

DE DRASTISCHE VERANDERINGEN OP DE ARBEIDSMARKT PAKKEN ALS DONKERE WOLKEN SAMEN BOVEN ORGANISATIES. TALENTMANAGEMENT LIJKT HET MAGISCHE TOVERWOORD EN VERSCHILLENDE (POTENTIËLE) BEST PRACTICES BEREIKTEN REEDS DE WETENSCHAPPELIJKE TIJDSCHRIFTEN EN DE MANAGEMENT- EN VAKBLADEN. MAAR WAT IS TALENTMANAGEMENT EIGENLIJK? VANUIT WELKE OPVATTINGEN WORDT GEREDENEERD? NA EEN KORTE BESPIEGELING OP DEZE VRAGEN WORDEN DIVERSE BEST PRACTICES BELICHT DIE VOOR ORGANISATIES HANDVATTEN KUNNEN BIEDEN OM HUN TALENTEN TOT WASDOM TE LATEN KOMEN. TOT SLOT WORDEN OP BASIS VAN BESPROKEN WETENSCHAP EN PRAKTIJK PRINCIPES GEDESTILLEERD MET HET OOG OP 'NEDERLAND TALENTENLAND'.

# Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk

**RONALD C. VISSER**

Talentmanagement is één van de thema's die in rap tempo hoog op de agenda van menig bestuurder is komen te staan. Onderzoeken wijzen uit dat binnen bijna negen op de tien organisaties talentmanagement als één van de businessprioriteiten wordt gezien (CIPD, 2006). De aandacht voor talentmanagement is het gevolg van significante veranderingen op de arbeidsmarkt. De opkomst van het talentmanagementvraagstuk laat zich wellicht nog het best vergelijken met de totstandkoming van een orkaan (Ready & Conger, 2007). Een orkaan ontwikkelt zich door de samenkomst van verschillende factoren zoals de watertemperatuur, botsende windrichtingen en hoge- en lagedrukgebieden. De individuele factoren zijn onschuldig maar vormen gezamenlijk een ongekende kracht. Een vergelijkbaar patroon ziet men op de arbeidsmarkt.

## **VERANDERING**

Laten we een aantal van deze individuele factoren die deze veranderende aandacht voor talentmanagement teweegbrengen, eens nader beschouwen.

### *Groei*

Een groot deel van de organisaties heeft een expliciete groei-strategie. Het winnen van marktaandeel en het vergroten van de omzet zijn veel nagestreefde doelstellingen. Deze groei-strategieën doen echter een groot beroep op de beroepsbevolking, zowel in kwantitatieve zin als kwalitatieve zin. Veel organisaties gaven in de afgelopen jaren aan dat de factor mens de mogelijkheden en onmogelijkheden van hun strategie bepaalden.

### *Globalisering en de kennis- en diensteneconomie*

Ook de globalisering vergt zijn tol. Door het vergroten van het spreekwoordelijke speelveld is het concurrerende landschap waarin organisaties competeren geïntensifieerd. Product- en dienstencycli worden korter en hiermee groeit de druk om, paradoxaal genoeg, zowel efficiënter en effectiever te werken als flexibeler en creatiever. Schoemaker (2003) onderscheidt in dit licht vier typen medewerkers, die afhankelijk van de complexiteit van hun werk en de dynamiek waarbinnen zij opereren geconfronteerd worden met verschillende taakeisen. Met de globalisering en de kennis-

diensteneconomie verandert de vraag naar menselijk kapitaal. Binnen deze nieuwe economie is de factor mens veelal van doorslaggevend belang. Diensten worden per definitie getypeerd door de gelijktijdige productie en consumptie. Het is zelden mogelijk om de dienst los te koppelen van de leverancier en de houder van de waardetoevoegende kennis en kunde. Het is in deze economie dat de expertise van het individu als een hefboom werkt op het organisatieresultaat. Pfeffer en Sutton (2006) wijzen dan ook op verschillende studies die illustreren dat naarmate de kennisintensiviteit toeneemt, de relatieve toegevoegde waarde van talenten, zij die uitzonderlijk presteren, toeneemt. Zo is een topcomputerprogrammeur (84ste percentiel) vijf maal productiever dan een gemiddelde programmeur en tien maal zo productief als een underperformer (16de percentiel). Dat de houder van de expertise, het individu, belangrijker is geworden wil overigens niet zeggen dat de context er niet meer toe doet. Het systeem waarbinnen het talent opereert blijft cruciaal. Dit illustreert dan ook de wederzijdse afhankelijkheid van individu en het systeem, van talent en de organisatie. De organisatie is afhankelijk van de bereidwilligheid van het talent omdat zij de kwaliteiten van het talent nodig heeft. Op haar beurt is het talent afhankelijk van de organisatie, als werkgemeenschap, omdat het talent een context nodig heeft om van waarde te zijn (Schoemaker, 2003). Hierdoor is een nieuwe balans ontstaan tussen beide partijen.

#### *Veranderende arbeidsrelaties*

De relatie tussen werknemer en werkgever is blijvend veranderd. Wanneer men de beschouwingen over de arbeidsrelaties erop naslaat, lijkt het beeld helder: in het verleden vormden loyaliteit en baan zekerheid de basis van de relatie, momenteel is wederzijdse toegevoegde waarde de norm (Roehling et al., 2000). De ontwikkeling die zich heeft voltrokken vertoont overigens opmerkelijke overeenkomsten met ontwikkelingen op het gebied van privérelaties. De traditionele monogamie is veelal verruild voor de seriële monogamie (Gratton & Goshal, 2003). En dit heeft vooral implicaties voor de frequentie waarmee de ruilrelatie wordt geëvalueerd. Vaker dan in het verleden zullen mensen zich afvragen wat de relatie hen oplevert, wat zij zelf bijdragen en of er

sprake is van enige balans. Het moge duidelijk zijn dat er nieuw evenwicht ontstaat binnen arbeidsrelaties. Één waar het talent geen ongeschikte rol meer speelt en waar de organisatie het talent niet meer als productiemiddel kan beheersen, maar als vrijwilliger zal moeten enthousiasmeren en bezielen om het volle 'rendement' eruit te halen (Gratton & Goshal, 2003). Of zoals Peter Drucker het krachtig verwoordde: 'Accept the fact that we have to treat almost anybody as a volunteer.'

#### *Demografische ontwikkelingen: ontgroening, vergrijzing en verkleuring van de arbeidsmarkt*

Wellicht zullen de demografische veranderingen van de beroepsbevolking nog de sterkste invloed hebben op de arbeidsmarkt. Met name de vergrijzing zal veel impact hebben. De vergrijzing verwijst naar het fenomeen van een ouder wordende beroepsbevolking. Een proces dat al aan het eind van de jaren zestig aanving (Ekamper, 2006). Vanaf 2005 bereikten de naoorlogse cohorten de pensioengerechtigde leeftijd. Pas na het jaar 2025 zal de veroudering van de arbeidsmarkt verminderen. Het gevolg van de vergrijzing is enerzijds dat senioren een groter deel van de beroepsbevolking uitmaken en anderzijds dat er relatief veel arbeidskrachten door middel van pensionering de arbeidsmarkt zullen verlaten.

Gelijktijdig vindt een verkleuring van de arbeidsmarkt plaats. Het Cultureel Plan Bureau signaleert dat met name in de vier grote steden er sprake is van een groeiende diversiteit van etnische achtergronden (Verkade & Ossikina, 2006). Tevens worden de verschillen tussen generaties vaker erkend en herkend. Opmerkelijk is overigens dat de waarden die de generaties erop nahouden, niet wezenlijk van elkaar verschillen (Deal, 2007; Bontekoning, 2008). Wel verschillen de uitingvormen van deze waarden.

Met deze toegenomen diversiteit is het maar de vraag of klassieke 'one size fits all'-benaderingen nog werken. Het zogenoemde pindakaasprincipe – waarbij op zichzelf waardevolle investeringen gelijkmatig over iedereen worden uitgesmeerd – blijkt inefficiënt en ineffectief (Boudreau & Ramstad, 2007).

Op zichzelf kunnen organisaties redelijk op deze individuele ontwikkelingen inspelen. De grootste uitdaging ligt echter in

het adequaat anticiperen op de complexe combinatie van ontwikkelingen die als een orkaan over onze arbeidsmarkt zal razen. Als organisatie heb je een aantal keuzes:

- Niets doen en hopen dat de storm overwaait.
- Het opfrissen en opleuken van diverse HRD/M-activiteiten om de zwaarste windvlagen op te vangen.
- Maar uiteraard kun je als organisatie ook anticiperen op de storm en zelfs je voordeel ermee doen. Een prachtig Chinees gezegde verwoordt deze laatste optie pakkend: 'When the winds of change blow, some people build walls and others build windmills.'

Globalisering is niet te stoppen, de industriële revolutie komt niet terug, mensen zullen niet uit het niets tot hun 75ste doorwerken en de nieuwe generatie zal niet de behoefte krijgen om zich voor het leven te binden aan één organisatie. Ook de huidige recessie verandert daar niet veel aan. Het CIPD (2009) onderzocht onder een 700-tal HR-verantwoordelijken welke invloed de verandering in het economische tijd heeft voor hun talentmanagementbeleid. Een kwart van de respondenten geeft aan dat zij gedwongen zijn hun beleid aan te passen en het merendeel van deze groep bezuinigt op HRD-budgetten. Desalniettemin geeft een vrijwel even grote groep aan dat talentmanagement juist nu belangrijker is dan ooit. Wel richt de focus zich meer intern: hoe kunnen we onze talenten behouden en de efficiëntie en effectiviteit van de talentmanagementinterventies vergroten?

De nadruk op het optimaliseren van de (kennis)productiviteit van talenten die reeds binnen de organisatie werken zou wel eens de juiste oplossing kunnen zijn voor het structurele tekort aan talent. Zo'n vijf jaar geleden onderzochten Henkens et al. (2004) hoe een duizendtal organisaties het tekort aan personeel trachtte op te lossen. Zij destilleerden vier generieke strategieën:

1. *Aanboren van andere groepen.* Hierbij worden nieuwe groepen werknemers aangetrokken die normaliter niet de eerste keuze waren, zoals vrouwen en allochtonen en in minder mate senioren.
2. *Maximaliseren van de inzet van huidige personeel.* Overwerk, stimuleren van parttimers om meer te werken en structurele verhoging van de werkweek waren tactieken.

3. *Opvang van pieken.* Sommige bedrijven hanteren een kortetermijnstrategie middels het (tijdelijk) uitbesteden van werk, de inzet van uitzendbureaus en het bieden van hoger loon. Quick-fixes worden gezocht om fluctuaties in de vraag naar arbeid op te vangen.
4. *Vervanging van de factor mens.* Een beperkt deel van de organisaties zocht naar middelen om arbeid te vervangen door de inzet van technologie/kapitaal.

Opvallend is het beperkte aantal maatregelen dat mensen in staat stelt het beste uit zichzelf te halen, bijvoorbeeld door middel van ontwikkeling, de herinrichting van het werk of andere vormen van leiderschap. Wanneer men echter tot de conclusie komt dat er een structureel tekort is aan talent, bieden kwantitatieve strategieën, op meso- en macroniveau, geen duurzame oplossing op de lange termijn. Immers als de koek op is, dan is die op!

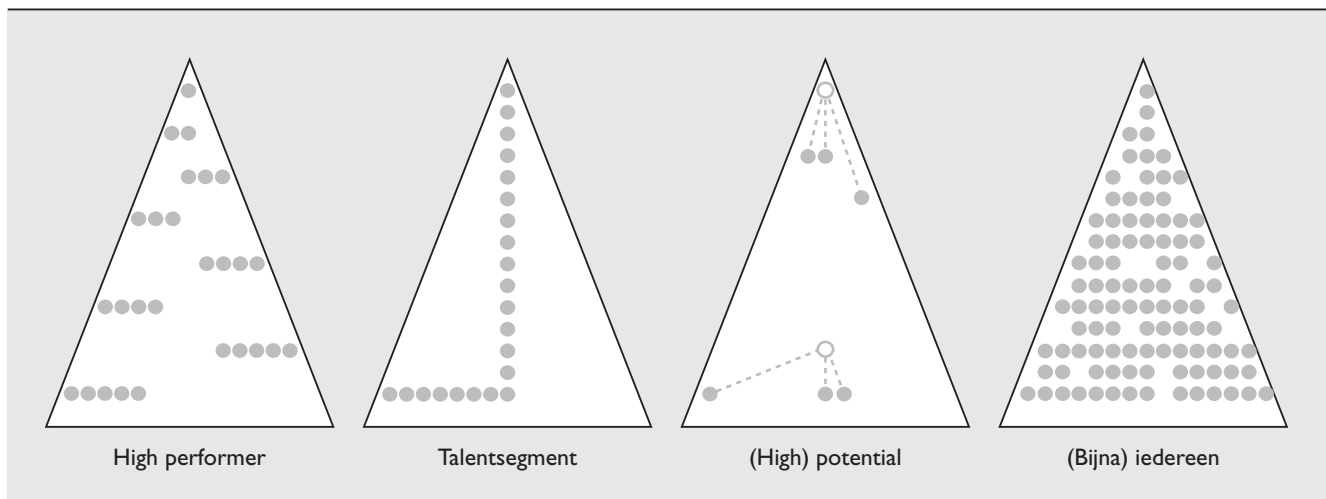
Er bestaat bovendien een risico op een waterbeddeneffect: personeelswerving binnen de ene sector of organisatie leidt uiteindelijk tot een tekort in een ander. De cruciale vraag is derhalve: hoe kunnen we meer, beter en betekenisvoller werk doen met minder mensen, met uiteenlopende achtergronden, ambities en aspiraties? Drucker (2000) noemt dit – het verhoogen van de productiviteit van de kenniswerker – de grootste uitdaging van de 21ste eeuw. Gibson zei ooit: 'De toekomst is er al, zij is alleen nog niet wijdverbreid.' Middels dit artikel wordt een blik geworpen op deze (mogelijke) toekomst.

In het vervolg van het artikel zal een overzicht worden gegeven van een aantal best practices en innovatieve (leer)praktijken die zich primair richten op het kwalitatieve aspect van het talentmanagementvraagstuk.

Maar allereerst zal een kort overzicht worden geschetst van een aantal stromingen en denkrichtingen binnen talentmanagement.

## **TALENTMANAGEMENT: POPULAIR MAAR DIFFUUS BEGRIP**

Een nadeel van de toegenomen populariteit van talentmanagement is de grote mate van conceptuele onduidelijkheid die aan het begrip kleeft (Heckman & Lewis, 2006). Waar hebben we het nu eigenlijk over? Ook in de praktijk blijkt



Figuur 1: Grafische weergave van verschillende talenten.

talentmanagement een veelkoppig monster (Blass, 2007). Op hoofdlijnen zijn er twee stromingen te onderscheiden. Enerzijds richt talentmanagement zich op het talent als persoon en anderzijds op talent als eigenschap. Binnen de eerste stroming staan het vinden, binden, boeien, laten bloeien en doorgroeien van talent centraal (Van der Sluis, 2008). De overkoepelende veronderstelling is dat een gedifferentieerd beleid voor talenten waardevol is. Talentmanagement is dan alles wat je extra of anders doet voor degenen die je als talent beschouwt (Blass, 2007).

De vraag die logischerwijs volgt is: wie is een talent? De criteria verschillen significant. Zo pleiten sommigen ervoor dat de relatieve prestaties ten opzichte van gelijken het uitgangspunt vormen (Michaels et al., 2001). Onderscheid wordt dan bijvoorbeeld gemaakt tussen A-, B- en C-players. Andere onderzoekers benadrukken dat de relatieve toegevoegde waarde van bepaalde functies of functiegroepen leidend moet zijn (Boudreau & Ramstad, 2007). Organisaties dienen te bepalen in welke segmenten investeringen het meest renderen. Door te analyseren wiens fluctuaties in individuele prestaties het meest impact hebben op de organisatieprestaties kunnen de segmenten worden geïdentificeerd. Ook medewerkers in functies of functiegroepen die een directe bijdrage leveren aan de strategie van een organisatie behoren tot deze categorie. Huselid et al. (2005) benadrukken dat het niet alleen om de werknemers gaat

die momenteel in sleutelfuncties zitten maar juist ook om degenen die dit werk in de toekomst zouden kunnen doen. In dit geval worden medewerkers die geacht worden de potentie te hebben om deze rollen te vervullen, beschouwd als talent. Tot slot kiezen sommigen voor een brede definitie van het talentbegrip. Waarbij iedereen die bijdraagt aan de (strategische) doelstellingen als talent wordt beschouwd (Van der Sluis, 2008). De verschillende criteria sluiten elkaar overigens niet uit en komen binnen organisaties in verschillende combinaties voor. In figuur 1 is een grafische weergave gegeven van de verschillende 'talenten'.

Daarnaast is er een stroming die benadrukt dat het excelleren van individuen (uitsluitend) kan geschieden door voortbouwen op de aanleg of begaafdheid van individuen (Buckingham & Clifton, 2004) of hun sterke punten en expertise (Roberts et al., 2005). Binnen deze stroming staat vooral het identificeren van de sterke punten centraal om vervolgens een context te creëren waarbinnen deze sterke punten optimaal kunnen worden ingezet en worden uitgebouwd. De veronderstelling is dat iedereen talent heeft, maar dat (nog) niet iedereen een talent is. Wat beide stromingen verenigt, is dat zij de bijdrage van het individu aan de organisatie trachten te bevorderen. De best practices en innovatieve (leer)praktijken die in het vervolg van het artikel worden beschreven, zijn overigens relatief 'stromingneutraal'.

## MAATWERK

Met een diverse beroepsbevolking en de internationalisering van organisaties is het steeds moeilijker om eenduidig, adequaat in te spelen op de uiteenlopende wensen en behoeften van (potentiële) medewerkers.

Deze veelzijdigheid richt zich onder meer op de inrichting van de loopbaan en specifieke behoefte aan persoonlijke, professionele en prestatiegerichte ontwikkeling, maar ook andere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden behoren tot de onderwerpen.

De Leede et al. (2004) beschrijven dat vanaf de jaren negentig langzaam maar zeker een individualisering en decentralisatie van de arbeidsrelaties heeft plaatsgevonden. Naast de formele arbeidscontracten en de collectieve arbeidsovereenkomsten krijgt het zogenoemde 'derde contract' vorm door een dialoog tussen de leidinggevendenden en werknemers. Op gebieden als werktijden, verlof, beloning, maar ook leren en ontwikkelen worden individuele afspraken gemaakt. De mogelijkheid om in te spelen op de individuele wensen van medewerkers wordt gezien als één van de kernpijlers van goed werkgeverschap (Gründeman et al., 2005). De norm van wederkerigheid draagt er vervolgens aan bij dat goed werkgeverschap wordt beloond met goed werknemerschap (Blau, 1964).

De kracht van maatwerk is dat het de impact van verschillende arbeidsvoorwaarden en HRD/M-activiteiten vergroot en hiermee het rendement van de investeringen optimaliseert. Voor het individu is het lonend omdat het krijgt wat het het meest waardeert. Met het oog op talentmanagement is maatwerk vooral interessant omdat het organisaties de mogelijkheid biedt om waardevolle individuen iets extra's te kunnen bieden (Lawler & Finegold, 2000) of hen in staat te stellen het werk in te richten rondom hun sterke punten.

### *Idiosyncratische overeenkomsten*

Een specifieke vorm van maatwerk is de zogenoemde idiosyncratische overeenkomst, ook wel bekend als I-deal (Rousseau et al., 2006). Deze idiosyncratische overeenkomsten kunnen gedefinieerd worden als individueel onderhandelde overeenkomsten die de wederzijdse belangen van twee partijen dienen. Denk bijvoorbeeld aan een zeer gewaardeerde

professional die gevraagd wordt om in de toekomst als afdelingshoofd te fungeren. De professional wil graag, maar voelt zich onzeker over haar leidinggevende kwaliteiten. Graag zou ze eerst een MBA willen volgen om steviger in haar schoenen te staan. Normaliter vergoedt de organisatie geen MBA-studies maar omdat de professional in kwestie van uitzonderlijke toegevoegde waarde is, besluit de leidinggevende om het verzoek te honoreren en haar halverwege de studie de overstap te laten maken.

Een viertal eigenschappen is typerend.

Allereerst worden deze overeenkomsten individueel onderhandeld; het zijn dus geen collectieve overeenkomsten of gestandaardiseerde keuzealternatieven die aan alle medewerkers worden aangeboden.

Ten tweede draagt het sluiten van idiosyncratische overeenkomsten bij aan de heterogeniteit van de arbeidsrelaties binnen een organisatie. Hierdoor ontstaat ongelijkheid, die op haar beurt kan leiden tot gepercipieerde onrechtvaardigheid. Ten derde hebben beide partijen voordeel van de overeenkomst. Het leidt dus tot een win-winsituatie.

En tot slot varieert de inhoud in scope en focus. Rousseau et al. benadrukken dat met name ontwikkelings- en loopbaan-gerelateerde, idiosyncratische overeenkomsten een sterke affectieve binding met de organisaties oproepen bij medewerkers.

Idiosyncratische overeenkomsten worden doorgaans gedurende het arbeidscontract afgesloten. In regel gebeurt dit na een positieve beoordeling, maar soms ook als een medewerker dreigt met vertrek of een aanbod heeft van een andere werkgever (ex post). Ook bij de aanstelling kunnen idiosyncratische overeenkomsten worden afgesloten (ex ante). Het grote risico van idiosyncratische overeenkomsten is de onvrede die ze kunnen oproepen bij collega's. Rousseau et al. zijn van mening dat transparantie en openheid dit deels kunnen voorkomen.

Tot slot is het waardevol om te benadrukken dat idiosyncratische overeenkomsten kunnen uitgroeien tot standaard HRM/D-activiteiten die aan een bredere groep werknemers

worden aangeboden. Er ontstaat dan een win-win-winsituatie, waarbij het individu, de organisatie én de collega's voordeel behalen uit de initiële overeenkomst. Hiermee stimuleren idiosyncratische overeenkomsten dus ook de innovatie binnen en vooruitgang van het vakgebied. Een voorbeeld hiervan is de mass career customization van Deloitte.

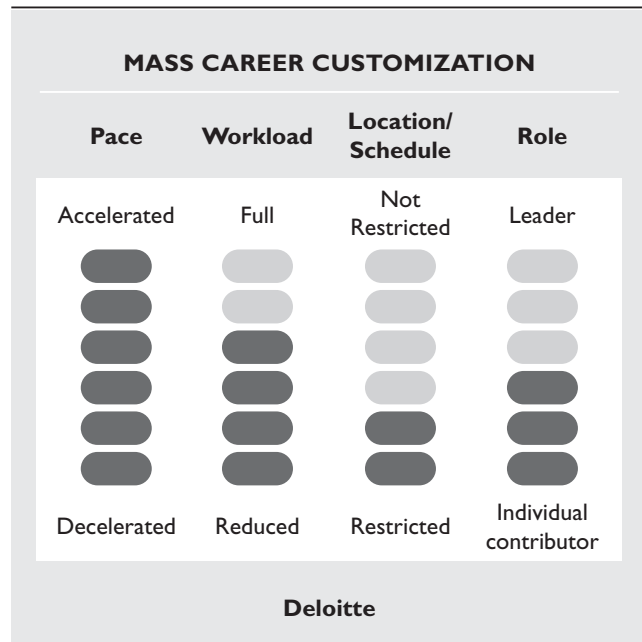
Enkele jaren geleden kwam Deloitte tot de conclusie dat haar werknemersbestand drastisch is veranderd maar de werkplek nog steeds hetzelfde is als decennia geleden. Deloitte besloot om op basis van een viertal dimensies medewerkers in staat te stellen hun loopbaan naar eigen inzicht in te richten. De volgende dimensies dienen als leidraad:

- *Tempo* verwijst naar de snelheid waarmee een individu meer verantwoordelijkheid op zich wil nemen.
- *Werkdruk* richt zich op de hoeveelheid werk die een individu jaarlijks wil verzetten.
- *Locatie en agenda* omvatten waar en wanneer het werk wordt uitgevoerd.
- *Rol* verwijst naar de verschillende aspecten van het werk, de functieomschrijving en verantwoordelijkheden.

Gezamenlijk met de leidinggevende wordt aan de hand van de vier dimensies het loopbaanprofiel opgesteld (zie figuur 2). De kracht van het systeem ligt in het bespreekbaar maken van de loopbaanwensen en -mogelijkheden middels een gemeenschappelijke taal en de bewuste afwegingen die daarop volgen. Het is een continu proces en hiermee krijgt mass career customization een dynamisch karakter. Bovendien symboliseert mass career customization dat Deloitte de individualiteit van haar medewerkers waardeert en dat de traditionele loopbaan niet meer de norm is. Na enkele pilots werkt ondertussen zo'n 20% van de Amerikaanse werknemers met dit systeem.

#### *Baanboetseren*

Een andere manier om arbeidsrelaties op het individu af te stemmen is het zogenoemde job crafting, ook wel baanboetseren genoemd. Baanboetseren verwijst naar het aanpassen van werkomstandigheden en/of werktaken om het werk beter te laten aansluiten op de ambities en aspiraties van mensen



Figuur 2: Loopbaandimensies volgens de principes van mass career customization.

of hun huidige of gewenste capaciteiten. De inrichting van werk en de werkomgeving wordt bij baanboetseren niet meer uitsluitend door de organisatie ontworpen en beheerst, maar wordt door het talent zelf actief vormgegeven.

Baanboetseren vormt een trendbreuk met het verleden, waar het vooral de organisatie was die het werk inrichtte. Het competentiedenken valt volgens sommigen nog onder dit ouderwetse industriële denken waarbij te weinig aandacht is voor een gelijkwaardige dialoog tussen werknemer en werkgever (Schoemaker, 2005). De organisatie knipt op tayloriaanse wijze het gedrag van de modelmedewerker op in passende vaardigheden en brokken kennis en probeert vervolgens iedereen, in de naam van competentie management, in deze mal te gieten. Bij competentie management bestaat het risico dat het individu ondergeschikt wordt gemaakt aan de organisatie. Talentmanagement plaatst daarentegen het individu naast de organisatie (Van Beers, 2005). De cruciale vraag is dan ook of de baan de grenzen moet bepalen van de inzet en ontwikkeling van talent of dat het talent de kaders moet scheppen van een baan. Oftewel, maak je het individu pas-



send aan de baan, of de baan passend aan het individu? Bij talentmanagement staat niet alleen het kunnen van het individu centraal, zoals bij competentie management, maar juist ook het willen en het zijn. Het individu wordt in zijn volledigheid gewaardeerd.

Wrzesniewski en Dutton (2001) stellen dat veel klassieke perspectieven op werkinrichting, zoals het 'job characteristics'-model van Hackman en Oldman, het individu zien als een tamelijke passieve actor in het vormgeven van een baan. De baan wordt gezien als een statische verzameling van taken, verantwoordelijkheden en relaties. Maar onderzoek wijst uit dat er zelfs in de meest routinematige banen mogelijkheden zijn voor aanpassingen. Baanboetsers kunnen zich richten op het aanpassen van de aard en hoeveelheid werk, de kwaliteit en kwantiteit aan interacties met anderen en de wijze waarop men zelf naar het werk kijkt. Neem bijvoorbeeld de Caesar Groep, een ICT-dienstverlener waar persoonlijke en professionele ontwikkeling hoog in het vaandel staan, waar een projectmanager op eigen verzoek bij het overleg van zeer ervaren projectmanagers zit om te kijken hoe zij teams samenstellen (relationeel). Op deze wijze wil hij zijn ambitie om teamleider te worden waarmaken. De inzichten past hij momenteel al toe in één van de door hem opgezette taskforces (inhoud) (Eimers, 2008). Mede hierdoor kijkt de projectmanager anders naar zijn werk: het draagt niet alleen bij aan het heden, maar ook aan de toekomst (cognitief).

Het resultaat van baanboetsers is dat de inrichting van het werk en de sociale werkomgeving verandert. Het effect hiervan is dat individuen idealiter meer betekenis halen uit hun werk en de eigen werkidentiteit positiever ervaren. Ook wordt het geassocieerd met persoonlijke ontwikkeling en plezier in het werk (voor een overzicht zie: Berg et al., 2007). Wrzesniewski en Dutton benadrukken dat baanboetsers vanuit een organisatieperspectief niet per definitie goed of slecht is. In de regel heeft baanboetsers positief effect op de motivatie van het individu, maar kan gelijktijdig de onderlinge samenhang tussen taken en verantwoordelijkheden en sociale relaties verstoren. Waar idiosyncratische overeenkomsten uitgaan van wederzijds goedkeuren, wordt baanboetsers vooral vormgegeven door het individu. Leidinggevers hebben dus geen directe invloed op het proces: zij kunnen

het niet sturen. Indirect hebben zij overigens weldegelijk een stimulerende of remmende invloed. Hier ligt dan ook een belangrijke taak voor leidinggevers. Zij dienen in te schatten wanneer de meerwaarde in individuele motivatie, ontwikkeling en prestatieverbetering de kosten in termen van verstoring van het systeem overstijgt. Traditionele paradigma's aangaande de verdeling van werk kunnen hierin een belemmering vormen.

De vraag die rest is wat je als uitgangspunt neemt waar omheen de baan wordt vormgegeven. Zijn het de sterke punten van individuen (Buckingham & Clifton, 2004), hun diepgewortelde levensinteresses (Butler & Waldroop, 1999) of de ontwikkelingsbehoeften die ze hebben en loopbaanpaden die zij nastreven (McCall, 2004)?

#### **VRIJBLIJVENDHEID VOORBIJ: REKENSCHAP VOOR TALENTONTWIKKELING**

Zoals Van der Krogt (2007) in zijn leernetwerktheorie reeds nabedrukt, is de ontwikkeling van medewerkers afhankelijk van diverse actoren. Het belang van dit meer-actorenperspectief op leren komt ook terug in de onderzoeken omtrent talentmanagement. