBRENGSTEN VAN EEN TALENTVOL TEAM EN IN WELKE MATE WORDEN DEZE GEREALISEERD? .....	35
4.2.1 <i>wat zijn de mogelijke opbrengsten van een talentvol team?</i> .....	35
4.2.2 <i>In welke mate worden de opbrengsten volgens de participanten gerealiseerd?</i> .....	37
4.3 WELKE STIMULERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ERVAREN TEAMLEDEN VAN TEAMS BINNEN DE HU TEN AANZIEN VAN HET REALISEREN VAN EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING? .....	39
4.3.1 <i>individueel niveau en teamniveau</i> .....	39
4.3.2 <i>organisatieniveau</i> .....	41
4.3.3 <i>externe omgeving</i> .....	42
4.3.5 <i>tabellen met factoren</i> .....	42
<b>5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>44</b>
5.1 CONCLUSIE .....	44
5.1.1 <i>wat wordt er verstaan onder een teamgerichte talentmanagement benadering?</i> .....	44
5.1.2 <i>welke factoren maken het mogelijk om een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren?</i> .....	46
5.2 DISCUSSIE .....	48
5.2.1 <i>bediscussiëring van de belangrijkste bevindingen</i> .....	48
5.2.2 <i>tekortkomingen</i> .....	50
5.2.3 <i>aanbevelingen voor toekomstig onderzoek</i> .....	51
5.2.4 <i>aanbevelingen voor de praktijk</i> .....	52
<b>LITERAURLIJST .....</b>	<b>54</b>
<b>BIJLAGE I – ORGANOGRAM HU .....</b>	<b>60</b>
<b>BIJLAGE II – TOPICLIJST .....</b>	<b>61</b>
<b>BIJLAGE III – CODEBOOM.....</b>	<b>62</b>
<b>BIJLAGE IV – KENMERKEN TALENTVOL TEAM .....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUCTIE

---

Het wetenschappelijke veld omtrent talentmanagement is enorm in ontwikkeling (Dries, 2013; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2013; Tansley, 2011; Thunnissen, Boselie en Fruytier, 2013). In het begin is veelal onderzoek verschenen waarin aandacht wordt besteed aan een definitie van talent en talentmanagement. (Dries, 2013; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2013; Tansley, 2011). Later zijn er ook onderzoeken verschenen waarin er onder andere wordt gekeken naar opbrengsten en uitkomsten en naar praktijken en instrumenten (Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013; Dries & Pepermans, 2008). Vaak ligt echter het accent op een exclusieve kijk op talentmanagement en wordt er gesteld dat een selecte groep medewerkers talent heeft (o.a. Collins & Mellahi, 2009; Tansley, 2007; Gagné, 2000; Ulrich & Smallwood, 2012; Meyers, 2016). Verder ligt ook in huidige talentmanagement literatuur de focus veelal op een individuele insteek (Vivas-López, 2014; Oltra & Vivas-López, 2013). Zo zijn definities van talent en talentmanagement gericht op individuen. Dit geldt ook voor de talentmanagement praktijken. Zowel deze exclusieve kijk als de individuele insteek is voor veel organisaties niet passend. Dit geldt ook voor de Hogeschool Utrecht, de organisatie waar data voor dit onderzoek is verzameld.

Allereerst is talentmanagement in de gehele sector van het hoger beroepsonderwijs een belangrijk HR-thema is. Binnen het hbo staat namelijk een goede onderwijskwaliteit hoog in het vaandel en de docenten spelen hierin een cruciale rol. Zij moeten zich voortdurend blijven ontwikkelen op het gebied van vakkennis en didactische vaardigheden (beleidsnota kwaliteit in verscheidenheid, 2012; SER, 2015). Deze ontwikkeling is veelal gericht op het identificeren en dichten van de kloof tussen de huidige en gewenste competenties en prestaties, terwijl tegenwoordig juist behoefte is aan een focus op ieders sterke punten en kwaliteiten (Van Woerkom, Oerlemans en Bakker, 2015, p.2). De HU staat dus voor de uitdaging de juiste kwaliteiten te identificeren, ontwikkelen en in te zetten ten behoeve van het onderwijs. Naast de stijgende behoefte aan een inclusieve benadering van talentmanagement, wordt er binnen de HU ook steeds meer gewerkt in teams. De Hogeschool Utrecht is namelijk een kennisintensieve organisatie. Hierin zijn overwegend hooggekwalificeerde kenniswerkers actief in het primaire proces, of oefenen daar een dominante invloed op uit (Weggeman, 2000; Blackler, 1995; Wanrooy, 2008; in: Thunnissen, 2015). In dit type organisatie is kennis de belangrijkste productiefactor (Miles e.a., 1995). Zo wordt er nieuwe kennis ontwikkeld, binnengehaald en gedeeld om zo het primaire proces te verbeteren (Miles e.a., 1995) (In: Thunnissen, 2015, p.173). De kennisintensieve organisatie is voor haar functioneren afhankelijk van de uitvoerende professionals (weggeman, 2001, p. 68). Waar weggeman (2001) nog aangeeft dat een professional individueel is ingesteld, stelt Thunnissen (2015) dat de kenniswerker van nu niet meer solistisch te werk gaat. Voor een kenniswerker is samenwerking cruciaal van zijn of haar functioneren. Men heeft namelijk collega's nodig om relevante kennis binnen te halen en te komen tot vernieuwing. Iedereen zou met zijn of haar relevante kennis en vaardigheden, dus kunnen bijdragen aan deze vernieuwing en complexe vraagstukken worden vaak in teamverband opgepakt. Kennisontwikkeling en kennisdeling is in een kennisintensieve organisatie dan ook collectieve aangelegenheid (Whelan en Carcary, 2011). Op het moment dat er een individuele aanpak van talentmanagement wordt gehanteerd, kan dit het delen van kennis en ervaring en het realiseren van team- en organisatiedoelen verhinderen (Pfeffer, 2001).

Ondanks dat er al verschillende onderzoeken hebben plaatsgevonden en het veld zich ontwikkelt, staat onderzoek naar talentmanagement voor een deel nog in de kinderschoenen (Thunnissen et al., 2013) en is er nog steeds behoefte aan kwalitatief onderzoek (Dries, 2013). Huidige literatuur is niet toereikend genoeg voor de ontwikkelingen die zich in de praktijk voordoen. In dit

onderzoek wordt dan ook tegemoetgekomen aan deze hiaten en wordt de focus gelegd op een teamgerichte talentmanagement benadering vanuit een inclusieve kijk op talent. Aangezien hier nog zeer weinig over bekend is, wordt er in dit onderzoek enerzijds gefocust op de definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering en anderzijds op de factoren die van invloed zijn op het realiseren hiervan. Hiermee levert dit onderzoek zowel een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur rondom talentmanagement, als een bijdrage aan de praktische vraag die binnen de HU over dit onderwerp speelt.

## 1.1 PROBLEEMSTELLING

---

Dit onderzoek legt de focus op talentmanagement op teamniveau binnen een kennisintensieve organisatie (Hogeschool Utrecht). Zoals in de introductie is aangegeven, is er nog weinig onderzoek gedaan naar een teamgerichte talentmanagement benadering, terwijl hier wel vanuit de praktijk belang aan wordt gehecht. Vandaar dat in dit onderzoek aandacht is voor een nadere conceptualisatie en uitwerking van deze benadering. Deze focus leidt tot onderstaande doel- en vraagstelling.

### 1.1.1 DOELSTELLING

---

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht krijgen in: (1) wat een teamgerichte talentmanagement benadering inhoudt en (2) de factoren die van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering.

### 1.1.2 VRAAGSTELLING

---

Uit bovenstaande doelstelling wordt vervolgens de volgende hoofdvraag afgeleid:

*Wat wordt er (door teamleden van teams binnen de HU) verstaan onder een teamgerichte talentmanagement benadering en welke factoren zijn (volgens teamleden van teams binnen de HU) van invloed op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt er in dit onderzoek ingegaan op de volgende deelvragen:

#### **Theoretische deelvragen:**

1. Wat wordt er verstaan onder een talentvol team?
2. Wat zijn de opbrengsten van een talentvol team?
3. Wat wordt er verstaan onder teamgerichte talentmanagement benadering?
4. Welke factoren zijn van invloed op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering?

#### **Empirische deelvragen:**

1. Wat wordt er door teamleden van teams binnen de HU verstaan onder een talentvol team en in welke mate is hier sprake van?
2. Wat zijn volgens teamleden van teams binnen de HU de opbrengsten van een talentvol team en in welke mate worden deze gerealiseerd?
3. Welke belemmerende en stimulerende factoren ervaren teamleden van teams binnen de HU ten aanzien van het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering?



## 1.2 RELEVANTIE

---

Dit onderzoek is in wetenschappelijke, praktische en maatschappelijk zin relevant. Deze zullen in onderstaande paragrafen achtereenvolgens worden toegelicht.

### 1.2.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

---

Dit onderzoek vult drie hiaten in de wetenschappelijke literatuur omtrent talentmanagement. Deze drie redenen worden hieronder besproken en toegelicht.

#### 1.2.1.1 FOCUS OP TALENTMANAGEMENT IN TEAMVERBAND

---

Dit onderzoek is allereerst voor de wetenschap relevant, omdat dit onderzoek zich richt op een teamgerichte benadering van talentmanagement. Dit is in de wetenschappelijke literatuur over talentmanagement nog nauwelijks aan bod gekomen. In de eerder verschenen onderzoeken die talentmanagement meer vanuit het team benaderen, wordt op een kwantitatieve manier hypothesen getoetst op het gebied van teamgericht talentmanagement en leren (Vivas-López, 2014; Oltra & Vivas-López, 2013). In deze studies ligt de focus dus op kwantitatief onderzoek en hierin is ook geen aandacht voor een nadere conceptualisatie en uitwerking. Juist een beschrijvend onderzoek en een kwalitatieve methode is passend als het gaat om onderwerpen waar nog nauwelijks kennis over aanwezig is (Boeije et al., 2009). In dit onderzoek wordt daarom wel de focus gelegd op de definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering en daarnaast ook op de factoren die van invloed zijn op het realiseren hiervan.

Verder wordt in de huidige talentmanagementliteratuur veelal eenzijdig het accent gelegd op een individuele aanpak. Dit maakt dat medewerkers vooral bezig zijn met eigen prestaties (Thunnissen, 2015). Pfeffer (2001) ziet dit als een bedreiging, omdat dit het delen van kennis en ervaring en het realiseren van team- en organisatiedoelen verhindert. De HU is een kennisintensieve organisatie, dus juist in deze organisatie, is kennis en ervaring delen binnen het team zo van belang. Kenniswerkers hebben collega's nodig om relevante kennis binnen te halen en tot vernieuwing te komen. Daarnaast is zichtbaar dat complexe vraagstukken in teamverband worden opgepakt (Thunnissen, 2015). Dit maakt het belangrijk te onderzoeken wat een teamgerichte insteek van talentmanagement inhoudt en welke factoren van invloed zijn op het realiseren hiervan.

#### 1.2.1.2 FOCUS OP TALENTMANAGEMENT I.P.V. COMPETENTIEMANAGEMENT

---

Daarnaast is dit onderzoek relevant, omdat het focust op sterke punten van medewerkers in plaats van diens tekortkomingen. Zoals in de inleiding al werd genoemd, ligt binnen de Human Resource Management en Development de focus veelal op methoden om de kloof tussen de huidige en gewenste competenties en prestaties te identificeren en vullen (Van Woerkom, Oerlemans en Bakker, 2015, p.2). Dit kan leiden tot verbetering van kennis, vaardigheden en van performance, maar een focus op de tekorten van medewerkers kan minder effectief zijn dan focussen op ieders sterke kanten (Hodges & Clifton, 2004; In: Van Woerkom et al., 2015). Op het moment dat er binnen het team meer aandacht is voor ieders talenten in plaats van tekortkomingen, kunnen de specifieke kwaliteiten van elk individu een bijdrage leveren aan het teamdoel (Thunnissen, 2015). In plaats van dat ieder afzonderlijk moet beschikken over een set aan competenties, kan men elkaar aanvullen binnen het team. Daarnaast blijkt werken vanuit ieders sterke punten een positief effect te hebben op het welzijn van medewerkers, omdat werken vanuit sterke punten medewerkers energie geeft (Meyers & Van Woerkom, 2016). Daarnaast wordt verondersteld dat als medewerkers werk doen waar

ze goed in zijn, dit gerelateerd is aan hoge productiviteit (Peterson & Seligman, 2004; in: Meyers, 2016).

### 1.2.1.3 CONTEXT

Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het plaatsvindt in de context van een publieke (onderwijs)instelling. Eerdere onderzoeken hebben vooral de focus gelegd op private ondernemingen (Thunnissen et al., 2013a). Het is belangrijk ook te kijken naar talentmanagement binnen andere contexten. Dit is allereerst van belang, omdat verschillende onderzoeken laten zien dat talent in iedere context net een andere insteek kan hebben en iedere context uniek is (Ulrich, 2007; Garavan, Carbery & Rock, 2011). Dit wordt bevestigd door onderzoek van Thunnissen en Van Arensbergen (2015). Uit dit onderzoek komt naar voren dat de conceptualisatie van talent niet los gezien kan worden van de context. Daarnaast is de context interessant vanwege de kenmerken van de HU. Zo zijn Hogescholen kennisintensieve organisaties, waarin kennis delen en ontwikkelen extra van belang is. Daarnaast gaat coördinatie in een kennisintensieve organisatie idealiter niet via top-down regelsystemen (Thunnissen, 2015). Gezien de invloed van de context op talent(management) en de kenmerken van de kennisintensieve organisatie, is het mogelijk dat kenniswerkers andere kenmerken noemen van een teamgerichte talentmanagement benadering, dan niet kenniswerkers. Daarnaast is het ook goed mogelijk dat er voor kenniswerkers andere factoren van belang zijn om een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren.

### 1.2.2 PRAKTISCHE RELEVANTIE

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit onderzoek ook in praktische zin relevant, omdat het onderzoek inzichten oplevert voor de HR-afdeling van de Hogeschool Utrecht. Allereerst kijkt dit vanuit het medewerkersperspectief naar een definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering. Dit inzicht biedt de HU de mogelijkheden om vanuit een bottom-up benadering een visie te vormen op dit onderwerp. Dit is relevant, omdat de huidige visie op talent(management) binnen de HU voornamelijk voortkomt uit het perspectief van de leidinggevende en institutiedirecteuren. Met dit onderzoek wordt deze visie aangevuld vanuit het medewerkersperspectief en kan de HU dus een meer volledig beeld vormen van het onderwerp. Vervolgens kan de HU haar HR-beleid en de instrumenten daarop aanpassen. Daarnaast richt dit onderzoek zich op de factoren die van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Hierdoor weet de HU wat de medewerkers in de teams nodig hebben om dit te realiseren. De HR-afdeling kan dan vanuit de factoren een doorvertaling maken naar passend beleid en instrumenten, die aansluiten op de visie en genoemde factoren. Tot slot kunnen de inzichten van dit onderzoek ook praktisch relevant zijn voor andere kennisintensieve organisaties waarin wordt gewerkt in teams.

### 1.2.3 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

---

Tot slot is dit onderzoek ook relevant voor de maatschappij. Dit onderzoek levert allereerst een bijdrage aan het maatschappelijk belang van kwalitatief goed onderwijs. Het onderwijs moet zich namelijk continu vernieuwen en verbeteren om kenniscirculatie te vergroten en een lerende economie tot stand te brengen om daarmee tot de top vijf van kenniseconomieën te blijven behoren (SER, 2015). Hierin speelt ook de professionele kwaliteit van docenten een grote rol. Zij zijn immers de dragers van de onderwijskwaliteit (beleidsnota kwaliteit in verscheidenheid, 2012, p. 23). Docenten moeten zich dus voortdurend blijven ontwikkelen op het gebied van vakkennis en didactische vaardigheden om zo goed mogelijk bij te blijven. Uit dit onderzoek komen factoren naar voren die van invloed zijn op een teamgerichte talentmanagement benadering. Dit biedt de HU de kans om deze benadering te realiseren (zie ook praktische relevantie). Op het moment dat deze benadering ook daadwerkelijk wordt bewerkstelligd, worden talenten ontwikkeld en benut. Dit kan weer zorgen voor een verbetering van vaardigheden en skills van de medewerkers en de teams en dat komt de kwaliteit van het onderwijs ten goede. Daarnaast levert het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering ook een bijdrage aan de welvaart en het welzijn van Nederland. De Nederlandse economie draait op kennis en met het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering kan er tot meer kennis gekomen worden. Deze benadering zorgt namelijk voor de identificatie, ontwikkeling en inzet van talenten van een groep. Dit maakt het mogelijk om te leren van elkaars talenten, elkaar aan te vullen en daarmee ook gezamenlijk te komen tot kennisvermeerdering.

### 1.4 LEESWIJZER

---

In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de theoretisering van de concepten uit de hoofdvraag. Vervolgens wordt in het derde hoofdstuk in gegaan op de verantwoording van de methode. In hoofdstuk vier worden de resultaten besproken en tot slot in wordt er in hoofdstuk vijf stil gestaan bij de conclusie en discussie.

## 2. THEORETISCH KADER

---

Dit onderzoek richt zich op een teamgerichte talentmanagement benadering. In dit hoofdstuk zal daarom door middel van literatuur richting worden gegeven aan de relevante thema's uit de hoofdvraag. Allereerst is hierin aandacht voor de definiëring van een talentvol team (2.1). Daarna wordt aandacht besteed aan de mogelijke opbrengsten van een talentvol team (2.2) om zo vervolgens te komen tot een definitie van een teamgerichte talentmanagement benadering (2.3). Verder komen de factoren aan bod die van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering (2.4) en tot slot wordt in de laatste paragraaf een samenvatting gegeven van de keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt (2.5).

### 2.1 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TALENTVOL TEAM?

---

Om tot een goede definiëring van een talentvol team te komen, is allereerst aandacht voor de definitie van een team om daarna de vraag te beantwoorden wat dan een talentvol team is.

Over het onderwerp teams is in de wetenschappelijke literatuur veel verschenen. Teams zijn er namelijk in verschillende vormen en komen in allerlei contexten voor. Ondanks deze verscheidenheid stellen Kozlowski en Bell (2013, p. 5) dat er wel een aantal algemene kenmerken zijn die een basis vormen voor een definitie van het begrip 'work group' of 'work team'. Zo zeggen zij: *'Work teams and groups: (a) are composed of two or more individuals, (b) who exist to perform organizationally relevant tasks, (c) share one or more common goals, (d) exhibit task interdependencies (i.e., workflow, goals, knowledge, and outcomes), (e) interact socially (face-to-face or, increasingly, virtually), (f) maintain and manage boundaries, and (g) are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Hackman, 1987; Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999; Kozlowski & Bell, 2003; Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992; (in: Kozlowski en Bell, 2013 p. 5).* Een soortgelijke definitie wordt gegeven in het onderzoek van Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum (1992, p. 126) zij omschrijven een team als: *'a distinguishable set of two or more people who are assigned specific roles or functions to perform dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/object/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life span of membership'*. De definitie van Kozlowski en Bell (2013) is onder andere ontleend aan de definitie Salas et al. (1992). Zichtbaar is dan ook dat deze definities veel overeenkomsten hebben. Er wordt echter in de definitie van Kozlowski en Bell (2013) ook de nadruk gelegd op interactie tussen teamleden en het delen van kennis met anderen, wat niet terugkomt in de definitie van Salas et al. (1992). Aangezien het binnen het hbo van belang is dat er interactie is tussen teamleden, zodat kennis binnen het team wordt gedeeld en er ook wordt geleerd van elkaar, wordt een team als volgt gedefinieerd: een groep mensen die samen werken aan teamdoelstellingen en ten behoeve daarvan interacteert, kennis deelt en van elkaar leert.

Nu de definitie van een team is geformuleerd, kan de vraag worden gesteld wat een team dan talentvol maakt en wat een talentvol team inhoudt. In de literatuur is hier geen definitie over aangezien het concept van een talentvol team nog niet eerder is onderzocht. Wel is er een grote verscheidenheid aan definities van het begrip talent. De invulling van de definitie is veelal afhankelijk van de discipline of het perspectief waaruit het begrip wordt benaderd (Thunnissen, 2016). Dit maakt dat er in de literatuur nog geen eenduidigheid is over talent (Gallardo-Gallardo, Dries & Conzález-Cruz, 2013). Zo wordt talent vanuit de HRM-literatuur veelal gezien als Human Capital. Dit perspectief op talent komt vanuit het gedachtegoed van de resource-based view. Deze benadering stelt dat

medewerkers toegevoegde waarde moeten creëren voor de organisatie (Dries, 2013; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2013). Zo zeggen Tansley et al (2007): *“Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer-term by demonstrating the highest levels of potential.”* (p. 8) (in: Gallardo-Gallardo, Dries en Conzález-Cruz, 2013). Deze invalshoek staat tegenover die van de positieve psychologie. Er wordt vanuit deze discipline namelijk gesteld dat medewerkers meer dan alleen ‘resources’ zijn en dat talent daarom niet gezien moet worden vanuit het perspectief van de resource-based view. Ook binnen de positieve psychologie bestaan er echter verschillen in definities van talent. Iedere psychologische stroming legt namelijk net een ander accent op het begrip talent (Dries, 2013). Deze verschillende invalshoeken en definities maken dat er in de wetenschappelijke literatuur verschillende spanningsvelden geconstateerd kunnen worden ten aanzien van het begrip talent (Dries, 2013).

Allereerst is er een spanning tussen **talent als subject en talent als object**. Dit spanningsveld gaat over wat of wie is talent? Waarbij de subjectieve benadering impliceert dat het gaat om een (getalenteerd) persoon en de objectieve benadering daarentegen kijkt naar karakteristieken van een persoon (vaardigheden en kennis) (Dries, 2013). De kritiek hierop is dat karakteristieken van een persoon eigenlijk niet los gezien kunnen worden van de persoon zelf (Dries, 2013). Op teamniveau zou een soortgelijke spanning geconstateerd kunnen worden. Enerzijds kan men stellen dat bij een talentvol team gekeken moet worden naar het team in zijn geheel. Anderzijds kan het gaan om de karakteristieken van het team, dus de individuen (met hun kennis en vaardigheden) in het team. In dit onderzoek wordt ook gesteld dat dit niet los te zien is van elkaar. Een team is verbonden aan de individuen, aangezien je zonder meerdere individuen geen team kan vormen.

