

*Masterscriptie*

# TALENTGERICHT WERKEN IN TEAMS, WAT IS DE SLEUTEL VOOR SUCCES?

Een kwalitatief onderzoek naar het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent op teamniveau en de rol van teamwerkprocessen.

**Faculteit:** Recht, Economie, Bestuur en Organisatie –  
Universiteit Utrecht

**Afdeling:** School voor Bestuurs-  
en Organisatiewetenschappen

**Opleiding:** Strategisch Human Resource Management

**Auteur:** Nadine Salimans

**Studentnummer:** 5532248

**Datum:** 4 juli 2019

**Plaats:** Utrecht

**Aantal woorden:** 27.276

**Begeleider:** Dr. Marian Thunnissen

**Tweede beoordelaar:** Julia Penning de Vries MSc

## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn masterscriptie over talentgericht werken op teamniveau. Bij het schrijven van dit voorwoord zit ik in de afrondende fase en komt steeds meer het besef dat aan mijn studie jaren een einde gaat komen. De afgelopen jaren, en in het bijzonder mijn masterjaar, heb ik veel over mezelf en het strategisch HRM vakgebied mogen leren. Het jaar was vallen, opstaan en doorgaan, maar het heeft me uiteindelijk doen inzien dat veel mogelijk is. Ik zou graag een aantal mensen willen bedanken, die mij hebben geholpen de afgelopen tijd.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleidster Marian Thunnissen bedanken. Vanaf het begin tot het eind ben ik erg blij geweest met jou als mijn begeleider. Je passie voor het vak, uitdagende feedback en sparmomenten hebben mijn scriptie en mijzelf tot een hoger niveau getild. Je bleef altijd kalm en professioneel, wat mij het vertrouwen gaf om mijn weg te vinden. Ook wil ik mijn tweede beoordelaar, Julia Penning de Vries, bedanken voor haar scherpe en verhelderende feedback. Daarnaast wil ik Fontys, de onderzoeksorganisatie en specifiek de drie docententeams, die ik heb mogen interviewen, bedanken voor de deelname aan mijn onderzoek. Door jullie openheid heb ik veel waardevolle data mogen en kunnen verzamelen.

Ook wil ik mijn vrienden en mijn mede SHRM-studenten bedanken voor de steun en gezelligheid tijdens mijn studie. Als laatste wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun, relativering en vertrouwen gedurende mijn studie jaren.

Veel leesplezier!

Nadine Salimans

## Samenvatting

---

**Aanleiding / doel- en vraagstelling:** In het hoger onderwijs staat talentmanagement en talentgericht werken in teams vaker centraal ten opzichte van competentie management en individueel werkzaamheden verrichten. Echter wordt er weinig aandacht besteed aan op welke manier docententeams goed functioneren, terwijl de teamdynamiek bij het werken vanuit talent bepaalt of talenten worden opgemerkt en benut. Het doel van het onderzoek is om inzicht te verschaffen in het mobiliseren van talent op teamniveau. Er is onderzocht hoe docenten talent mobiliseren in de teams en op welke manier teamwerkprocessen hierbij een rol kunnen spelen.

**Theoretisch kader:** In het theoretisch kader is een kritisch overzicht geschetst van talent, talentmanagement, talentmobilisatie, teamwerk en teamwerkprocessen. Tevens zijn er definities gepresenteerd voor huidig onderzoek en is in gegaan op het concept talentgericht teamwerk.

**Methoden:** Er is een kwalitatief, exploratief onderzoek uitgevoerd aan de hand van 18 semigestructureerde diepte-interviews bij drie docententeams binnen Fontys Hogescholen. Per docententeam zijn zes teamleden geïnterviewd. De data is gecodeerd en geanalyseerd in Nvivo 12.

**Resultaten en conclusie:** Uit de resultaten is gebleken hoe talentmobilisatie op teamniveau binnen docententeams wordt vormgegeven. Bovendien is gebleken dat er mogelijk verschillende teamwerkprocessen een dominante rol spelen per mobilisatiefase. Bij talentidentificatie waren teamleiderschap en communicatie dominant. Bij talentontwikkeling en talentbenutting waren feedback en back-up gedrag dominante processen.

**Discussie:** In de discussie zullen de meest opvallende inzichten uit de interviews verklaard worden aan de hand van de theorie. Daarnaast zullen de beperkingen van huidig onderzoek, suggesties voor vervolgonderzoek en praktische implicaties gepresenteerd worden. Voor vervolgonderzoek is het relevant om een soortgelijk onderzoek bij een grotere steekproef en binnen verschillende onderwijssectoren uit te voeren en de focus dieper te leggen op ontwikkelstadia van teams of team dynamische processen.

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
1.1 Doelstelling en centrale onderzoeksvraag .....	7
1.2 Relevanties .....	8
1.2.1 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.2.3 Praktische relevantie.....	10
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>12</b>
2.1 Hoe wordt talent en het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent gedefinieerd? .....	12
2.1.1 De discussie rondom de begrippen talent en talentmanagement .....	12
2.1.2 Talent en talentmanagement vanuit de ‘sterke punten’-benadering .....	14
2.1.3 Identificeren, ontwikkelen en benutten van talent .....	18
2.2 Wat is een team en wat is er bekend over talentgericht werken binnen teams? .....	19
2.2.1 De kenmerken van teams .....	19
2.2.2 Talentgericht werken binnen teams .....	21
2.3 Wat is teamwerk en welke processen kunnen hierbij een rol spelen? .....	25
2.3.1 De complexiteit van teamwerk .....	25
2.3.2 Concretisering teamwerk .....	26
2.4 Op welke manier verhouden teamwerkprocessen zich tot het werken vanuit talent binnen teams? .....	30
<b>3. Methoden</b> .....	<b>32</b>
3.1 Onderzoeksdesign en verantwoording.....	32
3.2 Organisatiebeschrijving en respondenten.....	34
3.3 Dataverzameling .....	36
3.4 Data-analyse .....	38
3.5 Kwaliteit waarborging interviews.....	39
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>42</b>
4.1 Praktische informatie teams.....	42
4.1.1 Teamsamenstelling docententeam A.....	43
4.1.2 Gezamenlijk doel en specifieke taken docententeam A.....	43
4.1.3 Leidinggevende functies en regelmogelijkheden docententeam A .....	44
4.2.1 Teamsamenstelling docententeam B.....	44
4.2.2 Gezamenlijk doel en specifieke taken docententeam B.....	44
4.2.3 Leidinggevende functies en regelmogelijkheden docententeam B .....	45
4.3.1 Teamsamenstelling docententeam C.....	45
4.3.2 Gezamenlijk doel en specifieke taken docententeam C .....	46
4.3.3 Leidinggevende functies en regelmogelijkheden docententeam C .....	46
4.2. Wat is de visie van docenten over het begrip talent?.....	47
4.3. Wat zijn de ervaringen van docenten bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten binnen teams? .....	48

4.3.1 Talentmobilisatie docententeam A .....	49
4.3.2 Talentmobilisatie docententeam B .....	52
4.3.3 Talentmobilisatie docententeam C .....	54
<b>4.4. Op welke manier verhouden teamwerkprocessen zich tot het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten in teams volgens docenten? .....</b>	<b>57</b>
4.4.1 Teamwerkprocessen en talentmobilisatie docententeam A .....	60
4.4.2 Teamwerkprocessen en talentmobilisatie docententeam B .....	65
4.4.3 Teamwerkprocessen en talentmobilisatie docententeam C .....	69
4.5 Samenvatting resultaten teamwerkprocessen en talentmobilisatie .....	73
<b>5. Conclusie en discussie .....</b>	<b>75</b>
5.1 Conclusie .....	75
5.2 Discussie .....	78
5.2.1 Beperkingen .....	83
5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	84
5.2.3 Praktische implicaties .....	87
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 1 – Topiclijst .....</b>	<b>97</b>
<b>Bijlage 2 – Codeboom .....</b>	<b>100</b>

## 1. Inleiding

---

De huidige wereld is aan snelle veranderingen onderhevig, die voor organisaties meer inspanning vergen, aangezien zij hierdoor steeds vaker geconfronteerd worden met complexe vraagstukken (Salas, Schuffler, Thayer, Bedwell & Lazzara, 2015). Uit een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013) komt naar voren dat ook het onderwijs flexibel moet kunnen omgaan met ontwikkelingen in de samenleving. Scholenorganisaties zijn genoodzaakt mee te veranderen met nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij om kwalitatief hoogstaand onderwijs te kunnen blijven leveren (Rijksoverheid, z.d.). Door andere organisatiestructuren aan te nemen trachten organisaties met de ontwikkelingen mee te gaan, waarbij de manier van werken voor werknemers ook verandert. Een belangrijke organisatiestructuurontwikkeling is het implementeren van een teambenadering met betrekking tot werk. Dit wordt als noodzakelijk belang gezien om met de uitdagingen om te gaan, omdat door middel van samenwerking doelen bereikt kunnen worden, die boven de capaciteit van individuen uitstijgen (Lanvin & Monteiro, 2019; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Teamwerk wordt gezien als succesfactor voor organisaties; uit onderzoeken komt er echter naar voren dat veel teams maar op 75% van hun kunnen presteren (Derksen, Hendrikse, Kaarsemaker & Nooijen, 2018).

Naast het frequenter samenwerken in teams is er groeiende aandacht voor het werken vanuit talent. Er wordt in Nederland een verandering waargenomen van competentie- naar talentmanagement, waarbij niet meer alleen gekeken wordt naar de vereisten vanuit de functie en het ontwikkelen van competenties van werknemers hieraan, maar de focus meer ligt op het werk laten aansluiten bij talenten van medewerkers (Thunnissen, 2016). Talenten worden binnen het huidige onderzoek gedefinieerd als sterke punten die, zodra ze worden ingezet, kunnen bijdragen aan het optimaal functioneren van een persoon (Van Woerkom, 2018a). Hierbij gaat talentmanagement over de erkenning aan hand van het mobiliseren van talent van alle werknemers, specifiek in de vorm van identificatie, ontwikkeling en benutting van talent binnen organisaties. Talentmanagement komt centraler te staan, omdat er

een positieve relatie wordt verondersteld tussen het werken vanuit talent en positieve werknemersreacties, waarbij de focus ligt op het mobiliseren van talent op het niveau van het individu (Biswas-Diener, Kashdan & Minhas, 2011). Echter, als men een beter begrip wil verwerven over hoe werknemers in organisaties gebruik kunnen maken van talenten, moet de focus liggen op de manier waarop talenten ingebed zijn in de context van teams (Van Woerkom, 2018a).

De combinatie, samenwerken vanuit talent in teams, begint toe te nemen, zo ook binnen het hoger beroepsonderwijs. Dit komt, doordat de komende jaren hogescholen zich dienen te ontwikkelen tot 'responsieve' organisaties; instellingen met kennis van en verbondenheid met de omgeving (Vereniging Hogescholen, 2018). Dit vraagt om verdere professionalisering van docenten. Om kwalitatief hoogstaand onderwijs te kunnen blijven bieden, is het cruciaal dat docenten hun vakbekwaamheid onderhouden en nieuwe kennis en vaardigheden op blijven doen, die aansluiten bij veranderingen in de huidige complexe wereld. Docenten moeten blijven leren door continue veranderingen in de huidige samenleving (Vangrieken, Meredith, Packer & Kyndt, 2017). Hierdoor komt onder andere het werken vanuit talent binnen teams vaker centraal te staan. Echter benadrukt Thunnissen (2016) dat de rol en bijdrage van teamleden in het werken vanuit talent binnen teams tot op heden onderbelicht is, terwijl de ervaringen en behoeften van docenten wel als onmisbaar beschouwd worden voor verdere professionele ontwikkeling (Vangrieken et al., 2017). Er kan geconcludeerd worden dat er tot op heden veel onbekend is over talentgericht werken op teamniveau. Bovendien zijn er ook nauwelijks effecten bekend over het werken vanuit talent binnen teams (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

Wat wel bekend is dat succesvol functioneren van een team niet alleen afhangt van de talenten van teamleden, maar de processen die teamleden gebruiken om het werk te volbrengen een cruciale rol spelen binnen teamwerk (Marks et al., 2001). Aangezien teamwerkprocessen in alle teams een rol spelen is dit ook bij het werken vanuit talent op teamniveau het geval. Echter besteedt het hoger beroepsonderwijs geringe aandacht aan de vraag of en op welke manier docententeams goed functioneren. Schoolinstellingen gaan uit

van een samenwerking binnen teams, maar vaak ontbreken tijd, ruimte of andere ondersteunende factoren om samen te werken (Van Middelkoop, Portielje & Horsseelenberg, 2018). Specifiek bij het samenwerken vanuit talent kan dit als problematisch worden beschouwd, want de teamdynamiek bepaalt voor een groot gedeelte of individuele talenten zullen worden opgemerkt en benut (Biswas-Diener et al., 2011; Van Woerkom, 2018a). Dit is van belang aangezien binnen teamwerk een dynamisch multidimensionaal proces aan de orde komt, waarbij teamwerkprocessen een centrale rol vervullen. Op teamniveau kunnen andere factoren een rol spelen bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten, dan op individueel niveau aan de orde is. Teams bestaan uit individuen met elk eigen talenten, de wisselwerking tussen deze talenten en de impact hiervan op de teamdynamiek is hierbij van belang. De onderzoeksorganisatie voor huidig onderzoek is Fontys Hogescholen, waar teamwerk en vaker ook in combinatie met talent, centraler komt te staan. Het huidige onderzoek zal zich focussen op het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent binnen de teamcontext.

### **1.1 Doelstelling en centrale onderzoeksvraag**

Aangezien er tot op heden in de wetenschappelijke literatuur nauwelijks inzichten bekend zijn over het werken vanuit talent binnen teams, is het relevant om hier een bijdrage aan te leveren. Het doel van dit onderzoek is om door het afnemen van diepte-interviews bij te dragen aan inzichten vanuit het werken met talent binnen teams en erachter te komen op welke manier onderliggende teamwerkprocessen een rol spelen bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent binnen teams.

Hieruit vloeit de centrale onderzoeksvraag voort:

---

**Hoe wordt volgens docenten talent geïdentificeerd, ontwikkeld en benut binnen teams en op welke manier spelen teamwerkprocessen hierbij een rol?**

---



Er zijn deelvragen opgesteld om een volledig antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag:

- **Wat is de visie van docenten over het begrip talent?**
- **Wat zijn de ervaringen van docenten bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten binnen teams?**
- **Op welke manier verhouden teamwerkprocessen zich tot het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten in teams volgens docenten?**

## **1.2 Relevanties**

In deze sectie zal toegelicht worden om welke redenen het huidige onderzoek in meerdere opzichten relevant is. Deze sectie is onderverdeeld in maatschappelijke, wetenschappelijke en praktische relevantie.

### **1.2.1 Maatschappelijke relevantie**

Uit een rapport van Zestor (2018) waarbij slimmer organiseren in het hoger onderwijs centraal staat, worden oplossingsmaatregelen geboden om de werkdruk van docenten te doen verlagen. Een oplossing die naar voren komt is het intensiever werken op teamniveau, dat niet alleen gevolgen heeft voor de verlaging van werkdruk maar ook de kwaliteit van het onderwijs kan bevorderen (Zestor, 2018). Bovendien geeft de Nederlandse overheid aan de komende jaren te gaan investeren in het hoger onderwijs. In de strategische agenda van het hoger onderwijs 2015 – 2025 staat vermeld dat zij het onderwijs beter willen laten aansluiten bij de talenten van studenten (Rijksoverheid, z.d.). Hierbij is professionalisering van docenten van belang, aangezien zij mee moeten veranderen met de ontwikkelingen in de samenleving om kwalitatief hoogstaand onderwijs te kunnen blijven leveren. Er kan worden verondersteld dat, zodra docenten meer werken vanuit talenten, zij dit positief afstralen op studenten die hierdoor ook optimaler vanuit talenten te werk kunnen gaan. Tevens kan de professionalisering van docenten optimaler worden bewerkstelligd door collectieve leerprocessen op gang te brengen waaronder het werken in teams, die kunnen bijdragen aan professionalisering van docenten (Creemers, Giesbers, Kruger & Van

Vilsteren, 2003).

Huidig onderzoek kan mogelijk relevante inzichten verschaffen over hoe het werken vanuit talent in teams wordt vormgegeven en op welke manier teamwerkprocessen een rol spelen bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent. De mogelijkheid bestaat dat docententeams door deze inzichten succesvoller met elkaar kunnen samenwerken. Zodra er binnen een specifieke vorm van teamwerk het vermogen tot professionalisering van docenten wordt bevorderd, kan zo ook het leren van studenten worden verbeterd (Vangrieken et al., 2017). Hierdoor kan huidig onderzoek allereerst een mogelijke bijdrage leveren aan de verlaging van de werkdruk en de verhoging van professionalisering van docenten. Als de professionalisering enigszins bewerkstelligd kan worden door het werken vanuit talent binnen teams, stralen de docenten dit af op de studenten, waardoor het aannemelijk is, dat de onderwijskwaliteit hiermee bevorderd wordt. Hierdoor kan dit onderzoek een indirect effect hebben op het bevorderen van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Concluderend kan verondersteld worden dat tevreden en goed samenwerkende docenten kunnen bijdragen aan het leveren van kwalitatief hoogstaand onderwijs.

### **1.2.2 Wetenschappelijke relevantie**

Binnen organisatiepraktijken staat talentmanagement en talentgericht werken in teams vaker centraal ten opzichte van competentie management en individueel werkzaamheden verrichten. Ook in de wetenschap wordt een toename aan talentmanagementliteratuur waargenomen, maar vooral op individueel- en organisatieniveau. Er worden positieve relaties verondersteld tussen het werken vanuit talent en motiverende mechanismen voor het individu en positieve opbrengsten voor organisaties: meer bevlogenheid, betrokkenheid, welzijn, gelukkig, optimaal benutten van kwaliteiten en minder verzuim (Biswas-Diener et al., 2011; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Van Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011). Echter bestaan in de wetenschap nauwelijks onderzoeken naar talentgericht werken in teams (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Terwijl de veronderstelde positieve relatie op individueel en organisatieniveau niet automatisch ook op

teamniveau hoeft te bestaan; het enkel bij elkaar brengen van personen met talent hoeft nog niet te betekenen dat hierdoor een team succesvol zal zijn (Van Woerkom, 2018a). Daarom is het van belang om de focus te leggen op het teamniveau. Zoals eerder genoemd bepaalt de teamdynamiek, die ontstaat binnen teamwerk of talent kan worden geïdentificeerd, ontwikkeld en benut, waarbij op teamniveau andere factoren een rol spelen dan op individueel niveau plaatsvindt (Van Woerkom, 2018a). De optimale mobilisatie van talenten kan het best worden bepaald door de context, waarin men zich begeeft (Biswas-Diener et al., 2011). Sociale relaties hebben namelijk invloed op gedrag en maken de mogelijkheid tot ontwikkelen van talenten context gevoelig. Thunnissen (2016) stelt dat er kracht zit in talentmanagement, maar dat de dynamiek onvoldoende wordt benut. Hier komen teamwerkprocessen aan bod. De manier waarop en welke teamwerkprocessen worden ingezet, is in grote mate bepalend voor het succes van een team (Marks et al., 2001). Bovendien zou het werken vanuit talent kunnen worden gezien als een nieuwe vorm van teamdiversiteit (Van Woerkom, 2018a). Tot op heden bestaat er geen duidelijkheid over de manier waarop divers samengestelde teams ten opzichte van homogene teams functioneren, zelfs meta-analyses bieden hierover geen uitkomst (Van Dijk, 2013). Huidig onderzoek zal bijdragen aan de wetenschap, door de huidige geringe inzichten te onderzoeken van talentmobilisatie op teamniveau.

### **1.2.3 Praktische relevantie**

Zoals in de aanleiding omschreven is de rol van docenten aan het veranderen. Binnen teamwerk van hogescholen vindt decentralisatie plaats. Daar waar vroeger de rol van de teamleider van groter belang was bij het teamwerkproces, worden docententeams steeds vaker autonoom, waarbij de inbreng van docenten centraler komt te staan (Vangrieken et al., 2017). Daarom is het van belang om het talentgericht teamwerkperspectief niet alleen vanuit het perspectief van de organisatie te bekijken, maar ook vanuit het perspectief van de docenten. De ervaringen en behoeften van docenten wordt namelijk als onmisbaar beschouwd voor de professionele ontwikkeling (Vangrieken et al., 2017). Echter is de rol en bijdrage van individuele

teamleden in het werken vanuit talent binnen teams tot op heden onderbelicht (Thunnissen, 2016). Huidig onderzoek focust op de percepties en ervaringen van de docenten met betrekking tot het werken vanuit talent binnen teams, zodat er inzichten verschaft kunnen worden in het werknemersperspectief. Door het verschaffen van inzichten van werknemers kunnen hogescholen deze informatie gebruiken om talentgericht werken binnen teams mogelijk een optimalere vorm te geven of aan te passen, door een duidelijker beeld welke processen een rol spelen binnen het teamwerk.

## 2. Theoretisch kader

---

Om tot een compleet begrip te komen van belangrijke concepten uit de wetenschappelijke literatuur voor huidig onderzoek, zal deze sectie ingaan op de volgende vragen:

- **Hoe wordt talent en het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent gedefinieerd?**
- **Wat is een team en wat is er bekend over talentgericht werken binnen teams?**
- **Wat is teamwerk en welke teamprocessen kunnen hierbij een rol spelen?**
- **Op welke manier verhouden teamwerkprocessen zich tot het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in teams?**

### 2.1 Hoe wordt talent en het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent gedefinieerd?

#### 2.1.1 De discussie rondom de begrippen talent en talentmanagement

Tot op heden bestaan er verschillende spanningen over de interpretatie en aard van het begrip talent (Dries, 2013; Meyers & Van Woerkom, 2014). Deze spanningen gaan over de manier waarop en op basis waarvan er onderscheid gemaakt wordt tussen talenten van mensen. Er worden vijf spanningen besproken om een beeld te schetsen van de complexiteit van en het gebrek aan consensus over het begrip talent. Vervolgens zal worden ingegaan op de discussie rondom talentmanagement.

Ten eerste is er de spanning tussen talent als subject, talent zijn, of object, talent hebben. De subjectbenadering beschouwt talent als synoniem voor mensen, terwijl in de objectbenadering talent verwijst naar kenmerken van mensen, zoals kennis en kunde (Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz, 2013). De tweede spanning beschrijft het verschil tussen exclusief of inclusief: zijn talenten zeldzaam, exclusief, of bezit iedereen over talenten, inclusief. De exclusieve benadering stelt, dat slechts een kleine groep

werknemers over talenten beschikt, de zogenaamde *high potentials* (Gallardo-Gallardo, et al., 2013). De inclusieve benadering gaat ervan uit dat iedereen over talenten beschikt en dat deze te ontwikkelen zijn (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Het derde spanningsveld omtrent talent gaat over de vraag of het een stabiel aangeboren persoonskenmerk is of een ontwikkelbaar potentieel (Meyers & Van Woerkom, 2014). De vierde spanning omschrijft of talent universeel is en overal tot uiting kan komen of context-afhankelijk, waarbij de omgeving bepaalt welk talent relevant is. De laatste spanning is input, waarbij de focus eenzijdig ligt op vaardigheden en inspanning, of output, het laten zien van excellente prestaties (Dries, 2013).

Naast de spanningsvelden die er over het begrip talent bestaan, is het van belang om kritisch te kijken naar de literatuur over talentmanagement, aangezien het managen van talent complexiteit omvat (Meyers, 2016). De afgelopen jaren kwam het onderwerp centraler te staan, waarbij het onderzoeksveld zich verder heeft ontwikkeld (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Er wordt echter vastgesteld dat er veel zaken zijn die in conceptuele artikelen worden gesteld, maar nog niet empirisch zijn onderzocht (Valverde, Scullion & Ryan, 2013). Sinds het jaar 2010 zijn de empirische onderzoeken toegenomen, maar het blijft beperkt (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Hieruit kan geconcludeerd worden, dat er tot op heden veel onbekend is met betrekking tot talentmanagement (Thunnissen, 2016). Verschillende onderzoekers pleiten voor een breder begrip van talentmanagement, specifiek in de activiteiten die gericht zijn op het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten van werknemers, want er ontbreekt veel kennis met betrekking tot het effectief mobiliseren van talent (Valverde et al., 2013). Tot op heden ligt de focus beperkt en eenzijdig op het organisatieperspectief. Tevens wordt er ondersteund dat de eenzijdige focus op prestaties problematisch is (Thunnissen, Boselie & Fruytier 2013). De focus moet worden uitgebreid naar een pluralistische benadering, waarbij verschillende belangen van stakeholders, onder andere het welzijn van werknemers, wordt meegenomen in de conceptualisatie van het begrip. Hier is de laatste jaren ook meer bewijs voor (Thunnissen et al., 2013). De impact van talentmanagement op prestaties is tot op heden namelijk nog niet

vastgesteld (Collings, 2014). Tevens stelt de onderzoeker dat de eenzijdige focus op prestaties een voorbode is voor het niet slagen van talentmanagement (Collings, 2014).

Concluderend is het van belang dieper in te gaan op het spanningsveld exclusief vs. inclusief, aangezien binnen huidig onderzoek wordt gefocust op het niveau van teams. In de volgende paragraaf wordt een beargumenteerde keuze gemaakt welke benadering voor de teamcontext aannemelijk is. Tevens is het van belang om vanuit meerdere perspectieven naar de conceptualisatie van het talentmanagement begrip te kijken. Hierdoor focust huidig onderzoek zich op de inzichten van werknemers met betrekking tot talentmanagement en niet slechts op de uitkomsten voor de organisatie.

### **2.1.2 Talent en talentmanagement vanuit de ‘sterke punten’-benadering**

Met betrekking tot huidig onderzoek wordt het spanningsveld exclusief en inclusief nader toegelicht en wordt beargumenteerd, welke benadering voor huidig onderzoek wordt gehanteerd. Bij de exclusieve benadering veronderstellen Collings en Mellahi (2009) activiteiten die bestaan uit de systematische identificatie van sleutelposities en de ontwikkeling van talentpools met *high potentials*. Het gaat hier om ongeveer 1 tot 15% van het personeelsbestand (Meyers, 2016). Tegenover de exclusieve benadering staat de inclusieve benadering, waarbij iedereen over talenten beschikt en hiermee een bijdrage kan leveren aan de organisatie (Meyers & Van Woerkom, 2014). Binnen deze benadering ligt de focus op het identificeren en ontwikkelen van de talenten van alle werknemers (Gallardo-Gallardo, et al., 2013).

Voor huidig onderzoek wordt de inclusieve benadering aangehangen om een aantal redenen. Ten eerste door het niveau waar huidig onderzoek op van toepassing is, het teamniveau. Binnen de exclusieve benadering ligt de focus op een gering aantal talentvolle individuen op sleutelposities, wat op teamniveau niet optimaal is en mogelijk het welzijn van werknemers kan verlagen (Van Woerkom, 2018a). Ook Pfeffer (2001) heeft kritiek op de eenzijdige focus op individuele prestaties bij de exclusieve benadering, omdat dit het functioneren van teams in de weg kan zitten. Om deze reden wordt er

in de literatuur over teams vaker de inclusieve benadering gehanteerd, aangezien de diversiteit aan talenten van alle teamleden van belang kan zijn voor het optimaal functioneren van het team (Van Woerkom, 2018a). Ten tweede veronderstelt Meyers (2016) dat een brede investering in alle werknemers, in plaats van een selecte groep, effectiever is voor het algehele welzijn van werknemers. Iedereen beschikt op ieders eigen niveau over talent, dus als organisaties focussen op het erkennen van talenten van alle werknemers leidt dit tot positieve uitkomsten voor zowel de organisatie als de individuele werknemers (Van Woerkom, 2018a). Ten derde is het in de organisatiecontext van belang dat er een balans is tussen wat men geeft en wat men krijgt, één van de pijlers van de sociale uitwisselingstheorie. De sociale uitwisselingstheorie gaat om een wederzijds proces van uitwisseling en het afwegen van kosten en baten binnen dit proces (Emerson, 1976). Zodra organisaties investeren in de ontwikkeling van talenten van alle werknemers, wordt de betrokkenheid vergroot en is men bereid om hierdoor meer terug te doen voor de organisatie (Thunnissen, 2016). Als laatste wordt er uit praktisch oogpunt de inclusieve benadering van talent gehanteerd aangezien binnen Fontys Hogescholen (z.d.) talenten centraal staan en wordt benadrukt dat iedere docent over talenten beschikt en niet een selecte groep.

Nu er een onderbouwde keuze is gemaakt voor de inclusieve benadering, wordt er dieper ingegaan op waar de benadering aan ten grondslag ligt. De benadering komt voort uit de positieve psychologie: “De wetenschap van positieve subjectieve ervaring, positieve individuele eigenschappen en positieve instellingen” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Deze vorm van psychologie richt zich, ten opzichte van de traditionele psychologie, op positieve ervaringen in plaats van het achterhalen en behandelen van psychische problemen (Van Woerkom et al., 2011). Aangezien talenten vallen onder positieve individuele eigenschappen, is er vanuit de positieve psychologie onderzoek gedaan naar de invloed van het werken vanuit talent en de effecten, die het met zich mee kan brengen. Uit dit gedachtegoed komt de ‘sterke punten’-benadering voort, die ervan uit gaat dat elk individu bepaalde sterke punten bezit en dat het gebruik daarvan samengaat met positieve gevoelens (Buckingham & Clifton, 2001).



Buckingham en Clifton hebben elementen onderscheiden waaruit de 'sterke punten'-benadering bestaat die zullen worden uitgelicht. Ten eerste staat de erkenning en waardering van talenten van personen centraal. Ten tweede is de benadering gericht op ontwikkeling van talenten en niet op het verbeteren van zwakke punten van werknemers. Lange tijd lag de focus op het opsporen en verbeteren van zwakke punten, met het doel om dit te verbeteren, terwijl volgens Buckingham en Clifton (2001) de focus moet liggen op het optimaliseren en ontwikkelen van talenten. Want wie binnen een gekozen beroep wil uitblinken, zal inzicht moeten verwerven in de eigen talenten. Hierbij staat het optimaliseren van talenten centraal, waarbij talenten het vertrekpunt zijn voor het HRM-beleid (Buckingham & Clifton, 2001). Als laatste biedt de benadering mogelijkheden voor medewerkers om talenten te identificeren, ontwikkelen en benutten. De kern van deze benadering gaat er vanuit dat organisaties niet alleen ruimte moeten bieden voor verschillen tussen werknemers, maar organisaties dienen ook voordeel te halen uit deze verschillen (Buckingham & Clifton, 2001).

Diverse onderzoeken ondersteunen de aanname dat het gebruik van talenten samengaat met het ervaren van positieve emoties (Biswas-Diener et al., 2011; Botha & Mostert, 2014). Deze verklaring kan worden onderbouwd aan de hand van twee theorieën: de *broaden-and-built* theorie van Fredrickson (2001) en de *happy-productive worker thesis* (Staw, Stutton & Pelled, 1994). Volgens de *broaden-and-built* theorie leidt de ervaring van positieve emoties tot uitgebreide cognitieve processen, waaronder creativiteit en innovatiegedrag (Fredrickson, 2001). Vanuit de *happy-productive worker thesis* wordt onderbouwd dat de ervaring van positieve gevoelens andere positieve mechanismen op gang kan brengen en zorgt dat medewerkers productiever zullen zijn (Staw et al., 1994). De positieve gevoelens en mechanismen, die werknemers ervaren, zijn onder andere dat ze zich meer gezien voelen, de bevoegen neemt toe en het welzijn neemt toe (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Van Woerkom et al., 2011).

Vanuit de 'sterke punten'-benadering kan talent voor huidig onderzoek worden gedefinieerd. Er bestaat consensus, bij aanhangers van de inclusieve benadering, over de gedeeltelijk aangeboren component van talenten, wat

maakt dat iemand vanuit natuurlijke aanleg goed is in bepaalde taken (Biswas-Diener et al., 2011; Buckingham & Clifton, 2001; Van Woerkom, 2018a). De gedeeltelijk natuurlijke aanleg is een belangrijk concept, dat hierdoor terug dient te komen in de huidige definitie van talent. Wel geven Buckingham & Clifton (2001) aan dat voor de ontwikkeling van talenten een veelomvattender definitie nodig is. De definitie van talent die zij hanteren is: "Talent is elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet" (Buckingham & Clifton, 2001, p.54). Binnen deze definitieomschrijving mist dat talenten eerst geïdentificeerd of geactiveerd moeten worden, voordat het talent kan worden ingezet. Deze toevoeging is in huidig onderzoek van waarde, aangezien het hier een werk- en teamcontext betreft, waarin talenten eerst geactiveerd moeten worden vanuit werkzaamheden of mogelijk door samenwerking met collega's binnen teams. Om deze redenen wordt de definitie van Van Woerkom (2018a) gehanteerd: "Talenten kunnen gezien worden als die persoonlijkheidskenmerken (*traits*) die, zodra zij geactiveerd raken (*states*), samen gaan met het optimaal functioneren van een bepaald persoon" (p. 8).

Ook met betrekking tot talentmanagement bestaan er opvattingen vanuit de inclusieve benadering over het concept, waarbij iedere werknemer over talenten beschikt. Zo verwijzen Meyers en Van Woerkom (2014) naar dat talentmanagement in lijn ligt met HRM-activiteiten om talenten van medewerkers te mobiliseren, specifiek in de vorm van identificeren, ontwikkelen en benutten. Een uitgebreide definitie is van Swailes, Downs en Orr (2014): "de erkenning en acceptatie dat alle medewerkers talent hebben, samen met de voortdurende evaluatie en inzet van medewerkers op posities die de beste mogelijkheden bieden om talenten te benutten" (p. 533). Er is gekozen voor deze definitie van talentmanagement aangezien het allereerst de inclusieve benadering aanhangt en cruciale componenten bij het mobiliseren van talent aan bod komen. Hier zal in de volgende sectie specifieker op worden ingegaan.

### **2.1.3 Identificeren, ontwikkelen en benutten van talent**

Het is voor huidig onderzoek van belang om het managen van talent enigszins toepasbaar te maken voor de teamcontext. Zo zijn er drie aspecten die een rol spelen bij het mobiliseren van talent: identificatie, ontwikkeling en benutting, die ook terugkomen in de definitie van talentmanagement. Reflecterend op de definitie van Swailes et al. (2014) komt de erkenning dat alle medewerkers talent hebben, overeen met het aspect 'identificeren van talenten'. De voortdurende evaluatie en inzet van medewerkers komt overeen met het aspect 'ontwikkeling van talenten' en als laatste spreken de auteurs over talentbenutting wat overeenkomt met het laatste aspect, 'benutten van talenten'. Thunnissen en Bos (2019) hebben deze drie componenten onderscheiden en toepasbaar gemaakt binnen de organisatiecontext, zo ook binnen het hoger onderwijs.

Aangezien huidig onderzoek zich richt op het niveau van teams zijn de componenten van Thunnissen en Bos (2019) voor huidig onderzoek geherdefinieerd naar het teamniveau. Talentidentificatie omvat het benoemen en expliciet maken van talenten van werknemers (Thunnissen & Bos, 2019). Talentidentificatie binnen teams gaat hierbij over het expliciet maken van de aanwezige talenten binnen het team. De actieve rol van de medewerker wordt binnen dit proces benadrukt, waarbij de vraag voortvloeit of medewerkers in staat zijn om hun eigen talent te herkennen en te duiden (Vos, de Vries, Celant & Veenkamp, 2017). Vaak start het talentmanagementproces bij het identificeren van talenten en het onderzoeken van de mogelijkheden die ze bieden (Vos et al., 2017). Het ontwikkelen en benutten van talent kan alleen als een organisatie de verschillen tussen werknemers erkent en waardeert (Thunnissen & Bos, 2019). Talentontwikkeling omvat het proces, waarin een werknemer de eigen talenten verder ontwikkelt (Thunnissen & Bos, 2019). Binnen de teamcontext kan het gaan om het proces, waarbij talenten gebundeld en ontwikkeld worden om uiteindelijk bij te dragen aan het teamdoel. Meyers (2016) benadrukt het belang van het willen ontwikkelen van eigen talenten, die aansluiten op de eigen werkcontext. Ook hier wordt de proactieve rol van werknemers benadrukt bij het ontwikkelen van talenten. Daarnaast komt uit onderzoeken naar voren dat medewerkers meer terug

willen doen voor de organisatie, als de organisatie investeert in de ontwikkeling van medewerkers. Dit kan specifiek in de vorm van facilitering bij ontwikkeling van talenten ook het geval zijn. Hier komt de sociale uitwisselingstheorie opnieuw aan bod wat het proces van uitwisseling en afweging van kosten en baten omvat (Emerson, 1976). Bij talentbenutting gaat het om het optimaal gebruikmaken van talenten van werknemers, doordat er werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden, die passend zijn bij de talenten (Thunnissen & Bos, 2019). Op teamniveau kunnen talenten mogelijk optimaal benut worden, door de kracht met betrekking tot diversiteit op basis van talenten te benadrukken en door de aanwezige talenten te koppelen aan de doelen van het team, die behaald moeten worden.

## **2.2 Wat is een team en wat is er bekend over talentgericht werken binnen teams?**

### **2.2.1 De kenmerken van teams**

Om een verdere koppeling te maken tussen de kernconcepten talent en teams zal het begrip team(werk) verder worden toegelicht. Zoals in de aanleiding beschreven staat, worden teams steeds vaker verantwoordelijk voor prestaties in plaats van individuen. Dit komt doordat het werken in teams voordelen met zich mee kan brengen. Zo stellen Kalleberg, Marsden, Reynolds en Knoke (2006) dat het werken in teams zorgt voor (1) beter om kunnen gaan met veranderingen, (2) verhoogde kwaliteit van werk, (3) verhoogde prestaties, (4) innovatie en (5) meer betrokkenheid. Naast de genoemde voordelen kan het ook nadelen met zich meebrengen, want hoewel teamwerk een groot potentieel heeft, kan falen verregaande effecten hebben voor organisaties (Salas, Sims & Burke, 2005).

Over het begrip teams bestaat in de wetenschappelijke literatuur, over een aantal kenmerken, consensus: twee of meer individuen, met specifieke rollen, die afhankelijk zijn van de samenwerking om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Baker, Day & Salas, 2006). West en Hirst (2005) benadrukken deze kenmerken van teams in de volgende definitie: “een team bestaat uit een groep individuen, met een helder gezamenlijk doel en moeten samenwerken om dit doel te bereiken.” (p.97) Aangezien huidig onderzoek

zich focust op docententeams, wordt er een specifieke definitie gebruikt, die ook overeenkomt met de brede definities, maar zich toespitst op docententeams. Kommers en Dresen (2010) omschrijven een docententeam als: “een groep docenten in een relatief vaste samenstelling die een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor het verzorgen van een volledig onderwijsonderdeel en voor een herkenbare groep studenten.” (p.9) De onderzoekers hebben naast de definitie vijf organisatorische factoren onderscheiden, voortkomend uit de sociotechniek. Dit betreffen externe factoren, die de context bepalen, waarbinnen een onderwijsteam zich succesvol kan gaan ontwikkelen. Naarmate de vijf condities beter vervuld worden, is de kans groter dat het team zich kan ontwikkelen tot een succesvol team. De vijf factoren, onderscheiden door Kommers en Dresen (2010), zijn:

- (1) Gezamenlijke opdracht: dit is een herkenbare bijdrage die het team levert aan het resultaat van het teamdoel en de scholenorganisatie. Deze conditie raakt de kern van teamwerk, omdat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid betreft. Als voor alle teamleden het doel duidelijk is en onderschreven wordt, kan samenwerking beter tot stand komen (Kommers & Dresen, 2010).
- (2) Passend compleet pakket aan taken: dit zijn alle taken die invloed hebben op het uitvoeren van de gezamenlijke en afgebakende team taak.
- (3) Teamomvang beperkt en waar mogelijk een vaste samenstelling: grootte tussen de vier en 20 personen. Teamgrootte van acht tot 12 is optimaal. De vaste samenstelling is wenselijk. Er kan geen sprake zijn van gezamenlijkheid als de samenstelling continu wisselt.
- (4) Beschikken over regelmogelijkheden: waarbij het team zelfstandig in staat is om uitvoerende processen vorm te geven en te regelen.
- (5) Ondersteuning door leidinggevende: er blijft een rol voor een leidinggevende weggelegd, ook binnen zelfstandig werkende teams in scholenorganisaties. Het hoeft niet een formele leidinggevende te betreffen, het kan ook een teamlid zijn die een faciliterende rol vervuld binnen het team (Kommers & Dresen, 2010).

### 2.2.2 Talentgericht werken binnen teams

Er bestaat in de wetenschappelijke literatuur tot op heden geen expliciete definitie met betrekking tot talentgericht teamwerk. Dit komt mede door het feit dat er nog weinig bekend is over het fenomeen. In het huidige onderzoek is de kennis over teams en talentgericht werken samengevoegd om een definitie te formuleren. Zo is allereerst de inclusieve definitie met betrekking tot talentmanagement van Swailes et al. (2014) beschreven: “de erkenning en acceptatie dat alle medewerkers talent hebben, samen met de voortdurende evaluatie en inzet van medewerkers op posities die de beste mogelijkheden bieden om talenten te benutten” (p.533). Specificerend naar talentgericht werken op teamniveau, geeft Thunnissen (2015) aan dat wanneer er binnen teams gewerkt wordt vanuit een talentgerichte benadering, de opgaven worden voltooid door middel van het inzetten van talenten van medewerkers. Zo worden posities vervangen door taken, aangezien het gaat om taken, die een bijdrage leveren aan het werken in teams. Daarnaast wordt het teamaspect toegevoegd aan de definitie van Swailes et al. (2014). De definitie voor huidig onderzoek luidt als volgt: de erkenning en acceptatie dat alle medewerkers talent hebben, samen met de voortdurende evaluatie en inzet op taken en werkzaamheden, die de beste mogelijkheden bieden om talenten te benutten binnen teams.

Reflecterend op de literatuur over talentgericht werken binnen teams kan er geconcludeerd worden dat er nauwelijks onderzoeken bekend zijn. Gallardo-Gallardo en Thunnissen (2016) benadrukken dat er tot op heden nauwelijks onderzoeken gedaan zijn naar talentgericht werken binnen teams en dat er relatief makkelijk gesteld wordt, dat het werken vanuit talent positieve effecten met zich meebrengt, maar dat in de werkelijkheid niet vanzelfsprekend is. De wetenschappelijke onderzoeken naar talentgericht werken binnen teams die beschikbaar zijn, hebben veelal betrekking op sportteams (Swaab, Schaerer, Anicich, Ronay & Galinsky, 2014). Deze onderzoekscontext is echter niet toereikend voor huidig onderzoek en de resultaten hierdoor niet te generaliseren naar de docententeamcontext. Wat echter wel een relevante assumptie uit het onderzoek is, dat hoe meer talent er aanwezig is binnen een team, dit altijd beter is en dat de relatie tussen

talent en teamprestaties lineair en monotoon wordt verondersteld (Swaab et al., 2014). Maar zorgt het enkel samenbrengen van talentvolle individuen altijd voor betere prestaties? De onderzoekers beogen dat meer talent de prestaties van team kan vergemakkelijken, maar slechts tot een bepaald niveau. Na dit niveau zullen de voordelen van meer talent afnemen en kan dit mogelijk zorgen voor verminderde teamprestaties (Swaab et al., 2014). Zij omschrijven dit als het *too-much-talent effect*, waarbij teams met veel dominante talentvolle individuen zorgen voor botsingen met betrekking tot autoriteit en status wat uiteindelijk de teamprestaties kan verlagen (Swaab et al., 2014). Dit is vooral het geval bij teams die in hoge mate afhankelijk zijn van andere teamleden om prestaties te kunnen leveren, het teamwerkproces coördinatie (Swaab et al., 2014). Dit kan mogelijk ook gelden voor docententeams in het hoger onderwijs aangezien zij door ontwikkelingen het onderwijsproces op een andere manier vormgeven. Er wordt een intensievere vorm van samenwerking verwacht tussen docenten, waarbij docenten uit verschillende vakgebieden gezamenlijk het curriculum ontwikkelen en onderwijs verzorgen (Kommers & Dresen, 2010). Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid zou mogelijk ook wederzijdse afhankelijkheid kunnen impliceren.

Bovendien veronderstelt Van Woerkom (2018a) dat het enkel samenbrengen van talentvolle individuen niet betekent dat een team automatisch goed functioneert. Zij veronderstelt in een artikel over het benutten van talent op teamniveau, dat men rekening moeten houden met het combineren van individuele talenten en hoe de talenten vervolgens binnen een team interacteren (Van Woerkom, 2018a). Zo wordt verwacht dat er mogelijk spanningen kunnen ontstaan bij het werken vanuit talent binnen teams. Allereerst wordt vermoed dat individuele teamleden talenten inzetten, die optimaal zijn voor het vervullen van eigen behoeften, maar niet optimaal zijn voor het vervullen van het teamdoel (Van Woerkom, 2018a). Ten tweede bestaat de mogelijkheid dat het werken vanuit talent in teams ervoor zorgt dat taken worden overbezet of over blijven. In haar artikel benadrukt zij vooral dat het benutten van talenten van teamleden ten behoeve van het team een

gunstig effect zou kunnen hebben op prestaties, effectiviteit en het innovatievermogen van een team (Van Woerkom, 2018a).

Daarnaast wordt het werken vanuit talent op teamniveau gezien als een mogelijk nieuwe manier om naar diversiteit binnen teams te kijken. Het begrip diversiteit wordt door Williams en O'Reilly (1998) omschreven als: "de verschillen tussen individuen die kunnen leiden tot een perceptie dat een andere persoon anders is dan zichzelf." (p.81) Hierdoor refereert diversiteit aan een oneindig aantal dimensies (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Aangezien de leden van een team verschillende talenten hebben en op deze manier diversiteit inbrengen, is het zinvol om te analyseren hoe de talenten van de leden gebruikt kunnen worden om in de behoeften van het team te voorzien (Van Woerkom, 2018a). Echter bestaat er geen consensus over het garanderen van de aanwezigheid van diversiteit en is dit hierdoor een uitdaging (Lanvin & Monteiro, 2019). Waar de ene studie concludeert dat diversiteit bijdraagt aan betere teamprestaties, concluderen andere studies het tegenovergestelde (Van Knippenberg et al., 2004). Zelfs meta-analyses met betrekking tot dit vraagstuk brengen verschillende uitkomsten (Van Dijk, 2013). In een uitgebreid literatuuronderzoek hebben Williams en O'Reilly (1998) twee perspectieven met betrekking tot groepsdiversiteit en prestaties onderscheiden, die besproken zullen worden. Om vervolgens een vollediger beeld te schetsen van diversiteitsperspectieven wordt er een recenter perspectief toegevoegd als aanvulling op de andere perspectieven. Dit derde perspectief vult de tekortkomingen van de twee andere perspectieven aan (Dries, 2013). Dit betreft het statusperspectief van Dries (2013). De perspectieven zullen worden behandeld.

De afgelopen jaren is een bi-theoretisch perspectief met betrekking tot diversiteit in teams aan de orde. Ten eerste is er het informatie/besluitperspectief, hierbij wordt gesteld dat er beter beslissingen worden genomen naarmate er meer informatie voor handen is (Williams & O'Reilly, 1998). Er wordt gesteld dat mensen die van elkaar verschillen op basis van bepaalde eigenschappen, zorgen voor meer rijkheid aan informatie binnen een team en ze hierdoor betere beslissingen maken (Williams & O'Reilly, 1998). Het samenbrengen van verschillende eigenschappen en



perspectieven kan zorgen voor meer creatieve, innovatieve ideeën en oplossingen (Van Knippenberg et al., 2003). Een verscheidenheid aan talenten zijn voorbeelden van verschillende eigenschappen. Tegenover dit perspectief staat het sociale categorisatieperspectief, wat veronderstelt dat diversiteit een negatieve invloed heeft op teamprestaties (Williams & O'Reilly, 1998). Het perspectief houdt in dat overeenkomsten en verschillen worden gebruikt als basis voor het indelen van zichzelf en anderen in groepen. Werknemers zijn vanuit dit perspectief geneigd de voorkeur te geven samen te werken met mensen die hetzelfde zijn als zij (Williams & O'Reilly, 1998). Dit komt voort vanuit het *similarity/attraction* principe waarbij wordt gesteld dat teamleden positiever zijn over teamleden die lijken op zichzelf (Williams & O'Reilly, 1998). Hoe meer teamleden op elkaar lijken hoe soepeler de samenwerking (Van Dijk, 2013), hoe hoger de betrokkenheid en er zullen minder conflicten ontstaan (Van Knippenberg et al., 2003). Specificerend naar talenten zouden teamleden de voorkeur geven samen te werken met collega's die over dezelfde talenten beschikken, doordat deze collega's meer op hen lijken. Het derde perspectief betreft het statusperspectief. Het komt voor uit een sociaal psychologisch onderzoek dat aantoont dat mensen geneigd zijn om anderen waarde toe te kennen aan de hand van eigenschappen die zij bezitten. Deze waarden gaan over de status in de ogen van anderen en bepaalt iemands invloed binnen team (Van Dijk, 2013). Doordat in diverse teams de teamleden meer van elkaar verschillen dan homogene teams, is de kans groter dat er statusverschillen zijn tussen de teamleden. Dit zorgt ervoor dat er een duidelijke statushiërarchie is binnen diverse teams en dat dit leidt tot een heldere verdeling. Wanneer de waarde van de input van de teamleden beter kan worden ingeschat, kunnen er eerder beslissingen worden genomen (Van Dijk, 2013). De statushiërarchie kan mogelijk ook worden bewerkstelligd aan de hand van ieders talenten. Het is van belang om allereerst duidelijkheid en overeenstemming te hebben over de aanwezige talenten binnen het team en deze ook expliciet te maken. De werknemer heeft status verkregen, doordat de talenten overeenkomen met de vraag die opgelost moet worden. Concluderend zijn er verschillende manieren waarop er gekeken kan worden naar diversiteit aan talenten en wat voor invloed dit kan hebben op de

teamdynamiek. Echter bestaat er geen consensus over de garandering van diversiteit binnen teams en wat een optimale situatie betreft.

## **2.3 Wat is teamwerk en welke processen kunnen hierbij een rol spelen?**

### **2.3.1 De complexiteit van teamwerk**

In deze sectie zal de complexiteit van teamwerk nader worden toegelicht.

Een team is namelijk niet enkel een aantal individuen die tot dezelfde groep behoren: leden van een team moeten beslissingen en activiteiten samen coördineren om doelen te kunnen bereiken (Dickinson & McIntyre, 1997). Het enkel samenbrengen van individuen maakt nog niet dat een team ook effectief te werk zal gaan (Baker et al., 2006; West & Hirst, 2005). Sterker nog, veel teams bereiken nooit hun volledige potentieel. Maar wat zorgt voor het succes van een team? Het antwoord is teamwerk, dat inspanning vergt (Salas et al., 2005). In essentie hebben teams teamwerk nodig, dat omschreven kan worden als het vermogen van individuen binnen het team om te coördineren, interacteren en een gedeeld begrip te bewerkstelligen van de beschikbare middelen van het team (Salas et al., 2005). Hier komt de complexiteit van teamwerk naar voren aangezien er verschillende interactieve mechanismen en processen aan bod komen om het te bewerkstelligen. Tevens komt uit een meta-analyse van twintig jaar, met betrekking tot teamwerk voort, dat er veel variatie, inconsistentie en verwarring bestaat in hoe teamwerk gedefinieerd wordt (Salas et al., 2005). Voor het definiëren van teamwerk moet men begrijpen wat een team doet als het zich gedraagt als een team. Hier bestaat tot op heden verwarring over. De meeste onderzoeken benaderen het als een proces, een black box, waarbij teamwerk een combinatie is van samenhangende gedachten, acties en gevoelens van elk teamlid die nodig zijn om als team te kunnen functioneren (Salas et al., 2005). Wat teamwerk lastig maakt om te onderzoeken is dat het gaat om een dynamisch en multidimensionaal construct, waarbij veel condities invloed hebben op de mate van teamwerk (Kommers & Dresen, 2010). Tevens kunnen omstandigheden binnen teams blijven veranderen, waardoor ook de dynamiek binnen de teams telkens een andere uitwerking krijgt. Huidig onderzoek is zich hierdoor bewust van de complexiteit van het fenomeen

teamwerk, aangezien het een multidimensionaal, interactief en menselijk construct betreft.

### **2.3.2 Concretisering teamwerk**

Om binnen het complexe en dynamische construct teamwerk enige orde te scheppen, is in de wetenschappelijke literatuur gezocht naar mechanismen en processen, die binnen teamwerk van docenten aan de orde kunnen komen. Zo hebben Kommers en Dresen (2010) organisatorische condities onderscheiden met betrekking tot kenmerken van een team. Dit zijn de factoren die besproken zijn in H2.2.1. Deze factoren waren: (1) gezamenlijke opdracht, (2) passend compleet bij takenpakket, (3) beperkte teamomvang en redelijk vaste samenstelling, (4) beschikking over regelmogelijkheden, (5) ondersteuning door leidinggevende. De factoren bepalen de context waarbinnen het team werkt, namelijk het speelveld van het team. Naarmate deze condities beter worden vervuld is de kans groter dat het team zich kan ontwikkelen tot een effectief team. Veelal wordt bij het werken in teams gekeken naar de organisatorische aspecten, maar volgens de onderzoekers is er nog een belangrijk aspect, namelijk teamleren. Zo beschrijven zij naast de organisatorische factoren ook teamontwikkelingsdimensies (Kommers & Dresen, 2010). Deze dimensies gaan enerzijds om taakgerichte aspecten en anderzijds komen er procesmatige aspecten van teamontwikkeling aan bod, de ontwikkelingsdimensies. De onderzoekers omschrijven teamontwikkeling als teamleren wat ingaat op de 'hoe-vraag' en het leren van fouten en hierdoor leren binnen een team. Het is een groeiproces volgens Kommers en Dresen (2010).

Het ontwikkelmodel geeft een ordening van dimensies, die een rol spelen bij effectieve samenwerking (Kommers & Dresen, 2010). Op alle elementen kan een team zich ontwikkelen. De vier dimensies zijn: (1) Gezamenlijk doel en resultaat: dit zijn vooraf geformuleerde na te streven resultaten binnen het team. Zo moet het docententeam komen tot een teammissie in overeenstemming met de missie van de school. Deze missie wordt vertaald in concrete doelen, die voor ieder teamlid duidelijk zijn. (2) Rollen en taakverdeling: de rollen en taken zijn zo verdeeld, dat het voor elk teamlid

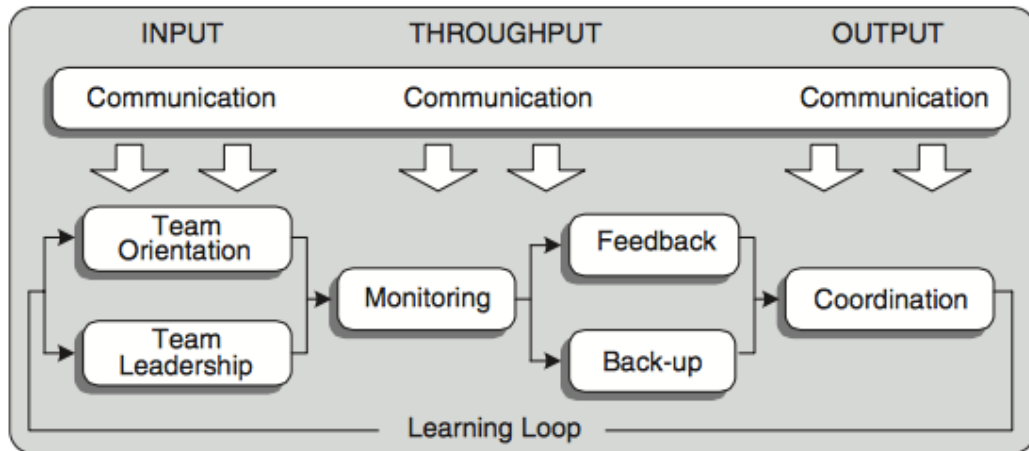
duidelijk is wie welke taken heeft. Hierbij komen ook de talenten van de docenten aan bod. Het is het meest optimaal als de rollen aansluiten bij de talenten van teamleden en het team optimaal gebruikmaakt van verschillende talenten: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten kan hier mogelijk aan gekoppeld worden. (3) Afspraken over werkwijzen en procedures: ontwikkeling van gemeenschappelijke werkwijzen en afspraken die nodig zijn om het resultaat te behalen. (4) Onderlinge verhoudingen, omgaan met verschillen: ontwikkelen van samenwerkingscompetenties staat hier centraal. Groepsdynamische processen komen hier aan bod, waarbij de focus ligt op het omgaan met verschillen tussen de teamleden.

Het teamontwikkelmodel is er vervolgens op gericht om ontwikkeling te bewerkstelligen van een beginnend team richting een zelfsturend team. Aangezien er in huidig onderzoek slechts inzichten omtrent het huidige functioneren van teams in combinatie met talentmobilisatie worden onderzocht en het een exploratief onderzoek betreft, wordt niet expliciet gefocust op de ontwikkeldimensies. Echter kunnen deze dimensies wel relevant zijn om verder inzichten te vergaren met betrekking tot het mobiliseren van talent in teams en hoe de dimensies en onderliggende teamwerkprocessen daarbij een rol zouden kunnen spelen. Zo kunnen de ontwikkeldimensies op hun beurt worden beïnvloed door onderliggende teamwerkprocessen. Het ontwikkelmodel van Kommers en Dresen (2010) gaat echter niet verder in op onderliggende teamwerkprocessen die binnen de teamdynamiek aan de orde kunnen komen. Processen die ten grondslag liggen aan het functioneren van een team zijn echter wel belangrijk; zo stellen Marks et al. (2001) dat teamsucces samengaat met processen, die teamleden gebruiken om met elkaar te interacteren, om doelen te bereiken. Om deze reden komt het teamwerkprocesmodel van Dickinson en McIntyre (1997) aan bod. Dit model is niet allesomvattend, aangezien de complexiteit van teamwerk niet in één model te vatten is. Echter komen de processen, die in het model benoemd worden, veelal terug in de onderzoeken naar teamwerkprocessen. Door deze sterke processen is de keus gemaakt om dit model verder uit te lichten. Tevens zijn er nog een aantal andere redenen waarom het model opgenomen is. Ten tweede, omdat het teamwerkproces

als een circulair proces wordt beschouwd, dat teams kenmerkt als aanpasbaar en dynamisch veranderend in de loop van de tijd (Dickinson & McIntyre, 1997). Ten derde, omdat de teamwerkprocessen ook toepasbaar is op de context voor huidig onderzoek, het hoger onderwijs. Park, Henkin en Egley (2005) hebben onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van docenten, teamwerk en vertrouwen en het teamwerkprocesmodel toegepast. De verwachting bestaat dat hoe het team omgaat met onderlinge relaties tussen de teamwerkprocessen bepalend kan zijn voor het functioneren van het team, aangezien ze elk individueel een bijdrage kunnen leveren aan succesvol teamwerk. Hierdoor is het relevant om de teamwerkprocessen binnen de docententeams te onderzoeken in combinatie met het werken vanuit talent binnen de teams en op welke manier deze een rol kunnen spelen.

Binnen het teamwerkprocesmodel van Dickinson en McIntyre (1997) staan zeven teamwerkprocessen centraal, die elk individueel een bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van het team. De onderzoekers hebben allereerst getracht clusters van gedrag en attributies, die belangrijk zijn voor teamleden te onderscheiden, door de meest cruciale elementen te onderscheiden, die vanuit een meta-analyse naar teamwerkprocessen naar voren kwamen (Dickinson & McIntyre, 1997). Daarnaast is het teamwerkprocesmodel opgebouwd als zijnde een *input-throughput-output* model, waarbij bepaalde processen een rol spelen bij verschillende mechanismen (zie figuur 1). Alle processen worden volgens Dickinson en McIntyre (1997) verbonden door communicatie. In het model van Dickinson en McIntyre (1997) zijn teamoriëntatie en teamleiderschap *'input'*-processen aangezien volgens hen één van deze componenten vereist is om deel te kunnen nemen aan een teamtaak. Monitoring, feedback en back-up gedrag zijn *'throughput'*-processen, die effectief teamwerk ondersteunen, waarbij monitoring vooraf gaat aan de uitvoer van de andere twee processen. Het *'output'*-proces is coördinatie, dit bepaalt namelijk de teamprestatie (Dickinson & McIntyre, 1997).

Figuur 1: Teamwork Process Model (Dickinson & McIntyre, 1997)



De processen onderscheiden door Dickinson en McIntyre (1997) zullen worden toegelicht. **Communicatie** betreft het overkoepelende mechanisme en het omvat de uitwisseling van informatie tussen twee of meer teamleden op een bepaalde voorgeschreven wijze. Vaak is het doel van communicatie om de ontvangst van informatie te verduidelijken of te bevestigen. **Teamoriëntatie** beschrijft de attitudes die teamleden hebben naar elkaar en het teamdoel. Het reflecteert de acceptatie voor teamnormen, de mate van groepscohesie en het belang van teamlidmaatschap. **Teamleiderschap** staat voor het voorzien van richting en ondersteuning aan andere teamleden. Teamleiderschap hoeft niet te betekenen dat er één leider is, dit kan door meerdere teamleden worden vertoond. **Monitoring** omschrijft het observeren van de acties en prestaties van andere teamleden, waarbij teamleden competent zijn, waardoor ze vervolgens feedback en back-up gedrag kunnen bieden. **Feedback** staat voor het uitwisselen van informatie, maar ook de acceptatie van suggesties en reageren op verzoeken. **Back-up gedrag** omschrijft het bijstaan van prestaties van andere teamleden. Het houdt in dat teamleden bereid en in staat zijn om hulp te bieden en te zoeken wanneer dat nodig is. **Coördinatie** omschrijft dat teamleden elkaar nodig hebben om activiteiten uit te kunnen voeren, de wederzijdse afhankelijkheid (Dickinson & McIntyre, 1997).

## 2.4 Op welke manier verhouden teamwerkprocessen zich tot het werken vanuit talent binnen teams?

De vervolgstap van huidig onderzoek is op welke manier de teamwerkprocessen zich verhouden tot het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent binnen teams. Zijn bepaalde processen dominantier dan anderen en op welke manier spelen deze een rol? Om een mogelijke koppeling te kunnen maken tussen teamwerkprocessen en hoe deze zich verhouden tot het mobiliseren van talent binnen teams, is het van belang te kijken naar wat er al bekend is over de combinatie van de concepten in de wetenschappelijke literatuur. Uit de wetenschappelijke literatuur kan worden geconcludeerd dat er geen inzichten bekend zijn hoe bepaalde teamwerkprocessen een rol spelen bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in teams. Teamwerkprocessen zijn nog niet eerder toegepast ten aanzien van talentmobilisatie in teams. Huidig onderzoek tracht door middel van de processen uit het teamwerkprocesmodel (Dickinson & McIntyre, 1997) hierbij een bijdrage aan te leveren.

Door de kennis uit het teamwerkprocesmodel (Dickinson & McIntyre, 1997) en de talentmobilisatie componenten onderscheiden door Thunnissen en Bos (2019) aan elkaar te koppelen kan worden veronderstelt dat bepaalde teamwerkprocessen dominant zouden kunnen worden bevonden in verschillende fasen. Specifiek het *input-throughput-output* mechanisme van het teamwerkprocesmodel wordt toegepast om een mogelijke koppeling tussen de talentmobilisatie componenten te kunnen veronderstellen. Allereerst bestaat de mogelijkheid dat het teamwerkproces communicatie in alle fasen van het talentmobilisatie proces een rol zou kunnen spelen. Aangezien talentidentificatie de start is van het talentmobilisatieproces zou het van belang kunnen zijn om de focus te leggen op de *'input'* mechanismen van het teamwerkprocesmodel. Dit zou kunnen betekenen dat teamoriëntatie en teamleiderschap een dominante rol spelen. Om vanuit talent in teams te kunnen werken is het allereerst belangrijk dat teamleden weten wat talenten zijn, om de talenten vervolgens te kunnen ontdekken en expliciet te maken. Derksen (2018) geeft aan dat bij het identificeren van talenten, het van belang is om te bespreken wie welke talenten bezit. Hier komt het proces

communicatie aan bod. Daarnaast veronderstelt Van Woerkom (2018b) in haar artikel dat het van waarde kan zijn om bij het werken vanuit talent uiteindelijk een bijdrage te leveren aan het teamdoel. Dit zou in overeenstemming kunnen zijn met teamoriëntatie, waarbij het team als geheel een centrale rol vervult (Dickinson & McIntyre, 1997).

Doordat talenten eerst expliciet gemaakt moeten worden middels talentidentificatie zouden de vervolprocessen, talentontwikkeling en talentbenutting, mogelijk kunnen worden gekoppeld aan de *'throughput'* en *'output'* mechanismen uit het teamwerkprocesmodel. Volgens Dickinson en McIntyre (1997) is daarbij monitoring van belang. In combinatie met talentontwikkeling zou dit kunnen betekenen dat teamleden acties van andere teamleden op basis van talenten observeren. Na monitoring komen feedback en back-up gedrag aan bod. Door de uitwisseling van informatie, zowel positief als opbouwend, kan men elkaar mogelijk verder helpen en talenten verder ontwikkelen. Van Woerkom (2018b) veronderstelt tevens dat het bij het werken vanuit talent van belang kan zijn om regelmatig het functioneren op basis van talent te evalueren. Dit kan mogelijk ook voor talentbenutting van belang zijn. Door regelmatige evaluatie kunnen mogelijk talenten optimaler benut worden. Bij het *'output'* mechanisme staat coördinatie centraal. Specificerend naar het proces talentbenutting zou dit kunnen beteken dat teamleden afhankelijk zouden kunnen zijn van talenten van andere teamleden om optimaal te werk te kunnen gaan. Concluderend zijn er over teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie tot op heden geen inzichten bekend. Het is daarom relevant om te kijken naar wat het werken vanuit talent op teamniveau doet met de teamdynamiek en wat hierin van belang kan zijn. Huidig onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan deze geringe inzichten.



### 3. Methoden

---

Deze sectie zal ingaan op de verantwoording voor de gekozen methoden voor het onderzoek (3.1), de organisatiebeschrijving en respondenten van het onderzoek (3.2), de dataverzameling (3.3), de data-analyse (3.4) en de kwaliteitswaarborging (3.5).

#### 3.1 Onderzoeksdesign en verantwoording

Binnen deze sectie zal de keuze voor de huidige onderzoeksbenadering worden toegelicht. Het onderzoeksfenomeen van huidig onderzoek omvat talentgericht teamwerk en de manier waarop teamwerkprocessen hierbij een rol kunnen spelen. Dit betreft een situatie waar nog nauwelijks onderzoek naar gedaan is en waardoor er nog veel onbekend is. Hierdoor is exploratief, verkennend onderzoek de best passende methode (Boeije, 2012). Doordat het een exploratief onderzoek is, is de best passende onderzoeksmethode een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatieve benadering houdt ruimte voor het vergaren van nieuwe en onverwachte kennis die een bijdrage kan leveren aan het verkrijgen van inzichten in het onderzoeksfenomeen (Boeije, 2012). Het is hierbij namelijk mogelijk om door te vragen naar meningen en ervaringen over bepaalde onbekende fenomenen waarbij rijke, diepgaande informatie verzameld kan worden (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2018). Daarnaast is het voor huidig onderzoek van belang om te achterhalen hoe mensen sociale situaties interpreteren en betekenis geven aan het fenomeen (Boeije, 2012). Dit kan door middel van het afnemen van een kwalitatief, diepte-interview. Hierbij is er sprake van *self-report* onderzoek. Dit houdt een gesprek in tussen de onderzoeker en een respondent, die betrokken is bij het onderzoeksfenomeen (Boeije, 2012).

Er zijn een aantal voordelen verbonden aan het afnemen van diepte-interviews. Ten eerste is het een toegevoegde waarde volgens Boeije (2012) dat er inzicht verkregen kan worden in hoe anderen een fenomeen ervaren. Specifiek voor huidig onderzoek is het essentieel om de percepties van docenten te bevragen, aangezien docententeams vaker autonoom van aard zijn waardoor de rol en bijdrage van teamleden met betrekking tot het werken

vanuit talent relevant is om te achterhalen. Tevens is er de mogelijkheid bij het afnemen van interviews tot dieper doorvragen over bepaalde concepten, waarbij naar details gevraagd kan worden en er zo ruimere resultaten verkregen kunnen worden, die niet naar voren komen door het afnemen van een gestandaardiseerde vragenlijst. Ten derde ligt de focus van het interview op bevraging van processen die zich binnen het team afspelen, wat een dynamisch, intermenselijk, multidimensionaal, sociaal proces omvat, dat lastig is uit te vragen via gestandaardiseerde vragenlijsten. De teamwerkprocessen zijn bedoeld als overkoepeling om in de complexiteit van teamwerk een ordening te scheppen. Juist via interviews kunnen er ook andere processen aan bod komen. De nadruk ligt meer op hoe betrokkenen het fenomeen ervaren en minder op de frequentie van meetbare gebeurtenissen (Gioia Corley & Hamilton, 2013). Dit is in overeenstemming met het eerste gedeelte van de centrale onderzoeksvraag van huidig onderzoek aangezien hier ook een 'hoe'-vraag centraal staat, namelijk: hoe wordt volgens docenten talent geïdentificeerd, ontwikkeld en benut binnen teams en op welke manier spelen teamwerkprocessen hierbij een rol?

Aangezien er tot op heden weinig bekend is over het onderzoeksfenomeen en het een kwalitatief onderzoek betreft, zijn er geen expliciete hypothesen opgesteld aan het eind van het theoretisch kader. Het is volgens Gioia et al. (2013) niet wenselijk om slechts de aandacht te richten op constructuitwerkingen van het onderzoeksfenomeen. Als men erg focust op wat al bekend is, begrenst men wat er zou kunnen worden geleerd (Gioia et al., 2013). De onderzoeker blijft hierdoor openstaan voor nieuwe bevindingen. Om de kwaliteit van het onderzoek te kunnen waarborgen, waar in H3.5 dieper op zal worden ingegaan, is specifiek de keuze gemaakt om een semigestructureerd diepte-interview af te nemen. Er zijn enerzijds topics opgesteld, die aan alle respondenten zijn gesteld, maar er is ook ruimte gelaten voor aanvullende en nieuwe inzichten. In bijlage 1 is de topiclijst bijgevoegd.

### 3.2 Organisatiebeschrijving en respondenten

De dataverzameling van huidig onderzoek heeft plaatsgevonden bij Fontys Hogescholen, gevestigd te Brabant met in totaal 4.785 werknemers (Fontys Hogescholen, z.d.). Fontys is hiermee een grote semipublieke organisatie. Door de impact van veranderingen binnen het onderwijs is het de ambitie van Fontys om als werkgever oog te hebben voor talenten van werknemers. Tevens staat binnen Fontys talentgericht onderwijs aan studenten centraal, waardoor ook de docenten hier in hun werkzaamheden vaker mee te maken krijgen. Het werken vanuit talenten komt ook terug in het strategisch personeelsbeleid, waardoor docententeams het werk vaker talentgericht organiseren. Hoewel Fontys groot is in omvang, is het onderwijs kleinschalig, waarbij teams zelf bepalen hoe ze invulling geven aan opdrachten met ruimte voor eigen verantwoordelijkheid in het werk (Fontys Hogescholen, z.d.). De veranderende context van het werk van docenten is belangrijk om mee te nemen, het samen leren en samen werken komt meer centraal te staan, waar huidig onderzoek zich op focust.

Via de contacten van de scriptiebegeleidster, Marian Thunnissen, werkzaam bij de Universiteit Utrecht en Fontys, zijn teams benaderd om geïnterviewd te worden. Er waren een aantal voorwaarden voor benadering. Allereerst moesten het docententeams betreffen, die onderwijs verzorgen binnen Fontys, aangezien huidig onderzoek erop gericht is de percepties van docenten te achterhalen. Een andere voorwaarde voor benadering was dat de docententeams talentgericht werken. Zodra de teams openstonden voor deelname aan het onderzoek heeft de onderzoeker het contact overgenomen. De onderzoeker had contact met één teamlid per team, die de vraag vervolgens heeft uitgezet bij alle teamleden of zij geïnterviewd wilden worden. Bij het eerste docententeam hebben de teamleden zich vrijwillig gemeld bij de onderzoeker om deel te nemen, bij de andere twee docententeams zijn er via de agenda's van de teamleden interviewmomenten ingepland. Een aantal docenten hebben het interview geweigerd in verband met een te drukke agenda. De teamleden, die wilden deelnemen, zijn vervolgens per mail nader geïnformeerd en zijn de interviews op die manier bevestigd. De interviews hebben plaatsgevonden op de Fontys Hogeschool te Eindhoven. In totaal zijn

er 18 teamleden geïnterviewd, zes docenten van drie verschillende docententeams. Dit houdt in dat meer dan de helft van de teamleden per team is geïnterviewd. Zie tabel 1 voor een overzicht en demografische informatie van de respondenten. Alle respondenten hadden als huidige functie docent, kwamen uit de domeinen mens en gezondheid en technologie en zijn een jaar of langer werkzaam binnen Fontys. Er zijn zes vrouwen en 12 mannen geïnterviewd. Er is bewust voor gekozen om meerdere teams te interviewen, aangezien de context per team verschillend is en dit hierdoor ook mogelijke verschillen zou kunnen opleveren omtrent het werken vanuit talent binnen teams.

*Tabel 1: Respondentenoverzicht*

<b>Respondent</b>	<b>Domein docententeam</b>	<b>Huidige functie</b>	<b>Jaren werkzaam Fontys</b>	<b>Geslacht</b>
<b>1A</b>	Mens en Gezondheid	Docent	1 jaar	Vrouw
<b>2A</b>	Mens en Gezondheid	Docent	3 jaar	Vrouw
<b>3A</b>	Mens en Gezondheid	Docent	21 jaar	Man
<b>4A</b>	Mens en Gezondheid	Docent	17 jaar	Vrouw
<b>5A</b>	Mens en Gezondheid	Docent	4 jaar	Vrouw
<b>6A</b>	Mens en Gezondheid	Docent en onderzoeker	3 jaar	Man
<b>7B</b>	Technologie	Docent	4 jaar	Man
<b>8B</b>	Technologie	Docent	8 jaar	Man
<b>9B</b>	Technologie	Docent	30 jaar	Man
<b>10B</b>	Technologie	Docent	3 jaar	Vrouw
<b>11B</b>	Technologie	Docent	1 jaar	Man
<b>12B</b>	Technologie	Docent	1,5 jaar	Man
<b>13C</b>	Technologie	Teamleider en docent	6,5 jaar	Vrouw
<b>14C</b>	Technologie	Docent	17 jaar	Man
<b>15C</b>	Technologie	Docent	7 jaar	Man
<b>16C</b>	Technologie	Docent	31 jaar	Man
<b>17C</b>	Technologie	Docent	7 jaar	Man
<b>18C</b>	Technologie	Docent	4 jaar	Man

### 3.3 Dataverzameling

De interviews waren semigestructureerd van aard. Binnen kwalitatief onderzoek en het semigestructureerde interview worden de onderzoeksinstrumenten zelf opgesteld (Boeije, 2012). De interviews zijn afgenomen in week 19 en eindigden in week 21. Tijdens de start van ieder interview vond er een introductie plaats door de onderzoeker. De introductie staat weergegeven in bijlage 1. Zaken die hier aan bod kwamen waren: voorstellen onderzoeker, inhoud en relevantie interview, bedanken deelname, tijdsduur en is gevraagd of het interview opgenomen mocht worden. Alle respondenten hebben ingestemd met het opnemen van het interview. Tevens is hier ingegaan op de vertrouwelijke omgang van data conform AVG-wetgeving. Bij het afnemen van de interviews is benadrukt dat informatie vertrouwelijk wordt behandeld en de respondenten te allen tijde het recht hebben om deelname te beëindigen (Boeije, 2012). Door alle respondenten is een toestemmingsverklaring ondertekend, waarbij zij toestemming gaven voor vrijwillige deelname aan het onderzoek en de mogelijkheid om zich terug te trekken en de mogelijkheid om data te laten verwijderen.

De interviews zijn gestructureerd aan de hand van topics, voortkomend uit de kernconcepten van het theoretisch kader. Vervolgens zijn er specifieke vragen gesteld om dieper in te kunnen gaan op de topics (bijlage 1). De topics zijn aan bod gekomen bij alle interviews en er zijn daarnaast zoveel mogelijk specifieke vragen omtrent de topics gesteld om meer diepgaande informatie te verkrijgen. Deze diepgaande vragen zijn niet altijd in dezelfde volgorde gevraagd. Het eerste topic had betrekking op de introductie van de respondent. Het tweede topic had betrekking op het team in het algemeen. Er zijn vragen gesteld met betrekking tot de samenstelling van de teams: de omvang, tijdsduur, gezamenlijke verantwoordelijkheid, specifieke taken, leidinggevende functies en de ervaring van regelmogelijkheden binnen het team. Deze vragen waren gebaseerd op de organisatorische condities, onderscheiden door Kommers en Dresen (2010). Deze vragen zijn gesteld om erachter te komen in hoeverre de basis op orde was binnen het team en of hier door iedereen hetzelfde over werd gedacht. Het derde topic had betrekking op de visie van de docenten over het begrip talent en hoe de

teams talentgericht werken binnen de teams vormgeven, hier werd dieper in gegaan op: talentidentificatie, ontwikkeling en benutting op teamniveau. Er is niet expliciet gevraagd naar de drie fasen, er zijn hier specifieke vragen gesteld die betrekking hadden op de fasen. Dit is gedaan aangezien de docenten zich mogelijk niet bewust waren van deze drie fasen, door specifieke vragen te stellen was duidelijk waar het topic over ging. Allereerst is gestart met een algemene vraag: hoe geven jullie binnen het team handen en voeten aan het werken vanuit talent? Vervolgens is er specifieker doorgevraagd op de drie talentmobilisatie fasen. Voorbeeldvragen waren: in hoeverre ken je de eigen talenten en hoe zijn jullie hier achter gekomen? Dit had betrekking op talentidentificatie. Hoe zorgen jullie dat jullie kunnen blijven werken vanuit talenten en doen jullie aan talentgericht ontwikkeling? Dit had betrekking op talentontwikkeling. Hoe is de verdeling van taken gegaan en in hoeverre is hier rekening gehouden met talent? Dit had betrekking op talentbenutting. Vervolgens is er gevraagd naar bevorderende en belemmerende factoren bij het werken vanuit talent binnen teams, waarna vervolgens de overstap gemaakt is naar specifieke onderliggende teamwerkprocessen, die een rol kunnen spelen bij het mobiliseren van talent op teamniveau. Hier is door de onderzoeker tevens niet specifiek gevraagd naar de teamwerkprocessen, maar zijn er subvragen gesteld, die betrekking hadden op de teamwerkprocessen. Hierbij zijn de teamwerkprocessen uit het teamwerkprocesmodel van Dickinson en McIntyre (1997) gebruikt. In de topiclijst staan de teamwerkprocessen expliciet vermeld, dit was ter ondersteuning voor de onderzoeker om te zien over welk proces op dat moment werd gesproken. Een aantal voorbeeldvragen met betrekking tot de teamwerkprocessen waren: back-up gedrag: komt het voor dat twee mensen over dezelfde talenten beschikken en hoe gaan jullie daarmee om? Teamleiderschap: wat is de rol van de leider op basis van talentmobilisatie? Teamoriëntatie: worden verschillende talenten ingezet om bij te dragen aan het teamdoel, en wat is het belang hiervan? Monitoring: observeer je acties van andere teamleden als men werkt vanuit talent? Feedback/communicatie: hoe wordt informatie met betrekking tot talent binnen het team uitgewisseld? Coördinatie: voel je je wel eens afhankelijk om je talenten optimaal te kunnen

benutten? Na deze vragen is het interview afgerond. De onderzoeker heeft hierbij altijd teruggekeken of alle topics en vragen aan bod zijn gekomen. Daarnaast is er bij een aantal interviews gevraagd naar tips voor vervolginterviews en of alle vragen duidelijk waren. Tot slot zijn alle docenten bedankt voor deelname.

### **3.4 Data-analyse**

Na de afname van de interviews zijn de opnames in het beveiligde programma *Your Data* (YODA) geplaatst en direct verwijderd van de opnameapparatuur. Vervolgens zijn de interviews getranscribeerd in Microsoft Word. Alle interviews vonden plaats in een gereserveerd lokaal waar alleen de onderzoeker en de respondent aanwezig waren, waardoor het uitwerken van de transcripten zo optimaal mogelijk kon plaatsvinden. Alle transcripten zijn vervolgens doorlopen om mogelijk herleidbare persoonsgegevens te verwijderen om bij alle transcripten volledige anonimiteit te kunnen waarborgen. De uitgewerkte anonieme transcripten zijn vervolgens in het codeerprogramma Nvivo 12 geplaatst.

Er is gebruik gemaakt van een inductieve benadering bij het coderen, aangezien er geen sterke verwachtingen of hypothesen zijn opgesteld, omdat het een exploratief kwalitatief onderzoek betrof. Allereerst zijn de transcripten open gecodeerd, wat inhoudt dat elk transcript opnieuw is doorgelezen en alle mogelijk relevante informatie een code heeft gekregen (Boeije, 2012). Vervolgens is er overgegaan naar axiaal coderen, waarbij samenhangende codes zijn samengevoegd en de codes zijn gegroepeerd op basis van belangrijkheid. Er zijn hoofdcodes onderscheiden van subcodes, waardoor de codes uit de eerste fase zijn geordend (Boeije, 2012). Als laatste is er overgegaan op selectief coderen, waarbij de nadruk lag op integratie en het liggen van verbanden tussen codes, waardoor de belangrijkste codes voor huidig onderzoek naar voren kwamen (Boeije, 2012). De codes zijn voor een groot gedeelte te herleiden naar de kern topics die zijn opgesteld binnen het interviewprotocol. Tevens zijn er ook nieuwe inzichten verworven na aanleiding van de interviews, waarbij nieuwe relevante codes zijn ontwikkeld. De codeboom is uitgewerkt in bijlage 2.

### 3.5 Kwaliteit waarborging interviews

Er zijn kwaliteitscriteria gehandhaafd om de relevantie en adequaatheid van de werkwijzen af te meten (Boeije, 2012). Er zijn twee belangrijke kwaliteitscriteria voor de waarborging van de kwaliteit van onderzoek te onderscheiden, betrouwbaarheid en validiteit. Bij betrouwbaarheid gaat het over herhaalbaarheid van het onderzoek, bij een herhaalde meting van hetzelfde object moeten er dezelfde resultaten uitkomen (Van der Velde et al., 2018). Ten eerste is er zoveel mogelijk methodisch verantwoord, waarbij is toegelicht welke stappen de onderzoeker heeft gezet en waarom (Boeije, 2012). Ten tweede is de betrouwbaarheid vergroot door standaardisatie van de methoden van dataverzameling (Boeije, 2012). Dit is gedaan aan de hand van het opstellen van een topiclijst. Onder de topics zijn een aantal standaard, open vragen geformuleerd, die zoveel mogelijk aan elke respondent zijn gevraagd (Hörmann & Winnubst, 2019). Hierdoor is de vergelijkbaarheid en consistentie van de data verbeterd. Wel staat standaardisatie het open karakter van kwalitatief onderzoek in de weg (Boeije, 2012), waardoor er expliciet voor gekozen is om ook de eigen inbreng van de docenten mee te nemen, aangezien er zo mogelijk nieuwe zaken ontdekt konden worden. Ten derde is de betrouwbaarheid vergroot door vooraf te vragen of het interview mocht worden opgenomen, hierdoor kon later in het proces volledig en letterlijk getranscribeerd worden. De uitgewerkte transcripten dragen uiteindelijk ook bij aan de betrouwbaarheid, doordat voor vervolgonderzoek alle informatie beschikbaar is (Boeije, 2012). In het kader van privacy van de docenten wordt hierbij wel vermeld dat alle informatie wordt geanonimiseerd (Hörmann & Winnubst, 2019). Tevens is de betrouwbaarheid vergroot door de interviews in Nvivo 12 te plaatsen, wat inhoudt dat er gebruik is gemaakt van bestaande procedures en beschikbare software bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2012).

Bij validiteit gaat het over de geldigheid van analyses en de interpretatie van de onderzoeker. Het gaat om of dat wat wordt gemeten daadwerkelijk is wat men wil meten (Van der Velde et al., 2018). Om validiteit te kunnen waarborgen is het van belang dat interviews de correcte informatie geven over datgene wat het onderzoek wil bestuderen (Boeije, 2012). Ten



eerste is de validiteit verbeterd door de topiclijst, die opgesteld is, voortkomt uit de belangrijkste bevindingen uit het theoretisch kader en uitkomsten van kernconcepten. Ten tweede is de validiteit verbeterd door de respondenten apart te interviewen. Er is dan ook bewust voor gekozen om geen groepsinterview te houden, maar teamleden apart te interviewen. Daarnaast is aangegeven dat de gesprekken vertrouwelijk zijn en de respondenten vrijuit konden spreken (Hörmann & Winubbst, 2019). Ook vraagt het waarborgen van validiteit om juiste communicatieve vaardigheden van de onderzoeker. Het kwalitatieve interview heeft een minder gestandaardiseerd karakter, waardoor de onderzoeker kan bepalen wat op dat moment relevant blijkt te zijn, wat de validiteit ten goede komt (Boeije, 2012). Dit vroeg om de juiste communicatieve vaardigheden en gesprekstechnieken van de onderzoeker. Er heeft non-verbale communicatie plaatsgevonden, waar de onderzoeker zich tijdens het gesprek op heeft gefocust. Validiteit kan verminderd worden als de onderzoeker verkregen gegevens onbedoeld in een bepaalde richting interpreteert (Boeije, 2012). Door het hanteren van juiste communicatieve vaardigheden en vooraf te oefenen met gesprekstechnieken is deze bedreiging verkleind. Zo is er specifiek geoefend met het stellen van de juiste vragen om diepte te verkrijgen en door te vragen (Hörmann & Winnubst, 2019). Om zowel de betrouwbaarheid als de validiteit te vergroten is er een pre-test interview afgenomen, waarna er een kritische reflectie heeft plaatsgevonden op de rol van de onderzoeker en de vragen die gesteld zijn (Hörmann & Winubbst, 2019). Deze pre-test is afgenomen door de onderzoeker in samenwerking met een kritische medestudent. Boeije (2012) beschouwd dit als *peer debriefing*, waarbij medestudenten een kritisch panel vormen om de juistheid van zaken binnen het onderzoek te bespreken. Als laatste is het zo dat een onderzoeker niet waarde vrij kan zijn, maar de onderzoeker kan wel proberen waarderingsvrij te zijn, wat de validiteit ten goede komt. Dit houdt in dat de onderzoeker tijdens het interviewen probeert geen waardeoordeel te geven en zijn eigen voorkeuren zo min mogelijk laat meespelen (Boeije, 2012). Dit is tijdens het afnemen van de interviews zoveel mogelijk geprobeerd.

Binnen het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, en specifiek een diepte-interview zijn er zaken, die de betrouwbaarheid en validiteit in het gedrag kunnen brengen. Zo is er allereerst sprake van een flexibele en minder gestandaardiseerde dataverzameling, waarbij geïmproviseerd is en niet altijd precies hetzelfde gevraagd is. Tevens is er sprake van interactie tussen de onderzoeker en respondent wat de subjectiviteit van de data vergroot. De interpretatie van de onderzoeker speelt hierbij een grote rol. Dit bemoeilijkt de generalisatie. Generalisatie heeft te maken met of de onderzoeksconclusies ook gelden voor andere situaties (Boeije, 2012). Generalisatie wordt bij kwalitatief onderzoek vaak bemoeilijkt door de aard en geringe omvang van de steekproef (Boeije, 2012), ook binnen huidig onderzoek is generalisatie problematisch aangezien er slechts een aantal teams, binnen één onderwijssector, zijn geïnterviewd.

## 4. Resultaten

---

In de resultatensectie zal allereerst praktische informatie omtrent de drie teams die zijn geïnterviewd gepresenteerd worden om een helder beeld te krijgen van hoe de teams zijn samengesteld (4.1). Na de praktische informatie zal worden ingegaan op de visie van docenten omtrent het begrip talent (4.2), de ervaringen van docenten bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in teams (4.3) en op welke manier teamwerkprocessen zich verhouden tot talentmobilisatie binnen teams (4.4). Aangezien er verschillen zijn opgemerkt bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent binnen de teams en ook in combinatie met de teamwerkprocessen, is er bewust gekozen om de teams apart te bespreken om zo verschillen kenbaar te kunnen maken.

### 4.1 Praktische informatie teams

In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven van de drie teams. Er is weergegeven hoeveel teamleden zich in het team bevinden, het aantal bestaansjaren en de mate van stabiliteit van de teams. Wat opvallend is dat binnen docententeam B verschillend gedacht wordt over de stabiliteit van het team, twee docenten geven aan veel wisselingen te ervaringen en twee docenten geven aan dat het team redelijk stabiel is.

*Tabel 2: aantal teamleden, bestaansjaren en stabiliteit per team*

<b>Team</b>	<b>Teamleden</b>	<b>Bestaansjaren</b>	<b>Stabiliteit</b>
<b>A</b>	Vast: tien Flexibel: vier	Vier jaar	Hoog: twee teamleden hebben het team verlaten in vier jaar
<b>B</b>	Vast: zeven	Twee jaar	Laag: Veel wisselingen (2/6) Hoog: Redelijk stabiel, laatste maanden (2/6)
<b>C</b>	Begin: vijf Nu vast: 13 tot 14	Zeven jaar	Hoog: verloop laag, wel snel groeiend

#### **4.1.1 Teamsamenstelling docententeam A**

Docententeam A is een nieuw gevormd profileringsteam, samengesteld naar aanleiding van een reorganisatie binnen Fontys. De docenten hebben zelf aangegeven naar welk team de voorkeur uitging. Alle respondenten vinden het prettig nieuw gevormd te zijn, doordat er geen geschiedenis met elkaar is en zij hierdoor verplicht zijn om elkaar te leren kennen. Vanuit het instituut is het team samengesteld op basis van diversiteit en de vertegenwoordiging van alle belbinrollen. Belbinrollen beschrijven het gedrag dat vertoond wordt als men samenwerkt met anderen. Alle respondenten geven aan dat er een grote diversiteit aan achtergronden en disciplines van docenten bestaat binnen het team. De docenten werven zelf nieuwe teamleden. Hierbij wordt gekeken naar wat het team nog nodig heeft op basis van zowel expertise, persoonlijkheid als talenten. Inmiddels heeft het team extra taken op zich genomen, waardoor er extra collega's als flexkrachten bij zijn gekomen. Het team is zich ervan bewust dat zij geen organisatiebrede-taken kan oppakken, aangezien dat te fragiel wordt voor de stabiliteit binnen het team. Het team heeft continu dialogen over hoe om te gaan met de flexkrachten binnen het team. Tot nu toe bespreken ze alles in samenspraak met de mensen zelf en laten ze de keuze aan hen of ze willen deelnemen aan teamaangelegenheden.

#### **4.1.2 Gezamenlijk doel en specifieke taken docententeam A**

Het gezamenlijke doel is voor alle respondenten duidelijk. Uit alle interviews komt naar voren dat het gezamenlijke doel is: de verantwoordelijkheid dragen voor de laatste 1,5 jaar van vijf opleidingen die de profilering kiezen en hiermee HBO-professionals afleveren. Er is een ambitie, missie en visie opgesteld, uitgewerkt in een jaarplan, waarin wordt vastgelegd wat zij als team in een jaar willen bereiken. In het begin was het zoeken waar zij als team voor staan, nu is het jaarplan stevig uitgewerkt waarbij de taken die zij uitvoeren bijdragen aan het gezamenlijke doel. De specifieke taken die de docenten binnen het team uitvoeren zijn: organiseren van projecten, onderzoek doen, afstudeer- en stage verantwoordelijkheden en het verzorgen

van de minor. Wel geven vier respondenten aan dat de specifieke taken en de relatie met het gezamenlijke doel nog in ontwikkeling zijn.

#### **4.1.3 Leidinggevende functies en regelmogelijkheden docententeam A**

Het team is een resultaatverantwoordelijk team, wat inhoudt dat er geen formele leidinggevende is binnen het team en iedereen gelijkwaardig is. Alle teamleden benadrukken dat er wel informele leiderschapsrollen bestaan binnen het team. Het team is verantwoordelijk voor de resultaten, waarbij zij middels het jaarplan verantwoording afleggen aan het managementteam en de directie. In bepaalde processen is docententeam A gekaderd, maar inhoudelijk heeft het team veel vrijheid en regelmogelijkheden om invulling te geven aan taken, zij bepalen als team hoe en wat ze gaan doen.

#### **4.2.1 Teamsamenstelling docententeam B**

Docententeam B is samengesteld op basis van welke lessen en leerlijnen er verzorgd moeten worden aan vijf klassen. Het team verzorgt alle lessen voor de opleiding binnen drie eerstejaars klassen en twee tweedejaars klassen. Het team is hierdoor divers qua achtergronden, zodat al het onderwijs verzorgd kan worden voor de opleiding. Binnen het team zijn hierdoor veel inhoudelijk identieke expertises bij elkaar, de meeste teamleden hebben een achtergrond in de technologie. De teamsamenstelling is voor hen bepaald, ze konden niet zelf kiezen. Toen de docenten bij elkaar gezet zijn, is door drie respondenten benadrukt dat het niet meteen vlekkeloos liep. Een respondent geeft aan dat het team als een kip zonder kop aan het functioneren was, waardoor zij door de bomen het bos niet meer zagen.

#### **4.2.2 Gezamenlijk doel en specifieke taken docententeam B**

In eerste instantie zou het team verantwoordelijk zijn voor het verbeteren van het studierendement. Deze verantwoordelijkheid is opgelegd door het managementteam. Hierin kon het team zich niet vinden en zij hebben een eigen onderwijsvisie uitgewerkt, waarbij het bevorderen van de intrinsieke motivatie bij studenten vooropstaat. De teamleden hebben gemerkt dat het veel tijd en energie kost om tot gezamenlijke uitgangspunten te komen waar iedereen achter staat en activiteiten op kunnen worden gebaseerd. Zij hebben

nu zelf een gezamenlijke doelstelling uitgewerkt maar zij missen nog een visie en richting, die uitgesproken wordt door de teamleider, waardoor de eigen uitgewerkte gezamenlijke doelstelling op los zand drijft. Specifieke taken die uitgevoerd worden binnen het team zijn: het verzorgen van het onderwijs aan een aantal klassen, studievoortgang studenten bijhouden, organiseren van de open dag, een introductie, ouderavonden en proefstuderen verzorgen en tot slot klankbordgesprekken voeren. Dus naast het primair lesgeven komen er veel andere praktische taken bij waar het team verantwoordelijk voor is. Vijf van de zes respondenten geven hierbij aan dat hen zaken opgedrongen worden waar veel tijd in gaat zitten, maar dat zij die tijd niet hebben.

#### **4.2.3 Leidinggevende functies en regelmogelijkheden docententeam B**

Er is geen formele leider op basis van teamaansturing. Zij hebben een teamleider, die zich niet bemoeit met de taken, maar waar het team verantwoording aan aflegt en functioneringsgesprekken mee worden gevoerd. Door de gelijkwaardigheid miste het team sturing. Een teamlid heeft deze taak enigszins op zich genomen, wat alle teamleden als prettig ervaren. Echter geven vier van de vijf respondenten aan een 'rode' persoon te missen, iemand die de koers uitzet en de leiding neemt binnen het team. Ze hebben iemand met daadkracht nodig, momenteel blijft alles hangen. In de manier waarop de docenten het onderwijs inhoudelijk verzorgen ervaren zij veel regelmogelijkheden en vrijheid. De inhoud van het vak is team overstijgend, daar komen verplichte kaders en criteria bij kijken. De vooropgestelde leerdoelen dienen overeind te blijven.

#### **4.3.1 Teamsamenstelling docententeam C**

Docententeam C is een aantal maanden geleden opgesplitst aangezien een kleinere omvang van het team noodzakelijk was. Het huidige team bestaat uit twee curriculum eigenaren, die het overzicht houden over de hele opleiding, drie blokeigenaren, die bepalen welke docenten op welke vakken worden ingezet en een aantal docenten. Zij verzorgen het onderwijs voor de specialisatie opleiding vanaf jaar twee tot en met het afstuderen, bestaande uit ongeveer 200 studenten. In het team zitten twee type docenten: de specialisten met een technische achtergrond en meer bedrijfskundigen. Het

team bestaat over het algemeen uit oudere docenten met veel vakinhoudelijke kennis en ervaring. De docenten geven allemaal aan een meer coachende rol te vervullen naar de studenten toe.

#### **4.3.2 Gezamenlijk doel en specifieke taken docententeam C**

Binnen het docententeam is voor alle respondenten duidelijk wat het gezamenlijke doel is. Dit betreft het kwalitatief onderwijs op het gebied van technologie ontwerpen, ontwikkelen en verzorgen van de gehele bachelor en studenten HBO-waardig te laten afstuderen. De student staat centraal. Specifieke taken die worden uitgevoerd binnen het team zijn: uitvoeren en ontwikkelen van onderwijs, begeleiden afstuderen, onderzoek doen, organisatieontwikkeling intern en extern en veel coördinatietaken. Elke docent is coördinator van een bepaalde taak. De curriculumeigenaren zijn verantwoordelijk voor de inhoud van het totale curriculum van de gehele bachelor. De blokeigenaren organiseren per semester de uitvoering. De specifieke taken zijn gerelateerd aan het gezamenlijke doel.

#### **4.3.3 Leidinggevende functies en regelmogelijkheden docententeam C**

Alle docenten benadrukken dat Fontys een platte organisatie is. De enige hiërarchie, die er bestaat, is het managementteam waar ook de teamleiders onder vallen. De teamleider neemt de *peoplemanager* taak op zich en ontzorgt en faciliteert de docenten waar mogelijk zodat ze zo goed mogelijk hun inhoudelijke werk kunnen doen. De teamleider staat meer naast dan boven de docenten. Binnen het team hebben een aantal docenten een leidinggevende rol. Deze rol is weggelegd voor de curriculum- en blokeigenaren. Door hun functierol bepalen zij wie welke vakken mag gaan geven en bekleden zij hierdoor een leidinggevende rol, doordat zij sturing geven aan de taken, die docenten gaan uitvoeren. Het liefst doen de docenten zoveel mogelijk samen. Het team is gevraagd of ze een zelfsturend team willen zijn, waarop zij hebben aangegeven dit niet te willen zijn. Het argument wat hier tegen gegeven werd, was dat er dan veel organisatorische taken bij zouden komen terwijl de docenten vooral willen blijven focussen op waar hun specialisatie ligt, het docentschap. Zij zien als nadeel van een zelfsturend team dat specialisten uit het werk gehaald worden waar ze juist

goed in zijn. Over de regelmogelijkheden die de docenten binnen het team hebben zijn alle zes de respondenten gelijkgestemd. Ze kunnen veel zelfstandig regelen. Dit gebeurt vaak in overleg en lastige zaken worden altijd met elkaar besproken. Tevens geven de docenten aan lessen op hun eigen manier vorm te kunnen geven. De blokeigenaren geven aan af en toe beperkt te zijn in de keuze voor docenten, aangezien het werk altijd uitgevoerd moet worden.

#### 4.2. Wat is de visie van docenten over het begrip talent?

De docenten is gevraagd wat zij verstaan onder het begrip talent, waarbij de volgende hoofdconcepten door veel respondenten zijn genoemd (tabel 3).

Tabel 3: Hoofdconcepten met betrekking tot talent benoemd door docenten (zes per team)

Hoofdconcepten	Aantal respondenten
<b>Je bent er goed in:</b> je blinkt ergens in uit.	A: 6 B: 4 C: 4 Totaal: 14
<b>Plezier:</b> krijgt er energie van en een flow gevoel.	A: 3 B: 5 C: 6 Totaal: 14
<b>Weinig moeite:</b> gaat je gemakkelijk af, voelt comfortabel, het is je eigen.	A: 5 B: 4 C: 3 Totaal: 12
<b>Natuurlijke aanleg:</b> ontstaat natuurlijk, eigen unieke stuk, mee geboren, kenmerkt jou.	A: 3 B: 5 C: 3 Totaal: 11
<b>Potentie tot ontwikkeling:</b> zichzelf faciliteren om ergens te komen, je moet er nog wel wat voor doen.	A: 1 B: 3 C: 4 Totaal: 8
<b>Zichtbaar voor anderen:</b> valt anderen op.	A: 2 B: 1 C: 2 Totaal: 5



Volgens bijna alle docenten is het de combinatie van twee factoren, die iets tot een talent maakt. Het is iets waar je goed in bent en waar je tegelijkertijd plezier uithaalt. De docenten hebben benadrukt dat elk teamlid over talenten beschikt inclusief zichzelf. Ook ziet het merendeel van de docenten dat men er plezier in moet hebben, als een voorwaarde voor een talent.

*'Anders doe je het niet, dat gaat één op één. Als je ergens hard voor moet werken moet je het leuk vinden. Primair moet je het leuk vinden, dat is een voorwaarde.'*  
(R9B)

### **4.3. Wat zijn de ervaringen van docenten bij het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten binnen teams?**

De docenten zijn gevraagd naar hun ervaringen met talentmobilisatie binnen de teams. Alle drie de docententeams geven talentgericht onderwijs binnen Fontys. Dit houdt in dat de talenten van studenten een centrale plek krijgen in het onderwijs en het onderwijs hier op wordt ingericht. Hierdoor streven de docenten ernaar om zelf ook te werken vanuit talent binnen hun teams.

*'Wij geven talentgericht onderwijs. Dat betekent dat we als team ook vonden dat we daarin moesten investeren. Je kan moeilijk iets meegeven aan anderen terwijl je dat zelf niet goed in de vingers hebt.'* (R7A)

*'Practice what you teach.'* (R6A)

Tevens zijn alle drie de docententeams ervan overtuigd dat het werken vanuit hun talenten zorgt voor kwalitatief hoogstaand onderwijs.

*'Docenten zijn dan enthousiast door iets te doen wat ze leuk vinden, dat slaat weer over op de student, dat is super belangrijk en alles wat je nodig hebt als docent naar mijn idee.'* (R14C)

De ervaringen met betrekking tot talentmobilisatie op teamniveau zullen per docententeam worden geschetst. Bij het analyseren is er een onderscheid gemaakt tussen de drie verschillende fasen van talentmobilisatie: talentidentificatie, talentontwikkeling en talentbenutting.

### 4.3.1 Talentmobilisatie docententeam A

#### Talentidentificatie docententeam A

De talenten van docententeam A zijn zowel individueel als op teamniveau benoemd en expliciet gemaakt door een coachtraject te volgen van een jaar, talentspellen te doen en een talentcursus te volgen. Alle respondenten geven aan de eigen en elkaars talenten hierdoor te kennen. Wat als lastig wordt ervaren is dat sommige talenten zichtbaarder zijn dan anderen. Tevens herkenden vier teamleden zich niet in de talenten, die anderen benoemden. De herkenning in talenten was er in eerste instantie niet doordat de talenten nog niet opgemerkt waren door teamleden. Dit heeft tijd nodig gehad om elkaar ook eerst beter te leren kennen.

*'In het begin was het wel lastig omdat we bij sommige mensen het talent niet herkende, dus dat heeft echt wel even geduurd, voordat iedereen zag dat het inderdaad een talent was. (...) Zo van ja je kan nu wel makkelijk zeggen dat dat jouw talent is, maar dat heb ik nog nooit zo gezien.'* (R2A)

Daarnaast is benadrukt dat talenten op teamniveau op een andere manier tot uiting kunnen komen, dan men in eerste instantie voor ogen had. Tevens gaven de docenten aan zich kwetsbaar en open hebben moeten opstellen aangezien sommige talenten niet herkend werden door collega's en men zich open moest stellen om over zichzelf te spreken. Twee respondenten zeiden hier het volgende over:

*'In eerste instantie noemden mensen een eigen talent wat door anderen totaal niet herkend werd. (...) En als iemand zichzelf ziet hoe jij het helemaal niet ziet, dan wil je een open gesprek, terwijl het wordt vaak ervaren als aanval. En dat gesprek, die kwetsbaarheid, hebben we echt moeten leren. Het is niet zo als ik jou feedback geef dat ik je niet aardig vind alleen je wil iemand verder helpen.'* (R5A)

*'Het inzicht in een eigen talent of iets wat iemand zelf kan, dat je zelf denkt ik kan dat super goed terwijl dat eigenlijk wel mee valt.'* (R6A)

Tevens gaven twee respondenten aan het lastig te vinden de eigen talenten expliciet te maken. Wel zijn er aan aantal teamleden die er goed in zijn de ander op talenten in te zetten.

*‘Op het moment dat je zelf in de gaten hebt, hé dit zou iets voor mij kunnen zijn dat iemand anders ook aangeeft: ja hier ligt jouw kracht en ik denk dat we elkaar daarin best goed kennen.’ (R6A)*

De ervaring van de docenten bij de talentidentificatie was positief en ging op een natuurlijke wijze.

*‘Het stilstaan bij elkaars talenten gaf een krachtig katalyserend effect, wat de chemie van het team ten goede kwam.’ (R3A)*

### **Talentontwikkeling docententeam A**

Er is ruimte binnen het team om talenten te ontwikkelen, ook als men ergens minder goed in is. Er vinden sessies plaats om taken te herverdelen, te kijken welke intrinsieke motivaties er zijn om talenten te ontwikkelen en hoe ze dit als team kunnen faciliteren. Taken worden bijna nooit individualistisch uitgevoerd, er zijn altijd twee eigenaren. Hier wordt vaak een buddysysteem gebruikt waarbij een teamlid, die een talent wil ontwikkelen, samenwerkt met een teamlid, die al getalenteerd is op dat vlak.

*‘Wij proberen daar wel mee om te gaan, stel je voor ik heb een taak op basis van mijn talent maar iemand anders wil dat, omdat diegene denkt, het is ook mijn talent of het wil ontwikkelen. Dan proberen we vaak in een buddysysteem dingen over te dragen, zodat iemand zich kan ontwikkelen in bepaalde zaken.’ (R5A)*

De start tot ontwikkeling ligt altijd bij het individu, daarnaast wordt er gekeken naar of het in lijn ligt met de teamdoelstelling. Elk teamlid heeft leervragen opgesteld op basis van welke talenten zij willen ontwikkelen en hier wordt door drie personen uit het team feedback op gegeven. Qua talentgerichte teamontwikkeling zijn er ook stappen gezet, door het coachtraject hebben zij het teamtalent en ook de valkuil van het team uitgewerkt en hier refereren ze aan terug. Zij weten welke type personen met bepaalde talenten zij nog

missen binnen het team en proberen bij het aannemen van nieuwe teamleden hierop te letten om zo als team verder te komen. Een respondent geeft aan dat de teamontwikkeling boven de persoonlijke ontwikkeling gaat.

*'Dus we hebben zo gefocust op dat team en op de teamontwikkeling. Juist door dat coachtraject, daar plukken we nu ook wel de vruchten van vind ik. Maar dat het stukje aandacht wat we daarmee verliezen voor de persoonlijke ontwikkeling is denk ik wel zo.'* (R6A)

### **Talentbenutting docententeam A**

Door de talentidentificatie is duidelijk geworden wie waar goed in is en hebben er sessies plaatsgevonden om taken te verdelen op basis van de talenten van teamleden. Alle taken zijn op tafel gelegd en iedereen voert nu zoveel mogelijk taken uit op basis van talenten. De eerste stap, die altijd wordt gezet binnen het team als er een nieuwe taak, is wiens talent is dit? En de volgende stap is of dit past bij zijn of haar takenpakket. Het team probeert zoveel mogelijk de taken aan te laten sluiten bij de talenten van de docenten.

*'Wij laten als team niet iemand iets doen wat totaal niet past bij zijn talent.'* (R3A)

Het gaat het team steeds beter af om uit te spreken als een taak toch beter bij iemand anders past, maar ze draaien hier ook nog wel om heen.

*'Er is dan niemand die in het team durft, een enkeling durft dat misschien te zeggen van nou volgens mij past dit beter bij haar dan bij hem.'* (R6A)

Er vinden regelmatig overleggen plaats ter bijsturing en jaarlijks een *job-crafting* sessie waarin de taken, die er op dat moment liggen, worden bekeken: past dit nog bij diegene, wil diegene dit zelf nog.

*'We praten vanuit de uitvoering van taken en matcht dat nog steeds met wat wij dachten, de juiste koppeling van de persoon met zijn of haar talenten daaraan, matcht dat nog steeds. Dat is continu de evaluatie die we maken.'* (R3A)

Er zijn altijd taken die gewoon moeten gebeuren, dan is het team zo verantwoordelijk dat altijd iemand het oppakt.

*'Het is misschien mijn talent niet maar ik ga het toch maar doen want het moet gedaan worden. 80 procent van de dingen die ik doe passen helemaal bij me, 20 procent is omdat het moet.'* (R3A)

Talenten binnen het team worden benut doordat alle teamleden de kracht van diversiteit aan talenten op teamniveau inzien, aangezien zij de ervaring hebben dat ze elkaar zo verder kunnen helpen. Doordat ze bekend zijn met de talenten van de teamleden zoeken ze elkaar vaak op om elkaar aan te vullen en zo talenten optimaal te kunnen benutten. Zij vormen tevens complementaire koppels die juist op basis van talenten verschillend zijn om zo verder te komen. Ook geven drie respondenten aan dat, als ze andere teamleden vanuit hun talent zien werken dit aanstekelijk werkt. Hierdoor zouden zij zich daar ook op willen ontwikkelen.

#### **4.3.2 Talentmobilisatie docententeam B**

##### **Talentidentificatie docententeam B**

Docententeam B heeft vijf sessies gedaan om de eigen en elkaars talenten te identificeren. De talenten zijn uiteindelijk in een matrix gevat. De teamleden wisten na de sessies wie welke talenten bezit en het team is hierdoor naar elkaar toegegroeid. Door drie docenten is benoemd dat het een band scheidde en het was goed voor de teambuilding. De docenten zien de talentsessies als meerwaarde om elkaar beter te leren kennen en meer respect voor elkaar te krijgen, waardoor het aan de samenwerking heeft bijgedragen. Aangezien de sessies een jaar geleden hebben plaatsgevonden geeft de helft van de teamleden aan dat ze de talenten nu niet meer kunnen benoemen.

*'Maar ik kan me na afloop van die workshop herinneren dat ik het toen echt heel scherp had, daar moet ik die voor hebben en daar moet ik die voor hebben, en nu heb ik het niet meer zo scherp. Ik kan het ook niet meer van iedereen benoemen nu wat de talenten zijn.'* (R11B)

Ze proberen de talenten af en toe binnen het teamoverleg terug te laten komen, maar de helft merkt dat het ook snel verzandt en doordat er weinig tijd is binnen het team, ligt de focus niet op de talenten van de teamleden maar wie tijd heeft voor de taak. Tevens geven zij aan dat er geen persoon is in het team die het talentgericht-werken faciliteert ter bijsturing.

*'Je moet echt zelf zeggen hé, weet je nog daar lag mijn talent niet, dus dat is niet zo handig dat je mij dit nu laat doen. Anders verzandt het weer van ja het moet gedaan worden dus doe jij het even. Er wordt alleen maar gekeken naar tijd en niet naar meer naar talent.'* (R10B)

### **Talentontwikkeling docententeam B**

Een aantal teamleden schoolt zich inhoudelijk bij maar dit is niet perse talentgericht. Wel zijn ze aan het nadenken om elkaar meer feedback te gaan geven, wat nu nog weinig gebeurt binnen het team.

*'Nou daar zijn we over na aan het denken om bij elkaar in de lessen te gaan kijken en elkaar dan ook feedback gaan geven. (...) En daar hebben we het dan steeds over en we doen het niet, heeft ook weer met de factor tijd te maken.'* (11B)

De docenten geven aan dat de talentsessies hebben bijgedragen aan teamontwikkeling, maar als het niet bijgehouden en bijgestuurd wordt, dat het ook weer verzandt. Na de talentsessies is niet meer gedaan aan teamontwikkeling.

*'Nee we zijn eigenlijk a: operationeel bezig en het enige wat wij ontwikkelen is mijns inziens geen teamontwikkeling maar dat we wel bezig zijn met hoe kunnen we het morgen beter doen dan vandaag. Lesgerelateerd, studentgerelateerd, maar niet gericht op het team.'* (R7B)

### **Talentbenutting docententeam B**

De talentidentificatie heeft plaatsgevonden, maar er wordt bij het verdelen van taken niet meer expliciet naar gerefereerd. De vraag of werkzaamheden passend zijn bij de talenten beantwoorden de docenten met dat het meer tussen de regels door gebeurt; men geeft wel aan wat ze wel of niet willen doen. Er wordt binnen het team niet nagedacht over hoe talenten optimaal benut kunnen worden, wat volgens de docenten met een aantal zaken te maken heeft.

*'Ik denk dat de talentsessies verandering gegeven heeft maar dat de houdbaarheidsdatum bijna aan het verstrijken is. Er gebeurt teveel om ons als team heen dat we eerst weer nieuwe structuur neer moeten leggen en oké dan gaan we van daaruit weer verbeteren. (R7B)*

Bij de vraag of de docenten wisten waarom talenten nu niet optimaal benut werden kwam bij drie respondenten de factor tijd en drukte vaak aan bod, waardoor zij geen vrijheid voelen om er structureel mee aan de slag te gaan.

*'We krabbelen er een beetje aan maar er is te weinig tijd zodat je weet van collega's die talenten hebben ze, om dat ook structureel aan te pakken.'* (R10B)

*'Wij zitten teveel in een keurslijf van je moet dit, je moet dat je moet zus je moet zo, dan komen talenten ook nooit boven. (...) Ik denk dat die talenten dus niet tot uiting komen op de manier zoals we nu bezig zijn. Die kunnen pas tot uiting komen op het moment dat je meer vrijheid krijgt.'* (R8B)

### **4.3.3 Talentmobilisatie docententeam C**

#### **Talentidentificatie docententeam C**

Het team heeft de aanwezige talenten expliciet gemaakt door alle teamleden een talentscan te laten doen om zo de talenten te identificeren. Deze talenten zijn gevat in een talentmatrix die zij gezamenlijk ingevuld hebben. Alle respondenten benoemden dat er geen verrassende talenten naar voren zijn gekomen, aangezien de vaste kern elkaar al langer kent. Vijf respondenten geven aan momenteel de eigen en talenten van teamleden te kennen. Zodra er nieuwe teamleden in het team bij komen vullen ook zij de talentscan in en worden zij in de talentmatrix geplaatst, zodat meteen helder is wat de talenten zijn van de nieuwe teamleden. Wel benadrukt een respondent dat het eenmalig opschrijven van de talenten er niet voor heeft gezorgd dat hij nu ook alle talenten binnen het team goed kent, hier is volgens hem herhaling voor nodig. De docent geeft aan dat het team zichzelf de tijd niet gunt om over de menselijke kant en de talenten vaker en structureel in gesprek te gaan.

*'Nee want dat kan niet in een eenmalig gesprek. Je moet iets vinden waarin je dat, misschien niet continu, maar wel regelmatig terug laat komen. (...) De mensen erbij betrekken dat voelt steeds meer als dat het toch ook wel heel erg nodig is. Maar ook dat dat gewoon wel fijn voelt, als je de menselijke kant van het proces erbij vorm kunt geven.'* (R14C)

## **Talentontwikkeling docententeam C**

De individuele ontwikkeling is vooral gericht op het verbeteren van talenten die men al bezit. Hier spelen de blokeigenaren een centrale rol. Docenten kunnen zelf aangeven als ze zich op een bepaald talent willen ontwikkelen en de blokeigenaren kunnen de docenten hier dan op inzetten.

*‘Als een docent zegt, ik wil me daarin ontwikkelen wordt hij ook wel ingezet in semesters waar hij nog niet zoveel talent heeft maar waarin hij wil groeien.’ (R15C)*

Een docent vertelde dat er 8% van de tijd van de docenten is gereserveerd voor ontwikkeling, in die tijd mogen ze bijvoorbeeld cursussen volgen. Een docent geeft aan dat die tijd vaak als overhead gebruikt wordt, waardoor het opgaat aan de te drukke werkzaamheden. Tevens geeft een docent aan dat, doordat talent centraler is komen te staan binnen de organisatie, hij ook actiever is gaan nadenken over zijn ontwikkeling op basis van talenten.

*‘En omdat we hier al eigenlijk een paar jaar bezig zijn met ons bezighouden met talent, ga je er ook over nadenken van, wat zou ik dan willen doen. Als het gaat over wat vind ik leuk, dat is misschien wel mijn talent of waar wil ik me in ontwikkelen dan ben je er toch altijd mee bezig.’ (R15C)*

Qua teamontwikkeling hebben ze met het team de talentscans ingevuld, maar wordt er verder niet bewust aan teamontwikkeling gedaan, er is geen ontwikkelplan voor het team opgesteld bijvoorbeeld. Twee docenten geven aan dat het vooral onbewust plaatsvindt, waarbij er vaak discussies gevoerd over op welke manier het onderwijs verbeterd kan worden, daardoor groeien zij als team. Hier komen ook af en toe de talenten en koppeling aan taken weer terug ter bijsturing.

## **Talentbenutting docententeam C**

Door de talentidentificatie weten de docenten elkaar beter te vinden en weten ze wie waarop het best kan worden ingezet. Ook is in een teamoverleg gekeken naar het takenpakket van de docenten om waar nodig te schuiven in taken, om de talenten zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de taken, die zij uitvoeren. Tevens kan iedere docent zelf workshops ontwerpen en geven die aansluiten bij de talenten. De helft van de docenten geeft hier aan dat als een



docent vanuit zijn talent voor de klas staat, dit een positieve uitwerking heeft op de studenten. Ook de studenten tekenen zich in op workshops, die passend zijn bij hun eigen talenten. De blokeigenaren en de teamleider benadrukken tevens dat zij rekening houden met de talenten van de docenten bij de inzet op taken. Er worden nu bewuster keuzes gemaakt en vooral binnen de uitvoering worden de talenten van werknemers zo optimaal mogelijk benut.

*'Maar ik zie wel dat er bewuster keuzes gemaakt worden dat is het belangrijkste denk ik.'* (R13C)

*'Dus ik houd zeker rekening met de talenten van docenten en waar ze energie van krijgen want die zet ik dan in bepaalde semesters in.'* (R15C)

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat het niet altijd mogelijk is om alleen op talenten ingezet te worden op taken, soms moet de puzzel gewoon gelegd worden en heb je niet altijd iets te willen vanuit je talent.

Alle respondenten zien de kracht van veel diversiteit aan talenten binnen het team in om zo talenten optimaler te kunnen benutten.

*'Nobody is perfect but a team can be. Dus veel meer kijken naar de gezamenlijke verantwoordelijkheid in plaats van individueel. Dat maakt ook dat er verschillen mogen zijn, dat diversiteit eigenlijk tot een kwaliteit wordt geplaatst, van oh wij hebben iemand die iets heel goed kan en iets anders minder, dat dat helemaal prima is.'* (R13C)

Alleen maar dezelfde type persoonlijkheden en talenten binnen een team werkt volgens de docenten niet:

*'Als je teveel mensen in het team hebt met dezelfde talenten. Dan heb je geen complementair team en heb je ook niet een geheel team. Ik zie het altijd als een voetbalteam, je kan drie linksbuitens opstellen maar dan heb je nog geen voetbalteam.'* (R18C)

#### 4.4. Op welke manier verhouden teamwerkprocessen zich tot het identificeren, ontwikkelen en benutten van talenten in teams volgens docenten?

Na de praktische informatie en de visie op talent is de docenten gevraagd naar bevorderende en belemmerende factoren die voorkomen binnen talentmobilisatie op teamniveau, weergegeven in tabel 4. Tussen haakjes wordt gerefereerd naar hoeveel docenten van de 18 de factoren hebben benoemd. Vervolgens zal er een nadere toelichting worden gegeven van de factoren.

Tabel 4: bevorderende en belemmerende factoren talentmobilisatie teams

<b>Bevorderende factoren</b>
Herhaling, bijsturing en evaluatie (10)
Inbouwen van tijd en ruimte (8)
Diversiteit aan talenten binnen team (14)
Duidelijk gezamenlijk teamdoel (7)
Regelmogelijkheden (7)
Talentbewaker (6)
<b>Belemmerende factoren</b>
Geen diversiteit aan talent binnen team (14)
Focus op individuele doelen ipv teamdoel (5)
Geen herkenning in talenten van teamleden (8)
Niet meewerkend teamlid (6)

In de interviews verwijst de meerderheid van de docenten naar de volgende bevorderende factoren: het inbouwen van tijd en ruimte, regelmatige procesherhaling, bijsturing en voortdurende evaluatie. Deze factoren zijn nodig om te zorgen dat de focus blijft liggen op talenten binnen de teams, zodat het niet verzandt en het bewustzijn van de aanwezige talenten blijft. Over de teamsamenstelling werd expliciet gerefereerd naar voldoende diversiteit aan talenten. Zodra er veel mensen met dezelfde talenten binnen het team zijn, blijven er mogelijk taken liggen. Tevens ontstaat er geen

complementair team en hierdoor geen geheel team dat elkaar naar een hoger niveau kan tillen. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben is hierbij ook genoemd als bevorderende factor, zodat de individuele talenten binnen het team kunnen bijdragen aan het teamdoel. De focus leggen op individuele talenten of belangen binnen het team is niet toereikend genoeg. Tevens gaven de docenten aan dat er een talentbewaker nodig is, die het proces faciliteert en talentmomenten inbouwt. Als laatste noemden de docenten de ervaring van regelmogelijkheden binnen het werk, vooral docententeam C sprak hierover. Alle teamleden benadrukken de vrijheid en ruimte, die zij krijgen om de baan zelf vorm te geven, wat het werken vanuit talenten bevordert. De meerderheid benadrukt ook de organisatiecontext van Fontys, die het mogelijk maakt om eenvoudiger vanuit talenten te werken.

In de interviews verwijzen de docenten bij de belemmerende factoren vooral naar geen diversiteit aan talenten binnen het team, geen herkenning in de talenten van andere teamleden, de focus op het individu in plaats van op het teamdoel en de ervaring van te weinig tijd en ruimte. Als laatste werd door docententeam A en B benoemd dat één persoon veel invloed kan uitoefenen op de dynamiek van het team in combinatie met talentmobilisatie. Binnen docententeam A was in eerste instantie een persoon aanwezig, die niet achter de talentgerichte visie stond en er niet voor openstond om hier de focus op te leggen. Hierdoor werd het voor docententeam A in eerste instantie bemoeilijkt om er actief mee aan de slag te gaan. Teamleden werden voorzichtiger met wat ze zeiden waardoor de open en eerlijke communicatie niet aanwezig was waardoor het team verstarde. Uiteindelijk heeft die collega het team verlaten. Ook docententeam B geeft aan dat de teamdynamiek verstoord kan worden door één persoon. Hier is benadrukt dat één persoon de dynamiek van het team kan beïnvloeden.

Na de meer algemene vraag naar bevorderende en belemmerende factoren is er vervolgens dieper ingegaan op specifieke teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie. De volgende concrete teamwerkprocessen zijn in het theoretisch kader onderscheiden. (1) Communicatie: het overkoepelende mechanisme en omvat de uitwisseling van informatie tussen teamleden op een voorgeschreven wijze, (2)

Teamoriëntatie: attitudes naar elkaar en het teamdoel, (3) Teamleiderschap: het voorzien van richting aan andere teamleden, (4) Monitoring: omschrijft het observeren van acties van andere teamleden, (5) Back-up gedrag: bijstaan van prestaties van andere teamleden en elkaar hulp bieden, (6) Feedback: uitwisseling van informatie, acceptatie en voorzien van suggesties, (7) Coördinatie: de mate van wederzijdse afhankelijkheid voor de uitvoering van taken (Dickinson & McIntyre, 1997).

Per team is geanalyseerd welke teamwerkprocessen dominant zijn in combinatie met talentmobilisatie en welke minder dominant zijn. De mate van dominantie is op twee manieren geanalyseerd. Allereerst is de docenten de vraag gesteld hoe zij binnen het team handen en voeten geven aan het werken vanuit talent. Vanaf deze vraag is geanalyseerd welke en hoe vaak de docenten uit zichzelf processen benoemden, tot aan de brede vraag of de docenten zaken opvallen nu zij werken vanuit talent binnen hun teams. Er is expliciet per team uitgewerkt wat de docenten exact zeiden over hun eigen invulling met betrekking tot de teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie, hier zullen voorbeelden van worden gegeven. Vervolgens is er door de onderzoeker dieper doorgevraagd naar specifieke teamwerkprocessen. De meest dominante teamwerkprocessen zullen per team worden besproken, met informatie wat de docenten specifiek hebben gezegd over de invulling van de teamwerkprocessen binnen hun team in combinatie met talentmobilisatie. Tevens zal er ook kort worden ingegaan op de minder dominante processen aangezien hier ook interessante resultaten uit zijn voortgekomen.

#### 4.4.1 Teamwerkprocessen en talentmobilisatie docententeam A

De meest dominante teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie, die de docenten uit docententeam A uit zichzelf noemden, zijn allereerst feedback, gevolgd door communicatie en back-up gedrag. Ook werden een aantal keren teamoriëntatie en teamleiderschap benoemd. Na benoeming van de teamwerkprocessen door de onderzoeker blijkt opnieuw feedback het meest dominante proces te zijn, gevolgd door back-up gedrag en communicatie. Minder dominant zijn coördinatie, teamleiderschap, teamoriëntatie en monitoring. In tabel 5 een schematische weergave van dominante teamwerkprocessen.

*Tabel 5: rangorde dominante teamwerkprocessen docententeam A, uit zichzelf benoemd frequentie x (aantal teamleden) en na benoeming*

<b>Teamwerkproces</b>	<b>Uit zichzelf</b>	<b>Teamwerkproces</b>	<b>Na benoeming</b>
Feedback	17x (5/6)	Feedback	16x (6/6)
Communicatie	11x (6/6)	Back-up gedrag	15x (6/6)
Back-up gedrag	10x (5/6)	Communicatie	7x (5/6)
Teamoriëntatie	3x (3/6)	Coördinatie	4x (3/6)
Teamleiderschap	3x (2/6)	Teamleiderschap	2x (2/6)
		Teamoriëntatie	3x (3/6)
		Monitoring	2x (1/6)

#### 1.Feedback

Feedback blijkt binnen docententeam A het meest dominante proces te zijn. De docenten noemen het onontbeerlijk en een heel belangrijk proces bij talentmobilisatie. In de interviews verwijzen de docenten het meest naar het bespreken van het functioneren op basis van talenten. Het team gebruikt de talenten van teamleden als instrument om feedback op te geven. Het gaat hierbij om de bespreking van zaken die goed gingen, die beter kunnen en er wordt waardering uitgesproken op basis van talenten.

*'Wij proberen elkaars talent dan te gebruiken. Dus feedback geven: dit gaat super, dat gaat niet goed, ook jezelf spiegelen. Diegene zegt: misschien kan je het ook zo doen dat ik dan denk oja inderdaad, eigenlijk misschien veel handiger, daar kan ik ook weer iets van leren voor een volgende taak.'* (R5A)

Doordat het team resultaat verantwoordelijk is, hebben zij zelf vorm kunnen geven aan de manier van feedback geven op basis van talenten. Het coachtraject heeft eraan bijgedragen, dat er meer talentgerichte feedback gegeven wordt en ze elkaar beter op zaken durven aan te spreken. De teamleden hebben talentgerichte leervragen opgesteld, waarbij aan drie teamleden feedback wordt gevraagd op de ontwikkeling van de talentgerichte leervragen. Het wordt als prettig ervaren dat er ruimte is voor ontwikkeling van talenten, waardoor men niet in alles goed hoeft te zijn. Er wordt in het volgende citaat aangegeven dat feedback van belang is bij het werken vanuit talenten:

*'Ik denk dat als jij op jouw functioneren en dus op je talenten geen feedback ontvangt, je ook niet weet waar je staat en waar je ontwikkelpunten liggen.'* (R1A)

Het geven van feedback op talenten kan snel als aanvallend ervaren worden omdat talenten dichtbij de persoon zelf liggen:

*'Talent ligt dichterbij de persoon dan bij de professie. Natuurlijk benut je dat wel in je professie maar de persoon wordt meer naar voren geschoven en de persoon is vooral de uitvoerder van de professie. (...) Het moet op een dusdanige wijze gebeuren dat het niet op de persoon is maar op datgene wat die persoon op dat moment betekent voor die taak.'* (R3A)

## **2.Communicatie**

In de interviews verwijzen de docenten bij het proces communicatie vooral naar dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te gaan, elkaar te leren kennen en hierdoor elkaars talenten te kunnen identificeren. Het team benadrukt dat ze het niet op hun beloop kunnen laten, het moet warm gehouden worden. Hiervoor is communicatie een belangrijk proces. Door in gesprek te blijven is duidelijk wie welke talenten bezit, maar ook waar ontwikkeling mogelijk is. Er wordt ook benadrukt door een docent dat communicatie onlosmakelijk verbonden is met het succes van het team, door

eerlijk, open en duidelijk naar elkaar te communiceren draagt dit bij aan de realisering van teamdoelen. Tevens geven alle docenten aan dat er formele overlegmomenten en teamvergaderingen plaatsvinden waar over de talenten gesproken wordt en waar nodig wordt bijgestuurd en geëvalueerd. Er wordt regelmatig gekeken of de taken nog matchen met de talenten. Tevens kunnen talenten een andere focus krijgen of zijn er andere talenten, die verder doorontwikkeld kunnen worden, hier spreken zij binnen het team over. Volgens docententeam A communiceren zij na de coaching sessies eerlijker met elkaar, waardoor zij ook bewust beter profiteren van elkaars talenten:

*‘Omdat het eerlijker is, je bent eerlijker naar elkaar. Ik weet wat ik aan mijn collega’s heb, ik weet ondertussen ook hoe bepaalde mensen reageren, dus je ziet eerder hoe het met iemand gaat.’ (R2A)*

Over de manier van communiceren bij talentmobilisatie binnen het team verwijzen alle respondenten naar het feit dat openheid en vertrouwen van cruciaal belang zijn. Alle docenten geven aan door open en eerlijk met elkaar te communiceren er veel vertrouwen heerst in de talenten van collega’s binnen het team. Het team communiceert zoveel mogelijk *face to face* met elkaar, hier hebben zij bewust voor gekozen. Er bestaat ook een digitaal systeem waarin ze met elkaar kunnen communiceren, maar vijf respondenten geven aan de voorkeur te geven aan een gesprek. Drie respondenten noemden eerlijkheid en zich veilig voelen binnen het team om te durven zeggen wat ze vinden op basis van talenten van belang, waardoor ook de mogelijkheid bestaat dat er nieuwe talenten komen bovendrijven:

*‘Als je je erg vrij, veilig en vertrouwd voelt denk ik dat je heel wat kanten van jezelf kunt en laat zien, die anders mogelijk onderbelicht blijven of nooit aan de oppervlakte komen.’ (R3A)*

### 3.Back-up gedrag

Volgens een docent komt talent alleen naar bovendrijven als je samenwerkt met mensen. Bij het teamwerkproces back-up gedrag verwijzen de docenten vooral naar dat collega's willen en kunnen inspringen als dit nodig is, ze zijn hulpvaardig naar elkaar:

*'Doordat ik voor mijn gevoel ook vind dat iedereen echt met plezier werkt en ook als het nodig is durft te vragen naar andermans talenten, hé kun je me hierbij helpen. Het is best wel, hoe zeg je dat, iedereen is ook best wel hulpvaardig daarin. (...) Bij ons worden hiaten vind ik, meteen opgepakt, iedereen is bereid om in te springen als dit kan.'* (R1A)

Binnen docententeam A zijn er altijd twee personen verantwoordelijk per taak, zodat er altijd voortgang is. Er worden binnen het team actief bewuste keuzes gemaakt, welke buddy's bij elkaar worden gezet. De koppels worden normaliter op twee manieren samengesteld: corresponderend of complementair. Allereerst corresponderend door een teamlid, die er al getalenteerd in is, samen te laten werken met een teamlid die zich op dat talent wil ontwikkelen. Hierdoor helpen de docenten elkaar verder en benutten zij de talenten ook optimaler:

*'Een voorbeeld daarin is denk ik het buddysysteem. Ik had een taak waarbij iemand anders zijn talenten ook goed tot zijn recht kon komen en waar diegene ook nog eens in zou kunnen ontwikkelen. Dat is helemaal het mooiste, als er ruimte komt aan talent merk je vaak dat iemand zijn talent nog groter wordt.'* (R5A)

Daarnaast worden er binnen het team ook complementaire koppels gemaakt. In deze quote werd gerefereerd naar dat het ook van belang is om complementaire koppels te maken om elkaar zo te versterken:

*'Maar ik denk wel dat we heel erg goed zijn in oké, hier zit dit type nu op, die zegt van ik wil dat graag doen, we denken dat het goed is dat er dan wel iemand bijkomt die bijvoorbeeld heel erg op de details zit of juist goed abstract kan denken. Ik vind dat we dat best actief doen.'* (R6A)



#### 4. Minder dominant: teamoriëntatie, teamleiderschap, coördinatie

Teamoriëntatie werd minder vaak benoemd, wel is door twee respondenten benadrukt dat, doordat het belang van het team en de teamdoelen centraal staan, dit soms een vertragende werking heeft.

*‘We willen graag heel erg als team werken. (...) Dat we veel als team willen besluiten, we willen graag dat iedereen op de hoogte is. We willen graag het draagvlak van het team, dat is elke keer wat we belangrijk vinden. Soms mag er ook een soort mandaat, wat vaker een mandaat zijn bij bepaalde mensen, want het vertraagt soms ook wel.’ (R6A)*

Ook teamleiderschap kwam als minder dominant naar voren, wel geeft een respondent aan dat er binnen het team teamleden zijn, die goed de talenten kennen van teamleden, wat bevorderlijk is. Tevens is uit de interviews gebleken dat er een kartrekker is geweest, die het talentgerichte proces op de kaart heeft gezet en nog steeds scherp is om het proces in stand te houden.

*‘We hebben gewoon in het team een aantal mensen die er heel alert op zijn, die hebben als talent om anderen in hun kracht te zetten. Ja dat helpt, als je die mensen niet hebt dan ga je er op een andere manier mee om.’ (R6A)*

Het teamwerkproces coördinatie was minder dominant, de afhankelijkheid in het uitvoeren van taken op basis van talenten werd niet beaamd. Twee respondenten hebben wel aangegeven zich afhankelijk te voelen om het optimaal benutten van de eigen talenten mogelijk te maken, aangezien zij anderen nodig hebben om talenten optimaal te kunnen benutten.

#### 4.4.2 Teamwerkprocessen en talentmobilisatie docententeam B

Binnen docententeam B is tijdens de interviews opgemerkt, dat er na het identificeren van de talenten niet actief en bewust rekening wordt gehouden met talentmobilisatie binnen het team. Zij benoemen vooral het ontbreken van tijd en dat het snel verzandt doordat er niet regelmatig naar terug gerefereerd wordt, waardoor er weinig aandacht voor is. Er zijn een aantal teamwerkprocessen benoemd door de docenten. Vervolgens is er vooral doorgevraagd op wat voor het team belangrijke teamwerkprocessen zouden zijn bij het mobiliseren van talent, mochten zij meer tijd en ruimte ervaren om meer te kunnen werken vanuit talenten binnen het team. De meest dominante teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie, die de docenten uit docententeam B uit zichzelf noemden, is allereerst communicatie gevolgd door teamleiderschap. Ook werden een aantal keren teamoriëntatie en feedback benoemd. Na benoeming van de teamwerkprocessen door de onderzoeker blijkt opnieuw communicatie een dominant proces te zijn, samen met back-up gedrag, teamoriëntatie, feedback en teamleiderschap. In tabel 6 een schematische weergave van dominante teamwerkprocessen.

*Tabel 6: rangorde dominante teamwerkprocessen docententeam B, uit zichzelf benoemd frequentie x (aantal teamleden) en na benoeming*

<b>Teamwerkproces</b>	<b>Uit zichzelf</b>	<b>Teamwerkproces</b>	<b>Na benoeming</b>
Communicatie	11 (6/6)	Communicatie	7x (5/6)
Teamleiderschap	4x (4/6)	Back-up gedrag	7x (5/6)
Teamoriëntatie	2x (2/6)	Teamoriëntatie	6x (5/6)
Feedback	2x (2/6)	Feedback	5x (4/6)
		Teamleiderschap	5x (4/6)

## 1. Communicatie

Alle teamleden verwijzen in de interviews naar communicatie als cruciale factor waardoor talenten zijn geïdentificeerd. Specifiek het elkaar beter leren kennen door de talentsessies maar ook dat men elkaar langer moet kennen om talenten te kunnen identificeren. Het gesprek met elkaar erover aangaan, schept een band. Alle docenten verwijzen naar dat zij tijdens de talentsessies hebben besproken over waar ze goed in zijn en juist niet en wat ze als kind al graag deden.

*‘Voor het succes van het team en het werken vanuit talent binnen het team, is ook belangrijk dat je een aantal mensen op een wat andere manier dan je gemiddelde collega’s leert kennen.’ (R9B)*

Over de manier van communiceren bij het identificeren van talenten is vooral verwezen naar dat iedereen zich kwetsbaar op durfde te stellen en verrassend openhartig waren. Hierdoor werd er veiligheid en vertrouwen gevoeld binnen de sessies om vrijuit te spreken. In het gehele talentmobilisatieproces in combinatie met communicatie verwijzen alle docenten naar het belangrijkste ingrediënt: vertrouwen binnen het team en hierdoor het gevoel krijgen op elkaar te kunnen bouwen. Wel geven een aantal docenten aan dat er wel veel gepraat wordt, maar nog weinig besloten wordt op basis van talenten. Dit komt doordat ze als team niet goed weten waar ze naartoe moeten.

## 2. Teamoriëntatie en teamleiderschap

Binnen het docententeam is bij teamoriëntatie vooral verwezen naar dat individuele belangen, met betrekking tot talenten, botsen met de teamdoelstellingen. De focus hoort te liggen op het teamdoel maar qua talent is er ook een individueel aspect van belang, dit heeft binnen het team de boventoon. Een docent benadrukt dat teamleden vooral met eigen ontwikkeling bezig zijn en niet met talenten van anderen. Er is minder vertrouwen in het gezamenlijke resultaat en er wordt vooral gefocust op persoonlijke resultaten.

*‘Waar ik geen vertrouwen in heb, is dat het een gezamenlijk resultaat gaat zijn. Soms heeft een persoonlijk resultaat met het inzetten van talent bij teamleden een hogere prioriteit dan een teamresultaat.’ (R7B)*

De docenten benadrukken ook dat in een optimale situatie, individuele talenten moeten passen bij teamtaken. Er moet altijd gekeken worden of dat wat ze binnen het team doen nog past bij het gezamenlijke doel. Met betrekking tot teamleiderschap is vooral gerefereerd dat er iemand het voortouw heeft genomen binnen het team om talentsessies in te plannen om talenten te kunnen identificeren. Tevens is het nodig dat er iemand binnen het team is, die het talentgericht werken scherp houdt. Het team mist een hierbij leider.

### **3.Feedback en back-up gedrag**

Naar het proces feedback is een aantal keer verwezen, maar de docenten beamen allemaal dat zij elkaar tot nu toe nauwelijks feedback geven, dit wordt als lastig ervaren. Af en toe spreken ze elkaar aan op gedrag of op elkaars functioneren. Zij benadrukken allemaal dat feedback geven en ontvangen onontbeerlijk is bij talentmobilisatie op teamniveau.

*‘Ja we hebben dat feedback geven aan elkaar, dat vinden we echt nog steeds heel lastig. Je bent ook gewoon collega, je moet fulltime met die mensen door een deur. (...) In een goed team moet je ook gewoon kunnen janken en kunnen vechten en dan heb je daarna een goed gesprek en dan praat je dat weer uit en ga je samen kijken van oké hoe gaan we dat in het vervolg doen, dit mist.’ (R10B)*

Er is ook meerdere malen verwezen dat op teamniveau men veel zou kunnen leren van elkaars talenten, door een ander in zijn of haar kracht te zien en hier bewust elkaar feedback op te geven kunnen talenten groeien en kunnen er talenten verder ontwikkeld worden. Bij feedback in combinatie met talentmobilisatie wordt vooral de waardering voor talenten benoemd wat bevorderlijk kan werken. De teamleden geven aan het prettig te vinden om te voelen dat ze bij het inzetten van talenten succesvol zijn. Het wordt als prettig ervaren als mensen waarderen wat je doet op basis van je talent.

*'Dus wij moeten wel merken van he, ik zet dat in en woh, ik heb dit bereikt en het wordt overgenomen en die zijn tevreden en die zijn tevreden, dat geeft nog meer energie-boost, van ik wil verder.'* (R7B)

Tevens wordt benadrukt dat feedback geven van belang is, maar dat er wel een gezamenlijk doel achter moet zitten. Het proces teamoriëntatie komt hierbij tevens aan bod:

*'Ik denk dat feedback geven altijd belangrijk is ook binnen ons team. Als we tenminste met zen alle een bepaalde richting op willen. En het hoeft niet allemaal zo die richting op, maar we moeten in elk geval wel blijven communiceren en feedback geven is heel belangrijk aspect van die communicatie. Dus als je echt vindt van oh wacht even maar dit is niet wat we met zen alle beogen.'* (R9B)

Over het teamwerkproces back-up gedrag wordt vooral gerefereerd dat er nog nauwelijks in tweetallen wordt samengewerkt. Alle teamleden geven aan het belangrijk te vinden in subgroepen of tweetallen te werk te gaan. Het wordt als prettig ervaren als men elkaar vaker helpt bij taken, of dat juist iemand vanuit een ander invalshoek ernaar kijkt, dat kan stimulerend werken.

*'Zodat er ook altijd wat te communiceren valt maar dat je ook altijd even een klankbord hebt en elkaar verder kan helpen. (...) En dat is heel belangrijk bij teamwerk. Op het moment dat je met zen 2e dingen doet, dat is altijd veel fijner dan wanneer je het alleen doet.'* (R9B)

*'Talenten zijn denk ik binnen een team mooi te ontwikkelen door op individuele taken koppels te maken, dat doen wij zelf nog niet echt op talentontwikkeling.'* (R11B)

Bij de vraag wat dan optimale koppels zouden zijn, antwoordt de meerderheid van de docenten dat complementariteit van belang is om elkaar op talentbasis scherp te houden en te versterken, maar dat vooral openheid van belang is om samen te werken in koppels.

*'Het moeten dan wel types zijn die niet hetzelfde zijn, dan gaat het alleen maar botsen. Je moet juist iemand hebben die heel anders denkt, een aanvulling zie ik meer in. Misschien maakt het ook wel niet zoveel uit als je maar er gewoon voor openstaat. Dan sta je met zen 2e altijd sterker dan alleen.'* (R12B)

Een docent benoemd vooral dat het afhangt van in welke fase van talentmobilisatie men zich bevindt of complementariteit wenselijk is of juist dezelfde talenten. Complementariteit wordt benoemd, maar als iemand zich juist op een talent wil ontwikkelen kan het een aanvulling zijn om met iemand samen te werken die hier al getalenteerd in is.

*‘Als het complementair is, dat is fijn als ik dan kan samenwerken met iemand die juist zegt van nou, kijk fijn dat je wat dingen geschetst hebt, dan ga ik het even invullen, dat vind ik heel fijn. (...) Ik kan me ook voorstellen dat als je juist een talent aan het ontwikkelen bent, dat het dan fijn is om mee te kijken met iemand die dat al heel goed kan. Ik zie voor beide wel wat, afhankelijk in welke fase je zit.’ (R11B)*

#### 4.4.3 Teamwerkprocessen en talentmobilisatie docententeam C

De meest dominante teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie die de docenten uit docententeam C uit zichzelf noemden, is allereerst communicatie gevolgd door back-up gedrag. Ook is twee keer teamleiderschap benoemd. Na benoeming van de teamwerkprocessen is vooral het teamwerkproces feedback het vaakst genoemd, gevolgd door communicatie en back-up gedrag. Minder dominant, maar wel benoemd zijn teamleiderschap, teamoriëntatie en coördinatie. In tabel 7 een schematische weergave van dominante teamwerkprocessen.

*Tabel 7: rangorde dominante teamwerkprocessen docententeam C, uit zichzelf benoemd frequentie x (aantal teamleden) en na benoeming*

<b>Teamwerkproces</b>	<b>Uit zichzelf</b>	<b>Teamwerkproces</b>	<b>Na benoeming</b>
Communicatie	12x (6/6)	Feedback	13x (6/6)
Back-up gedrag	5x (4/6)	Communicatie	9x (5/6)
Teamleiderschap	2x (2/6)	Back-up gedrag	9x (5/6)
		Teamleiderschap	4x (2/6)
		Teamoriëntatie	4x (4/6)
		Coördinatie	3x (3/6)

## 1. Communicatie

Communicatie is voor docententeam C het meest dominante teamwerkproces binnen talentmobilisatie. Er is door de docenten bij communicatie het meest gerefereerd naar dat het van belang is om erover met elkaar in gesprek te gaan en vooral te blijven om zo elkaar beter te kunnen begrijpen. Door te communiceren kunnen talenten expliciet gemaakt worden en is het bespreekbaar. Bijna alle docenten geven aan dat, doordat ze veel communiceren, ze weten wat ze aan elkaar hebben op basis van talenten.

*'Het hele talentgericht werken zit voornamelijk in communicatie.'* (R15C)

*'Het er dan met elkaar over hebben vind ik het belangrijkste.'* (R14C)

De volgende quote benadrukt dat het talentmobilisatieproces binnen het docententeam start met communiceren en dat communicatie voor de rest van het talentmobilisatie proces van cruciaal belang is:

*'Ik heb veel vertrouwen in de talenten van mijn collega's en dat ontdek je als je samen de talenten probeert uit te spreken en te gebruiken, dan kom je erachter dat je vertrouwen in elkaar kunt hebben. Het versterkt ook. (...) Het voorkomt spraakverwarring en wereldwijd is denk ik hoe oorlogen beginnen weet je wel, het is gewoon door niet in gesprek te raken. En juist als je wel bij elkaar over de vloer gaat komen dan ontstaat de waardering, dan begrijp je elkaar ook en begrijp je waarom iemand goed is in iets en waarom iemand minder goed is in iets. (...) door niet te communiceren lijk je vaak het slechte in mensen te zien en door wel te communiceren zie je het goede zeg maar en zie je de tekortkomingen niet.'* (R14C)

In de interviews benadrukken de docenten allemaal dat zij formele overlegmomenten hebben, waarin knelpunten met elkaar besproken worden. Tijdens deze overlegmomenten komen talenten niet expliciet aan bod. Binnen talentmobilisatie op teamniveau wordt binnen dit team vooral verwezen naar het bieden van een veilige leeromgeving, zodat zij eerlijk en openlijk met elkaar kunnen communiceren.

*'Net zoals wij studenten een veilige leeromgeving bieden moet je als team een veilige omgeving hebben waar je eerlijk kunt zijn. Waar je niet alleen eerlijk naar andere kunt zijn maar ook eerlijk over jezelf.'* (R15C)

## 2. Back-up gedrag en feedback

Back-up gedrag en feedback zijn ook binnen dit team dominante processen. Over back-up gedrag wordt vooral verwezen dat het prettig is om binnen het team in tweetallen samen te werken, doordat je elkaar zo scherp houdt en samen dingen beter kunt oplossen. Ze benadrukken het prettig te vinden dat anderen meedenken naar een oplossing, dat je op die manier elkaar aanspreekt op elkaars talent.

*'Je houdt elkaar scherp, twee mensen weten meer dan 1, het is veel beter samen.'*(R14C)

*'Leren van elkaar is het beste wat je kan hebben.'*(R17C)

De respondenten verwijzen bij back-up gedrag ook naar de aanwezigheid van buddy's binnen het team, die elkaar hulp bieden en zaken, die moeilijk lopen samen bespreken. Het team geeft aan snel hulp te vragen en ze gebruiken elkaar als klankbord. Binnen het team worden complementaire koppels gemaakt om zo prestaties van elkaar bij te staan en elkaar verder te kunnen helpen ontwikkelen.

*'Vaak complementair. (...) Dat we kijken van oké mensen die heel goed in didactiek zijn en mensen die vakinhoudelijk heel goed zijn, die moet je bij elkaar zetten.'*  
(R18C)

Binnen de interviews is bij feedback vooral gerefereerd naar dat zij elkaar binnen het team voorzien van suggesties: wat ging goed, wat ging minder goed en wat kan er beter. Wel geven zij aan dat dit nog te weinig talentgericht gebeurt en vaak op een informele manier. Bijna alle docenten hebben benadrukt dat het geven en ontvangen van feedback op basis van talenten zou kunnen bijdragen om talenten binnen het team beter te kunnen benutten en ontwikkelen:

*'Niet echt officieel. Dat zou misschien nog een mooi punt zijn om elkaar op die manier van feedback te voorzien. (...) Ook om te zien hoe mensen zelf acteren en iedereen stimuleren om daarin te groeien dat is natuurlijk wel belangrijk. Dat doen we misschien te weinig.'* (R16C)



Ook hebben twee docenten benadrukt dat door feedback te ontvangen van andere teamleden, zij zo de eigen talenten hebben kunnen identificeren.

*'Als je feedback krijgt van collega's, een compliment of al is het alleen maar een goed gedaan, dan krijg je toch, dan wordt je er bewust van, he misschien zit er toch wel iets in.'* (R15C)

### **3. Teamleiderschap en coördinatie**

Teamleiderschap en coördinatie werden aanzienlijk minder vaak benoemd. Over teamleiderschap wordt vooral verwezen naar dat er iemand nodig is binnen het team die de talentidentificatie faciliteert en het talentgericht werken scherp houdt; een talentbewaker, die hiermee de ontwikkeling en benutting faciliteert. Dit hoeft alleen het inplannen van talentsessies te betreffen, verder is er volgens de docenten geen leider nodig om hier sturing aan te geven.

*'Ja en ik merk wel dat het zeg maar levend houden, het is wel nodig dat iemand dat faciliteert. (...) Het hoeft niet perse een leidinggevende te zijn het kan ook zijn dat iemand in het team zegt, ik ben de talentbewaker.'* (R13C)

Een docent benadrukte over het teamwerkproces coördinatie in combinatie met talentmobilisatie, dat je van andere collega's afhankelijk bent om de eigen talenten optimaal te kunnen benutten. En dat het werken vanuit talent op teamniveau een aanstekelijke werking heeft.

*'Je trekt je uiteindelijk ook op aan anderen, dat wil ik ook. Misschien is dat mijn talent niet maar je wil niet dommer zijn dan je collega's, dat is het een beetje. (...) Als je die successen ziet dan wil je dat zelf ook.'* (R18C)

#### **4.5 Samenvatting resultaten teamwerkprocessen en talentmobilisatie**

Als samenvatting van het resultatenhoofdstuk wordt een indicatie gegeven van wat mogelijk belangrijke teamwerkprocessen zijn in combinatie met de talentmobilisatiecomponenten, die uit de interviews zijn voortgekomen. In tabel 8 staan per talentmobilisatieproces de meest dominante processen per team uitgewerkt. Uit de interviews met alle docententeams viel op dat bij het identificeren van talenten, teamleiderschap een rol speelt. Alle docententeams geven aan dat het nodig is, dat iemand de start van het talentmobilisatieproces initieert, inbouwt en faciliteert. Tevens komt uit alle interviews naar voren dat communicatie van toegevoegde waarde kan zijn. Door met elkaar in gesprek te gaan en elkaar hierdoor beter te leren kennen bestaat de mogelijkheid dat talenten optimaal worden geïdentificeerd. Er moeten regelmatig overleggen ingebouwd worden om talenten zo optimaal mogelijk te kunnen ontwikkelen en benutten. Hier is volgens de docenten een talentbewaker voor nodig, die zorgt dat talentgericht werken in het team blijft terugkeren.

Bij het ontwikkelen van talenten is door alle docententeams vaak gerefereerd naar het geven en ontvangen van gedegen feedback over het functioneren op basis van talenten. Hiermee wordt inzicht verschaft in hoe talenten overkomen en ontwikkeld kunnen worden binnen het team. Tevens is veel verwezen naar back-up gedrag in de zin van elkaar hulp bieden en bijstaan bij de ontwikkeling van talenten. Wat opviel is dat vooral corresponderende koppels hierbij van toegevoegde waarde kunnen zijn, bijvoorbeeld door een collega, die het talent al bezit, te koppelen aan een collega, die het talent graag wil ontwikkelen.

Bij het optimaal kunnen benutten van talenten is tevens veel gerefereerd naar feedback en back-up gedrag, door feedback te ontvangen kunnen talenten optimaler benut worden. Door back-up gedrag uit te voeren specifiek op basis van het maken van complementaire koppels om elkaar aan te vullen en zo scherp te houden. Vooral door docententeam B werd teamoriëntatie in de zin van een hoge prioriteit aan teamdoelstellingen en dat de individuele talenten kunnen bijdragen aan het realiseren van het teamdoel van belang bij talentbenutting. Dit kan ervoor zorgen dat er optimaler

werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden, die passend zijn bij de talenten van de teamleden, doordat bijdragen aan de realisering van het teamdoel. Wat opviel uit de interviews is dat een grote diversiteit aan talenten binnen de teamsamenstelling van belang kan zijn voor het optimaal kunnen benutten van talenten op teamniveau. Tevens werd er een aantal keren gerefereerd naar coördinatie, aangezien een aantal docenten zich soms afhankelijk voelen van andere teamleden om de eigen talenten zo optimaal mogelijk te kunnen benutten.

*Tabel 8: dominante teamwerkprocessen in combinatie met fasen van talentmobilisatie per team<sup>1</sup>*

Teamwerkproces	Identificeren			Ontwikkelen			Benutten		
	Team A	Team B	Team C	Team A	Team B	Team C	Team A	Team B	Team C
Communicatie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Feedback			X	X	X	X	X	X	X
Back-up gedrag				X	X	X	X	X	X
Teamoriëntatie					X			X	
Teamleiderschap	X	X	X						
Coördinatie							X		X
Monitoring									

<sup>1</sup> De zwarte kruizen refereren naar de dominante teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie. De blauwe kruizen refereren naar wat vooral door docententeam B wenselijke teamwerkprocessen zouden kunnen zijn in combinatie met talentmobilisatie. Deze processen zijn binnen het team tot dusver niet of in mindere mate aanwezig.

## 5. Conclusie en discussie

---

In deze sectie zal allereerst een conclusie (5.1) gepresenteerd worden van het huidige onderzoek, waarbij wordt getracht een antwoord te geven op deelvragen en de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens zal er een discussie (5.2) worden gepresenteerd, waarin er interpretaties gegeven worden aan de bevindingen door een koppeling te maken aan de theorie uit het theoretisch kader. Hier worden overeenkomsten, verschillen en opvallende zaken weergegeven. In de discussie zullen tevens beperkingen van het onderzoek, suggesties voor vervolgonderzoek en praktische implicaties gepresenteerd worden.

### 5.1 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt getracht een antwoord te formuleren op de deelvragen en de centrale exploratieve onderzoeksvraag. Het antwoord zal geformuleerd worden aan de hand van de bevindingen uit 18 semigestructureerde interviews, afgenomen bij drie docententeams binnen Fontys Hogescholen. Het doel van huidig onderzoek was om een bijdrage te leveren aan de geringe inzichten over talentmobilisatie op teamniveau, hoe dit gebeurt en op welke manier teamwerkprocessen hierbij een rol kunnen spelen. De centrale onderzoeksvraag van huidig onderzoek was exploratief van aard en luidde:

---

**Hoe wordt volgens docenten talent geïdentificeerd, ontwikkeld en benut binnen teams en op welke manier spelen teamwerkprocessen hierbij een rol?**

---

De eerste empirische deelvraag had betrekking op de visie van docenten omtrent het begrip talent. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een eensgezinde visie heerst omtrent het begrip talent bij de docenten. Een talent bleek voor bijna alle docenten een combinatie te zijn van twee factoren: een talent is iets waar men goed in is en waar men tegelijkertijd plezier uithaalt. Daarnaast is vaak gerefereerd aan het feit dat het

werken vanuit een talent weinig moeite kost en dat het comfortabel voelt. Ook is de natuurlijke aanleg component aan bod gekomen: een talent is iets waar je mee geboren bent en wat jou kenmerkt.

De tweede empirische deelvraag had betrekking op hoe talentmobilisatie wordt vormgegeven binnen de teams. Uit de interviews is gebleken dat de docententeams zijn gestart met werken vanuit talent binnen de teams, omdat zij het onderwijs hetzelfde inrichten, namelijk talentgericht. Daarnaast is gebleken dat er een aantal bevorderende en belemmerende factoren zijn bij het kunnen werken vanuit talent binnen teams. De bevorderende factoren waren: voldoende tijd, regelmatige procesherhaling, evaluatie, een duidelijk gezamenlijk teamdoel, een talentbewaker en het hebben van voldoende regelmogelijkheden om de baan zelf vorm te geven. Voor de teamsamenstelling is volgens de docenten een grote mate van diversiteit aan talenten binnen het team van belang. Als er weinig diversiteit aanwezig is binnen het team werd dit als een belemmerende factor gezien. Andere belemmerende factoren waren: de focus op individuele doelen in plaats van het teamdoel, geen herkenning in talenten van andere teamleden en een niet-meewerkend teamlid binnen het talentmobilisatieproces. Uit de resultaten is gebleken dat, als er niet aan voldoende bevorderende factoren en/of organisatorische condities (Kommers & Dresen, 2010) voldaan wordt, het werken vanuit talenten mogelijk kan worden bemoeilijkt. Zo kan het ontbreken van een teamleider of talentbewaker en het ontbreken van een gezamenlijk teamdoel het werken vanuit talent bemoeilijken.

Het talentidentificatieproces is door de docententeams op dezelfde manier ervaren. Alle teams hebben talentsessies gedaan waarbij individuele talenten zijn achterhaald en uiteindelijk herkend. Op basis van talentontwikkeling zijn de belangrijkste bevindingen dat er binnen docententeam A en C actief sessies plaats hebben gevonden om taken te herverdelen op basis van talenten en ook op welke talenten de teamleden zich willen ontwikkelen. Dit heeft erin geresulteerd dat veel taken, die uitgevoerd worden binnen het team, passen bij de individuele talenten. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat het werken vanuit talent op

teamniveau niet volstaat met het enkel identificeren van talenten. Het vraagt om regelmatige bijsturing en het moet warm gehouden worden.

De derde empirische deelvraag had betrekking op welke manier teamwerkprocessen zich verhouden tot het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent op teamniveau. Uit de empirische data kan geconcludeerd worden dat er een aantal dominante teamwerkprocessen van belang blijken te zijn bij het mobiliseren van talent op teamniveau. Over het algemeen waren communicatie, back-up gedrag en feedback binnen de docententeams de meest genoemde dominante processen bij talentmobilisatie. Ook is uit de resultaten gebleken dat per talentmobilisatieproces verschillende teamwerkprocessen een dominante rol kunnen vervullen. Bij talentidentificatie vervullen teamleiderschap en communicatie een dominante rol. Alle teams beamen dat er iemand nodig is, die initieert en faciliteert, dat talenten kunnen worden geïdentificeerd. De manier van communiceren omvat openheid, eerlijkheid en zich kwetsbaar durven op te stellen, waardoor er vertrouwen kan ontstaan. Bij het identificatieproces is het van belang om elkaar te leren kennen en met elkaar in gesprek te gaan over aanwezige talenten, waarbij communicatie een belangrijke rol vervult. Communicatie blijkt ook in de rest van het talentmobilisatieproces van cruciaal belang, omdat talentmobilisatie in teams vraagt om voortdurende communicatie ter bijsturing. Bij talentontwikkeling zijn feedback en back-up gedrag dominante processen. Talentgerichte feedback omvat het geven van feedback over het functioneren op basis van talenten. Back-up gedrag omvat vooral het elkaar hulp bieden en bijstaan bij de ontwikkeling van talenten, door het maken van corresponderende koppels, waarbij een talentvolle collega wordt gekoppeld aan een collega, die dit talent wil ontwikkelen. Bij het proces van talentbenutting zijn tevens feedback en back-up gedrag dominant, echter met een nuanceverschil met betrekking tot de invulling van de processen. Door het geven en ontvangen van gedegen feedback kan men hiervan leren en vervolgens talenten optimaler benutten. Back-up gedrag is vooral dominant in de vorm van het samenwerken vanuit complementaire koppels, die elkaar op talentbasis kunnen aanvullen en scherp houden.

## 5.2 Discussie

In de discussie zullen een aantal opvallende resultaten besproken worden en vervolgens geïnterpreteerd aan de hand van theorie uit het theoretisch kader. Ten eerste heeft de meerderheid van de docenten benadrukt dat alle teamleden, inclusief zichzelf, over talenten beschikken. Dit staat haaks op de exclusieve benadering, waarbij slechts een selecte groep werknemers over talenten beschikt (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Zo komt de visie van de docenten omtrent het begrip vooral overeen met de inclusieve conceptualisatie van het begrip uit het theoretisch kader. Hierbij beschikt iedereen over talenten (Meyers & Van Woerkom, 2014). Een andere reden, waarom de visie op talent overeen komt met de inclusieve benadering is, aangezien het in overeenstemming was met de 'sterke punten'-benadering, voortkomend uit de inclusieve benadering. De grootste groep van de docenten geeft namelijk aan dat talent een combinatie is van twee factoren: ergens goed in zijn en er plezier uithalen. Dit is conform de 'sterke punten'-benadering, waarbij het gebruik van sterke punten samengaat met de ervaring van positieve gevoelens (Buckingham & Clifton, 2001). Tevens is door de meerderheid van de docenten de aangeboren component met betrekking tot talent benoemd. Er bestaat vanuit de inclusieve benadering consensus dat talenten gedeeltelijk aangeboren zijn (Buckingham & Clifton, 2001; Van Woerkom, 2018a). De visies van docenten is hierdoor grotendeels overeengekomen met de definitie die in het theoretisch kader gehanteerd is omtrent het begrip talent: talenten kunnen worden gezien als die persoonlijkheidskenmerken die, zodra ze geactiveerd raken, samen gaan met het optimaal functioneren van een bepaald persoon (Van Woerkom, 2018a).

Ten tweede is een opvallend resultaat dat er met betrekking tot de aanwezige diversiteit binnen het team tegenstrijdige zaken zijn bevonden. Enerzijds pleiten zij voor zoveel mogelijk diversiteit aan talent binnen het team, anderzijds wordt ook benadrukt dat zij graag samenwerken met iemand, die over dezelfde talenten beschikt. Dit is in overeenstemming met wat in het theoretisch kader is omschreven, dat de invloed van diversiteit op teamniveau tegenstrijdige uitkomsten met zich meebrengt (Van Dijk, 2013). De docententeams geven aan dat door veel diversiteit aan talenten ze de

aanwezige taken effectief kunnen verdelen op basis van deze diversiteit. Van Woerkom (2018b) onderschrijft en veronderstelt dit als de zogenoemde sterke punten coördinatie, wat inhoudt dat de taken zoveel mogelijk matchen bij de individuele talenten en dat individuele talenten gebruikt worden om de teamtaak te vervullen. Tevens beslissen de teamleden bij sterke punten coördinatie samen hoe taken verdeeld worden en waar mogelijk aangepast aan de talenten van de teamleden (Van Woerkom, 2018b). Uit de empirische data is naar voren gekomen dat vooral docententeam A actief aan dit proces doet. De teamleden beamen dat dit prettig is, omdat men hierdoor werkzaamheden verricht, die passend zijn bij de talenten, waardoor voor het grootste gedeelte taken worden uitgevoerd waar zij plezier uit halen en energie van krijgen. Tevens benadrukken docententeam A en C door de ervaring van veel regelmogelijkheden dat zij de mogelijkheid hebben om taken aan te passen aan de aanwezige talenten. Zo geven de docenten ook aan van andermans talenten te kunnen leren en dat het aanstekelijk werkt. Hierbij wordt benadrukt dat een grote diversiteit aan talenten binnen het team kan bijdragen aan beter presteren van het team. Dit is conform het informatie/besluitperspectief, waarbij een grote diversiteit binnen het team kan bijdragen aan het leveren van betere prestaties (Williams, O'Reilly 1998). Zij benadrukken dat het maken van complementaire koppels op basis van verschillende talenten ervoor zorgt om elkaar scherp te houden en verder te helpen. De verwachting is hierbij ontstaan dat de docenten mogelijk handelen aan de hand van het statusperspectief, beschreven in het theoretisch kader, waarbij men anderen een waarde toekennen aan de hand van eigenschappen en dat dit duidelijkheid verschaft over wie expert is op welk gebied binnen het team (Van Dijk, 2013). Dit zou in overeenstemming kunnen zijn met de bevinding uit huidig onderzoek waarbij de waarde toegekend wordt aan de hand van talenten, waardoor er een heldere taakverdeling gemaakt kan worden op basis van talenten. Hierdoor is de verwachting ontstaan dat zij hierdoor ook gemakkelijker talenten binnen het team kunnen verbinden. Ook van Woerkom (2018b) veronderstelt dat door een proces van *job crafting* binnen een talentgericht team op gang te brengen, waardoor de diversiteit binnen het team besproken wordt en men hierdoor verschillende talenten



binnen het team kan verbinden aan de gedeelde doelen van het team. Wel is uit de bevindingen naar voren gekomen dat er wel eerst een open en eerlijk gesprek moet worden gevoerd om talenten te identificeren. Niet alle talenten werden in eerste instantie herkend door andere teamleden. Van Dijk (2013), de grondlegger van het statusperspectief, pleit tevens bij het managen van de staatshiërarchie voor het voeren van een open gesprek. Hierbij kan worden besproken welke eigenschappen nodig zijn binnen het team. Dit kan zorgen voor verandering in eigenschappen, wat kan leiden tot een verandering van de staatshiërarchie in het team (Van Dijk, 2013).

Naast dat de docenten pleiten voor diversiteit aan talenten binnen het team blijkt dat zij het maken van corresponderende koppels om talenten optimaler te kunnen ontwikkelen een belangrijk punt vinden. Deze bevinding komt juist overeen met het sociale categorisatieperspectief, waarbij men de voorkeur geeft aan het samenwerken met mensen die hetzelfde zijn als zij (Williams & O'Reilly, 1998). Concluderend beogen de docenten een grote mate van diversiteit aan talenten, maar anderzijds zien zij ook de kracht in van samenwerken met een collega, die hetzelfde talent bezit alleen al in meerdere mate. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zowel het informatie/besluitperspectief als het sociale categorisatie perspectief voordelig kunnen zijn, alleen dat de omstandigheden bepalen welk perspectief optimaal wordt bevonden. Als teamleden talenten optimaal willen benutten geven zij de voorkeur aan samenwerken met een collega met een complementair talent. Zodra teamleden een talenten willen ontwikkelen wordt de voorkeur gegeven aan het maken van corresponderende koppels.

Ten derde is het een opvallend resultaat dat zodra de organisatorische condities van het team op orde zijn, talentmobilisatie op teamniveau mogelijk beter tot uiting kan komen. In het theoretisch kader zijn deze vijf organisatorische condities onderscheiden voor teams op scholen, voortkomend uit de socio-technische literatuur, die de context bepalen waarbinnen een team succesvol kan worden. Het zijn externe condities die het speelveld van het team bepalen (Kommers & Dresen, 2010). Naarmate deze condities beter vervuld zijn, wordt de kans groter dat het team zich kan ontwikkelen tot een effectief team (Kommers & Dresen, 2010). De

organisatorische condities zijn; (1) duidelijke gezamenlijke opdracht, (2) passend compleet pakket aan taken, (3) beperkte teamomvang en redelijk vaste samenstelling, (4) beschikken over regelmogelijkheden, (5) ondersteuning van een leidinggevende. Uit de interviews met docententeam B kan geconcludeerd worden dat een aantal organisatorische condities niet op orde zijn; het team mist een duidelijke gezamenlijke opdracht en zij geven aan ondersteuning van een teamleider te missen. Dit staat haaks op de aanwezigheid van de organisatorische condities; het hebben van een duidelijke gezamenlijke opdracht en de ondersteuning van een leidinggevende (Kommers & Dresen, 2010). Alle docenten beamen dat na het talentidentificatieproces er niet expliciet wordt terug gerefereerd of bijgestuurd wordt op aanwezige talenten binnen het team. Tevens kwam uit de interviews met docententeam A en C naar voren dat zij de organisatorische condities op orde hebben. De teams hebben een gezamenlijk teamdoel, de taken sluiten aan bij dit teamdoel, zij hebben een beperkte teamomvang met een redelijk vaste samenstelling, beschikken over regelmogelijkheden en teamleden vervullen leidinggevende rollen. Hierdoor is de mogelijkheid ontstaan dat docententeam A en C succesvoller te werk kunnen gaan met talentmobilisatie op teamniveau, doordat de organisatorische condities op orde zijn.

Een volgend opvallend resultaat is dat uit de interviews is gebleken dat er gedeeltelijk overlap bestaat tussen de twee theorieën; de organisatorische condities vanuit de sociotechniek en de teamwerkprocessen uit het teamwerkprocesmodel van Dickinson en McIntyre (1997). In het theoretisch kader zijn deze twee theorieën los van elkaar behandeld. Echter is in de praktijk gebleken dat er gedeeltelijk overlap bestaat tussen de twee theorieën. Zo refereert de ondersteuning door een leidinggevende ook aan een teamwerkproces: teamleiderschap het *'input'* mechanisme. Tevens komt het hebben van een gezamenlijk opdracht deels overeen met het teamwerkproces teamoriëntatie, ook een *'input'* mechanisme, waarbij de attitudes die teamleden hebben naar elkaar en het teamdoel aan bod komen. De overlap wordt waargenomen tussen de organisatorische condities en de *'input'* mechanismen van het teamwerkprocesmodel van Dickinson en McIntyre (1997). Hieruit kan mogelijk geconcludeerd worden dat deze

processen een soort randvoorwaarden betreffen voor de start van de talentmobilisatie. De mogelijkheid bestaat om de twee theorieën mogelijk met elkaar te verbinden om zo een nieuwe completere theorie te kunnen bewerkstelligen in combinatie met talentmobilisatie op teamniveau.

Met betrekking tot de teamwerkprocessen in combinatie met de talentmobilisatie veronderstellingen uit het theoretisch kader zijn een aantal opvallende resultaten bevonden. Allereerst is uit de bevindingen naar voren gekomen dat communicatie in elk proces van talentmobilisatie van belang bleek te zijn. Vervolgens is uit de bevindingen gebleken dat bij talentidentificatie, teamoriëntatie en teamleiderschap, de *'input'* mechanismen van belang bleken te zijn. Dit is in overeenstemming met wat is verondersteld in het theoretisch kader. Echter was het opvallend dat bij het proces teamoriëntatie, de attitudes naar elkaar, het teamdoel en een hoge prioriteit stellen aan de teamdoelen (Dickinson & McIntyre, 1997), in docententeam A en C als minder dominant proces zijn benoemd en in docententeam B juist als dominant proces naar voren kwam. Een verklaring die hiervoor gegeven zou kunnen worden is dat binnen de twee docententeams al een helder gezamenlijk teamdoel bestaat, waardoor zij zich niet bewust zijn dat dit een belangrijk proces is in combinatie met talentmobilisatie, aangezien het er simpelweg al is. In docententeam B wordt gerefereerd naar het missen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Individuele belangen gaan hier nog voor het gezamenlijke belang. Dit was hetzelfde voor teamleiderschap.

Met betrekking tot de *'throughput'* en *'output'* mechanismen, monitoring, feedback, back-up gedrag en coördinatie, in combinatie met talentmobilisatie was een opvallend resultaat dat monitoring niet en feedback wel als dominant proces naar voren is gekomen. Monitoring is door bijna geen docent benoemd als dominant proces. Dit is opvallend aangezien Dickinson en McIntyre (1997) stelden dat monitoring vooraf zou moeten gaan aan het geven van feedback en back-up gedrag. Het kan zijn dat de docenten niet bewust acties observeren, maar dit meer op een onbewuste manier doen. Aangezien ze wel feedback geven, is het aannemelijk dat ze ook monitoren, maar zich hier niet van bewust zijn. Uit de resultaten is wel gebleken dat zowel feedback als back-up gedrag belangrijke processen zijn bij zowel

talentontwikkeling als benutting. Een laatste opvallend resultaat is dat coördinatie niet als dominant teamwerkproces benoemd is bij talentmobilisatie. Terwijl Dickinson en McIntyre (1997) aangeven dat coördinatie juist van belang is voor de teamprestaties. De docenten geven aan zich niet afhankelijk te voelen van anderen om talenten optimaal te kunnen benutten.

### 5.2.1 Beperkingen

Huidig onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is het onderzoek mogelijk lastig te generaliseren naar andere hogescholen. Het onderzoek is uitgevoerd binnen één hogeschool met één visie, een talentgerichte. De context van Fontys is belangrijk om in ogenschouw te nemen, aangezien zij bewust en actief het onderwijs talentgericht invulling geven, waardoor zij het werk ook op deze wijze proberen vorm te geven. Logischerwijs vloeit hieruit voort dat de docenten meer legitimatie vinden of dat het voor hen makkelijker is om vanuit talenten te werk te gaan. Hierdoor kunnen de resultaten vertekend zijn en mogelijk niet gelden voor andere sectoren, die niet werken vanuit een talentgerichte visie. Dit zou generalisatie naar andere hogescholen zonder een talentgerichte visie lastiger maken.

De tweede beperking is ontstaan doordat het praktisch niet haalbaar was om twee volledige docententeams te interviewen. Hierdoor is de keuze gemaakt om van drie docententeams iets meer dan de helft van de teamleden te interviewen. De mogelijkheid bestaat dat er hierdoor relevante bevindingen zijn gemist. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de ervaringen van de teams was het voor de validiteit optimaler geweest om twee hele docententeams te interviewen. Echter zijn van alle drie de teams veelal docenten geïnterviewd, die al relatief lang in het team werkzaam zijn, waardoor er hoogstwaarschijnlijk alsnog een compleet beeld is geschetst van het hele talentmobilisatieproces.

Een derde beperking zou kunnen zijn of het afnemen van *self-report* interviews wel de meest geschikte onderzoeksmethode was om teamwerkprocessen in kaart te brengen. Studies die teamwerkprocessen onderzoeken, zijn ofwel longitudinaal van aard of worden in kaart gebracht

middels een gestandaardiseerde vragenlijst (Moe et al., 2010). Echter stond in huidig onderzoek de combinatie van teamwerkprocessen en talentmobilisatie centraal, waar nog nauwelijks inzichten over bekend zijn, waardoor het afnemen van interviews een logische vervolgstap was.

Ten vierde is het een beperking dat de teams zijn benaderd op basis van beschikbaarheid, de enige voorwaarde was dat er binnen het team gewerkt werd vanuit talenten. Er is namelijk tijdens het interviewen bij een docententeam opgemerkt dat de organisatorische condities niet op orde waren, waardoor zij niet bewust en actief gebruikmaken van de talentmobilisatie componenten binnen het team. Hierdoor werd van de onderzoeker een andere houding gevraagd met betrekking tot het stellen van de vragen. Bovendien was het lastig voor de docenten om hun ervaringen te delen, omdat er weinig expliciet vorm is gegeven aan het talentmobilisatieproces na het identificeren van talenten. Hierdoor was het lastiger om te vragen naar bestaande teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie. Echter heeft het interviewen van dit docententeam wel relevante inzichten verschaft, die mogelijk niet aan de orde waren gekomen als er alleen docententeams waren geïnterviewd, die actief bezig zijn met talentmobilisatie. Andere docententeams waren zich mogelijk niet bewust van bepaalde organisatorische condities of teamwerkprocessen, aangezien deze op orde waren, terwijl binnen docententeam B deze condities juist dominanter ter sprake kwamen.

### **5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek**

In deze sectie zullen allereerst suggesties voor vervolgonderzoek gepresenteerd worden voor mogelijk meer conceptuele verdieping. Vervolgens worden er suggesties gedaan met betrekking tot praktische effectiviteit. Aangezien huidig onderzoek exploratief en kwalitatief van aard was en er gebruik is gemaakt van een kleine steekproef, is het voor vervolgonderzoek relevant om een soortgelijk wetenschappelijk onderzoek met een grotere omvang qua steekproef uit te voeren. De uitkomsten, die gevonden zijn, kunnen mogelijk een basis bieden voor het opstellen van een gestandaardiseerde vragenlijst met betrekking tot teamwerkprocessen in

combinatie met talentmobilisatie, waardoor een grote steekproef bereikt kan worden. Hiermee kan achterhaald worden of de teamwerkprocessen, die dominant zijn bij talentmobilisatie, bij een grotere steekproef ook van belang zullen zijn.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de complexiteit van de dynamiek, die plaatsvindt op teamniveau. Een opvallend resultaat uit de empirische data is dat één persoon binnen een team veel invloed kan uitoefenen op de teamdynamiek. Het zou hierdoor interessant zijn om dieper in te gaan op teamdynamische aspecten. Marks et al. (2001) benadrukken ook dat er meer erkenning moet zijn voor het dynamische karakter van groepsprocessen, aangezien teams vaak aan verandering onderhevig zijn. Hierdoor kunnen de invloed en gevolgen hiervan leiden tot een completer begrip over de manier, waarop teams effectief kunnen worden vormgegeven. Daarnaast kwam uit de bevindingen naar voren dat de manier van communiceren in combinatie met talentmobilisatie van cruciaal belang is. Het model van Dickinson en McIntyre (1997) benadrukt slechts dat communicatie van belang is bij alle facetten van teamwerk, echter wordt er niet benadrukt welke manieren van communicatie een voorwaarde zijn binnen teamwerk. De resultaten van huidig onderzoek hebben uitgewezen dat de manier van communiceren in combinatie met talentmobilisatie omvat: eerlijkheid, openheid en zich kwetsbaar durven op te stellen. Als aan deze manieren van communicatie voldaan wordt, kan er vervolgens vertrouwen binnen het team opgebouwd worden, wat van cruciaal belang is volgens de docenten om talenten optimaal te kunnen mobiliseren binnen het team. Een onderzoek naar teameffectiviteit van Salas, Stagl, Burke en Goodwin (2007) heeft tevens uitgewezen dat groepsvertrouwen van belang is voor het effectief kunnen werken op teamniveau. Er moet voldoende vertrouwen heersen, dit is een voorwaarde voor gedeeld leiderschap, feedback en communicatie (Salas et al., 2007). Het is hierdoor relevant om in vervolg onderzoek diepgaander te focussen op de teamdynamiek en welke mechanismen hier een invloed op kunnen hebben, maar ook wat manieren kunnen zijn om hier effectief mee om te kunnen gaan.

Een derde suggestie voor vervolgonderzoek is om in tegenstelling tot huidig onderzoek op voorhand teams te selecteren op basis van het ontwikkelstadium waarin zij zich bevinden, om zo gemakkelijker vergelijking mogelijk te maken. Dit is in huidig onderzoek niet meegenomen, aangezien het een exploratief onderzoek betrof, echter kunnen de dimensies van het team ontwikkelmodel van Kommers en Dresen (2010), uitgewerkt in het theoretisch kader, relevant zijn voor vervolgonderzoek. Het is interessant om verschillende ontwikkelstadiums van teams te vergelijken om zo mogelijk verschillen met betrekking tot welke teamwerkprocessen dominant zullen zijn in verschillende fasen van ontwikkeling, te kunnen achterhalen. Binnen huidig onderzoek zijn namelijk verschillen ontdekt tussen teams, die mogelijk te maken kunnen hebben met in welke fase van ontwikkeling zij zich bevinden. Tevens bestaat hierdoor de mogelijkheid om beter teams met elkaar te kunnen vergelijken.

Een vierde suggestie voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de mogelijke praktische effecten van talentgericht teamwerk op hogescholen. Een suggestie is om te onderzoeken wat de invloed is van teamgerichte talentmobilisatie van docenten op het studierendement van studenten. De inzichten van docenten met betrekking tot talentmobilisatie op teamniveau waren overwegend positief en zij beaamen dat als men werkzaamheden kan verrichten, die dichtbij de talenten liggen, dit positieve effecten teweeg brengt. Door in het vervolg de focus te leggen op bepaalde dominante teamwerkprocessen en docenten zo mogelijk succesvoller kunnen samenwerken, bestaat de mogelijkheid dat zij hierdoor tevredener zijn in het werk. Dit stralen de docenten vervolgens af op de studenten, waardoor dit de onderwijskwaliteit kan bevorderen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om te onderzoeken of scholen, die talentgericht werken binnen de teams een hoger studierendement opleveren dan scholen, die dit niet doen.

Bovendien kan het voor vervolgonderzoek relevant zijn om een soortgelijk kwalitatief onderzoek uit te voeren binnen andere onderwijssectoren. Binnen Fontys staan talenten centraal, wat mogelijk invloed kan hebben gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Doordat talenten binnen Fontys zeer centraal staan, is het logischerwijs de vervolgstap

geweest om ook te gaan werken vanuit talenten binnen de teams. Zij hebben hierdoor de legitimatie gevonden om talenten centraal te stellen, ook bij de docenten. Hierdoor kan het zijn dat de bevindingen een uitvergroete of niet representatieve weergave zijn van de praktijk, oftewel van andere hogescholen. Hierdoor kan het interessant zijn om te achterhalen hoe talenten zich binnen teams manifesteren zonder een bewuste talentgerichte onderwijsvisie. Daarnaast is bij de beperkingen besproken dat slechts het afnemen van interviews aan de hand van *self-report* data, om teamwerkprocessen te achterhalen, niet de meest volledige onderzoeksmethode omvat. Daarom zou het voor vervolgonderzoek relevant kunnen zijn om één team voor langere tijd te onderzoeken en hier volledig de diepte mee in te gaan, doormiddel van verschillende methoden van dataverzameling. Bijvoorbeeld in de vorm van een longitudinale studie en een combinatie van observatie, interviews en gestandaardiseerde vragenlijsten.

### 5.2.3 Praktische implicaties

De praktische implicaties, die vanuit de inzichten uit huidig onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn onderverdeeld in aanbevelingen voor de teams zelf, de HRM afdelingen van organisaties en het management.

- **Teamniveau**

Er is een eerste aanzet gegeven over welke teamwerkprocessen dominant kunnen zijn bij het mobiliseren van talent op teamniveau en wat mogelijk bevorderende factoren zijn voor het zo optimaal mogelijk kunnen werken vanuit talenten in teams. Deze inzichten kunnen teams binnen Fontys gebruiken om het talentgericht werken binnen de teams optimaler vorm te geven, door de focus te leggen op dominante teamwerkprocessen in combinatie met de fasen van talentmobilisatie. Tevens kunnen hogescholen met vergelijkbare teamstructuren, die willen gaan werken vanuit talent of dit al doen, dit onderzoek gebruiken als input voor het implementeren of optimaliseren van talentgericht werken binnen teams. Dit kan door bijvoorbeeld meer de focus te leggen op bepaalde teamwerkprocessen, zodat mobilisatie van talent beter mogelijk gemaakt kan worden binnen teams.



Echter is gebleken dat het werken vanuit talent op teamniveau wellicht niet toereikend is voor alle type teams, of dat in elk geval aan een aantal factoren moet worden voldaan. Uit de resultaten komt naar voren dat het talentgericht werken binnen teams tijd, facilitering en inspanning kost. De teamleden moeten de ruimte hebben om elkaar te leren kennen, zodat talenten geïdentificeerd kunnen worden en vervolgens is bijsturing en evaluatie van belang om talenten optimaal te kunnen ontwikkelen en benutten. Hierdoor ontstaat de verwachting dat talentgericht werken op teamniveau voor tijdelijke projectteams, die voor een korte tijdsduur met elkaar samenwerken, niet optimaal talent binnen het team kunnen mobiliseren. Zo zouden talenten wel geïdentificeerd kunnen worden, maar doordat het een tijdelijk team betreft, bestaat de mogelijkheid dat de talenten meer op individueel niveau worden ontwikkeld en benut in plaats van ten behoeve van het team als geheel. Dit kan mogelijk als problematisch beschouwd worden, want ook van Woerkom (2018b) veronderstelt in haar artikel dat individuele teamleden talenten kunnen inzetten, die optimaal zijn voor het vervullen van eigen behoeften, maar niet optimaal zijn voor het vervullen van het teamdoel. Tevens is uit de resultaten gebleken dat, hoewel teams resultaat verantwoordelijk of zelfsturend zijn, een leidinggevende rol van belang blijft bij het talentmobilisatie proces. Het is dan ook aan te raden om een teamlid te kiezen, die deze taak op zich neemt, de talentbewaker.

- **HRM-afdelingen**

Uit de resultaten is gebleken dat, zodra de organisatorische condities (Kommers & Dresen, 2010) van teams niet op orde zijn, het werken vanuit talent op teamniveau kan worden bemoeilijkt. Hierdoor wordt de suggestie gewekt dat een team eerst deze condities op orde moet hebben om vervolgens een slag te slaan in het werken vanuit talenten. HRM-afdelingen kunnen hierbij een faciliterende rol vervullen door teams bij te staan in het creëren en vormgeven van de organisatorische condities, zodat zij vervolgens optimaler te werk kunnen gaan met talentmobilisatie op teamniveau. Een voorbeeld hiervan is dat zij een sessie organiseren om een duidelijk

gezamenlijk doel op te stellen of werknemers waar mogelijk meer regelmogelijkheden aan te bieden om hun werk zo optimaal mogelijk vorm te geven. Een volgende aanbeveling is om teams, die de ambitie hebben om te gaan werken vanuit talent op teamniveau voor de aanvang een zelf-scan te laten afnemen. Hier kunnen de organisatorische condities en de teamwerkprocessen in terugkomen om een compleet beeld te krijgen van hoe het team er voorstaat en waar zij voor het vervolg het beste de focus op kunnen leggen.

Daarnaast vraagt het werken vanuit talent op teamniveau een bepaald type persoonlijkheid van werknemers: zij dienen open te staan voor zelfreflectie, zich kwetsbaar op te kunnen stellen en de wil te hebben om te werken vanuit talenten op teamniveau, specifiek anderen van feedback te kunnen voorzien en verder te willen helpen. Dit refereert naar de *Person-Organisation Fit (PO)* waarbij de verenigbaarheid tussen werknemers en de gehele organisatie centraal staat. Hierbij wordt benadrukt dat werknemers succesvoller zijn in een organisatie, die past bij hun persoonlijkheid (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Voor organisaties die talentgericht werken op teamniveau willen gaan implementeren, kan het van belang zijn ook in bijvoorbeeld het werving en selectie beleid rekening te houden met het type werknemer. Voor vacatureteksten of selectiegesprekken zou dit kunnen betekenen dat de focus gelegd wordt op eigenschappen van een *teampayer*.

- **Management**

Een aanbeveling aan het management van organisaties is, mocht men de ambitie hebben om te gaan werken vanuit talent op teamniveau of dit al doen, zij voldoende tijd en ruimte moeten bieden voor de teams om hier actief mee bezig te gaan. Uit de resultaten is gebleken dat het werken vanuit talent in teams inspanning, tijd en ruimte vereist. Zo kunnen zij ervoor zorgen dat de persoonlijke ontwikkeltijd van docenten hiervoor wordt benut. Het management zal eerst enigszins moeten investeren, voordat de positieve effecten zich terugbetalen. Men moet de ruimte ervaren en krijgen om elkaar beter te leren kennen en taken te kunnen herverdelen op basis van talenten.

Ook vraagt het werken vanuit talent op teamniveau om bijsturing en evaluatie. Het enkel identificeren van talenten is niet toereikend genoeg om op de hoogte te blijven van de aanwezige talenten. Hier is herhaling voor nodig. Het moet procesmatig ingebouwd worden en mogelijk in combinatie met een aangewezen talentbewaker. Het management kan de realisering hiervan mogelijk maken.

- **Afsluitende conclusie**

Huidig onderzoek heeft bijgedragen aan nieuwe inzichten in hoe talentgericht werken op teamniveau wordt vormgegeven en in de manier waarop bepaalde teamwerkprocessen een dominante rol kunnen spelen bij verschillende fasen van talentmobilisatie. Zodra teams de mogelijkheid krijgen en benutten om per talentmobilisatiefase de focus te leggen op bepaalde dominante teamwerkprocessen en aan de organisatorische condities wordt voldaan, kan talentgericht werken op teamniveau een waardevolle manier van teamwerk omvatten.

## Literatuurlijst

---

- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research, 41*(42), 1576-1598.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology, 6*(2), 106-118.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 01-11.
- Buckingham, M., & Clifton, D.O. (2001). *Ontdek je sterke punten: Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen*. Houten: Het Spectrum.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly, 25*(3), 301-319.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304-313.
- Creemers, B., Giesbers, J., Krüger, M. & van Vilsteren, C. (2003). *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement, Leiding geven in bestel, school en klas*. Deventer: Kluwer
- Derksen, K. (2018). Bereik meer met teams! Haal betere resultaten als (interprofessioneel) team door teamontwikkelruimte te maken. In V. de Waal (red.), *Interprofessioneel werken en innoveren in teams. Samenwerking in nieuwe praktijken* (pp.83-95). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

- Derksen, K., Hendrikse, J., Kaarsemaker, A., & Nooijen, M. (2018). Teams: de heilige huisjes in organisaties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 4, 17-24
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement, In M.T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement, Theory, Methods, and Applications* (pp. 19-43). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Fontys Hogescholen (z.d.). *Werken bij Fontys*. Geraadpleegd via <https://fontys.nl/Over-Fontys/Werken-bij-Fontys/Werken-bij-Fontys.htm>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Hörmann., P. & Winnubst., M. (2019, 25 februari). Workshop 2 Van design naar dataverzameling [Powerpoints]. Geraadpleegd via <https://uu.blackboard.com/webapps/blackboard/execute/content>
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.

- Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Vught: STgroep
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals 'fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lanvin, B., & Monteiro, F. (2019). *The Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness*. Geraadpleegd via <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 2016(12), 1-12.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480-491.
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462- 479.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Rijksoverheid (z.d.). *Investerings hoger onderwijs 2015 – 2025*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/investerings-hoger-onderwijs-2015-2025>
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.

- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. *Nebraska Symposium on Motivation*, 52, 185.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Swaab, R. I., Schaerer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much or not enough. *Psychological Science*, 25(8), 1581-1591.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.
- Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling* (lectorale rede), Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, Eindhoven.
- Thunnissen, M., & Bos, P (2019). *Talent mobiliseren: Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties*. Nederland: Vakmedianet.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Van Dijk, H. (2013). Het managen van diversiteit in teams: een statusperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 5-20.

- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education, 61*, 47-59.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008-1022.
- Van Middelkoop, D., Portielje, M., & Horsseelenberg, P. (2018). Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM, 21*(2), 1-20.
- Van der Velde, E. G., Jansen, P., & Dijkers, J. S. E. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Van Woerkom (2018a). *Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strengths Systems*. Arnhem: NVSP.
- Van Woerkom (2018b). 'Puzzelen met sterke punten'. *PW/ De Gids, 22-24*.
- Van Woerkom, M., Stienstra, M., Tjepkema, S., & Spruyt, M. (2011). De 'sterke punten'-benadering werkt. *Opleiding & Ontwikkeling, 3*, 28-32.
- Vereniging Hogescholen (2018). *Hogeschool en organisatie*. Geraadpleegd via <https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/hogeschool-en-organisatie>
- Vos, M., de Vries, S., Celant, L., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent. *Tijdschrift voor HRM, 20*(12), 1-22.
- West, M., & Hirst, G. (2005). *Cooperation and teamwork for innovation. The essentials of teamworking: International perspectives*. Chichester, UK: Wiley.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie*. Geraadpleegd via <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2013/11/04/naar-een-lerende-economie>
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77-140.



Zestor (2018). *Slimmer organiseren in het HBO. Knelpunten en oplossingen bij werkdruk*. Geraadpleegd via <https://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Slimmer%20organiseren%20in%20het%20hbo.pdf>

## Bijlage 1 – Topiclijst

---

### TOPICLIJST TALENT IN TEAMS

Interviewer: Nadine Salimans (5532248)

#### INTRODUCTIE INTERVIEW

**Voorstellen:** mijn naam is Nadine Salimans, masterstudente Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht.

**Inhoud en relevantie:** allereerst wil ik je bedanken voor je tijd en dat je aan het interview deel wilt nemen. Graag wil ik je interviewen over je ervaringen met het werken vanuit talent binnen het team.

**Tijdsduur:** het interview zal ongeveer drie kwartier duren.

**Anonimiteit:** het interview is volledig anoniem en vertrouwelijk. Ik heb een informed consent bij me waarmee je toestemming geeft voor het gebruiken van de informatie.

**Opnemen:** Ga je ermee akkoord dat het interview wordt opgenomen? Ik zal vertrouwelijk omgaan met alle gegevens en informatie.

Heb je nog vragen voor we het officiële interview gaan starten? Er zijn een aantal topics opgesteld die ik graag zou willen bespreken, daarnaast heb ik specifieke vragen opgesteld om waar nodig dieper in te kunnen gaan op de topics.

#### TOPICLIJST

##### 1: INTRODUCTIE RESPONDENT

Hoelang werk je al bij Fontys en in welke functie nu?

##### 2: TEAMWERK ALGEMEEN (5 min)

**Kun je allereerst wat meer vertellen over hoe het team is samengesteld?**

- Uit hoeveel personen bestaat het team?
- Hoelang bestaat het team al?
- Hoe stabiel of wisselend is de samenstelling?
- Hebben jullie een gezamenlijk doel en gezamenlijke verantwoordelijkheid?
- Welke taken voeren jullie uit binnen het team? En hoe zijn de taken gerelateerd aan het gezamenlijke doel?
- Wie hebben er leidinggevende functies in taken in het team? Hoe gedragen deze mensen zich?
- Hoe zelfstandig is het team in staat om uitvoerende processen zelf te regelen?

##### 3: TALENT IDENTIFICATIE, ONTWIKKELING, BENUTTING OP TEAMNIVEAU (15 min)

- Wat versta je onder het begrip talent?

## **Hoe geven jullie binnen het team handen en voeten aan het werken vanuit talent?**

- In hoeverre ken je de eigen en elkaars talenten binnen het team? Zo ja: hoe ben je hier achter gekomen?
- Hoe is de verdeling van taken gegaan? In hoeverre is daar rekening gehouden met talent? Zo ja: wat zijn je ervaringen hiermee en wat helpt hierbij?
- Op welke manier wordt er over het functioneren van het team op basis van talenten gesproken?
- Hoe zorgen jullie dat jullie vanuit talenten kunnen blijven werken?
- Doen jullie aan ontwikkeling binnen het team en op wat voor manier, is de ontwikkeling talentgericht?
- Worden taken ook aangepast aan de talenten van teamleden?
- Wat is er volgens jou nodig om meer elkaars talenten te ontwikkelen en benutten? Wat helpt er al en wat zou kunnen helpen?

### **4: TEAMWERKPROCESSEN EN TALENTMOBILISATIE (20 min)**

#### **Als je kijkt naar de dynamiek van het team, vallen je dan zaken op bij het werken vanuit talent in teams?**

- Zijn er volgens jouw bevorderende factoren bij het werken vanuit talent op teamniveau?
- Zijn er ook belemmerende factoren bij het werken vanuit talent op teamniveau?
- Zijn er bepaalde werkwijzen binnen het werken vanuit talent in het team die meer naar voren komen?
- Wat is er in het team nodig om talenten optimaal tot uiting te kunnen laten komen?

*Je hebt nu al een aantal zaken aangestipt, graag zou ik nog dieper op een aantal specifieke processen willen ingaan.*

#### **1) Teamleiderschap:**

- Wat is de rol van de leidinggevende obv talentmobilisatie?
- Kent de leider de talenten van de teamleden?
- Geeft de leider sturing aan talentontwikkeling en benutting?

#### **2) Teamoriëntatie:**

- Wat is jouw houding en van andere teamleden bij het werken vanuit talent?
- Worden verschillende talenten ingezet om bij te dragen aan het teamdoel?
- Wat is het belang van teamlidmaatschap binnen het team?
- Wordt er vooral gericht op eigen behoeften mbt talentmobilisatie of meer ten behoeve van het team?

#### **3) Back up gedrag:**

- Wordt elkaar hulp geboden bij het uitvoeren van taken? Obv talent?
- Komt het voor dat twee mensen over dezelfde talenten beschikken en hoe gaan jullie daar dan mee om?

- Ontstaat er wel eens een dilemma als een teamlid over een talent beschikt en de ander hier competenter in is?

4) **Communicatie:**

- Hoe communiceren jullie over het werken vanuit talent in het team?
- Wat is er nodig mbt communicatie om talentmobilisatie mogelijk te maken?
- Vinden er regelmatig overleggen plaats ter bijsturing, of is dit niet nodig?

5) **Monitoring:**

- Observeer je acties van andere teamleden als zij werken vanuit talenten?

6) **Feedback:**

- Hoe wordt het functioneren besproken m.b.t. identificeren, ontwikkelen en benutten van talent uitgewisseld?
- Is er waardering voor elkaars talenten?
- Hoe belangrijk is het geven van feedback in het talentgericht werken proces in teams?

7) **Coördinatie:**

- Voel je je soms afhankelijk van andere teamleden om je talenten optimaal te kunnen benutten?
- Wat als jou talenten niet passen bij het teamdoel. Hoe gaan jullie daarmee om?
- Hoe gaan jullie om met diversiteit aan talenten in het team? Wat zijn hiervan de gevolgen?

8) **Vertrouwen:** in hoeverre heb je vertrouwen in de talenten van je teamleden?

**AFSLUITING**

Volgens mij hebben we al een heleboel besproken, ik kijk even of ik niks vergeten ben.

Heb je nog aanvullingen op wat zojuist besproken is?

Heb je nog tips voor vervolginterviews?

Dan wil ik je bedanken voor je tijd en je deelname aan mijn onderzoek.

## Bijlage 2 – Codeboom

---

### Respondentgegevens

- Jaren werkzaam Fontys
- Huidige functie

### Teamgegevens

- Teamsamenstelling
- Omvang, bestaansduur, stabiliteit
- Gezamenlijk doel en specifieke taken
- Leidinggevende functies
- Regelmogelijkheden

### Vormgeving talent in teams

- Visie op talent
- Talent identificatie
  - Benoemen en expliciet maken van talenten
- Talentontwikkeling
  - Individueel en/vs. teamgericht
- Talentbenutting
  - Werkzaamheden passend bij talenten
  - Diversiteit aan talenten
  - Taken aanpassen aan talenten
- Bevorderende en belemmerende factoren talentmobilisatie op teamniveau

### Teamwerkprocessen in combinatie met talentmobilisatie binnen teams

- Communicatie
  - Uitwisseling informatie o.b.v. talentmobilisatie
  - Manier van communiceren
- Feedback
  - Uitwisseling van informatie; o.b.v (beter) functioneren talentgericht
  - Waardering voor talenten
  - Voorwaarden feedback
- Monitoring
  - Observeren talentgerichte acties andere teamleden
- Back-up gedrag
  - Bijstaan prestaties andere teamleden
  - Talentgericht hulp vragen
  - Dilemma twee zelfde talenten
- Teamoriëntatie
  - Attitudes elkaar en teamdoel icm talentmobilisatie
  - Prioriteit aan teamdoelen vs. individuele doelen
- Teamleiderschap
  - Leidinggevende rol en of talentbewaker
- Coördinatie
  - Afhankelijkheid anderen optimale talentbenutting