Daarnaast speelt in dit onderzoek ook de spanning tussen de **inclusieve en exclusieve benadering** een belangrijke rol. Zo is er een aantal auteurs die uit gaan van een meer exclusieve benadering van talent, dit wil zeggen dat talent wordt gezien als iets dat een select aantal personen hebben. Zo stellen Collings & Mellahi (2009) bijvoorbeeld dat talent gaat over high potentials of high performers die de sleutelposities kunnen vervullen en voor de organisatie een concurrentievoordeel opleveren. Bij een inclusieve benadering wordt er juist vanuit gegaan dat iedereen talent heeft. Deze inclusieve benadering is zichtbaar bij de stroming van de strenght-based approach. Door auteurs die deze benadering aanhangen, wordt gesteld dat iedereen kwaliteiten heeft en dat deze op hun beurt allemaal kunnen bijdragen aan bepaalde uitkomsten (Meyers & Van Woerkom, 2016; Quinlan, Swain & Vella-Brodrick, 2012; Van Woerkom, Oerlemans & Bakker, 2015). Van Woerkom et al. (2015, p.2) omschrijven strenghts als: *‘Trait-like individual characteristics that potentially allow a person to perform at his or her personal best.’* Ook Meyers (2015) stelt dat talent iets is wat iedereen bezit. Zij stelt: *“...ieder mens heeft unieke sterke punten of talenten die in organisaties kunnen worden ingezet. Sterke punten zijn persoonlijke eigenschappen die tot uitdrukking komen in alle taken die individuen goed en met plezier doen.”* Echter, zijn er op beide invalshoeken kritiekpunten te leveren. Zo geven Lewis en Heckman (2006) aan dat op het moment dat talentmanagement wordt bekeken vanuit een inclusieve benadering en talent dus iets is wat alle medewerkers bezitten, talentmanagement eigenlijk niet anders is dan het reguliere personeelsbeleid. Ten aanzien van de exclusieve benadering wordt gesteld dat investering in een deel van de medewerkers niet rechtvaardig en eerlijk zou zijn ten opzichte van medewerkers die niet als talent worden gezien. Het zou zelfs kunnen leiden tot een omgekeerde vorm van de selffulfilling prophecy. Dit houdt in dat op het moment medewerkers worden bestempeld als non-talenten dit uiteindelijk kan leiden tot verminderde prestaties en welzijn (Swales, 2013; Pfeffer, 2001). Daarnaast stelt Pfeffer (2001) ook dat voornamelijk bij de exclusieve benadering de focus ligt op de eenzijdige aandacht voor individuele prestaties. Dit kan de team- en organisatiedoelen in de weg staan. De discussie rondom de inclusieve en exclusieve benadering kan

ook op teamniveau worden gevoerd, want wat betekent een talentvol team? Kijkend naar een exclusieve benadering kan worden gesteld dat een team dan zou bestaan uit allemaal High Potentials of in het geval van Tansley (2011) zou een talentvol betekenen dat het team een verschil kan maken en een bijdrage levert aan de prestaties van de organisaties. In plaats van dat er gesproken wordt over sleutelfiguren in de organisatie gaat het om teams die een cruciale rol spelen voor de organisatie. Op het moment dat een inclusieve benadering gehanteerd wordt, kan gesteld worden dat ieder teamlid talenten heeft of dat ieder team op een eigen manier van waarde is. In dit onderzoek wordt de inclusieve benadering gehanteerd, omdat er binnen de HU behoefte is aan aandacht voor ieders talenten in plaats van tekortkoming. Zo kunnen de specifieke kwaliteiten van elk individu een bijdrage leveren aan het teamdoel (Thunnissen, 2015). In plaats van dat ieder afzonderlijk moet beschikken over een set aan competenties, kan men elkaar aanvullen binnen het team en iedereen is met zijn/haar talent daarin van waarde. Men heeft namelijk collega's nodig om relevante kennis binnen te halen en te komen tot vernieuwing. Iedereen zou met zijn of haar relevante kennis en vaardigheden, dus kunnen bijdragen aan deze vernieuwing en complexe vraagstukken worden vaak in teamverband opgepakt (Thunnissen, 2015). Daarnaast is het mogelijk dat een exclusieve kijk op talentvolle teams kan leiden tot een omgekeerde vorm de selffulfilling prophecy (Swales, 2013; Pfeffer, 2001). Teams die namelijk bestempeld worden als non-talentvol kunnen zich minder waardevol gaan voelen, terwijl binnen de HU alle teams een bijdrage kunnen leveren aan het doel van de organisatie. Tot slot levert deze inclusieve benadering ook een positieve bijdrage aan het welzijn van de medewerkers en kan het leiden tot een hoge productiviteit (Meyers, 2016).

Het derde spanningsveld gaat over of talent meer afhankelijk is van de vaardigheden en motivatie van medewerkers of de focus liggen op succes en prestaties (**input versus output**) (Dries, 2013). In dit onderzoek ligt de focus op allebei de aspecten. Enerzijds wordt ervanuit gegaan dat een talentvol ook voor verschillende lagen van de organisatie iets moet opleveren (de precieze opbrengsten worden verder behandeld in de volgende paragraaf). Anderzijds kan ieder daar met zijn of haar talenten (vaardigheden) aan bijdragen. Hiermee volgt dit onderzoek deels de theorie van Gagné (2004; 2010). Hij stelt dat iemand talent heeft als diegene in staat is zijn 'gift' (vermogen) ook daadwerkelijk om te zetten naar excellente prestaties. Dit veronderstelt dus dat de teamleden (vanuit ieders individuele talent(en)) gezamenlijk moeten komen tot gewenste (excellente) opbrengsten (deze opbrengsten worden in de volgende paragraaf toegelicht).

Het vierde spanningsveld dat voor dit onderzoek van belang is, is de mate waarin talent **afhankelijk is van de context**. Enerzijds wordt door auteurs gesteld dat talent van mensen ongeacht de context tot uiting komt. Anderzijds zijn er ook onderzoekers die stellen dat talent context afhankelijk is (Dries, 2013). Dit houdt in dat de context bepaald welke talenten relevant zijn. Daarnaast kan de context ook talentontwikkeling versnellen of belemmeren. Die contextafhankelijkheid komt ook tot uiting in het onderzoek van Thunnissen en Van Arensberg (2015). Op teamniveau zou dit betekenen dat er of universele kenmerken zijn van een talentvol team of dat de context bepaalt welk team talentvol is. Zoals beargumenteerd in de wetenschappelijke en maatschappelijk relevantie, speelt in dit onderzoek de context een belangrijke rol. De HU heeft een maatschappelijke functie. Zo is een Hogeschool belangrijk voor kennisvermeerdering en draagt het bij aan de het welzijn en welvaart van de maatschappij. Dit vraagt ook van de teams bepaalde talenten en opbrengsten, zoals bijvoorbeeld kennisvermeerdering. In een andere context is het goed mogelijk dat andere talenten van belang zijn. Dit maakt dat in dit onderzoek het gedachtegoed van Dominick en Gabriel (2009) wordt gehanteerd en dat ervan uit wordt gegaan dat een team niet in iedere context ook beschouwd kan worden als een talentvol team, maar dat de context ook bepaald welk team talentvol is.

Het laatste spanningsveld dat wordt aangehaald in de literatuur is de spanning tussen **nature en nurture**. Hier gaat het om de vraag of talent is aangeboren of dat talent ontwikkeld kan worden. Op

teamniveau zou ‘nature’ kunnen betekenen dat de individuen in het team allemaal van nature talent hebben. ‘Nurture’ zou dan beteken dat het team zich kan ontwikkelen om een talentvol team te worden. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het laatste aspect, omdat wetenschappelijk onderzoek stelt dat dat teams niet statische zijn, maar zich vormen en ontwikkelen door de tijd heen (Kozlowski en Bell, 2013, p.5).

In onderstaande tabel worden deze spanningen nog even samengevat en wordt per spanning aangegeven welk van de spanningen waarschijnlijk voor dit onderzoek op gaat.

Tabel I – samenvatting spanningen talentvol team		
Spanning	Spanning op teamniveau	Keuze t.a.v. dit onderzoek
Subject vs. Object	Gaat het om team als geheel of gaat het om individuen in het team	Individuen en team niet los van elkaar te zien
Context afhankelijk vs. universeel	Of een team talentvol is, is afhankelijk van de context of zijn er universele kenmerken van een talentvol team	Context bepaalt of het team als talentvol beschouwd kan worden.
Inclusief vs. exclusief	Iedereen binnen het kan bijdrage leveren met zijn/haar talent/ieder team heeft meerwaarde of team dat bestaat uit allemaal talentvolle mensen/ teams die cruciaal zijn voor de organisatie of	Inclusief (iedereen binnen het team kan met zijn/haar talent een bijdrage leveren)
Input vs. Output	Vaardigheden en motivatie van alle medewerkers in het team of opbrengsten van het team	Allebei (men moet gezamenlijk vanuit ieders talent komen tot (excellente) prestaties
Nature vs. Nurture	De individuen in het team hebben van nature een talent of je kunt als team ontwikkelen en groeien	Nurture (het team kan zich ontwikkelen en talentvol worden)

Samenvattend is een talentvol team een team dat in staat is om vanuit ieders talenten te komen tot gewenste opbrengsten. Er wordt vanuit gegaan dat een team zich kan ontwikkelen en dat de context in belangrijke mate bepaalt welke talenten het team moet hebben.

## 2.2 WAT ZIJN DE OPBRENGSTEN VAN EEN TALENTVOL TEAM?

---

Naast de definitie van een talentvol team is het ook van belang om te kijken naar de mogelijke meerwaarde. De koppeling tussen talent(management) en teams is nog weinig gemaakt in de wetenschappelijke literatuur. Dit maakt dat ook ten aanzien van deze deelvraag wel literatuur te vinden is over de opbrengsten van talent en over opbrengsten van teams, maar niet over opbrengsten van een talentvol team.

Met betrekking tot de opbrengsten van teams, wordt in de literatuur vooral gesproken over de opbrengsten voor de organisatie. Zo kan het werken in teams voor de organisatie concurrentievoordeel opleveren, is werken in teams effectiever en efficiënter en kan het zorgen voor verbetering van dienstverlening (Glassop, 2002; Kozlowski & Bell, 2013;). Echter, worden in de literatuur ook opbrengsten voor bijvoorbeeld medewerkers of de teams zelf genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan werktevredenheid en werkplezier (Tjepkema, 2003), verbetering van vaardigheden en aan teamleren (Van Woerkom & Van Engen, 2009; Van Woerkom & Croon, 2009; Leicher & Mulder, 2016). Ten aanzien van de huidige literatuur over talentmanagement, impliceren definities voornamelijk dat het vooral moet bijdragen aan opbrengsten voor de organisatie (Thunnissen et al., 2013). Het nadeel is dat opbrengsten voor het individu, de teams en de maatschappij dan onderbelicht blijven. Thunnissen et al., (2013) pleiten in hun artikel daarom voor een multi-value benadering ten aanzien van opbrengsten van talentmanagement. Zij zetten in hun artikel de economische en niet economische waarden van talentmanagement uiteen voor drie verschillende levels (medewerker, organisatie en maatschappij).

In dit onderzoek wordt de gedachte van Thunnissen et al. (2013) gehandhaafd, omdat verondersteld wordt dat een talentvol team voor verschillende niveaus een meerwaarde kan leveren. In deze paragraaf zal daarom per niveau (individueel, team, organisatie en maatschappij) de opbrengsten van teams en de opbrengsten van talentmanagement uiteen worden gezet. Aangezien een talentvol team zowel gaat over een teams als over talent, zou een combinatie van deze factoren mogelijkwijs de opbrengsten kunnen zijn van een talentvol team. In de laatste paragraaf zijn de factoren samengevoegd en in een tabel gezet (tabel II).

### 2.2.1. INDIVIDUEEL NIVEAU

---

Door Tjepkema (2003) wordt gesteld dat werken in teams moet leiden tot een hogere mate van medewerkerstevredenheid (Tjepkema, 2003). Ook kan het werken in team voorzien in sociale behoeften (niet-economisch). In de literatuur omtrent talentmanagement worden soortgelijke uitkomsten voor het individu gevonden. Zo wordt door Thunnissen et al. (2013) gesteld dat het ontwikkelen van talenten leidt tot uitdagend, betekenisvol en plezierig werk, (persoonlijke) groei en voorziening in sociale behoefte (niet-economisch). Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Meyers en Van Woerkom (2016). Dit onderzoek laat zien dat het erkennen van ieders sterke punten indirect een positief effect heeft het welzijn van medewerkers. Ook Dries en Pepermans (2008) hebben gekeken naar medewerkers opbrengsten. Hun onderzoek wijst uit dat talentmanagement een positieve bijdrage levert aan het carrièreverloop van High Potentials. Daarnaast is ten aanzien van niet-economische opbrengsten op individueel niveau ook een rechtvaardige en eerlijke behandeling van belang (Thunnissen, 2013, p. 6). Zo blijkt een ervaren rechtvaardigheid bij medewerkers een positief effect te hebben op onder andere werktevredenheid en organisatie commitment. Voor die ervaren rechtvaardigheid is weinig aandacht in de literatuur van talentmanagement, terwijl dit wel van belang is gezien de spanning tussen de inclusieve en exclusieve benadering van talent. Bovenstaande opbrengsten voor het individu zijn vooral op niet-economisch gebied. Echter, in de literatuur over



talentmanagement worden ook nog een aantal economische opbrengsten genoemd voor het individu. Voor medewerkers kan talentmanagement verder nog bijdragen aan financiële beloningen en baan zekerheid (Thunnissen et al., 2013). De combinatie van deze opbrengsten maakt dus dat een talentvol team zou kunnen leiden tot: baan zekerheid, financiële beloning, uitdagend en betekenisvol werk, persoonlijke groei, rechtvaardigheid, voorziening in sociale behoefte en welzijn.

### 2.2.2 TEAMNIVEAU

---

In de literatuur omtrent teams zijn op teamniveau verschillende opbrengsten te vinden van het werken in teams. Bij teams gaat het namelijk ook over het delen van kennis en het leren van elkaar, om zo nieuwe kennis te vergaren (Van Woerkom & Van Engen, 2009). In de literatuur wordt dit ook wel teamleren genoemd. Teamleren kan in de context van het hbo dus worden gezien als een beoogde uitkomst van het werken in teams. Teamleren bijvoorbeeld door Ellis et al. (2003) gedefinieerd als: *'a relatively permanent change in the team's collective level of knowledge and skill produced by the shared experience of the team members'*. Edmondson (1999) geeft een meer concretere definitie van teamleren en beschrijft het als proces van collectieve reflectie en actie die worden gekarakteriseerd door: 1) verkenning 2) reflectie 3) bespreking van fouten en onverwachte acties 4) feedback 5) experimenteren binnen het team en als team (in: Savelsbergh, Van der Heijden & Poell, 2009, p. 579). Het idee achter teamleren is dat mensen dus niet alleen leren van hun eigen ervaring, maar ook van ervaring van andere teamleden. Teamleden kunnen hun kennis en vaardigheden delen door middel van o.a. feedback, het geven van uitleg en het uitbrengen van advies (Van Woerkom & Van Engen, 2009, p. 383). Naast het feit dat teamleren een losstaande uitkomst is van een het werken in teams, kan het ook worden gezien als een proces wat andere teamprestaties oplevert. Teamleren zorgt ervoor dat de kennis en vaardigheden van het gehele team (niet-economisch), verbeteren en dat teams zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden van de organisatie om zo hun manier van werken te verbeteren en problemen op te kunnen lossen (Van Woerkom & Van Engen, 2009) (economisch). Daarnaast leidt teamleren ook tot verbetering van team efficiëntie (te denken aan kosten, snelheid en kwaliteit van het werk) en team innovatie (dit gaat over het introduceren en implementeren van nieuwe processen en ideeën, met als doel de team performance te vergroten) (Van Woerkom & Croon, 2009; Leicher & Mulder, 2016) (economisch). In de literatuur omtrent talentmanagement wordt niet gesproken over opbrengsten op teamniveau. De meerwaarde van het werken in teams voor het team zelf, is dus gehaald uit de literatuur omtrent teams. Samenvattend zou een talentvol team kunnen leiden tot: verbetering van kennis en vaardigheden van het team, teamleren en kennisdelen, verbetering van innovatie, prestaties en efficiëntie en aanpassing aan veranderende omstandigheden in de organisatie.

### 2.2.3 ORGANISATIENIVEAU

---

In de literatuur over teams wordt gesteld dat werken in teams een meerwaarde kan leveren voor de organisatie. Zo geeft Tjepkema (2003) aan dat werken in teams het aanpassingsvermogen van de organisatie aan de omgeving moet vergroten en dat teams de behoefte aan flexibiliteit, kwaliteitsbewustzijn en innovatie moet stimuleren. Werken in teams geeft namelijk ruimte voor de creativiteit en probleemoplossend vermogen van teamleden (Anderson & Michael, 1996; Lambert & Peppard, 1993; in: Van Woerkom & Van Engen, 2009) (economisch). Het concept van kennis en informatie delen en het belang hiervan, wordt ook teruggevonden in literatuur over kennismanagement. Zo wordt ook vanuit deze stroming gesteld dat kennismanagement moet zorgen

voor ontwikkelen van nieuwe kennis, het verbeteren van bestaande kennis, gerichte verspreiding van kennis, het borgen van kennis en tot slot het combineren van beschikbare kennis binnen een organisatie (Boersma, 2006). Ook in de literatuur over talentmanagement worden opbrengsten voor de organisatie uiteengezet. Op organisatieniveau zou talentmanagement moeten zorgen voor een flexibel personeelsbestand, goede concurrentiepositie en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (economisch) (Collings & Mellahi, 2009; Ashton & Morton, 2005; in: Thunissen et al., 2013). Op niet economisch gebied zou talentmanagement legitimiteit kunnen opleveren. Legitimiteit verwijst naar de acceptatie van de organisatie door de omgeving. Dit is voor organisaties van belang voor hun bestaan en succes (Kostova & Zaheer, 1999; in: Thunissen et al., 2013, p. 7). Samenvattend zou een talentvol team voor de organisatie dus kunnen zorgen voor: vergroting van het aanpassingsvermogen van de organisatie aan de omgeving, stimulering van de behoefte aan kwaliteit, innovatie en flexibiliteit

#### 2.2.4 MAATSCHAPPIJ

Over de opbrengsten die het werken in teams voor de maatschappij moet hebben, wordt in de literatuur omtrent teams niet gesproken. Wel kan worden gesteld dat het werken in teams op een indirecte manier kan bijdragen aan de Nederlandse economie (economisch). De Nederlandse economie draait namelijk op kennis en Hogescholen hebben hierin een belangrijke rol (SER, 2015). In een kennisintensieve organisatie is kennisdeling en vermeerdering namelijk cruciaal. Complexe vraagstukken worden dan vaak in teamverband opgepakt en ook de kennisdeling en vermeerdering is een collectieve aangelegenheid (Thunissen, 2015; Whelan & Carcary, 2011). Het werken in teams kan dus zorgen voor kennisvermeerdering en dat is voor de maatschappij weer van belang is. In de talentmanagement literatuur wordt wel expliciet gesproken over opbrengsten voor de maatschappij. Zo kan het investeren in ontwikkeling van ieder talent invloed hebben op het welzijn van de maatschappij. Organisaties zorgen namelijk o.a. voor werkgelegenheid en zij hebben invloed op de verdeling van inkomen in een bepaalde regio (economisch), maar daarnaast hebben zij ook een sociale verantwoordelijkheid en dragen organisaties bij aan de sociale ontwikkeling van de samenleving (niet-economisch) (Thunissen et al., 2013, p. 8). Een combinatie van deze factoren maakt dat een talentvol team zou kunnen bijdragen aan: kennisvermeerdering, de economische situatie van de sector, regio of land en sociale ontwikkeling van de maatschappij.

#### 2.2.5 SAMENVATTING OPBRENGSTEN VAN EEN TALENTVOL TEAM

In onderstaande tabel zijn de opbrengsten van een talentvol team samengevat en opgesplitst in economische en niet-economische waarde voor de verschillende niveaus.

Tabel II – opbrengsten van een talentvol team				
	Individu	Team	Organisatie	Maatschappij
Economisch	<b>Financiële beloning</b> (Thunissen et al., 2013)	<b>Verbetering efficiëntie/innovatie /teamprestaties</b> (Van Woerkom & Croon, 2009; Leicher & Mulder, 2016)	<b>Aanpassingsvermogen van organisatie aan omgeving</b> (Tjepkema, 2003)	<b>Economische situatie van sector, regio en land</b> (Thunissen et al., 2013)
	<b>Baanzekerheid</b> (Thunissen et al., 2013)		<b>Stimuleren behoefte kwaliteit, innovatie en flexibiliteit</b>	<b>Kennisvermeerdering</b>

		<p><b>Aanpassing aan veranderende omstandigheden in de organisatie</b> (Van Woerkom &amp; Van Engen, 2009)</p>	<p>Tjepkema, Van Woerkom &amp; Van Engen, 2009)</p> <p><b>Flexibel personeelsbestand</b> (Thunnissen et al., 2013)</p> <p><b>Goede concurrentiepositie</b> (Thunnissen et al., 2013)</p> <p><b>Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie</b> (Thunnissen et al., 2013)</p>	(Thunnissen, 2015; Whelan & Carcary, 2011)
Niet – economisch	<p><b>Medewerkers-Tevredenheid</b> (Tjepkema, 2003)</p> <p><b>Voorziening sociale behoefte</b> (Tjepkema, 2003; Thunnissen et al., 2013)</p> <p><b>Rechtvaardigheid</b> (Thunnissen et al., 2013)</p> <p><b>Persoonlijke groei</b> (Thunnissen et al., 2013)</p> <p><b>Uitdagend en Betekenisvol werk</b> (Thunnissen et al., 2013)</p> <p><b>Welzijn medewerker</b> (Meyers &amp; Van Woerkom, 2016)</p>	<p><b>Teamleren &amp; kennisdeling</b> (Van Woerkom &amp; Van Engen, 2009; )</p> <p><b>Verbetering kennis en vaardigheden van gehele team</b> (Van Woerkom &amp; Van Engen, 2009)</p>	<p><b>Legitimiteit</b> (Thunnissen et al., 2013; Kostova &amp; Zaheer, 1999)</p>	<b>Sociale ontwikkeling maatschappij</b> (Thunnissen et al., 2013)

### 2.3 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING?

---

Ook over het begrip talentmanagement is niet een algemene definitie in de literatuur te vinden. Hoe er wordt aangekeken tegen het managen van talent is afhankelijk van de manier waarop het begrip talent wordt gedefinieerd en wat dit precies moet opleveren. Ook in de literatuur van talentmanagement zijn dus spanningen te constateren.

Zo zijn er een aantal auteurs die aangeven dat talentmanagement gaat over het aantrekken en ontwikkelen van high potentials, die belangrijke sleutelposities binnen de organisatie kunnen vervullen (o.a. Barkhuizen, 2014; Collings & Mellahi, 2009; Davies & Davies, 2010). In deze invalshoek wordt gesteld dat een selecte groep over talent beschikt en dat talentmanagement dus gaat om het aantrekken en ontwikkelen van een specifieke groep mensen om zo hun talent te benutten ten behoeve van strategische doelen van de organisatie. Scullion en Collings (2011) voegen in hun definitie van talentmanagement naast de componenten van aantrekken en ontwikkelen van talenten ook het selecteren en managen toe (in: Garavan et al., 2011). Opvallend is dat in deze definities vaak alleen aandacht is voor opbrengsten op organisatieniveau, het gaat namelijk veelal om concurrentievoordeel en strategische doelen van de organisatie. Zoals in de vorige paragraaf al duidelijk is geworden, moet teamgericht talentmanagement niet alleen voordelen opleveren voor de organisatie, maar ook voor het individu, het team en de maatschappij. Daarnaast hanteert dit onderzoek ook een inclusieve kijk op talent. Deze redenen maken dat bovenstaande definities niet volledig passend zijn voor dit onderzoek.

Aanhangers van de eerdergenoemde strengt-based approach bieden tegenwicht aan deze exclusieve kijk op talentmanagement en kijken vanuit een inclusieve benadering. Zo definieert Meyers (2015a) talent management als: *“De identificatie en waardering van talenten gecombineerd met het plaatsen van alle medewerkers in posities die een optimale fit tussen functie-eisen en individuele talenten waarborgen”*. Opvallend aan deze definitie is dat er gesproken wordt van een waarborging van de fit tussen functie-eisen en individuele talenten van alle medewerkers. Deze definitie is voor dit onderzoek meer passend, omdat het gaat over het identificeren en waarderen van talent. Deze definitie heeft echter een individuele insteek, omdat het gaat over de fit tussen functie-eisen en individuele talenten. In dit onderzoek gaat het echter om een teamgerichte benadering van talentmanagement. Daarnaast mist deze definitie het aspect van ontwikkeling van talent en wordt er niet gesproken over opbrengsten. In de vorige paragraaf is ook aangegeven dat talent iets moet opleveren en dat ontwikkeling van talent op teamniveau ook een belangrijk aspect is. Ook deze definitie is voor dit onderzoek dus niet volledig passend.

Er kan gesteld worden dat in de huidige literatuur de definities van talentmanagement niet toereikend genoeg zijn om talentmanagement op teamniveau te definiëren. In dit onderzoek wordt daarom een combinatie gemaakt van verschillende definities. In dit onderzoek gaat een teamgerichte talentmanagement benadering om (1) het herkennen en erkennen, ontwikkelen en inzetten van de talenten van een groep, (2) om zo bij te dragen aan de gewenste opbrengsten voor verschillende niveaus (o.a. werkplezier, kennisdeling, teamleren, aanpassingsvermogen van de organisatie en kennisvermeerdering (zie ook tabel II). Hierin staat talent voor ieders sterke punten (o.a. Thunnissen et al., 2013; Meyers, 2015; Meyers & Van Woerkom, 2016; Scullion & Collings, 2011).

## 2.4 WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP HET REALISEREN VAN EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING?

---

Verschillende literatuur lijkt erop te wijzen dat het realiseren van teamgerichte talentmanagement benadering mogelijkwerwijs beïnvloed wordt door verschillende lagen van de organisatie. In de literatuur omtrent teams wordt namelijk gesteld dat teams niet statische zijn, maar zich vormen en ontwikkelen door de tijd heen. Teams opereren in een multi-level systeem en worden dus beïnvloed door verschillende lagen van de organisatie (de individuen binnen het team, de leidinggevende en de gehele organisatie) (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006; Kozlowski en Bell (2013, p.5)). Ook in de literatuur rondom talentmanagement wordt een soortgelijke gelaagdheid gevonden. Zo wordt in het talentmanagementproces model van Thunnissen en Gallardo-Gallardo (2015) gesteld dat het talentmanagementproces dynamisch is. Hierin zijn bepaalde organisatie kenmerken van belang, maar ook wordt gezegd dat de medewerkers zelf, het top en lijnmanagement en HR hier een aandeel in hebben. Ook Gagné (2004; 2010) stelt dat het proces van talentontwikkeling door twee katalysatoren bevordert of belemmerd kan worden. Dit zijn enerzijds de individuen zelf en anderzijds de omgeving. Literatuur wijst dus uit dat zowel op het gebied van teams als het gebied van talentmanagement het proces dynamisch is er een gelaagdheid zit in de factoren. Dit geldt mogelijk dus ook voor een teamgerichte talentmanagement benadering.

Naast de dynamiek vanuit verschillende lagen, is er in de verschillende stromingen in de HRM-literatuur ook aandacht voor welke factoren dit per niveau dan zijn. Ook hier is geen specifieke literatuur te vinden met betrekking tot factoren die van invloed zijn op een teamgerichte talentmanagement benadering. In onderstaande paragrafen wordt daarom per niveau (individu, team en organisatie) een combinatie gemaakt van verschillende stromingen in de HRM-literatuur om zo te komen tot factoren die mogelijkwerwijs ook van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Vervolgens wordt net als in voorgaande paragrafen vanuit deze literatuur een koppeling gemaakt naar een teamgerichte talentmanagement benadering. Tot slot moet opgemerkt worden dat gezien de weinige literatuur omtrent teamgericht talentmanagement deze factoren niet uitputtend zijn.

### 2.4.1 FACTOREN OP INDIVIDUEEL NIVEAU

---

Op individueel niveau kunnen allereerst de intra-persoonlijke eigenschappen van het individu van invloed zijn op een teamgerichte talentmanagement benadering. Onderzoek van Gagné (2004; 2010) wijst namelijk uit dat verschillende intra-persoonlijke eigenschappen van invloed zijn op het proces van talentontwikkeling. Zo beïnvloeden iemands wilskracht, motivatie, zelfmanagement en bepaalde andere persoonlijkheidskenmerken het proces. Ook ten aanzien van het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering is het waarschijnlijk dat intra-persoonlijke factoren een rol spelen. Een team bestaat namelijk uit individuen en om gezamenlijk te werken aan talentmanagement en om tot bepaalde doelstellingen te komen, is het mogelijkwerwijs belangrijk dat iedereen daarin wil en kan bijdragen. Om een teamgerichte talentbenadering te kunnen hanteren, is het van belang dat de teamleden bijvoorbeeld beschikken over intra-persoonlijke eigenschappen als motivatie en wilskracht en ervoor open staan om aandacht te besteden aan het identificeren, ontwikkelen en benutten van eigen en andermans talent. Op het moment dat teamleden hier niet over beschikken, kan dit het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering in de weg staan. Een team moet namelijk gezamenlijk komen tot de gewenste opbrengsten en daar dragen alle teamleden aan bij.

## 2.4.2 FACTOREN OP TEAMNIVEAU

Naast individuele karakteristieken van teamleden worden ook op teamniveau factoren gevonden die mogelijk van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering.

Allereerst is het mogelijk dat de teamomgeving een belangrijke rol speelt. In paragraaf 2.3 is aangegeven dat een teamgerichte talentmanagement benadering ook gaat om het leren en ontwikkelen van talent en uit de team literatuur blijkt dat een ondersteunende leeromgeving voor ontwikkeling een belangrijk aspect is. Volgens Garvin, Edmondson en Gino (2008) heeft een ondersteunende (leer)omgeving binnen het team een aantal belangrijke kenmerken. De eerste is *psychologische veiligheid*. Medewerkers moeten zich veilig genoeg voelen om vragen te stellen, hun mening te uiten en het oneens te zijn met anderen (Edmondson, 1999; Garvin et al., 2008). Het tweede kenmerk is *waardering van verschillen*. Er kan pas geleerd worden op het moment dat medewerkers zich bewust zijn van tegengestelde ideeën. Dit aspect komt ook tot uiting in de literatuur over teamconflicten. Een effectieve informatiedeling gaat vaak gepaard met conflicterende ideeën (Van Woerkom & Van Engen, 2009, p. 383). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen taakconflicten en relatieconflicten. Taakconflicten zijn meningsverschillen over aspecten van een taak, terwijl relatieconflicten refereren naar persoonlijke spanningen waarin negatieve emoties, zoals irritaties, frustratie en boosheid een belangrijke rol spelen (Van Woerkom & van Engen, 2009, p. 383). Uit verschillende onderzoeken blijken taak- en relatieconflicten een negatieve relatie te hebben op team performance. Daarentegen hebben taakconflicten wel een positief effect op teamleren (De Dreu & Weingart, 2003; Van Woerkom & Van Engen, 2009) en heeft teamleren wel weer een positief verband met team performance. Het positieve effect tussen conflicten en team performance wordt dus gemedieerd door het proces van teamleren (Van Offenbeek 2001, Van Woerkom & Croon, 2009; Bresman, 2009). Door van mening te verschillen over aspecten van een taak worden verschillende ideeën uitgewisseld en weer geleerd van elkaars meningen en ideeën. Dit maakt gelijk de brug naar het laatste aspect, want dit maakt het wel van belang ook *open te staan voor nieuwe ideeën*. Leren gaat niet alleen over het oplossen van problemen, maar ook om het uitproberen van nieuwe dingen en open staan voor andermans visie. Het laatste punt gaat over de *tijd voor reflectie*. Garvin et al. (2008) geven aan dat wanneer medewerkers gestrest zijn en een hoge werkdruk hebben dit hun creativiteit en analytisch vermogen belemmerd. Het is daarom volgens Garvin et al. (2008) van belang voor een ondersteunende leeromgeving dat er voldoende tijd is om te reflecteren. Evaluatie en reflectie bieden namelijk weer input voor verbeteringen (Dixon, 2002). Voor een teamgerichte talentmanagement benadering zou dit betekenen dat er aan deze voorwaarden voldaan moet worden, zodat collega's van elkaars talent kunnen leren en elkaar kunnen ondersteunen in het ontwikkelen en benutten hiervan.

Daarnaast is het ook aannemelijk dat de leidinggevende een belangrijke factor is in het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Een team wordt namelijk meestal aangestuurd door een leidinggevende. Zij krijgen steeds meer verantwoordelijkheid voor de implementatie van HR-beleid (Brewster, Brookes & Gollan, 2014; Larsen & Brewster, 2003). In HR-beleid is echter vaak een discrepantie tussen de 'intended', 'actual' en 'perceived' HR-praktijken (Wright en Nishii, 2013). Vooral de kloof tussen 'intended' en 'actual' wordt vaak ervaren en kan voornamelijk worden verklaard door het probleem dat leidinggevendenden hebben met de toepassing van HR-praktijken. De leidinggevendenden zijn dus in de meeste gevallen de persoon die de HR-praktijken moet overbrengen (Purcell & Hutchinson, 2007, p.16). Deze bevinden blijken uit onderzoek ook op te gaan voor talentmanagementbeleid. Uit onderzoek van o.a. Thunnissen en Buttiens (2016) en Barkhuizen et al. (2014) blijkt dat de persoonlijke overtuigingen, weerstanden, normen en waarden

van met name de lijnmanagers, van invloed zijn op de uiteindelijke keuzes in het talentbeleid en de uitvoering daarvan. Dit geldt dan waarschijnlijk ook voor een teamgerichte benadering, omdat met betrekking tot deze benadering ook de leidinggevende diegene is die vanuit het beleid een doorvertaling maakt naar het team. Naast de manier van over brengen van een teamgericht talentmanagement benadering, kan ook het leiderschapsgedrag een cruciale rol spelen. Zoals al eerder is gesteld, wordt de HU gekenmerkt door kenniswerkers. Kenniswerkers hebben in grote mate behoefte aan autonomie. Dit gaat zowel om strategische autonomie (vrijheid om zelf doelen te bepalen) als operationele autonomie (vrijheid in de uitvoering van werk) (Thunnissen, 2015). Ze geven daarnaast vaak de voorkeur aan collegiale besturing, omdat kenniswerkers sterk georiënteerd zijn op hun beroep en beroepsgroep (Thunnissen, 2015). Dit zou betekenen dat leidinggevende in zijn gedrag niet te sturend zou moeten zijn. Echter, dit wil niet zeggen dat kenniswerkers helemaal los gelaten moeten worden. Balans tussen autonomie en coördinatie is hierin belangrijk en het is aan de leidinggevende om de goede balans te vinden en te behouden (Thunnissen, 2015).

#### 2.4.3 FACTOREN OP ORGANISATIENIVEAU

Ten aanzien van het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering zijn tot slot factoren op organisatieniveau van invloed. Zo wordt in het talentmanagementproces model van Thunnissen en Gallardo-Gallardo (2015) aangegeven dat bepaalde organisatie kenmerken, zoals de cultuur, structuur een belangrijke rol spelen in het proces van talentmanagement. Daarnaast stellen verschillende onderzoekers dat een match tussen medewerkers en organisatie ten aanzien van de visie en waarde over talent en talentmanagement van cruciaal belang is (Stahl et al., 2012; Dries, 2013; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2015).

Ook is ontwikkelen van talent van alle teamleden is een belangrijke punt binnen een teamgerichte talentmanagement benadering. Om deze ontwikkeling te bevorderen blijken uit de literatuur van collectief leren en teamleren verschillende organisatiefactoren van groot belang. Resultaten van het onderzoek van Clarke (2005, p. 190-191) laten zien dat condities in de werkomgeving van belang zijn voor de uitkomsten van leren op de werkvloer. Zo moet een organisatie een ondersteunende leer- en ontwikkelinfrastructuur bieden. Dit wil zeggen dat er een ondersteund beleid moet zijn op het gebied van opleiding en ontwikkeling en dat er geschikte leermogelijkheden moeten zijn om te voldoen aan de organisatie en medewerkers. Ook ten aanzien van een teamgerichte talentmanagement benadering moeten er dus voldoende instrumenten worden aangeboden om deze benadering te realiseren. Deze ondersteunende faciliteiten moeten voor een teamgerichte talentmanagement benadering dan niet alleen gaan om het ontwikkelen van talent, maar ook om het identificeren en benutten. Belangrijk hierbij is dat er ook een horizontale fit moet zijn tussen deze instrumenten. Een bundeling van HR-interventies tot een intern samenhangend systeem blijken veel krachtiger en effectiever te zijn dan opzichzelfstaande acties en instrumenten (Boxall & Macky, 2009). Echter, met een set aan samenhangende HR-interventies lijkt niet voldoende te zijn. Verschillende onderzoekers stellen dat een match tussen medewerkers en organisatie ten aanzien van de visie en waarde over talent en talentmanagement van cruciaal belang is (Stahl et al., 2012; Dries, 2013; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2015).

Ook de coördinatie en sturing van de organisatie is mogelijk van invloed op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Net zoals hierboven is benoemd hebben kenniswerkers behoefte aan autonomie (Thunnissen, 2015). Gezien de kenmerken van de kenniswerker zou dit voor een teamgerichte talentmanagement benadering kunnen betekenen dat de organisatie een verdere invulling van de uitvoering van deze benadering moet overlaten aan het team.

Tabel III – factoren die mogelijk van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering (per niveau)	
Individueel	- Intra persoonlijke eigenschappen
Team	- Leidinggevende (overbrengen van HR-beleid) - Leidinggevende (leiderschapsgedrag/sturing) - Teamomgeving: veiligheid, waardering verschillen, open staan voor nieuwe ideeën, tijd voor reflectie
Organisatie	- Structuur - Sturing - Cultuur - Visie op talent(management) - Aanbieden en samenhang van faciliteiten - Kenmerken kenniswerker: behoefte aan autonomie

## 2.5 SAMENVATTING VAN DE THEORETISCHE UITGANGSPUNTEN TEN AANZIEN VAN DIT ONDERZOEK

De huidige literatuur over talentmanagement heeft, zoals gesteld veelal een individuele insteek. Deze insteek is voor sommige organisaties niet passend. Ook niet voor de organisatie waar data van dit onderzoek is verzameld (HU). De HU bestaat voornamelijk uit kenniswerkers en voor hen is samenwerking van cruciaal voor zijn of haar functioneren. Men heeft namelijk collega's nodig om relevante kennis binnen te halen en te komen tot vernieuwing. Complexe vraagstukken worden vaak in teamverband opgepakt en kennisontwikkeling en kennisdeling is dan ook collectieve aangelegenheid (Thunnissen, 2015; Whelan en Carcary, 2011). Een individuele insteek van talentmanagement kan team- en organisatiedoelen in de weg staan (Pfeffer, 2001). Dit pleit dan ook voor een teamgerichte benadering ten aanzien van talentmanagement.

In dit onderzoek richt een teamgerichte talentmanagement benadering zich op (1) een groep mensen die samenwerken aan het realiseren van teamdoelstellingen en ten behoeve daarvan interacteert, kennis deelt en van elkaar leert, en (2) daarbij gericht is op het herkennen en erkennen, ontwikkelen en inzetten van talenten van een groep, om (3) zo bij te dragen aan de gewenste opbrengsten voor verschillende niveaus (o.a. werkplezier, kennisdeling, teamleren, aanpassingsvermogen van de organisatie en kennisvermeerdering (zie ook tabel II). Hierin wordt talent bekeken vanuit de inclusieve benadering en wordt gesteld dat iedereen sterke punten heeft die kunnen bijdragen aan de gewenste opbrengsten. Uit de literatuur is het aannemelijk dat verschillende factoren invloed hebben op het realiseren van bovenstaande teamgerichte talentmanagement benadering. Deze factoren kunnen in verschillende niveaus worden opgesplitst (individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau). Deze factoren zijn echter niet uitputtend. Het empirische gedeelte van dit onderzoek moet daarom uitwijzen welke factoren hierin de overhand hebben en hierop van invloed zijn.



### 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

---

In dit hoofdstuk zal de methode van het onderzoek worden beschreven en zullen de keuzes ten aanzien van dit onderzoek worden verantwoord. Allereerst wordt er stil gestaan bij de aard van het onderzoek (3.1). Deze is namelijk bepalend voor de methode van dataverzameling en het doel van de literatuurstudie (3.2). Vervolgens wordt er ingegaan op de dataverzameling (3.3). Hierin komt de methode van onderzoek aan bod, de onderzoeksobjecten en het tijdstip en plaats van onderzoek. Verder is er aandacht voor de analysemethode (3.4) en tot slot worden de kwaliteitscriteria besproken (3.5).

#### 3.1 AARD VAN HET ONDERZOEK

---

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Wat wordt er (door teamleden van teams binnen de HU) verstaan onder een teamgerichte talentmanagement benadering en welke factoren zijn (volgens teamleden van teams binnen de HU) van invloed op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering?* Deze onderzoeksvraag kan getypeerd worden als exploratief. Een explorerende onderzoeksapproach is passend wanneer er weinig kennis over het onderwerp aanwezig is (Boeije, 2014). Dit is ook van toepassing in dit onderzoek. Zo heeft rond het thema talentmanagement enerzijds en rond het thema teams anderzijds al enige theorievorming plaatsgevonden, maar zoals in de wetenschappelijke relevantie al is omschreven, is er nog niks bekend over kenmerken van een teamgerichte talentmanagement benadering en over de factoren die van invloed zijn op het realiseren hiervan. Dit maakt dat het onderzoeksveld van een teamgerichte talentmanagement benadering nog geëxploreerd dient te worden. Op het moment dat het onderzoeksveld nog verkend dient te worden, is een kwalitatieve onderzoeksapproach passend. Dit onderzoek kan dan ook getypeerd worden als kwalitatief van aard.

Kwalitatief onderzoek heeft als doel bepaalde belevingen, gedragingen en ervaringen van participanten te beschrijven, interpreteren en verklaren. Het gaat bij kwalitatief onderzoek bijvoorbeeld om onderwerpen waarbij nog niet duidelijk is welke aspecten er deel van uitmaken (Boeije et al., 2009). Bovendien zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden passend wanneer het gaat om het verkrijgen van nieuwe inzichten ten aanzien van een bepaald onderwerp (Baarda, 2015). Ook voor dit onderzoek gaat het om het verkrijgen van nieuwe inzichten en om het beschrijven van het onderzoeksveld. Zo wordt de focus gelegd op een definiëring van het begrip van een teamgerichte talentmanagement benadering en zal data verzameling resulteren in een beschrijving van de inhoudelijke variatie ten aanzien van dit begrip. Ook wordt aandacht besteed aan de beschrijving van factoren die van invloed zijn op het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Ook hierover is nog weinig informatie beschikbaar. In het theoretisch kader is wel richting gegeven en zijn mogelijke factoren beschreven, maar deze zijn niet uitputtend. Juist met een kwalitatief onderzoek kunnen deze factoren worden achterhaald, omdat met kwalitatieve methoden beschrijvingen en belevingen uitgevraagd kunnen worden. Daarnaast wordt de context ook meegenomen in dit onderzoek. Verschillende factoren vanuit de omgeving kunnen van invloed zijn op de definiëring en factoren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk deze verschillende betekenissen te achterhalen en daarmee ook tegemoet te komen aan de specifieke aspecten van de context (Boeije et al., 2009).

### 3.2 DE FUNCTIE VAN DE LITERATUURSTUDIE

---

Dit onderzoek is gestart met een literatuurstudie om zo de huidige bevindingen ten aanzien van talentmanagement en teams uiteen te zetten. Gekozen is om hier echter geen verwachtingen aan te koppelen. In kwalitatief onderzoek stond het uitvoeren van een literatuurstudie vroeger ter discussie, omdat het bestuderen van literatuur de open blik van de onderzoeker in de weg zou staan (Boeije et al., 2009; Boeije, 2014). Echter, wordt tegenwoordig juist het nut van een literatuurstudie bij kwalitatief onderzoek onderschreven. Een literatuurstudie kan juist een belangrijke functie vervullen in de opzet en uitvoering van het onderzoek. Literatuuronderzoek plaatst het onderzoek in een multidisciplinair kader, bakent het onderwerp af, licht facetten uit waar de onderzoeker nog niet had gedacht en reikt begrippen aan (Boeije et al., 2009, p 257; Boeije, 2014, p. 257). In deze literatuurstudie is een balans gevonden tussen de open blik en het uitvoeren van een literatuurstudie, door de relevante begrippen uit de literatuur alleen als richtinggevende begrippen te gebruiken (sensitizing concepts). Deze begrippen richten de blik van de onderzoeker op relevant geachte kenmerken, zonder dat zij een open blik verhinderen (Boeije et al., 2009, p.257). De literatuurstudie in dit onderzoek is gebruikt als verkenning van het onderwerp, als leidraad voor de analyse van de resultaten en als reflectie op de resultaten. De bevindingen uit de literatuurstudie dienen dus alleen als 'sensitizing concepts'. Zo is er door middel van eerdere onderzoeken richting gegeven aan de definitie en eventuele factoren die het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering kunnen beïnvloeden. Echter, is nog onvoldoende bekend over de inhoud en bewerkstelling van een teamgerichte talentmanagement benadering. Eerdere wetenschappelijke onderzoeken bieden namelijk onvoldoende inzicht in de gelaagdheid, dynamiek en definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering, hierdoor zijn verwachtingen niet passend. Er is dan ook gekozen om deze achterwegen te laten. Wel hebben voorgaande literatuurstudies inzichten geboden die van belang zijn voor dit onderzoek, daarom is er in de paragrafen van het theoretisch kader is wel steeds koppelingen gemaakt tussen de bestaande literatuur en de mogelijke uitwerkingen hiervan op dit onderzoek. Daarnaast zijn in plaats van de verwachtingen wel de uitgangspunten ten aanzien van dit onderzoek samengevat, zodat duidelijk is wat eronder wordt verstaan, maar zonder daar directe verwachtingen aan te koppelen.

### 3.3 DATAVERZAMELING

---

In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op de methode van dataverzameling. Vervolgens is er aandacht voor de onderzoeksobjecten (waar vindt het onderzoek plaats en wie zijn de respondenten) en tot slot komen het tijdstip en de periode van onderzoek aan bod.

#### 3.3.1 METHODE

---

Zoals in de eerste paragraaf is beargumenteerd, is dit onderzoek kwalitatief van aard. Er moeten dan ook onderzoeksmethoden worden gebruikt waarmee het mogelijk is om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte personen te leren kennen, met als doel om het te beschrijven en eventueel te verklaren (Boeije, 2014, p. 27). Een uitgewezen methode hiervoor zijn semigestructureerde interviews. Met een semigestructureerd interview is het namelijk mogelijk om de beleving en beschrijving van participanten ten aanzien van het onderzoeksveld te achterhalen, wat ook bij dit onderzoek op gaat. Zoals al is aangegeven is het doel van het onderzoek te beschrijven wat een teamgerichte talentmanagement benadering inhoudt en welke factoren het mogelijk maken deze benadering te realiseren. Met interviews kan dus achterhaald worden hoe hier door verschillende participanten over wordt gedacht, daarnaast is er bij semigestructureerde interviews ruimte om in te spelen op de participant en de context. Deze vorm van interviewen heeft een open karakter en een

bepaalde richting, waardoor er tijdens de interviews ook ruimte was voor de participanten om zelf onderwerpen bespreekbaar te maken (Boeije et al., 2009). Ter beantwoording van de hoofdvraag zijn dan ook 16 semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers uit vier verschillende teams. Deze interviews varieerde van 25 tot 55 minuten. In deze interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze topiclijst bestaat uit verschillende thema's. Deze thema's zijn opgesteld aan de hand van deelvragen en hoofdvraag, maar ook aan de hand van de literatuur.

Allereerst is gevraagd naar het begrip talent. Deze vraag diende als inleidende vraag, zodat de participanten vast konden nadenken over het onderwerp. Vervolgens is over gegaan op het onderwerp van een talentvol team. Ook hier is gevraagd wat een participant onder dit begrip verstaat. Vervolgens is de koppeling gemaakt naar het team van de participant. Zo is gevraagd in hoeverre de participant van mening is dat zijn/haar team talentvol is. Afhankelijk van het antwoord is doorgevraagd om de verschillende redenen achter dit antwoord te achterhalen. Daarna is over gegaan op mogelijke opbrengsten van een talentvol team. Ook hier is vervolgens gevraagd in hoeverre deze worden gerealiseerd. Daarnaast is ook aandacht voor hoe er nou gekomen kan worden tot een talentvol team en wat hierin belangrijk is. Afhankelijk van de antwoorden is op dit onderwerp ook op verschillende manieren doorgevraagd. Deze thema's zijn afgeleid uit deelvragen en hoofdvraag.

Daarnaast is ook gevraagd naar thema's die afkomstig zijn uit de literatuur. Zo is in paragraaf 2.5 een samenvatting gegeven van een teamgerichte talentmanagement benadering. Hierin kwam (talent)ontwikkeling, samenwerking en benutten/inzetten van talent naar voren. Ook aan deze topics is aandacht besteed in de interviews. Zo is gevraagd naar de samenwerking en talentontwikkeling. Tot slot is er ook gevraagd in hoeverre er al aandacht is voor talent en of talent ook wordt benut. Al deze thema's zijn ook terug te vinden in de topiclijst in bijlage II.

### 3.3.2 DE ONDERZOEKSOBJECTEN

---

In deze paragraaf wordt ingegaan op de organisatie waar de data is verzameld en de selectie van de participanten.

#### 3.3.2.1 DE ORGANISATIE

---

De data is verzameld bij de Hogeschool Utrecht. De Hogeschool Utrecht is een kennisorganisatie. Als University of Applied Science verzorgt de HU onderwijs en verrichten zij onderzoek. Zij willen door middel van hoogwaardig onderwijs en onderzoek werken aan innovatie en professionalisering van de beroepspraktijken en aan (persoonlijke) ontwikkeling van talent. De HU heeft ongeveer 35.000 studenten en 3500 medewerkers. De organisatie kent een hiërarchische structuur en bestaat dus uit verschillende lagen. De top van de organisatie bestaat uit het College van Bestuur (drie leden), met daarbij een Raad van Toezicht als toezichthoudend orgaan. Direct onder het College van Bestuur (CvB) zijn drie kolommen te onderscheiden. Allereerst vallen onder het CvB de onderwijsinstellingen (met daaronder de verschillende opleidingen). Binnen deze opleidingen zijn voornamelijk hogeschooldocenten werkzaam die lesgeven en zich bezighouden met verbeteren van het onderwijsprogramma. Daarnaast vallen onder het CvB ook de kenniscentra (onderzoeksgroepen). Deze medewerkers houden zich voornamelijk bezig met praktijkgericht onderzoek. Hierbij gaat het om uitvoeren en begeleiden van onderzoek dat enerzijds inzichten biedt voor de beroepsopleiding en anderzijds bijdraagt aan de verdere professionaliseren van de beroepspraktijk. Tot slot vallen ook de HU-diensten direct onder het CvB. De HU diensten zijn de ondersteunende diensten, zoals: HR, ICT, marketing en communicatie, etc. (zie bijlage I voor het organogram).

### 3.3.2.2 SELECTIE VAN DE PARTICIPANTEN

Ten aanzien van onderzoek waar nog geen tot weinig wetenschappelijke literatuur over te vinden is, is het interessant een zo breed mogelijk beeld te krijgen van het onderzoeksveld. Ten aanzien van de selectie van de participanten zijn dan ook een aantal keuzes gemaakt die hieronder worden toegelicht.

Aangezien er weinig onderzoek is verschenen over dit onderwerp, is gekozen om dit onderwerp van onderzoek te benaderen vanuit het perspectief van de medewerkers. In een kennisintensieve organisatie zijn de medewerkers van cruciaal belang. Een kennisintensieve organisatie is voor haar functioneren namelijk afhankelijk van de uitvoerende professionals en zij spelen dan ook een dominante rol in het primaire proces. Aangezien zij een dominante rol innemen en belangrijk zijn voor de organisatie en er niet eerder onderzoek is verschenen dat vanuit dit perspectief het onderwerp belicht, is het dus relevant om vanuit hun visie te kijken naar het onderwerp. Daarnaast is het medewerkersperspectief ook het meest relevant voor de HU. Zoals in de praktische relevantie al is benoemd, komt de huidige visie op talent(management) binnen de HU voornamelijk voortkomt uit het perspectief van de leidinggevende en institutiedirecteuren. Een onderzoek vanuit het perspectief van de medewerkers is dus een goede aanvulling voor de HU.

Daarnaast is dus de keuze gemaakt om data te verzamelen binnen de verschillende takken van de organisatie (instituten, kenniscentra, diensten). Het grootste gedeelte van de organisatie bestaat uit docententeams. Zij zijn in de interviews dan ook het meest vertegenwoordigd. Zo zijn er met 8 docenten uit twee verschillende teams interviews gehouden. Verder zijn er nog drie interviews gehouden met onderzoekers (allemaal uit hetzelfde team binnen één van de kenniscentra). Tot slot zijn er vijf interviews gehouden met medewerkers van een team binnen de HU diensten. Deze keuze is gemaakt, omdat dit een zo gevarieerd mogelijk beeld geeft op de hoofdvraag en tegelijk ook een afspiegeling is van de HU.

Verder is in dit onderzoek niet bewust gekeken naar bijv. de rol van leeftijd of geslacht, maar hier wordt wel rekening mee gehouden in de selectie van de participanten. Er wordt naar gestreefd om variatie aan te brengen om een zo breed mogelijk beeld te krijgen op de onderzoeksvraag. Dit houdt concreet in dat er mannen en vrouwen van verschillende leeftijdscategorieën geïnterviewd zijn. Er zijn daarom teams gekozen met zowel mannen als vrouwen van verschillende leeftijden. Met betrekking tot dit laatste punt moet wel worden opgemerkt dat de gemiddelde leeftijd rond de 45 jaar ligt binnen de HU.

Tot slot is er gekozen om teams te kiezen die al een langere tijd bestaan. Binnen de HU is met betrekking tot teams en het vormen hiervan een reorganisatie geweest (1 februari 2017). Er zijn dus een aantal verschuivingen geweest van teamleden en daarnaast zijn er ook nieuwe teams ontstaan. Interviews binnen een net opgezet team kan een onderzoek naar factoren van een teamgerichte talentmanagement benadering bemoeilijken. Een nieuw team moet zich nog vormen en de kans is aanwezig dat hier nog in mindere mate sprake is van een 'teamgevoel'. Medewerkers kennen elkaar en de leidinggevende misschien nog niet goed genoeg om bepaalde uitspraken te doen en factoren te noemen. Dit kan een verkeerd beeld geven van factoren om een teamgerichte benadering te realiseren.

Participant	Team	Geslacht	Leeftijd	Functie
1A	HU-diensten	Vrouw	43	Functioneel beheerder
1B	HU-diensten	Man	41	Functioneel beheerder
1C	HU-diensten	Man	37	Functioneel beheerder
1D	HU-diensten	Vrouw	42	Functioneel beheerder
1E	HU-diensten	Man	60	Functioneel beheerder
2A	Docententeam 1	Vrouw	In de 40*	Hogeschooldocent
2B	Docententeam 1	Man	In de 40*	Hogeschooldocent
2C	Docententeam 1	Vrouw	In de 30*	Hogeschooldocent
2D	Docententeam 1	Man	In de 30*	Hogeschooldocent
3A	Docententeam 2	Vrouw	61	Hogeschooldocent
3B	Docententeam 2	Man	61	Hogeschooldocent
3C	Docententeam 2	Man	52	Hogeschooldocent
3D	Docententeam 2	Vrouw	49	Hogeschooldocent
4A	Kenniscentrum	Vrouw	56	Onderzoeker/ Hogeschooldocent
4B	Kenniscentrum	Man	In de 50*	Onderzoeker
4C	Kenniscentrum	Man	In de 50*	Onderzoeker/ Hogeschooldocent

\* precieze leeftijd onbekend, schatting gemaakt

### 3.3.3 HET TIJDSTIP EN DE PERIODE VAN ONDERZOEK (WANNEER)

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een tijdsbestek van ongeveer vijf maanden (februari 2017 t/m juli 2017).

### 3.4 ANALYSEMETHODE

De interviews met de verschillende teamleden zijn na afname zo snel mogelijk uitgetypt in Microsoft Word. Vervolgens zijn de transcripten in het programma Nvivo 10 gezet om zo de data te kunnen analyseren. Allereerst is bij de analyse gebruik gemaakt van open codering. Dit wil zeggen dat de transcripten zorgvuldig zijn doorgelezen en dat aan alle relevante fragmenten uit het transcript een code is gegeven. Hierin is zo dicht mogelijk bij de bewoording van de participant gebleven. Vervolgens is over gegaan op axiaal coderen. Hierin is kritisch gekeken of de codes de fragmenten voldoende dekte en of deze juist waren gecodeerd. Waar nodig, zijn aanpassingen gedaan en is irrelevante informatie buiten wege gelaten. Daarnaast zijn de codes met elkaar vergeleken en zijn bij elkaar horende codes samengevoegd in een overkoepelende code. Hierdoor ontstonden hoofdcodes en subcodes. Vervolgens kwam de laatste fase aan bod; het selectief coderen. Hier is nog eens kritisch gekeken naar de structuur van de hoofd en subcodes en de verbanden hiertussen. Verder is er met betrekking tot de codes geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende teams, omdat er tijdens het analyse proces zichtbaar werd dat er een grote variatie is ten aanzien van het onderwerp. Daarnaast dient dit onderzoek er niet voor om teams te vergelijken. Echter, als de bevindingen duiden op overduidelijke verschillen dan is dit wel meegenomen. Deze voorgaande fasen en stappen resulteerde in een codeboom. Deze is te vinden in bijlage III.

### 3.5 KWALITEITSCRITERIA

---

In deze paragraaf zal de kwaliteit van het onderzoek centraal staan, waarbij achtereenvolgens stil wordt gestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

#### 3.5.1 BETROUWBAARHEID

---

Betrouwbaarheid betreft de precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten (Boeije et al., 2009). Dat wil zeggen dat herhaling van waarnemingen tot eenzelfde uitkomst dient te leiden. Bij kwalitatief onderzoek is het lastig om het onderzoek op precies dezelfde wijze te herhalen, aangezien de methode van onderzoek zich kenmerkt door de weinige standaardisatie. Wel zijn er een aantal keuzes gemaakt om deze betrouwbaarheid zo veel mogelijk te waarborgen. Zo is er gebruik gemaakt van een topiclijst, zodat in ieder interview dezelfde topics de revue zijn gepasseerd. Daarnaast zijn ook de interviews opgenomen en getranscribeerd om te voorkomen dat er foute gegevens of interpretaties worden gemaakt. Ook de rol en de objectiviteit van de onderzoeker is van belang met betrekking tot de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek. Om deze te vergroten zijn er een aantal maatregelen genomen. Zo is de keuze gemaakt om tijdens de uitvoering van het onderzoek niet mee te werken op de HR-afdeling van de organisatie. Daarnaast is wegens de achtergrond van de onderzoeker (oud HU-student) ook gekozen om geen oud-docenten te interviewen. Ook het opnemen van de interviews vergroot de objectiviteit van dit onderzoeker. Dit zorgt er namelijk voor dat er tijdens het interview geen foute gegevens worden genoteerd of dat er vroegtijdig informatie op een verkeerde manier wordt geïnterpreteerd. De onderzoeker kan zich zo tijdens het interview volledig richten op de participant.

#### 3.5.2 VALIDITEIT

---

De validiteit van het onderzoek kan opgesplitst worden in interne validiteit en externe validiteit. Hierin gaat het bij interne validiteit over de mate waarin de onderzoeker heeft gemeten wij hij/zij beoogde te meten. De externe validiteit wordt gezien als de generaliseerbaarheid van de resultaten naar een grotere populatie (Boeije et al. 2009). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit zorgt voor structuur in de interviews en maakt dat voorafgaand aan de interviews is nagedacht over de juiste en relevante vragen voor het onderzoek. Dit komt de interne validiteit ten goede. Daarnaast zijn interviews afgenomen in een afgesloten ruimte, wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleint. Verder is er ook bewust gekozen voor individuele gesprekken met medewerkers en niet voor bijvoorbeeld focusgroepen. Ook hierdoor is de kans op een sociaal wenselijke antwoorden kleiner. Een individueel gesprek geeft de medewerker namelijk ruimte om alles te kunnen bespreken, zonder dat andere teamleden dit ook horen. De externe validiteit is bij kwalitatief onderzoek lastig te waarborgen, aangezien de context een belangrijke rol speelt bij kwalitatief onderzoek en onderzoek is uitgevoerd bij een klein deel van de populatie. Wel is getracht een zo representatief mogelijke onderzoeksgroep samen te stellen. Zo is er gekozen om binnen verschillende teams interviews af te nemen met zowel mannen als vrouwen van verschillende leeftijden.

## 4. RESULTATEN

---

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Deze zijn gestructureerd aan de hand van de empirische deelvragen, waarin allereerst aandacht is voor de definitie en kenmerken van een talentvol team en de mate waarin hier volgens teamleden al sprake van is (4.1) Vervolgens wordt er ingegaan op de mogelijke opbrengsten van een talentvol team en de mate waarin deze volgens teamleden al worden gerealiseerd (4.2). Tot slot komen de belemmerende en stimulerende factoren ten aanzien van een teamgerichte talentmanagement benadering aan bod (4.3). Zoals in het vorige hoofdstuk als is benoemd, is data verzameld bij verschillende teams. Echter, in deze beschrijving van de resultaten wordt doorgaans geen onderscheid gemaakt tussen de vier teams, tenzij de bevindingen echt duiden op overduidelijke verschillen, dan zullen deze worden benoemd.

### 4.1 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TALENTVOL TEAM EN IN WELKE MATE IS HIER SPRAKE VAN?

---

In deze paragraaf wordt allereerst stil gestaan bij de definiëring van een talentvol team (4.1.1). Daarnaast wordt aangegeven in welke mate er volgens de participanten sprake is van een talentvol team en waarom (4.1.2). Dit alles is in bijlage IV per participant samengevoegd in de tabel om zo een duidelijk totaaloverzicht te geven van de kenmerken.

#### 4.1.1 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TALENTVOL TEAM?

---

Ten aanzien van een definiëring van een talentvol team worden door de participanten veel verschillende antwoorden gegeven. Zowel tussen als binnen de teams is er veel variatie aan verschillende definities, ondanks deze verschillen is het opvallend dat hier wel een tweeledigheid in is te constateren. Enerzijds wordt er gesproken over de kenmerken van het team als geheel. Anderzijds wordt er gesproken over alle individuen in het team. Het tweede opvallende punt is dat definities van participanten ook meerdere elementen kunnen bevatten. Ter verduidelijking is daarom in bijlage IV per participant aangegeven wat hij/zij verstaat onder een talentvol team en is een categorisering gemaakt. Hieronder worden de categorieën toegelicht en ondersteund met verschillende citaten.

##### 4.1.1.1 CATEGORIE 1: HET TEAM ALS GEHEEL

---

Onder deze eerste categorie vallen de definities die gaan over het team als geheel. Hierin is ook een tweedeling te maken. Aan de ene kant wordt in zeven definities aangegeven dat een team talentvol is als het voldoet aan bepaalde eigenschappen. Hier gaat het om eigenschappen als: openheid, deskundigheid en goed in samenwerken en waar authenticiteit een plaats krijgt.

*‘Een hele belangrijke denk ik is...het is vooral openheid denk ik als teamtalent. Uiteraard deskundigheid, kennis van zaken hè, het kunnen samenwerken, nou wat heb je nog meer. (P1E)*

Aan de andere kant wordt ook in vijf aangegeven dat een team talentvol is als team ook iets oplevert of als er tot iets gekomen wordt. Ook dit gaat over het team in zijn geheel.

*‘Een talentvol team...dat als ik dat letterlijk vertaal een team dat in zijn samenstelling van nature al de aanleg heeft om goed te presteren.’ (P1C)*

#### 4.1.1.2 CATEGORIE 2: INDIVIDUEN IN HET TEAM

Onder de tweede categorie vallen de definities die gaan over de individuen in het team en niet over het team als geheel. Ook hier kunnen subcategorieën worden onderscheiden. Zo wordt allereerst tien aangegeven dat een team talentvol is als de individuen voldoen aan bepaalde kenmerken. Zo wordt gezegd dat een team talentvol is als: men elkaar inspireert en uitdaagt, men verantwoordelijkheid neemt voor de taken, men gezamenlijk verbindt aan een doel, men het beste in elkaar naar boven kan halen, men betrokken en geïnteresseerd is in elkaar en men elkaar de ruimte gunt om talenten te ontwikkelen en men weet wat zijn/haar talent is.

Verder wordt er in zes definities aangegeven dat een team talentvol is als het voldoende divers is. Zo wordt er door participant 3C gezegd:

*‘Een talentvol team is dan voor ons uhm voldoende divers dan kun je denken aan kenmerken van de mensen dan kun je denken aan geslacht, leeftijd, misschien cultuur (...). Ik denk dat dat van belang is, maar ook mate van ervaring. Het is ook belangrijk dat er verschillende soorten ervaring is qua jaren...jaarervaring. En achtergrond, achtergrond is ook belangrijk. (...) maar talent zijn ook je eigenschappen als persoon, bijvoorbeeld als je kritisch bent en dat durft te uiten en zo een bijdragen kan leveren aan het team en een ander kan goed doordenken over iets bijvoorbeeld, dus het kunnen ook veel meer intrinsieke eigenschappen van een persoon zijn die dan weer goed van dienst zijn binnen het team.’*

Tot slot wordt er verder vier keer aangegeven door participanten dat een team talentvol is als men ingezet wordt op eigen talenten/kwaliteiten. Zo zegt participant 2D:

*‘Een team waarin iedereen op zijn talent wordt ingezet. Dus we zijn geen eenheidsworst, maar iedereen heeft iets aan de tafel brengen zeg maar (...). Dus dat je eigenlijk het ding kan doen wat je zelf leuk vindt.’*  
(P2D)

#### 4.1.2 IN WELKE MATE IS ER VOLGENS DE PARTICIPANTEN SPRAKE VAN EEN TALENTVOL TEAM?

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de mate waarin de participanten aangeven hun team talentvol te vinden en de redenen hierachter. Uit dit onderzoek blijken de participanten hun team niet altijd even talentvol te vinden. Zichtbaar is dat er voornamelijk tussen de teams verschillen te constateren zijn. Zo vindt het merendeel van de participanten uit team drie en vier dat het team talentvol is. De participanten uit team twee daarentegen geven aan hun team niet te beschouwen als talentvol en binnen het eerste team wordt veelal aangegeven dat het team de goede richting op te gaan. Om dus duidelijk onderscheid te kunnen maken in kenmerken is per team teruggekoppeld hoe erover wordt gedacht (zie ook bijlage IV).

##### 4.1.2.1 TEAM 1 - HU DIENSTEN

Door alle participanten binnen het HU diensten team is aangegeven dat het team de goede kant op gaat wat betreft het zijn van een talentvol team. Hier worden verschillende redenen voor aangedragen. Zo wordt er gezegd dat men elkaar steeds meer opzoekt in de samenwerking en men ook steeds beter van elkaar weet wat ieders sterke punten zijn. Daarnaast wordt er, door zowel de leidinggevende als door de teamleden, onderling aandacht besteed aan het worden van een talentvol team. Daarnaast durft men elkaar ook steeds beter aan te spreken en feedback te geven. Echter, wordt ook door de participanten aangegeven dat er ten aanzien van deze punten ook nog wel wat



verbetering behoeft. Zo wordt ook gezegd dat men nog regelmatig klussen alleen oppakt en medewerkers soms nog op een 'eigen eilandje' zitten. Onderstaand citaat illustreert deze twee kanten.

*'Nou wel zijn wel al een heel end op weg...we hebben ook trainingen erin gehad en ook dat je weet wat voor type je bent en dat je ook van elkaar kan herkennen wat voor type je bent. Hoe je elkaar daarop kan aanspreken...we geven elkaar ook feedback ook als je dingen niet goed doet en ook als je dingen wel goed doet. Ik denk dat veiligheid creëren in het team dat je dat ook durft te zeggen en kan ontvangen, dat dat ook veel is.' (...) we zitten net nog in allemaal een soort kleine eilandjes al worden we wel...we komen dichterbij dus ik denk op een (...) ik denk dat we ons dan meer moeten richten op het kennisdelen waar je mee bezig bent en wat je doet. (P1D)*

#### 4.1.2.2 TEAM 2 – DOCENTENTEAM 1

---

Met betrekking tot het eerste docententeam is zichtbaar dat het merendeel (drie) van de participanten heeft aangegeven het team niet te beschouwen als talentvol. Dit heeft met verschillende punten te maken. Zo wordt door alle participanten uit het team aangegeven dat medewerkers niet de werkzaamheden kunnen doen waar ze goed in zijn of wat ze leuk vinden. Er wordt vaak gekeken wie er nog uren en tijd heeft in plaats van wie het meest geschikt is binnen het team om bepaalde werkzaamheden op te pakken. Daarnaast wordt gezegd dat er weinig continuïteit is in de samenwerking en dat werk vaak verdeeld wordt, zonder daar een gezamenlijk product in op te leveren. Uit onderstaand citaat komt dit duidelijk naar voren.

*'Omdat mensen niet uh helemaal tot hun recht kunnen komen, omdat ze niet op de positie staan...kijk maar naar voetbal, je kunt een talentvolle spits hebben, maar als die moet keepen kan er van alles misgaan. Dus als docenten zeg maar niet worden ingezet op datgene waar ze talentvol in zijn of als het team te klein wordt voor de taak die het team moet doen dan moet je met vijf man voetballen tegen een team van 11 man. Dan kan je heel talentvol zijn, maar dat gaat dan niet lukken. Ik ervaar wel dat wij niet altijd mensen hebben op de plek waar ze goed in zijn en dat we eigenlijk ook vaak met een te klein team te veel werk in een te korte tijd moeten doen' (P2B).*

#### 4.1.2.3 TEAM 3 – DOCENTENTEAM 2

---

Binnen het tweede docententeam wordt door de meeste (drie) participanten aangegeven het team te beschouwen als talentvol. De redenen die worden genoemd, zijn verschillend. Zo wordt door twee participanten benoemd dat ieder gekozen is om zijn kwaliteiten en daarmee kan bijdragen aan het hele team en ieder ook andermans kwaliteiten kan zien en dat er ook wordt gesproken over kwaliteiten die nog nodig zijn binnen het team. Daarnaast wordt ook genoemd dat het team bestaat uit allemaal talentvolle mensen en dat verantwoordelijkheid door teamleden wordt gedragen.

*'Ja absoluut, dit zij hele talentvolle mensen. De meeste zijn gepromoveerd, met ook heel veel passie voor de beroepsgroep en het zijn ook echt professionals, dus je moet deze mensen ook wel echt hun eigen verantwoordelijkheid laten dragen en die wordt ook gedragen.' (P3B)*

Ook in de samenwerking weet men elkaar te vinden. Dit heeft er mee te maken dat er goed geluisterd wordt naar elkaar en ook gezamenlijk wordt gekeken wat ieders bijdrage kan zijn binnen het team en hoe je je talenten kan benutten. Daarnaast wordt ook door één participant aangegeven dat dit ook makkelijker is geworden nu iedereen fysiek in hetzelfde gebouw zit.

*'We zitten nu op de domstad en we zaten op de Heidelberglaan en toen vonden we mekaar niet, dus letterlijk door het gebouw. En wat mij opviel is dat...daar was ik zelf ook schuldig aan...maar omdat je dus gescheiden zit bleef iedereen ook op zijn eigen eilandje zitten en nu zitten we weer bij elkaar en vinden we elkaar ook weer zeg maar (...) We hebben wel verschillende team overleggen en ook wel Journal clubs zeg maar, dus daarin vinden we elkaar ook.'* (P3D)

#### 4.1.2.4 TEAM 4 – KENNISCENTRUM

---

Alle participanten van het team uit het kenniscentrum geven aan dat zij allemaal het team talentvol vinden. Door één participant heeft dat te maken met het feit dat er ruimte wordt gegeven om je eigen ding te doen, maar dat er wel afstemming is en men geïnteresseerd is in elkaar. Door de andere twee participanten wordt aangegeven dat het een talentvol team is, omdat het talentvolle ambitieuze mensen zijn die het belangrijk vinden om het beste uit hunzelf te halen en ook gezamenlijk iets met elkaar op te bouwen of tot iets te komen. Daarnaast wordt gezegd dat er binnen het kenniscentrum af en toe individueel gewerkt wordt, maar dat men de verbinding zoekt met elkaar op inhoudelijk gebied en ook de samenwerking opzoekt, dat er veel aandacht is voor ieders talent en men elkaar daar ook in waardeert.

*'Ja dat heeft te maken met een combinatie tussen dat het allemaal redelijk ambitieuze mensen zijn die veel willen en ook wel hoog grijpen zeg maar...ik hou daar ook wel van...die uitdagingen zoeken...dus er zit een soort energie in van mensen die allemaal het beste uit zichzelf willen halen....ja dat...maar dat is enerzijds ook heel individualistisch...(..)het zijn allemaal mensen die moeten promoveren, die artikelen moeten schrijven en dat is eigenlijk een hele solistische aangelegenheid, maar wel mensen die het daarnaast heel erg belangrijk vinden om iets gezamenlijks met elkaar op te bouwen. Dat vind ik een mooie combinatie.'* (P4C)

## 4.2 WAT ZIJN DE MOGELIJKE OPBRENGSTEN VAN EEN TALENTVOL TEAM EN IN WELKE MATE WORDEN DEZE GEREALISEERD?

In deze paragraaf wordt allereerst stil gestaan bij de mogelijke opbrengsten van een talentvol team (4.2.1). Daarnaast wordt aangegeven in welke mate de opbrengsten volgens de participanten worden gerealiseerd. (4.2.2). Hierin is wel de keuze gemaakt om deze paragraaf te structureren per team, omdat er tussen de teams duidelijke en relevante verschillen geconstateerd zijn. Ook deze verschillen dienen niet ter vergelijking, maar bieden wel verduidelijking over de mate waarin de opbrengsten worden gerealiseerd.

### 4.2.1 WAT ZIJN DE MOGELIJKE OPBRENGSTEN VAN EEN TALENTVOL TEAM?

In deze paragraaf komen de mogelijke opbrengsten van een talentvol team aan bod. Hierin wordt allereerst een samenvattende tabel weergegeven met daarin de mogelijke opbrengsten opgedeeld per niveau (individu, team, organisatie en maatschappij). Ook is zichtbaar hoe vaak en door wie deze opbrengsten worden benoemd (4.2.1.1). In deze tabel vallen twee punten op. Allereerst is opvallend is dat er met name gesproken wordt over opbrengsten voor het individu en voor de organisatie en nauwelijks over opbrengsten van het team en de maatschappij. Deze mogelijke opbrengsten op individueel niveau gaan met name over werkplezier en op het niveau van de organisatie gaat dit vooral over de studenten. Daarnaast valt op dat opbrengsten op teamniveau voornamelijk worden benoemd door het team uit de HU-diensten (team 1) en dat de opbrengsten voor studenten voornamelijk worden genoemd door de participanten uit de docententeams (team 2 en team 3). Verder wordt in deze paragraaf nog even kort per niveau stil gestaan bij de genoemde opbrengsten en worden deze ondersteund met verschillende citaten (4.2.1.2 t/m 4.2.1.5).

#### 4.2.1.1 TABEL VAN DE OPBRENGSTEN

Met betrekking tot de opbrengsten van een talentvol team, worden door de participanten verschillende punten genoemd. Deze zijn per niveau ingedeeld en in onderstaande tabel weergegeven. In de tabel is ook aangegeven door welke participanten de opbrengsten zijn genoemd.

Tabel III – mogelijke opbrengsten van een talentvol team		
	Opbrengsten	Participanten
Individu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Werkplezier, voldoening, motivatie, energie en enthousiasme</li><li>- Groei en ontwikkeling</li></ul>	1A, 1C, 2A, 2C, 2D, 3B, 3C, 3D 2A, 3C
Team	<ul style="list-style-type: none"><li>- Goede werksfeer</li><li>- Groei voor het team</li><li>- Als team effectief bezig zijn</li><li>- Weet waar de 'gaten' zijn en die kan opvullen (ondersteuning aan elkaar)</li><li>- Borging van kennis (als één iemand weg valt dat niet alle kennis weg is)</li></ul>	1C 1D 1B 2C 1A

Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed onderzoek</li> <li>- Tevreden studenten/ goed presterende studenten/ goed onderwijs voor studenten</li> <li>- Rendement/resultaat</li> <li>- Meer doen als team dan van je wordt verwacht</li> <li>- Excellente dienstverlening</li> </ul>	<p>4A, 4B</p> <p>2A, 2B, 3A, 3B, 3C, 3D, 4A</p> <p>1A, 1C</p> <p>1C</p> <p>1E</p>
Maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed onderzoek voor de praktijk</li> </ul>	<p>3C, 4A, 4B</p>

#### 4.2.1.2 INDIVIDUEEL NIVEAU

Opvallend is dat individuele uitkomsten van een talentvol meerdere malen door participanten uit verschillende teams wordt benoemd. Zo wordt door tien participanten benadrukt dat een talentvol team voor de individuen verschillende dingen kan opleveren, zoals: werkplezier, enthousiasme, voldoening en ontwikkeling. Onderstaande citaten ondersteunen deze uitkomsten.

*‘Nou als je aangesproken wordt op je kwaliteiten, dan word je denk ik per definitie enthousiast en dus gemotiveerd. Dan denk je, hup we gaan er weer voor.’ (P3D)*

*‘Ik denk dat het de mensen zelf in ieder geval ook veel meer werkplezier oplevert als je ziet dat je onderdeel uitmaakt van een goed functionerend team’ (P1C)*

#### 4.2.1.3 TEAMNIVEAU

Uit de interviews komen ook opbrengsten voor het team zelf aan bod. Echter, worden deze opbrengsten minder vaak genoemd dan de individuele opbrengsten. Zoals gezegd, valt het op dat teamopbrengsten van een talentvol team voornamelijk worden benoemd door participanten uit het team van de HU-diensten. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat een talentvol team effectief is, dat kennis geborgen is en dat het voor groei zorgt. De docententeams en het team uit het kenniscentrum noemen geen mogelijke opbrengsten voor het team.

#### 4.2.1.4 ORGANISATIENIVEAU

Ook op organisatieniveau worden opbrengsten genoemd. Opvallend is dat binnen het team van de HU-diensten vooral uitkomsten worden genoemd in de richting van rendement, resultaat en klanttevredenheid, terwijl bij de participanten uit het docententeam en kenniscentrum team vooral de opbrengsten voor de studenten worden benadrukt. Zo zou een talentvol team moeten leiden tot goed onderwijs voor studenten en tevreden studenten. Daarnaast wordt door twee participanten uit het lectoraatsteam ook benadrukt dat het goed onderzoek kan opleveren wat weer van toepassing is in het onderwijs.

*‘Een team van docenten die heel goed samenwerken en waar heel goeie producten uitkomen waar studenten heel veel aan hebben en vrolijk van worden.’ (P2B)*

#### 4.2.1.5 MAATSCHAPPIJ

De maatschappelijke opbrengst van een talentvol team ligt op het gebied van praktijkgericht onderzoek. Zo wordt door participanten binnen het kenniscentrum en door één participant binnen docententeam twee aangegeven dat een talentvol team goed onderzoek moet uitvoeren, zodat de beroepspraktijk hier ook van kan profiteren.

*‘Praktijk vraagt om praktijkonderzoek, om evidence, dus je moet een soort werkplaats creëren waarin je professionals met de praktijk met studenten ontmoet en waarin je iets terug kan geven aan die praktijk op het onderwerp waar jij natuurlijk deskundige in bent en waar je wat mee hebt. En uit die praktijk ook weer gevoed met ervaringen en vragen waar je hier op de Hogeschool wat meer mee kunnen. Dan krijg je dat talent en belangrijke onderwerpen op de agenda komen.’ (P3B)*

#### 4.2.2 IN WELKE MATE WORDEN DE OPBRENGSTEN VOLGENS DE PARTICIPANTEN GEREALISEERD?

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de mate waarin de participanten aangeven dat de opbrengsten van een talentvol team ook daadwerkelijk door het eigen team worden gerealiseerd. Deze vraag is gestructureerd aan de hand van de verschillende teams, omdat er verschillen te constateren zijn tussen de teams.

##### 4.2.2.1 TEAM 1 – HU-DIENSTEN

Zoals hierboven als is beschreven wordt aangegeven door de participanten binnen het HU-diensten team aangegeven dat zij aardig voldoen aan de kenmerken van een talentvol team. Ook met betrekking tot de opbrengsten is dit het geval. Zo wordt meerdere malen benoemd dat het team de goede richting op gaat en dat het team al goed presteert, maar er wordt ook aangegeven dat ze nog niet op het eindpunt zijn.

*‘Schaal één tot tien zitten we denk ik op vijf, zes, zeven, zal net schelen waar het over gaat. Ik denk zeker dat het team hè, als geheel voldoende credits heeft, voldoende functioneert, je krijgt ook feedback van procesmanagers, leidinggevend en om het zo te zien. Die ja, over het algemeen gewoon goed zijn. Goed tot zeer goed zelfs en dat is mooi, maar wij willen zelf denk ik nog wel verder, meer en vanzelfsprekender.’ (P1E)*

##### 4.2.2.2 TEAM 2 – DOCENTENTEAM 1

Met betrekking tot het eerste docententeam viel op dat bijna alle participanten hebben aangegeven het team niet als talentvol te beschouwen. Ook worden de gewenste opbrengsten van een talentvol team nog niet gerealiseerd. Zo wordt door drie participanten aangegeven dat er weinig tijd en motivatie is om gezamenlijk aandacht te besteden aan het teamproces en de opbrengsten daarvan. Daarnaast wordt aangehaald dat er soms werkzaamheden ‘door de strot worden geduwd’ bij mensen en dat docenten door veranderingen in de opleiding het gevoel hebben hun stokpaardje kwijt te raken. Daarnaast geven twee participanten aan dat er vroeger nog weleens met elkaar werd meegekeken, maar dat dat nu niet meer het geval is en je af en toe van studenten hoort hoe de lessen bij andere docenten gaan.

*‘Ik moet je heel eerlijk zeggen 15 jaar geleden had ik altijd wel één of twee die wel eens achterin bij mij zaten, maar dat gebeurt helemaal niet meer (...) ik denk omdat we ook niet een heel groot team hebben, dat dat ook weer tijd kost.’ (P2A)*

#### 4.2.2.3 TEAM 3 – DOCENTENTEAM 2

---

In tweede docententeam heeft het merendeel aangegeven het team te beschouwen als talentvol. Ook met betrekking tot de mate waarin opbrengsten worden gerealiseerd gaat dit op. Zo wordt door twee participanten aangegeven dat er zowel in gesprekken met elkaar en leidinggevende en in de werkzaamheden aandacht is voor wat men leuk vindt om te doen (werkplezier) en dat ook met elkaar wordt besproken hoe ze het onderwijs kunnen verbeteren voor de studenten. Verder wordt door één participant uit het team benadrukt dat ieders kwaliteiten nog onvoldoende ingezet worden ten behoeve van de verbinding tussen onderwijs en praktijkonderzoek. Terwijl goed onderwijs en onderzoek juist als een belangrijke opbrengst wordt gezien. Dit wordt onderschreven door een andere participant uit dit team, echter ziet deze participant het zoeken van die verbinding ook als eigen verantwoordelijkheid.

*'Je hebt hier te maken met gepromoveerde mensen die hier ook vaak onderzoek doen en daar heb je gewoon aansluiting voor nodig bij de universiteit of bij het lectoraat of waar dan ook en dat is een zoektocht en dat blijft lastig. (...) nou ik denk als personen zelf daar belangstelling voor hebben, moeten ze daar wel pro-actief in zijn en dat wordt ook wel gezien als een eigen verantwoordelijkheid.'* (P3A)

#### 4.2.2.4 TEAM 4 – KENNISCENTRUM

---

Ook het team binnen het kenniscentrum heeft aangegeven het team als talentvol te beschouwen. Ook met betrekking tot het realiseren van de opbrengsten wordt aangegeven dat deze al wel worden gerealiseerd. Zo wordt expliciet door één participant aangegeven dat er goede onderzoeken worden uitgevoerd waarin ook de koppeling tussen praktijk en onderwijs wordt gemaakt en dat daar ook weer wordt gekeken wat men daarin vanuit zijn/haar eigen talent kan bijdragen.

*'Nou best aardig, het lectoraatsteam om te beginnen, we doen op dit moment een project, waarbij we ook een scholingstraject doen met professionals die al afgestudeerd zijn en dus al werkzaam zijn en daarbij zijn we nu aan het onderzoeken wat dat scholingstraject voor hen heeft opgeleverd voor de praktijk en wij proberen daar ook weer van te leren en dat ook weer in het onderwijs bij de HU terug te brengen. Dus daar gebeurt dat eigenlijk al wel en wat we daarin ook doen...we moeten daar natuurlijk ook weer een publicatie over schrijven of meerdere het liefste en we hebben al gekeken van welke publicatie zou jij willen schrijven en welke jij en daarin kijken we ook heel erg of dat iets is dat bij ons past, dus waar we al wat over weten en wat we leuk vinden om te doen en ons verder in te verdiepen.'* (P4A)

### 4.3 WELKE STIMULERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN ERVAREN TEAMLEDEN VAN TEAMS BINNEN DE HU TEN AANZIEN VAN HET REALISEREN VAN EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING?

---

Door de participanten worden verschillende belemmerende en stimulerende factoren ten aanzien van een teamgerichte talentmanagement benadering benoemd en ervaren. Op verschillende niveaus kunnen factoren worden onderscheiden die als belemmerend of bevorderend werken voor het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering, vandaar dat factoren per niveau worden besproken. Daarnaast blijken de factoren op individueel niveau ook invloed te hebben op de factoren op teamniveau. Deze zijn daarom samengevoegd, zodat deze uitwerking duidelijk omschreven kan worden. Verder zijn de factoren aan het einde samengevat in tabel V en tabel VI en is ook zichtbaar hoe vaak de factoren naar voren zijn gekomen en door welke participant dit is benoemd. Onder deze tabellen worden nog enkele opvallende verschillen besproken.

#### 4.3.1 INDIVIDUEEL NIVEAU EN TEAMNIVEAU

---

Op individueel niveau worden verschillende punten genoemd ten aanzien van het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering. Er wordt door vijf participanten aangegeven dat de medewerker hier bijvoorbeeld ook de verantwoordelijkheid in moet nemen en pakken om ook te zorgen dat je je talenten ook kan inzetten. Daarnaast wordt ook ervaren dat dat het belangrijk is dat collega's interesse en betrokkenheid te hebben in elkaar. Opvallend is dat deze factoren ook weer uitwerking hebben op de teamfactoren. Op het moment dat je namelijk geïnteresseerd en betrokken bent in elkaar, leer je elkaar beter kennen, zodat je ook weet waar iemands talenten zitten. Dit zorgt er volgens participanten weer voor dat op teamniveau medewerkers ook werkzaamheden kunnen doen die passen bij hun talenten en dat men verschillen ook begrijpt en dat je collega's in zijn/haar kracht kan zetten. Het gaat dus om een cultuur waarin je elkaars kwaliteiten herkent en ook erkent en daar ook met regelmaat over praat met elkaar. Daarnaast zijn er ook factoren die minder vaak worden genoemd, maar wel door sommige participanten worden ervaren. Dit zijn onder andere: regelmatig samenwerken, fysiek aanwezig zijn en teambuildingsactiviteiten. Onderstaande citaten ondersteunen deze resultaten:

*'Uh binnen het team...nou uhm kennis met elkaar maken. Elkaar de ruimte kunnen geven...kijken en zien in eerste instantie denk ik, iemand echt leren kennen en toch vragen stellen aan collega's in de zin van uh...we hebben dit vraagstuk in het team, zou jij daar iets mee kunnen bijvoorbeeld, omdat je aanvoelt dat iemand daar affiniteit mee heeft. Ja dan kun je mensen uitnodigen om betekenis op bepaalde terreinen te hebben voor de algemene nut van het team' (P3C)*

*'Nou ik denk dat je sneller van elkaar leert ontdekken wat de talenten zijn en dat je mensen dan ook in die positie kan brengen dat ze dat gaan doen...ik bedoel je kan talentvol zijn dat wil niet zeggen dat je meteen op dat niveau zit, maar dat je elkaar de kansen biedt om daarin te groeien.' (P2C)*

*'Nou...het is sowieso een heel mondig team dus iedereen komt ook wel op voor zichzelf...zo van hé hier ben ik goed in, dus ik wil dat wel aanpakken en naast dat wat ik zei, ieder ziet ook de kwaliteit van de ander, dus kan ook de ander daarin stimuleren of in zijn kracht zetten.' (P3D)*

*'Nou persoonlijk krijg ik weleens dingetjes van collega's van (naam participant) wil jij dit doen, want ik weet dat je dat leuk vindt (...)' (P1B)*

*'Ja wat voor chemie...dan gaat het over goed samenwerken, dat betekent...er zitten een aantal dingen erin. Er zitten een soort van condities in dat je regelmatig met elkaar samenwerkt, dat je elkaar in de samenwerking goed verstaat, dat je elkaar goed begrijpt. Dat je in de samenwerking elkaars kwaliteiten/talenten herkent en ook erkent, dus dat je het in de gaten hebt en dat je daar ook waardering voor hebt en dat je elkaar in de verschillen ook respecteert. Dat zijn zo'n beetje...dat zijn een aantal dingetjes die te maken hebben met chemie...Dat je ook plezier hebt in je werk.'* (P4B)

*'Nou dat en daar moet je wel aan werken als team, dus vandaar dat we daar vorig jaar ook met elkaar om de tafel zijn gegaan onder begeleiding en het daar ook over hebben gehad. Zo van is het veilig en in hoeverre kun je ook je talenten benutten, nou dat soort zaken. Het is dus geen vanzelfsprekend iets...het is wel iets waar continu de aandacht voor moet zijn. Ja want als je daar geen aandacht aan besteed dan valt het weg.* (P3C)

Opvallend is dat een aantal van de belemmerende factoren in lijn staan met de stimulerende factoren. Waar door participanten aangegeven is dat interesse en betrokkenheid en elkaar leren kennen wordt ervaren als bevorderend is ook zichtbaar dat geen wil en motivatie om aandacht te besteden aan elkaar en je talenten te ontwikkelen, elkaar niet kennen en geen eigen verantwoordelijkheid nemen, als belemmerend worden gezien. Zo wordt gezegd:

*'Ik moet nu voor twee cursussen de kar trekken en probeer natuurlijk mijn collega's daarvoor te motiveren. Maar op het moment dat zij zeggen, ik ben nu druk met andere dingen, dan haak ik wel gauw af en dan ga ik zeggen nou weetje we gaan die andere dingen doen en dan doe ik het zelf wel.'* (P2B)

Verder zijn er ook nog andere teamfactoren van belang. Met betrekking tot stimulerende factoren wordt nog een enkele keer aangegeven dat interactie en werken aan één doel van belang is. Met betrekking tot belemmerende factoren blijkt geen continuïteit in de samenwerking en een teamcultuur waarin iedereen gefocust is op eigen werkzaamheden, als belemmerend te worden ervaren.

Naast omgevingsfactoren en cultuur factoren binnen het team wordt op teamniveau ook vaak gesproken over de leidinggevende. Zo kan een leidinggevende zowel bevorderend als belemmerend werken. Met betrekking tot bevorderende factoren, wordt aangegeven de leidinggevende als ondersteunend en faciliterend te ervaren, waardoor medewerkers de ruimte hebben te kunnen doen wat zij leuk vinden en zelf invulling te geven aan hun werk. Daarnaast wordt aangegeven dat hij/zij de visie van het team kan bepalen en ook kan zien wie of wat het team nodig heeft aan (nieuwe) kwaliteiten en dat de leidinggevende zicht heeft op de kwaliteiten en medewerkers in het team en medewerkers zo in zijn/haar kracht kan zetten.

*'Ik denk dat onze leidinggevende ook dingen delegeert naar de mensen waar het talent ligt. Dat je ook op een hoger niveau proeft en mee kan draaien op de talenten die je hebt. En ook dat geprobeerd wordt voorbeeldgedrag op een plateau te zetten'* (P1A)

*'Ja eigenlijk de belangrijkste rol en zij kent ook de problematiek met betrekking tot deze beroepsgroep heel erg goed, want ze werkt er al 20 jaar mee. Zij weet wat er van iemand verwacht wordt. En kan ook vanuit de inhoud werken en tegelijkertijd weet zij ook als geen ander wat er nodig is in het team om het team talentvol en succesvol te laten zijn (...). We hebben vorig jaar een dag gehad waar iedereen ook duidelijk naar elkaar uitgesproken heeft welke talenten we hebben en welke we in deze opleiding, maar ook functie willen benutten. Zodat ook zichtbaar werd voor anderen, waar sterke punten zitten. En de*



*leidinggevende is dan degene die tijdens de taakstelling ook daar steeds het gesprek over aan gaat, maar de verantwoordelijkheid ligt echt bij jezelf.’ (P3A)*

*‘En bij het lectoraat...Dat vind ik sowieso een fantastische lector, want die geeft mensen zo de ruimte om vragen te stellen en na te denken over wat zou nou een interessant onderwerp zijn om verder uit te gaan werken. Ze vraagt zelf ook wel heel veel, ik bedoel uhm zij heeft zelf een groot netwerk en er komen veel dingen op haar pad dus ze legt ook wel veel dingen bij ons neer, maar geeft dan ook heel erg de ruimte om samen af te stemmen van goh is dit iets dat bij jou past of is dit iets dan misschien beter bij jou past of zullen we het samen doen...dus die ruimte en ook dat faciliteren...dus ook uren ervoor beschikbaar stellen...’(p4a)*

Daarnaast wordt een leidinggevende ook als belemmerend ervaren op het moment dat er onvoldoende wordt geluisterd naar de behoeft van de medewerkers en er vooral op de korte termijn wordt gedacht. Dit zorgt er namelijk voor dat er ad hoc werkzaamheden gedaan moeten worden, waarin niet meer gekeken kan worden wie het meest geschikt is voor de werkzaamheden, maar dat er wordt gekeken wie er nog tijd voor heeft. Dit staat ook in verband met de invulling van de beoordelingscyclus binnen de HU (zie volgende paragraaf).

#### 4.3.2 ORGANISATIENIVEAU

Tot slot kunnen ook op organisatieniveau belemmerende en bevorderende factoren worden onderscheiden. Opvallend is dat er met name belemmerende factoren zijn op het niveau van de organisatie. Zo wordt genoemd dat er veel werkdruk is en weinig tijd en dat veel klussen ad hoc en snel gedaan moeten worden. Dit maakt dat er ook weinig tijd is voor teambuildingsactiviteiten om zo elkaar en ieders talenten beter te leren kennen. Daarnaast wordt ook aangegeven dat er veel gestuurd wordt op resultaat en dat het in de beoordelingscyclus (RGW-cyclus) veelal aandacht is voor de onmogelijkheden in plaats van de mogelijkheden en dat het vooral gaat om wat doe je niet goed. Dit maakt ook dat er weinig wordt gekeken naar mogelijkheden om talenten in te zetten buiten het team. Dit houdt ook verband met de invulling die de leidinggevende aan de cyclus geeft.

*‘Ik denk dat de mogelijkheden veel beter bekend gemaakt moeten worden en dat is niet altijd digitaal, want digitaal kan je van alles vinden van aan aanbod aan training, cursussen etc. maar je moet het ook daadwerkelijk toelichten aangeven dat het er is en nagaan hoe het toegepast zou kunnen worden. Dus vorm en kleur aangegeven. Dat het gaat leven bij mensen (...). En bij de HU wordt heel veel aangeboden maar dat is allemaal heel passief. Terwijl als je echt kijkt naar mensen wat ze willen en nagaat welke mogelijkheden er zijn en dat ook laat leven en veel meer over de mogelijkheden spreekt...naar mijn idee spreken we nog veel te veel over de onmogelijkheden. Dan laat je ook talent binnen een team veel beter groeien en dan krijg je ook de dynamiek dat iemand vanuit zijn eigen ontwikkeling steeds meer kan bijdragen voor het team of de organisatie.’ (P3C)*

*‘Nou was mijn leidinggevende wel iemand die het RGW-gesprek wel heel erg over talent ontwikkeling voerde. Dus daar was het POP ook echt een persoonlijk ontwikkelingsplan met het idee mensen op te leiden of mee te geven dat ze konden werken aan hun talenten. Dat zie ik bij de HU en hoe deze RGW zijn vormgegeven veel minder. De ruimte is er wel, maar dan moet je dat wel zelf heel erg aangeven en bij mijn vorige werk was dat echt wel anders. En ik heb ook gemerkt mijn leidinggevende daar was veel vaker onderdeel van een team en haar grondhouding was ook het beste in mensen naar boven halen en krijgen en dat is maar net hoe je....en mijn nieuwe leidinggevende niet dat die het slecht met mij voor heeft...helemaal niet, maar die heeft misschien gewoon nog te veel dingetjes van dat moet en dat moet en dat moet...dat zij niet zo bezig is met talentontwikkeling’ (P2C)*

*'Tja ik denk wel als managers leidinggevend en luisteren naar wat mensen graag willen, wat ze kunnen en wat mogelijk is. Het punt is als je teveel van een team vraagt dan gaat het team wel scheurtjes vertonen...en in het voetbal of wielrennen als je mensen overbelast gaan mensen uitvallen en dan presteert het team niet meer optimaal. (P2B)*

#### 4.3.3 EXTERNE OMGEVING

Met betrekking tot een talentvol team wordt door één participant aangegeven dat ook mee speelt in hoeverre je een talentvolle docent kan aantrekken. Deze participant geeft aan blij te zijn als er überhaupt op een vacature voor docent wordt gereageerd. Op het moment dat er geen talentvolle docenten op een vacature reageren, kan er ook geen talentvol team worden gecreëerd. Dus ook voldoende aanbod vanuit de arbeidsmarkt is van belang.

#### 4.3.5 TABELLEN MET FACTOREN

In onderstaande tabellen zijn de factoren samengevat en is ook aangegeven hoe vaak en door welke participanten dit is benoemd. Vervolgens worden de opvallende punten nog kort onder de tabel beschreven.

Tabel III – stimulerende factoren		
	Factoren (Stimulerend)	Participanten
Individu	- Interesse en betrokkenheid tonen in elkaar	2B, 3C, 4A,
	- Verantwoordelijkheid en initiatief nemen voor: (team)ontwikkeling, eigen taken	1D, 3A, 3C, 3D, 4A
Team	- Zien waar kwaliteiten zitten van anderen en andere in hun kracht zetten/ingezet worden op talenten/ruimte om 'talent' kwijt te kunnen/match persoon en team	1A, 1B, 1D, 1E, 2C, 3C, 4A, 4B
	- Gesprek aangaan met elkaar over ieders kwaliteiten en opbrengsten	1B, 1E, 2B, 3A, 3C
	- Feedback kunnen geven en veiligheid binnen het team	1A, 1D, 3A, 4A, 4C
	- Leidinggevende: visie op het team, kwaliteiten (h)erkennen, medewerkers in hun kracht zetten, ruimte bieden en ondersteunen	1A, 1B, 1C, 1D, 2A, 3A, 3C, 3D, 4A, 4B, 4C
	- Cultuur waarin je elkaar dingen gunt en elkaars kwaliteiten (h)erkent en waardering hebt	1A, 1D, 1E, 4B, 4C
	- Gezamenlijkheid (samenwerken naar één doel)/interactie/consequent samenwerken	1E, 2B, 4B, 4C
	- Teamdagen om elkaar te leren kennen en het met elkaar over het onderwijs te kunnen hebben	2B, 3C,
	- Fysieke aanwezigheid op de afdeling	1E, 3D,
Organisatie	- Veel mogelijkheden tot ontwikkeling	1C
	- Faciliteren/ruimte bieden voor de teamdagen	2B, 3C

Tabel V – belemmerende factoren

	Factoren (Belemmerend)	Participanten
Individu	- Geen wil en motivatie om jezelf te ontwikkelen	2B, 2A
	- Klagen/geen eigen verantwoordelijkheid nemen voor eigen ontwikkeling en teamdoelstellingen/schuld afschuiven op organisatie	2B, 4A
	- Geen hulp vragen	1A, 1B
Team	- Geen 'teamgevoel' en elkaar niet kennen	2A, 2B, 2C
	- Eilandjes cultuur, eigen ding doen	1E, 1A, 2A
	- Leidinggevende: korte termijn denken	2A, 2B, 2C, 2D, 3C
	- Talenten die niet benut kunnen worden in het team	2A, 2D, 3B
	- Geen continuïteit in samenwerking	2B, 2D
Organisatie	- Werkdruk/ geen tijd en ruimte voor teambuilding/veel ad hoc klussen	1A, 1E, 1D, 2A, 2B, 2C, 2D, 3B, 4A
	- Resultaatgericht werken/bureaucratisch	1A, 2A, 2C, 3C, 4B
	- Weinig naar medewerkers toe komen/niet onder de aandacht brengen van mogelijkheden	3C, 3A, 3B
	- Geen mogelijkheid om 'buiten' je team je talenten kwijt kunnen	1A
Externe omgeving	- Schaarste aan docenten	2A

Uit voorgaande paragraaf en bovenstaande tabellen zijn er nog een aantal opvallende punten. Met betrekking tot de stimulerende factoren valt op dat 1) voornamelijk is genoemd dat elkaar leren kennen van belang is, om zo ook te weten waar ieders kwaliteiten zitten en je binnen het team werkzaamheden kan doen die bij je talenten passen. Daarnaast blijkt ook een cultuur waarin je elkaars talenten herkent en erkent vaak genoemd en wordt gezegd dat je ook waardering moet hebben voor verschillen in kwaliteiten. 2) Verder valt op dat de leidinggevende vaak wordt genoemd. Hierin gaat het vooral om ondersteuning en visie bieden voor de teamleden en weten wat er nodig is aan (nieuwe) kwaliteiten 3) Ook valt op dat er de factoren vooral op individueel en teamniveau liggen en in mindere mate op niveau van de organisatie. 4) Tot slot is opvallend dat de bevorderende factoren voornamelijk worden ervaren door de leden uit het team van de HU-diensten, docententeam twee en het kenniscentrum team. Dit zijn ook de teams waarin de meeste participanten hebben aangegeven hun eigen team te beschouwen als talentvol of in de goede richting op gaan.

Kijkend naar de belemmerende factoren valt op dat 1) er in tegenstelling tot de bevorderende factoren, juist veel belemmerende factoren op organisatieniveau worden ervaren. Dit gaat met name om werkdruk en ad hoc werkzaamheden. Ook het resultaatgericht werken, wordt als belemmerend gezien voor een teamgerichte talentmanagement benadering. 2) Daarnaast worden ook veel factoren op teamniveau benoemd. Dit gaat met name om elkaar niet kennen en het niet kunnen benutten van ieders talent. 3) Verder wordt de leidinggevende ook als belemmerend ervaren op het moment dat deze op de korte termijn denkt. 3) Tot slot valt op dat de belemmerende factoren vooral worden ervaren door de participanten uit het eerste docententeam en het team van de HU-diensten.

*Is het geheel meer dan de som der delen? – masterscriptie Josephine van Ham*

## 5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

---

In dit laatste hoofdstuk wordt allereerst op basis van de bestaande literatuur en de beschreven onderzoeksresultaten een conclusie geformuleerd op de hoofdvraag: *Wat wordt er (door teamleden van teams binnen de HU) verstaan onder een teamgerichte talentmanagement benadering en welke factoren zijn (volgens teamleden van teams binnen de HU) van invloed op het van een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren?* (5.1). Daarnaast wordt teruggeblikt op het onderzoek en worden resultaten bediscussieerd en waar mogelijk verklaard, daarnaast worden tekortkomingen van dit onderzoek besproken en worden er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en voor de praktijk gedaan (5.2).

### 5.1 CONCLUSIE

---

In deze conclusie zal naar aanleiding van de theorie en empirie antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Hierin is in de eerste paragraaf aandacht voor de definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering (5.1.1) en in de tweede paragraaf komen de factoren aan bod die van invloed zijn op het realiseren hiervan (5.1.2).

#### 5.1.1 WAT WORDT ER VERSTAAN ONDER EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING?

---

Om te komen tot een goede conclusie over een teamgerichte talentmanagement benadering wordt allereerst gekeken wat een talentvol team is en wat het moet opbrengen. Vervolgens wordt dat teruggegrepen op het eerste deel van de hoofdvraag en wordt beantwoord wat er onder een teamgerichte talentmanagement benadering wordt verstaan.

##### 5.1.1.1 TALENTVOL TEAM

---

Uit de empirische resultaten kan de conclusie worden getrokken dat er een grote variatie is aan definities van een talentvol team. Waar in de literatuur gesteld wordt dat er nog geen eenduidigheid is over het begrip talent en talentvol team, kan uit de empirische resultaten dezelfde conclusie worden getrokken. Daarnaast kan uit theorie en empirie worden geconcludeerd dat er spanningen te constateren zijn met betrekking tot de kenmerken en definitie van een talentvol team. Echter, blijken deze spanningen uit empirische resultaten niet altijd op te gaan. Hieronder wordt dit verder toegelicht.

Uit empirische resultaten is er een spanning te constateren met betrekking tot individuen in het team versus het team als geheel. Deze spanning komt overeen met de spanning *talent als subject of talent als object*, die in de literatuur wordt genoemd. Enerzijds wordt namelijk aangegeven dat een talentvol team gaat over bepaalde kenmerken van het team in zijn geheel, zoals: goed samenwerken, presteren, deskundig en open zijn. Anderzijds gaat het ook om de individuen in het team. Zo wordt aangegeven dat het team talentvol is, omdat men verantwoordelijkheid neemt voor de taken, men gezamenlijk verbindt aan een doel, men het beste in elkaar naar boven kan halen, men betrokken en geïnteresseerd is in elkaar en men elkaar de ruimte gunt om talenten te ontwikkelen. Daarnaast kan het ook gaan om dat iedereen tot zijn recht komt binnen het team of een divers team met verschillende talenten. Echter, uit de theorie kan geconcludeerd worden dat karakteristieken niet los gezien kunnen worden van het team in zijn geheel. Dit wordt in empirische resultaten niet onderschreven aangezien er zowel wordt gesproken over de individuen als over het team in zijn geheel. Daarnaast lijkt deze spanning uit empirische resultaten niet altijd op te gaan, omdat door sommige participanten zowel wordt gesproken over de individuen als over het team in zijn geheel.

Daarnaast komt de spanning tussen *inclusieve en exclusieve benadering* in de empirische resultaten aan bod. Uit de literatuur kan gesteld worden dat de inclusieve benadering wordt gehanteerd. Binnen het hbo wordt er namelijk vanuit gegaan dat je als team meer kan bereiken dan dat ieder individu los van elkaar zou kunnen. Complexe vraagstukken worden dan ook vaak in teamverband opgepakt en ook de kennisdeling en vermeerdering is een collectieve aangelegenheid. Men kan elkaar in het team aanvullen en iedereen kan dus met zijn of haar talent een belangrijke bijdragen leveren. Een deel van de empirische resultaten onderschrijven deze kijk ook. Zo zou iedereen ingezet moeten worden op zijn of haar talenten. Daarnaast wordt ook aangegeven dat een team talentvol is als het gaat om verschillende talenten binnen het team die elkaar kunnen aanvullen. Echter, er worden ook kenmerken genoemd die meer passen bij de exclusieve benadering. Zo wordt bijvoorbeeld door een aantal participanten aangegeven dat het team bestaat uit allemaal talentvolle mensen en daarnaast wordt door sommige participanten aangegeven dat het team in zijn geheel een verschil kan maken en een bijdrage levert aan de prestaties van de organisaties. Dit past meer bij een exclusieve benadering. Ook deze spanning blijkt uit empirie niet altijd op te gaan. Soms worden er door een participant tegelijkertijd kenmerken genoemd die betrekking hebben op de inclusieve benadering als kenmerken die betrekking hebben op de inclusieve benadering.

Daarnaast kan geconcludeerd worden uit empirische resultaten dat ook de spanning *input (vermogen en motivatie) en de output (succes en prestaties)* een belangrijke rol speelt. Uit de literatuur wordt gesteld dat het bij een talentvol team om allebei gaat, dus dat een talentvol team gezamenlijk vanuit ieders individuele talent ook tot iets moet komen en iets moet opleveren voor verschillende niveaus. Uit empirische resultaten blijkt dit ook het geval. Aan de ene kant wordt door participanten inderdaad aangegeven dat een team talentvol is als het iets oplevert, aan de andere kant blijkt het ook om het vermogen en de motivatie van de medewerkers in het team te gaan. Zo wordt bijvoorbeeld gesteld dat een talentvol team divers is aan talenten en daarnaast worden ook bepaalde kenmerken van de individuen in het team benoemd. Echter, waar hier dus in de literatuur is gesteld dat het niet om één van uiterste gaat, blijkt uit empirische resultaten dat dit soms wel het geval is. Uit empirie blijkt een talentvol teams soms alleen te gaan om de input, maar soms ook alleen om de output.

Tot slot zijn er in de literatuur nog twee spanningen te constateren die in dit onderzoek niet onderschreven worden door empirische resultaten. Zo bestaat in de literatuur een spanning over de *contextafhankelijkheid van een talentvol team*. Gesteld werd dat een team niet in iedere context talentvol is, omdat de context bepaalt welke talenten voor het team/de individuen in het team van belang zijn. Daarnaast is kan ook de spanning tussen *nature versus nurture* geconstateerd in de literatuur. Waarin de vraag centraal staat of een team zich kan ontwikkelen tot talentvol team of niet. Hierin werd gesteld dat een team zich kan ontwikkelen. Uit empirische resultaten kan hier geen conclusie over worden getrokken

#### 5.1.1.2 OPBRENGSTEN TALENTVOL TEAM

Uit empirische resultaten kan geconcludeerd worden dat een talentvol team met name werkplezier moet opleveren voor de medewerkers en goed onderwijs voor studenten. Zo wordt door meerdere participanten aangegeven dat ze blij worden van werkzaamheden waar ze ook goed in zijn. Daarnaast zou een talentvol team moeten leiden tot tevreden en goed presterende studenten en goed onderwijs. Er kan dus geconcludeerd worden dat dus met name opbrengsten voor het individu en de organisatie worden benoemd en dat opbrengsten voor het team en de maatschappij in de empirische resultaten in veel mindere mate aan bod komen. Dit staat deels op gespannen voet met de literatuur, omdat in theoretisch kader namelijk werd gesteld dat een talentvol team niet alleen voor individu en organisatie meerwaarde kan en moet leveren, maar ook voor het team en de maatschappij. Op

teamniveau kan uit de literatuur geconcludeerd worden dat een talentvol team moet leiden tot teamleren, kennisdeling en verbetering van kennis en vaardigheden van het team als geheel en beter probleemoplossend vermogen en verbetering van de efficiëntie van het team. In empirische resultaten is hier dus weinig aandacht voor. Geconcludeerd kan worden dat er wel wordt gesproken over teamopbrengsten door de medewerkers binnen het team van de HU-diensten, maar dat er weinig is verteld over de realisatie hiervan. Daarnaast kan een talentvol team volgens de literatuur leiden tot welzijn voor de maatschappij. In de context van het hbo gaat het hierbij om kennisontwikkeling en verspreiding van kennis. Ook ten aanzien van deze opbrengst kan geconcludeerd worden dat hier weinig aandacht voor is in de empirische resultaten.

#### 5.1.1.3 DEFINITIE TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING

Uit de literatuur kan geconcludeerd worden dat er wegens gebrek aan onderzoek nog geen duidelijke definiëring is met betrekking tot een teamgerichte talentmanagement benadering. Uit theoretisch oogpunt is echter wel op basis van huidige literatuur over teams, talent en talentmanagement een koppeling gemaakt naar een teamgerichte talentmanagement benadering en is gesteld dat een teamgerichte talentmanagement benadering gaat over: (1) een groep mensen die samenwerken aan het realiseren van teamdoelstellingen en ten behoeve daarvan interacteert, kennis deelt en van elkaar leert, en (2) daarbij gericht is op het identificeren (herkennen en erkennen), ontwikkelen en inzetten van talenten van een groep, om (3) zo te komen tot opbrengsten voor het individu, het team, de organisatie en de maatschappij. Hierin wordt talent bekeken vanuit de inclusieve benadering en wordt gesteld dat iedereen sterke punten heeft die kunnen bijdragen aan de gewenste opbrengsten. Op basis van empirische resultaten kan geconcludeerd worden dat er geen soortgelijke eenduidige definitie kan worden geformuleerd, omdat er verschillende spanningen en een grote variëteit te constateren is met betrekking tot kenmerken en opbrengsten van een talentvol team (zie ook bijlage IV). Daarnaast kan geconcludeerd worden dat er niet wordt gehandeld naar de definitie zoals deze in het theoretisch kader is gegeven. Uit empirische resultaten blijkt dat in de definities en kenmerken veel gesproken wordt over een afstemming van kwaliteiten en het herkennen en erkennen en inzetten en tot uiting komen van talent. In de definities en kenmerken wordt minder gesproken over ontwikkelen. Ook is er weinig aandacht voor het samenwerken aan het realiseren van teamdoelstellingen, kennisdeling en teamleren. Dit is ook zichtbaar met betrekking tot de opbrengsten, waarin voornamelijk voordelen voor het individu en organisatie worden benoemd.

#### 5.1.2 WELKE FACTOREN MAKEN HET MOGELIJK OM EEN TEAMGERICHTE TALENTMANAGEMENT BENADERING TE REALISEREN?

In deze paragraaf wordt stil gestaan bij het tweede deel van de hoofdvraag, namelijk de factoren die het mogelijk maken een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren. Uit de literatuur kan worden gesteld dat een teamgerichte talentmanagement benadering beïnvloed wordt door verschillen lagen in de organisatie. Deze conclusie kan ook getrokken worden uit de empirische resultaten. Zo noemen participanten namelijk factoren op verschillende niveaus (individu, team en organisatie). Verder laten resultaten ook zien welke factoren dit op welk niveau dan precies zijn. Deze zullen hieronder worden besproken.

Uit empirische resultaten kan geconcludeerd worden dat het voor het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering belangrijk is op individueel niveau dat medewerkers interesse en betrokkenheid in elkaar tonen en de wil en motivatie hebben gezamenlijk tot iets te komen en elkaar te leren kennen. Dit laatste punt is overeenkomstig met de literatuur waaruit

geconcludeerd kan worden dat intra-persoonlijke eigenschappen als wil en motivatie ook een rol spelen.

Op teamniveau kan uit empirische resultaten met name worden gesteld dat het belangrijk is dat iedereen weet wat andermans kwaliteiten zijn en je binnen het team werkzaamheden kan doen die bij je talenten passen. Daarnaast blijkt ook een cultuur waarin je elkaars talenten herkent en erkent vaak genoemd en wordt gezegd dat je ook waardering moet hebben voor verschillen in kwaliteiten. Deze factoren komen deels overeen met de factoren uit de theorie. Ook uit de theorie kan geconcludeerd worden dat veiligheid en waardering van verschillen van invloed zijn. Ook kan de conclusie worden getrokken dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt. Hierin gaat het vooral om ondersteuning en visie bieden voor de teamleden, ruimte geven voor eigen invulling van het werk en weten wat er nodig is aan (nieuwe) kwaliteiten. Daarnaast weet leidinggevende ook wat ieders kwaliteiten zijn, zodat medewerkers in hun kracht gezet kunnen worden. De rol van de leidinggevende komt overeen met de literatuur. Uit theorie kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft in het overbrengen van een teamgerichte benadering als in het leiderschapsgedrag tegenover het team. Ook empirische resultaten ondersteunen deze theoretische conclusie. Gesteld kan worden dat de leidinggevende als belangrijk wordt gezien ten aanzien van teamgericht talentmanagement. Bevorderend is het als de leidinggevende ondersteunend en faciliterend is, waardoor medewerkers de ruimte hebben te kunnen doen wat zij leuk vinden en zelf invulling te geven aan hun werk. Daarnaast kan ook worden gesteld dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft in het overbrengen van bepaalde HR-instrumenten. Zo is het aan de leidinggevende of het gesprek tijdens de beoordelingscyclus en andere gesprekken gedurende het jaar gaan over talentmanagement of meer competentie management. Verder wordt in de theorie echter nog twee belangrijke factoren benoemd die niet uit de empirische resultaten naar voren zijn gekomen. Dit zijn open staan voor nieuwe ideeën en tijd voor reflectie. Hoewel dit laatste punt niet expliciet door participanten wordt benoemd, is wel door sommige participanten aangegeven dat er binnen het team met elkaar wordt gesproken over de kwaliteit van de opleiding en de verbeterpunten.

Tot slot zijn er ook op organisatieniveau een aantal factoren die van belang zijn voor een teamgerichte talentmanagement benadering. Zo moet de organisatie niet te bureaucratisch en resultaatgericht zijn. Participanten geven namelijk aan het resultaatgericht sturen (RGW-cyclus) en de bureaucratie als belemmerend te ervaren. Daarnaast is ook het actief aanbieden van faciliteiten rondom talentmanagement ook van belang. Deze punten zijn overeenkomstig met de theorie. Hieruit kan namelijk geconcludeerd worden kan dat coördinatie van kenniswerkers idealiter niet via top-down regelsystemen gaat en waarin het team dus de ruimte moet krijgen om zelf een invulling te geven aan een teamgerichte talentmanagement benadering. Daarnaast wordt ook van de organisatie geacht dat zij voldoende mogelijkheden bieden om een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren. Verder kunnen er uit empirische resultaten ook nog andere conclusies worden getrokken. Zo blijkt namelijk ook werkdruk en weinig tijd voor teamdagen belangrijke factoren. Aangegeven wordt namelijk dat de werkdruk en de weinige tijd voor teambuilding ervoor zorgt dat er geen teamgevoel is en men elkaar niet goed leert kennen en daarin ook niet goed weet wat andermans kwaliteiten zijn. Daarnaast zorgt de werkdruk er ook voor dat men niet ingezet wordt op zijn/of haar sterke punten, maar dat er wordt gekeken wie het qua uren nog aan kan. Er kan dus ook geconcludeerd worden dat de werkdruk niet te hoog moet zijn en de organisatie de ruimte en faciliteiten moet bieden voor teambuilding om zo een teamgerichte talentmanagement benadering te kunnen realiseren. Daarnaast komen uit de theorie nog andere punten naar voren, die in de empirische resultaten niet zijn gevonden, namelijk dat er samenhang moet zijn tussen de HR-faciliteiten en dat er een match moet

zijn tussen medewerker en organisatie over de visie op talentmanagement. Hier is in de empirie niks over gezegd.

## 5.2 DISCUSSIE

---

In deze discussie worden de belangrijkste bevindingen behandeld. Allereerst worden in de eerste paragraaf de opvallende uitkomsten besproken en wordt er waar mogelijk en relevant ook een verklaring voor gegeven (5.2.1) Vervolgens komen de beperkingen van het onderzoek aan bod (5.2.2). Op basis van de bediscussiëring en tekortkomingen worden vervolgens aanbevelingen gedaan voor toekomstige vervolgonderzoeken (5.2.3) Tot slot volgen in de laatste paragraaf een aantal aanbevelingen voor de praktijk (5.2.4).

### 5.2.1 BEDISCUSSIËRING VAN DE BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

---

Ten aanzien van dit onderzoek zijn er een aantal opvallende uitkomsten die in deze paragraaf behandeld zullen worden en waar mogelijk en relevant ook verklaard. Daarnaast worden in deze paragraaf ook enkele kritische kanttekeningen gezet bij dit onderzoek en de uitkomsten.

Het eerste opvallende punt heeft betrekking op de spanning die Dries (2013) beschrijft in haar artikel en die ook uiteen zijn gezet in het theoretisch kader. Dries (2013) stelt namelijk dat er spanningen zijn met betrekking tot de definitie van talent. Ook in het theoretisch kader is gesuggereerd dat deze verschillende spanningen ook op teamniveau op zouden kunnen gaan. Daarnaast zijn op basis van verschillende argumenten keuzes gemaakt ten aanzien van verschillende spanningen. Echter, uit empirische resultaten en conclusie blijkt dat spanningen niet altijd op gaan. Met name de spanningen inclusief/exclusief, object/subject en input/output zijn in dit onderzoek ook boven tafel gekomen. In sommige definities komt duidelijk naar voren dat het gaat om één van de twee uiterste (of-of benadering). Echter, blijkt dat er bij sommige definities en kenmerken allebei de uiterste naar voren komen en er dus sprake is van een en-en benadering. In deze gevallen kan de vraag worden gesteld in hoeverre er dan eigenlijk sprake is van een spanning. Gesteld kan worden dat in de praktijk spanningen dus niet zo zwart-wit blijken te zijn als de literatuur doet vermoeden.

Ondanks dat er geen eenduidige definitie gegeven kan worden op basis van de empirie, komt wel uit de tabel in bijlage IV en uit de resultaten naar voren dat er veel wordt gesproken over een afstemming van kwaliteiten tussen de teamleden, zodat ieder werkzaamheden kan uitvoeren waar hij/zij goed in is en wat men leuk vindt. Daarnaast is met betrekking tot de factoren het herkennen en erkennen van andermans kwaliteiten ook vaak benoemd. Door andermans kwaliteiten te herkennen en erkennen worden medewerkers in kracht gezet. Deze bevindingen heeft ook een link met het concept van 'job-crafting'. Dit houdt in dat medewerkers (kleine) aanpassingen maken in eigen baan, zodat de taken en werkomstandigheden beter aansluiten bij de interesses en competenties van de medewerker (Wrzesniewski & Dutton, 2001; in: Tims, 2013). Dit gebeurt eigenlijk ook met betrekking tot teamgericht talentmanagement. Er wordt een afstemming gemaakt, waardoor medewerkers werkzaamheden kunnen uitvoeren die passen bij hun sterke punten.

Verder valt ook op dat er met name wordt gesproken over de individuen in het team en in mindere mate over het team als geheel. Er wordt door sommige participanten wel gesproken over een goede samenwerking en interactie, maar er worden nauwelijks kenmerken genoemd als kennisdeling en leren van elkaar of het gezamenlijk werken aan teamdoelstellingen. Dit is ook zichtbaar in de mogelijke opbrengsten die worden benoemd. Hierin wordt voornamelijk aangegeven dat een talentvol team moet leiden tot werkplezier (individu) en goed onderwijs voor studenten



(organisatie). Hierin worden opbrengsten voor het team nauwelijks besproken. Deze individuele oriëntatie kan te maken hebben met de *team interdependence*. Deze kan worden onderverdeeld in taak afhankelijkheid (mate waarin teamleden afhankelijk zijn van elkaar bij het voltooien van hun taak) (Shea & Guzzo, 1987; in: Joshi & Roh, 2009; Gully, Joshi, Incalcaterra & Beaubien, 2002), doel afhankelijkheid (mate waarin het team in zijn geheel een gezamenlijk doel heeft) en uitkomst afhankelijkheid (mate waarin teamleden afhankelijk zijn van elkaar in beloning en feedback) (Gully et al., 2002). Verschillende onderzoeken wijzen uit dat team interdependence vaak een mediërende of modererende variabele is tussen het team en de team-effectiviteit, team-performance, teamwork en teamleren (o.a. Joshi & Roh, 2009; Gully et al., 2002; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003). Hoe meer het team afhankelijk is van elkaar hoe beter de team-performance, teamwork, team-effectiviteit en teamleren. (o.a. Joshi & Roh, 2009; Gully et al., 2002; Van der Vegt & Bunderson, 2005). Op de HU lijkt er in mindere mate sprake te zijn van *team interdependence*. Werkzaamheden kunnen vaak alleen worden uitgevoerd, daarnaast zijn er veelal geen gemeenschappelijke doelen en is men in de beoordeling niet afhankelijk van elkaar. Daarnaast zijn het HR-beleid en de HR-instrumenten vooral gericht op de individuen in mindere mate op het team in zijn geheel. Zo worden teamleden individueel beoordeeld, gaat ontwikkeling ook op individueel niveau, wordt er weinig gedaan aan teamdoelstellingen en wordt veel verantwoordelijkheid gelegd bij de leidinggevenden in plaats van bij het team. Het is goed mogelijk, omdat er binnen de HU dus geen sprake is van afhankelijkheid, men ook niet 'gedwongen' wordt samen te werken, kennis te delen en gezamenlijk iets op te leveren en er daarom dus vanuit een individuele oriëntatie gekeken wordt naar een teamgerichte talentmanagement benadering. Deze punten brengen mij terug bij het startpunt van dit onderzoek. Gesteld werd dat werken in teams in een kennisintensieve organisatie van cruciaal belang is en dat kenniswerkers complexe vraagstukken vaak in teamverband oplossen (o.a. Thunnissen, 2015). Een teamgerichte insteek van talentmanagement zou dan ook van belang zijn. Echter, er wordt veel meer gesproken over kenmerken van de individuen en niet over het team in zijn geheel, dit geldt ook voor de mogelijke opbrengsten. De vraag is dus in hoeverre er echt sprake is van een teamgerichte talentmanagement benadering? Dit brengt mij tevens terug bij mijn titel. Op het moment er meer aandacht is voor individuen in het team in plaats van het gehele team, is het geheel dan wel meer dan de som der delen?

Tot slot valt op dat sommige kenmerken en opbrengsten van een talentvol team overeenkomen met andere concepten uit de HRM-literatuur. Zo wordt door een aantal participanten gesteld dat een team talentvol is als het divers is in bijvoorbeeld kwaliteiten en karaktereigenschappen, maar ook in ervaring, achtergronden en geslacht. Echter, er is over diverse teams en de uitkomsten daarvan, is al veel literatuur verschenen (o.a. Kozlowski & Bell, 2013; Timmerman, 2000; Joshi & Roh, 2009; Schippers et al., 2003). Daarnaast worden bij de kenmerken en factoren ook punten benoemd die behoren tot de definitie van een team. Zo wordt door participanten aangegeven dat een team talentvol is als het goed kan samenwerken of dat er gezamenlijk aan een doel gewerkt moet worden. Dit zijn kenmerken die ook in de definitie van Kozlowski en Bell (2013) naar voren komen en is beschreven in het theoretisch kader. De kritische vraag hierbij is in hoeverre een talentvol team dus daadwerkelijk een nieuw begrip is?

De laatste opvallende bevinding is dat factoren en kenmerken van een talentvol team door elkaar lijken te lopen. De redenen die worden aangedragen waarom participanten het team wel of niet als talentvol beschouwen, komen in sommige gevallen overeen met de factoren die zij noemen om te komen tot zo'n talentvol team en een teamgerichte talentmanagement benadering. Hierdoor

is niet duidelijk welke punten nou precies toe te dichten zijn aan de kenmerken en definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering en welke punten aan de factoren die van invloed zijn op het realiseren hiervan. Verder is in paragraaf twee van het theoretisch kader gesteld dat het werken in teams en talentmanagement iets kan opleveren voor verschillende niveaus. Echter, uit dit onderzoek komt niet duidelijk naar voren of dat ook het geval is ten aanzien van een teamgerichte talentmanagement benadering. Zo worden enerzijds door het team dat zichzelf niet als talentvol ziet genoemd dat er meer moet worden samengewerkt, meer sprake moet zijn van een geoliede teammachine en elkaar moeten leren kennen om daarmee ook de werkzaamheden te kunnen doen die passen bij ieders talenten en daarmee een talentvol team te zijn. Anderzijds wordt door de teams waarin participanten wel aangeven het team te beschouwen als talentvol aangegeven dat er aandacht is voor ieders kwaliteiten en dat ieder deze ook kan inzetten binnen het team om zo ook de opbrengsten te realiseren. Door deze verschillen en door de onduidelijkheid over factoren en kenmerken is niet duidelijk of je nou eerst een goedlopend team moet zijn om vervolgens een talentvol team te kunnen worden en daarmee ook een teamgerichte talentmanagement benadering te kunnen hanteren of dat het conform theorie zo is dat een talentvol team en teamgericht talentmanagement ook iets oplevert.

### 5.2.2 TEKORTKOMINGEN

Net als ieder onderzoek heeft ook dit onderzoek een aantal tekortkomingen. De eerste beperkingen betreffen de keuze van de onderzochte teams. In dit onderzoek is er gekozen om een zo breed mogelijk beeld te creëren op de onderzoeksvraag en is er getracht een goede afspiegeling te maken van de verschillende teams binnen de HU, vandaar dat de keuze is gemaakt om onderzoek te doen binnen twee docententeams, één team binnen het kenniscentrum en één team binnen de HU diensten. Daarnaast is deze keuze ook gemaakt om de reden dat er mogelijk verschillen zouden bestaan in definities en factoren ten aanzien van een teamgerichte talentmanagement benadering, omdat een deel van deze teams kenniswerkers zijn en een deel niet. Uiteindelijk is ervoor gekozen om geen vergelijking te maken tussen de teams, omdat er grote variatie was aan definities, kenmerken, opbrengsten en factoren. Daarnaast is in de introductie, wetenschappelijk relevantie en theoretisch kader voornamelijk ingegaan op kenmerken van een kennisintensieve organisatie en de mogelijke uitwerking hiervan op een teamgerichte talentmanagement benadering. Voor dit onderzoek zou een betere en logischere keuze zijn geweest om alleen te focussen op teams die bestaan uit kenniswerkers.

Daarnaast is met betrekking tot de keuze van de teams geen rekening gehouden met de grootte van het team, waardoor de onderzochte teams allemaal uit verschillende groottes bestonden. In de literatuur over teams zijn echter wel enige bevindingen over de invloed van teamgrootte op teaminnovatie en het teamproces (o.a. Curral, Forrester, Dawson & West, 2001). Dit maakt het aannemelijk dat ook met betrekking tot een definitie en factoren van een teamgerichte talentmanagement benadering verschillen bestaan tussen grote en kleine teams. Het had dus een betere keuze geweest om te focussen op teams van dezelfde grootte.

Tot slot is er geen rekening gehouden met de mate waarin het team al werd gezien als succesvol/talentvol. Dit resulteerde in een variatie in de mate waarin het team door de participanten al werd beschouwd als talentvol. Dit maakt het lastig om te kunnen stellen welke kenmerken en opbrengsten en factoren er nou precies toegeschreven kunnen worden aan een teamgerichte talentmanagement benadering, omdat ieder team in een andere fase zit. Het had dus mooi geweest om teams te nemen die allemaal even talentvol zijn. Bij deze tekortkoming kan wel de vraag worden gesteld in hoeverre het mogelijk is om van tevoren teams te selecteren die in eenzelfde fase zitten van

talentvol team zijn, want wie bepaald of die teams talentvol zijn? Zoals uit dit onderzoek ook naar voren komt is er geen eenduidige definitie, de vraag is dus ook in hoeverre gelijke teams geselecteerd kunnen worden.

De tweede tekortkomingen hebben te maken met de gestelde vragen en in de interviews. Zo zijn allereerst niet alle spanningen die in de literatuur worden benoemd ten aanzien van talent uitgevraagd met betrekking tot de definiëring van een talentvol team. Wel zijn de spanningen inclusief versus exclusief, subject versus object, input versus output aan bod gekomen, maar de spanning nature versus nurture en de mate waarin een talentvol team universeel is of afhankelijk is van de context zijn in de interviews onvoldoende uitgevraagd, hier kan dus geen uitspraak over gedaan worden. Terwijl deze spanningen ook op teamniveau van belang hadden kunnen zijn en wel een duidelijker beeld hadden gevormd van wat een talentvol team inhoudt en of de spanningen die in de literatuur te constateren zijn ten aanzien van talent ook opgaan ten aanzien van een talentvol team. Daarnaast is in de interviews bij sommige participanten onvoldoende uitgevraagd in hoeverre opbrengsten van een talentvol team worden gerealiseerd. Dit maakt dat er alleen conclusies getrokken kunnen worden over percepties en mogelijke opbrengsten en niet over werkelijke opbrengsten. Dit had wel interessant geweest, omdat dit een vollediger beeld had geschetst van de kenmerken van een teamgerichte talentmanagement benadering. Ten tweede zijn er ook topics aan bod gekomen die opgesteld waren aan de hand van de literatuur (samenwerking, talentontwikkeling, talentbenutting). Echter is dit niet direct relevant voor de hoofdvraag en deelvragen in dit onderzoek. Daarnaast komt in dit onderzoek naar voren komt dat niet ieder team zich als even talentvol beschouwd. Sommige topics waren dan ook niet voor ieder team even relevant. Enerzijds is er dus in sommige gevallen onvoldoende door gegaan op onderwerpen die voor de hoofdvraag en deelvragen heel relevant waren, anderzijds is er te veel ingegaan en gevraagd naar topics afkomstig uit de literatuur, terwijl deze in mindere mate van belang waren voor de beantwoording van de hoofdvraag. Voorafgaand aan de interviews had nog meer stil gestaan moeten worden bij de topics. Voor dit onderzoek zou het een gezien de aard en het doel van de literatuurstudie een betere keuze zijn geweest alleen topics op te stellen aan de hand van de hoofdvraag en deelvraag, zodat daarop meer doorgevraagd kon worden.

### 5.2.3 AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

---

Op basis van de bediscussie van de bevindingen en de tekortkomingen van dit onderzoek, kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek. Hieronder worden de suggesties toegelicht.

#### 5.2.3.1 ONDERZOEK IN EEN ANDERE CONTEXT

---

Zoals eerder is gesteld, wordt er nog op een vrij individualistische manier gekeken naar een teamgerichte talentmanagement benadering. Het gaat voornamelijk over de individuen in het team en er wordt weinig gesproken over het team als geheel. Het zou voor de wetenschap interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren binnen een context waar teamleden in hun werk, doelen en uitkomsten meer afhankelijk zijn van elkaar. Zo kan achterhaald worden of er in een andere context ook voornamelijk wordt gekeken vanuit de individuen in het team en in mindere mate naar het team als geheel. Dit biedt tevens inzicht in de mate waarin de gegeven verklaring voor deze individuele oriëntatie ook op gaat.

### 5.2.3.2 DUIDELIJKERE DEFINIËRING

---

Dit onderzoek is een startpunt geweest voor een definiëring van een teamgerichte talentmanagement benadering. Echter, kan gesteld worden dat er nog geen duidelijke definitie is vanwege de grote variatie. Daarnaast zijn in dit onderzoek ook niet alle spanningen even duidelijk uitgevraagd. Deze twee punten maken het interessant om verder onderzoek te doen naar de definitie. Zo kan vastgesteld worden welke spanningen er ten aanzien van deze definitie geconstateerd kunnen worden en of deze spanningen ook als spanningen gekenmerkt kunnen worden (of-of benadering) of dat er eigenlijk geen spanningen te constateren zijn (en-en benadering). Daarnaast kan ook worden onderzocht of er nieuwe spanningen zijn ten aanzien van de definitie en met meer onderzoeken kan ook worden achterhaald of een talentvol team werkelijk anders is dan een divers/succesvol/goed presterend team.

### 5.2.3.3 KENMERKEN EN FACTOREN

---

Daarnaast is in de eerste paragraaf aangekaart dat factoren en kenmerken van een talentvol team door elkaar lopen. Hierdoor is niet achterhaald of er bepaalde basiskenmerken zijn van een teamgerichte talentmanagement benadering en of er basisfactoren zijn om een teamgerichte talentmanagement benadering te realiseren. Vervolgonderzoek zou zich hierop kunnen focussen, om dit inzichtelijk te krijgen. Daarnaast is aangekaart dat door verschillende definities, kenmerken en factoren onduidelijk is of je nou eerst een goedlopend team moet zijn om vervolgens een talentvol team te kunnen worden en daarmee ook een teamgerichte talentmanagement benadering te kunnen hanteren of dat je eerst talentvol team moet zijn en een teamgerichte talentmanagement benadering moet hanteren om daarmee ook meerwaarde te realiseren voor verschillende niveaus. Een longitudinaal onderzoek zou hier mogelijkwits antwoord op kunnen geven. Met een longitudinaal onderzoek kan gekeken worden hoe een team zich precies ontwikkelt en hoe een teamgerichte talentmanagement benadering daarin vorm krijgt. Hiermee kan dus een verduidelijking komen op de vraag.

### 5.2.3.4 ONDERZOEK BINNEN TALENTVOLLE TEAMS EN NIET TALENTVOLLE TEAMS

---

Tot slot wijst dit onderzoek uit dat niet ieder team door de teamleden wordt beschouwd als talentvol. Voor een goede vergelijking van factoren en ook een verduidelijking van de vraag in de vorige paragraaf zou het interessant zijn om een soortgelijk onderzoek uit te voeren bij talentvolle en niet talentvolle teams, zodat deze vergeleken kunnen worden. Daarnaast kunnen ander processen in het team zoals talentontwikkeling en samenwerking worden uitgevraagd om zo een vergelijking te maken tussen talentvolle en niet talentvolle teams. Zoals opgemerkt in de tekortkomingen moet hierbij wel goed worden nagedacht over de aanpak, want wie bepaald of het team talentvol is? Een mogelijkheid om dit te ondervangen is om eerst vooronderzoek te doen naar de mate waarin teamleden hun team talentvol vinden om zo de juiste teams te kunnen selecteren.

### 5.2.4 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

---

Zoals in de inleiding al is aangegeven, wordt binnen de HU steeds meer aandacht besteed aan het werken in teams. Echter, is het opvallend dat uit dit onderzoek blijkt dat er toch nog veel wordt gesproken over individuen in het team in plaats van het team in zijn geheel. Eén van de mogelijke verklaring hiervoor is dat er binnen de teams weinig sprake is van afhankelijkheid van teamleden en dat veel HR-instrumenten binnen de HU individueel zijn ingestoken. Daarnaast valt ook op dat de leidinggevende als belangrijke factor wordt gezien, ten behoeve van het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering, terwijl de HU juist wil dat medewerkers meer

verantwoordelijkheid nemen. Echter, wordt er binnen de HU nog veel verantwoordelijkheid gelegd bij de leidinggevende. Zo zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden op onder andere het gebied van selectie van nieuwe kandidaten, beoordelingen en strategische personeelsplanning allemaal belegd bij de leidinggevende. Dit maakt dat teamleden dit misschien niet zelf oppakken. Deze twee punten maken dat de HU voor de uitdaging staat om haar HR-instrumenten meer te richten op teamniveau en daarnaast ook meer bevoegdheid te leggen bij het team om zo een meer teamgerichte talentmanagement benadering te kunnen bewerkstelligen. Op basis van deze bevindingen zullen hieronder een aantal aanbevelingen worden gedaan. Hierbij is het wel van belang om op te merken dat er geen one-size-fits-all benadering gehanteerd moet worden. Zoals uit de resultaten en conclusie naar voren is gekomen, is er een geen eenduidige definitie van een teamgerichte talentmanagement benadering. Daarnaast komt ook uit de resultaten naar voren dat de participanten uit de verschillende teams, het team niet altijd even talentvol vinden. Er is dus een verschil in de mate waarin een team wordt beschouwd als talentvol. Hierin blijkt ook werkdruk een factor. Er kan dus gesteld worden dat niet ieder team in dezelfde fase zit. Belangrijk is per team te kijken wat er speelt, waar het team precies staat en in welke mate er al aandacht is voor talentmanagement om vervolgens de juiste HR-instrumenten in te kunnen zetten.

Voor de HU is het de kunst om de HR-instrumenten meer te richten op het team en daarin ook het team de verantwoordelijkheid te geven. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door in de beoordeling meer aandacht te geven aan de teams en de talenten van de individuen/talent van het team in zijn geheel. Zo kunnen er bijvoorbeeld collectieve teamdoelstellingen worden opgesteld, waar het gehele team voor verantwoordelijk is. Hierdoor kan het team ook op teamniveau worden beoordeeld. Daarnaast kan in de beoordeling door middel van het invoeren van een 360 graden feedback methode ook de focus worden verlegd van de leidinggevende naar de teamleden. In plaats van dat alleen de leidinggevende medewerkers één keer per jaar beoordeelt, kunnen medewerkers ook elkaar beoordelen door middel van 360 graden feedback. Zo weet men waarvoor hij/zij gewaardeerd wordt en wat men nog kan verbeteren. Dit kan ook de feedback cultuur in het team versterken en dit is tevens genoemd bij de factoren. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek met betrekking tot beoordelingen ook dat er in de beoordelingscyclus vaak nog aandacht is voor competenties in plaats van talenten. Terwijl juist een focus op dit laatste aspect wenselijk is. Daarnaast is ook hier weer sprake van een individuele inrichting. Om een meer teamgerichte talentmanagement benadering te bewerkstelligen is het van belang om in plaats van een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) over te gaan naar een TOP ((team(talent) ontwikkelingsplan). In plaats van dat er met individuen wordt gesproken over wat hij of zij wil ontwikkelen, kan er ook een teamsessie gefaciliteerd worden waarin wordt gesproken over ieders kwaliteiten. Daarnaast kan er ook een ontwikkeltraject worden gestart dat gericht is op het komen tot een talentvol team. Ook met betrekking tot strategische personeelsplanning kan er meer aandacht komen voor talent en kan er meer verantwoordelijkheid worden belegd bij de teamleden. Zo kan van teams worden gevraagd om samen na te denken over de mate waarin zij zichzelf beschouwen als een talentvol team en daarmee ook over de kwaliteiten die ze nu in het team hebben, nog missen en voor de toekomst nodig hebben. Hiermee dwing je medewerkers ook met elkaar rond de tafel te zitten en met elkaar te praten over ieders kwaliteiten, en over de kwaliteit van het team. Ook het voeren van gesprekken met elkaar over kwaliteit(en) werd in dit onderzoek gezien als een belangrijke factor voor het realiseren van een teamgerichte talentmanagement benadering.

## LITERAUURLIJST

---

- Barkhuizen, N. (2014), How relevant is talent management in South African Local Government Institutions? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2223-2230.
- Barkhuizen, N., Welby-Cooke, G., Schutte, N., & Stanz, K. (2014). Talent management and leadership reciprocity: The case of the South African aviation industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 11.
- Boersma, J. (2006). *Management van kennis*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom lemma uitgevers.
- Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom.
- Bresman, H. (2010). External Learning Activities and Team Performance: A Multimethod Field Study. *Organization Science*, 21(1), 81-96.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P.J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597.
- Clarke, N. (2005) Workplace Learning Environment and its Relationship with Learning Outcomes in Healthcare Organizations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185-205
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J.F., & West, M.A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 187-204.
- Davies, B., & Davies, B.J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24, 418-426.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Dixon, N. M. (2002). *De organisatieleercyclus; hoe we collectief kunnen leren*. Amsterdam: Nieuwezijds
- Dominick, P. G., & Gabriel, A. S. (2009). Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 430–433.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). 'Real' high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., West, B. J., Porter, C. O. L. H., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88, 821–835.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies*, 21(2), 81-99.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290
- Garavan, T.N., Carbery, R., & Rock, A. (2011). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353
- Glassop, L.I. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2), 225-249.
- Gully, S.M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A., & Beaubien, J.M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743 – 757.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-672.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Inaugurele Rede. Heerlen: Open Universiteit.

- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 412-469). Hoboken, NJ: Wiley. Reprinted with permission.
- Larsen, H.H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228–244.
- Leicher, V., & Mulder, R.H. (2016). Team learning, team performance and safe team climate in elder care nursing. *Team Performance Management*, 22(7/8), 399-414.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Meyers, M. (2015a). Talentmanagement vanuit een sterke punten benadering. *Tijdschrift Positieve Psychologie*, 47-52
- Meyers, M. (2016). Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-12.
- Meyers, M. & van Woerkom, M. (2016). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49 192–203
- Meyers, M. & van Woerkom, M. (2016). Effects of a Strengths Intervention on General and Work-Related Well-Being: The Mediating Role of Positive Affect.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2011). *Kwaliteit in Verscheidenheid*. Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap. Gedownload op 12 maart 2017, van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/07/01/kwaliteit-in-verscheidenheid>
- Morton, L. (2005), Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution, Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Oltra, V., & Vivas-Lopez, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is evidence from large Spanish firms. *The international Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853-1871.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization’s Health. *Organizational Dynamics*, 29, 248-259.



- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4)206-16.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3-20.
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145–1163.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Savelsbergh, C. M. J. H., Van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. F. (2009). The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors. *Small Group Research*, 40(5), 578-607.
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., & Wienk, J.A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effect of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779-802.
- Scullion, H., & Collings, D.G. (2011). *Global Talent Management*. London: Routledge
- SER. (2015). *Leren in het hoger onderwijs van de toekomst*. Gedownload op 13 maart 2017, van: [https://www.ser.nl/~media/db\\_adviezen/2010\\_2019/2015/hoger-onderwijs.ashx](https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2015/hoger-onderwijs.ashx)
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *MIT Sloan Management review*, 53(2), 24-32.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.
- Tansley, C. (2011), What Do We Mean by the Term Talent in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43, 266-274.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199.
- Thunnissen, M. (2016), Talent Management: for what, how and how well? An empirical exploration of Talent Management in practice, *Employee Relations*, 38(1), 57-72. → Misschien gebruiken voor context stukje wetenschappelijke relevantie
- Thunnissen, M. (2015), 'Talent management in kennisintensieve bedrijven. Een teamgerichte benadering.', in: Overduin, B. en J. Hoogendoorn, *Strategisch Talent Management. Over talent, talentontwikkeling en het strategisch inzetten van talent*. Vakmedianet: Alphen aan de Rijn.

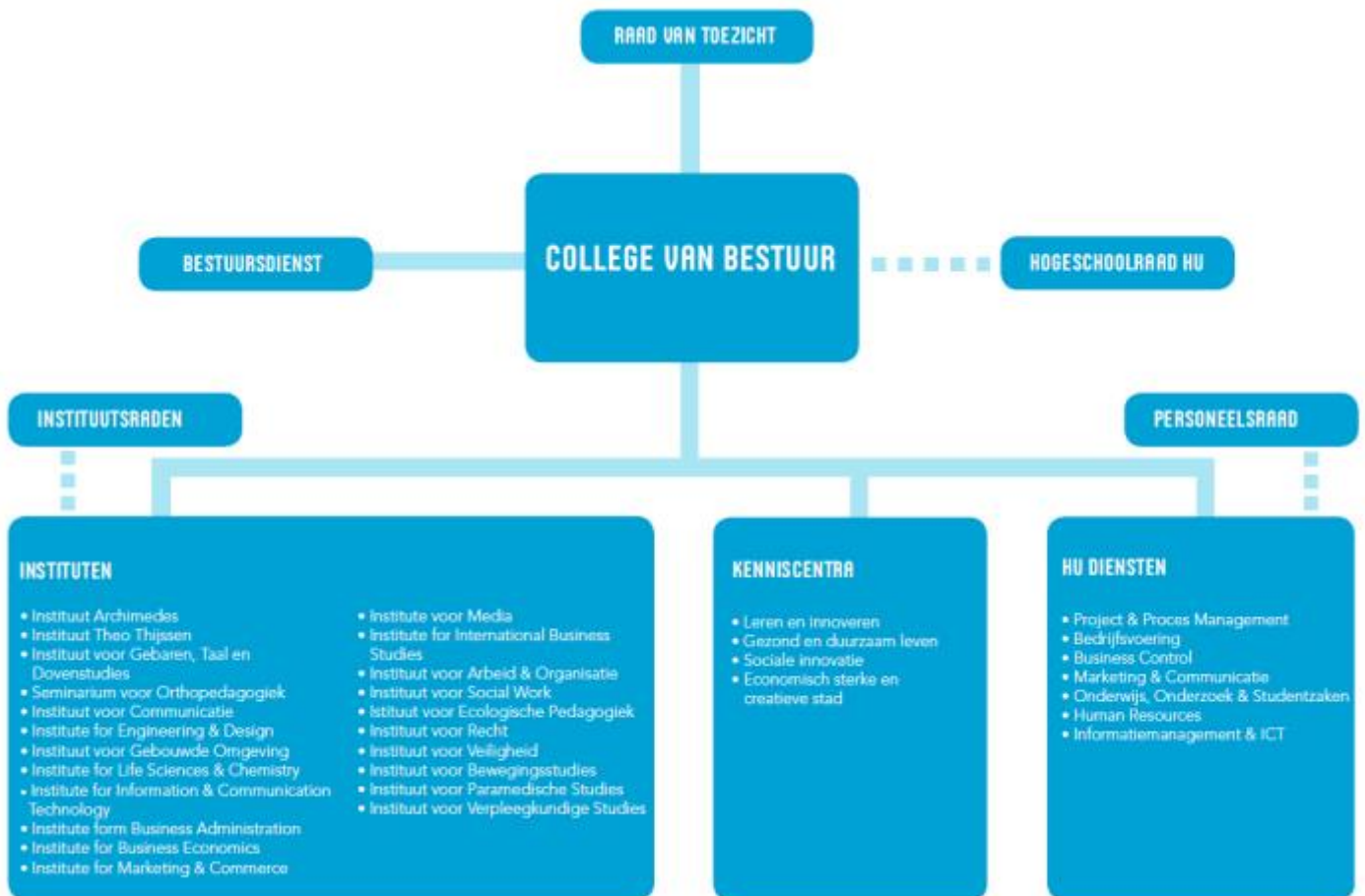
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.
- Thunnissen, P. Boselie, P. & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*; vol. 23 (2013), 4 (12), 326-336.
- Thunnissen, M. & Gallardo-Gallardo, E. (2015), Understanding Talent Management: The Talent Management Excellence Model. Paper submitted for the 4th EIASM Workshop on Talent Management, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, Spain.
- Thunnissen, M. & Buttiens, D. (2016), Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations, Paper submitted for the submitted for the 32nd EGOS Colloquium, Naples 2016.
- Tims, M. (2013). Job-crafting: Hype of nieuw HR-instrument? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 86-101.
- Timmerman, T. (2000). Racial Diversity, Age Diversity, Interdependence and Team Performance. *Small Group Research*, 31(5), 592-606.
- Tjepkema, S. (2003). The learning infrastructure of self-managing work teams (Dissertation). Enschede, The Netherlands: Twente University Press.
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Van der Vegt, G.S., & Bunderson, J.S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303–317.
- Van Woerkom, M., & Van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404
- Van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). *The relationship between team learning activities and team performance. Personnel Review*, 38(5), 560-577.
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W. & Bakker, A.B. (2015). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Vivas-Lopez, S. (2014). Talent Management and Teamwork Interacton: Evidence in Large Spanish Companies. *International Journal of Business*, 19(1), 31-43
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of knowledge Management*, 15(4), 675-687.

Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486-504.

Weggeman., M. (2001, 4<sup>e</sup> druk). *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis, in J. Paauwe, D.E. Guest and P.M. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley.

Zellmer-Bruhn, M., Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: implications for team learning and performance. *Academy for Management Journal*, 49(3), 501-518.



### Inleiding

- Voorstellen
- Vragen of het interview opgenomen mag worden
- Uitleg onderwerp onderzoek
  - o TM heeft vaak individuele insteek, maar juist binnen hbo zo belangrijk te focussen op teamniveau (complexe vraagstukken worden vaak in teamverband opgelost/kennisvermeerdering is collectieve aangelegenheid etc.). Focus van dit onderzoek ligt op sterke punten i.p.v. op de tekortkomingen van iemand.

### Middenstuk: Teamgericht talentmanagement

- Wat is talent?
- Wat is in jouw ogen een talentvol team?
- Wat moet een talentvol team opleveren?
  - o In hoeverre worden deze opbrengsten nu al gerealiseerd?
  - o Waarom worden deze wel/niet gerealiseerd
- In hoeverre is jouw team een talentvol team?
  - o Wat maakt het dat het hier wel/niet aan voldoet?
  - o Zo niet → wat is er dan nodig (van individu, (team)omgeving, organisatie, collega etc.) om hier wel te komen?
- Hoe kom je nou gezamenlijk tot zo'n talentvol team?
  - o Hoe hebben jullie dat gedaan?
  - o Wat zou je nodig hebben?
- In hoeverre wordt er binnen jouw team al aandacht besteed aan 'talenten'?
- Op welke manier wordt er binnen een talentvol team samengewerkt?
  - o Geldt dit ook voor jouw team?
  - o Wat maakt het nou dat dit wel/niet op gaat voor jouw team?
  - o Hoe kan dit worden verbeterd?
- Op welke manier wordt er binnen een talentvol team aandacht besteed aan talentontwikkeling?
  - o Hoe uit zicht dat?
  - o Wat gaat goed/wat gaan niet goed?
  - o In hoeverre is dat gericht op formeel of informeel leren?
- Op welke manier worden talenten benut binnen een talentvol team?
  - o Gaat dit ook op voor jouw team? Waarom wel/waarom niet?

### Afsluiting

- Vragen of er nog aanvullingen zijn t.a.v. dit onderwerp
- Bedanken voor de tijd en moeite

- Definitie Talent
- Kenmerken talentvol Team
  - Definitie
    - Kenmerken van het team als geheel
    - Kenmerken van de personen in het team
  - Wel een talentvol team
    - Redenen
  - Geen talentvol team
    - Redenen
- Uitkomsten talentvol team
- Realisatie van de opbrengsten
  - Individu
  - Team
  - Organisatie
  - Maatschappij
- Factoren (belemmerend en bevorderend) voor een Teamgerichte Talentmanagement benadering
  - Individueel
  - Team
  - Organisatie
  - Omgeving (context)

## BIJLAGE IV – KENMERKEN TALENTVOL TEAM

Participant	Kenmerken talentvol team	Wel/geen talentvol team?	Categorie	Spanningen (Dries, 2013)
1A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ieder heeft eigen talenten</li> <li>- Bepalen waar iemand of groep goed in is en dat naar hoger niveau getrokken te hebben</li> <li>- Acceptatie dat anderen andere talenten hebben</li> <li>- Andermans talenten kunnen zien</li> </ul>	Goede richting	Oranje/Rood Donkergroen	Inclusief Input & Output Subject & Object
1B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team waarin iedereen zijn/haar talent weet en dat ontwikkelen zodat je er je voordeel mee haalt</li> <li>- Mensen weten waar ze goed in zijn</li> </ul>	Goede richting	Donkergroen/ Oranje	Object
1C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een team dat in zijn samenstelling van nature al de aanleg heeft om goed te presteren.</li> <li>- Talentvolle mensen in een diverse samenstelling</li> </ul>	Ja best wel	Rood/Groen	Nature Output & Input
1D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team dat bestaat uit mensen met verschillende karaktereigenschappen of kenmerken waardoor je van alles een beetje hebt.</li> <li>- Herkennen van andermans talent</li> <li>- Iemand daar ook op kunnen aanspreken</li> </ul>	Goede richting	Groen/ Donkergroen	Object
1E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Openheid, Uiteraard deskundigheid, kennis van zaken hè, het kunnen samenwerken, nou wat heb je nog meer.</li> <li>- Niet individueel werken</li> <li>- Hulp kunnen vragen en erkennen dat je een ander nodig hebt</li> </ul>	Goede richting	Rood/ Donkergroen	Subject & Object Input
2A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talentvolle mensen bij elkaar zetten</li> <li>- Diverse samenstelling</li> </ul>	Nee	Groen	Exclusief Object
2B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedereen tot zijn recht kan komen met een optimale samenwerking</li> <li>- Goed samenwerken en mooie producten voor studenten</li> <li>- Mensen op de goede plek</li> </ul>	Teams met talentvolle mensen, maar geen talentvol team	Lichtgroen/ Oranje	Output Object Inclusief
2C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In staat zijn het beste in elkaar naar boven te halen</li> <li>- Talenten benoemen en zichtbaar maken</li> <li>- Inzetten van kwaliteiten</li> <li>- Gaten opvullen van elkaar</li> </ul>	In potentie talentvol	Donkergroen/ Lichtgroen	Input Object Inclusief
2D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team waarin ieder op talent wordt ingezet</li> <li>- Bewust zijn van wat iemand aan tafel heeft te brengen</li> <li>- Doen wat je leuk vindt en dat toevallig samenkomt met teamdoel</li> <li>- Goed geoliede teammachine, op elkaar inspelen, elkaar kennen</li> </ul>	Teams met talentvolle mensen, maar geen talentvol team	Lichtgroen/ Rood/ Groen	Inclusief Object & subject

*Is het geheel meer dan de som der delen? – masterscriptie Josephine van Ham*

3A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team waarin men authentiek is</li> <li>- Men elkaar ook inspireert en verantwoordelijkheid neemt voor de taken</li> <li>- Talentvolle mensen die verantwoordelijkheid dragen</li> </ul>	Ja	Donkergroen	Object Input
3B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In het team de mogelijkheid hebben om je eigen kracht en onderwerpen waar je wat mee hebt en waar je je in wil verdiepen in te zetten ten bate van het onderwijs en onderzoek</li> <li>- Team waarin verbinding met onderzoek aanwezig is</li> </ul>	Niet zo	Lichtgroen/ Rood/Oranje	Input & output Object & subject
3C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende divers (in eigenschappen van personen, vakkundigheid, cultuur, achtergrond, karakteristieken van een persoon)</li> <li>- Als team zien wie/wat er nog nodig is en kan daarover communiceren</li> </ul>	Ja	Rood/ Groen	Input Object & Subject
3D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed in samenwerken</li> <li>- Ieder gekozen om eigen kwaliteit, kan met kwaliteit bijdragen aan het hele team</li> <li>- Zien van andermans kwaliteiten</li> </ul>	Ja	Rood/Groen/ Donkergroen	Subject & Object Input
4A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschillende kwaliteiten en interesses</li> <li>- Ruimte waarin ieder eigen ding doet, maar waarin wel afstemming is</li> <li>- Weten waar de ander goed in is/leuk vindt en ruimte gunnen om te ontwikkelen wat de ander leuk vindt</li> <li>- Elkaar aanvullen</li> </ul>	Ja	Donkergroen/ Groen	Object Input
4B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen die vermogens hebben, talenten hebben en deze met elkaar tot iets kunnen laten komen (ieder eigen talent)</li> <li>- Goede mensen die talenten ontwikkeld hebben</li> </ul>	Ja	Donkergroen/ Oranje	Inclusief & Exclusief Object Input & Output
4C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden met de anderen en dan ook gezamenlijk verbinden aan een doel en daar creativiteit en energie aan ontlenuen</li> <li>- Ambitieuze mensen die beste uit zichzelf willen halen, maar daarnaast ook belangrijk vinden om gezamenlijk iets op te bouwen</li> </ul>	Ja	Donkergroen	Object Input

Legenda categorisering	
Rood	Team als geheel (kenmerken van team)
Oranje	Team als geheel (iets opleveren)
Donkergroen	Individuen in het team (Kenmerken)
Groen	Individuen in het team (Divers)
Licht groen	Individuen in het team (Ingezet worden op talent)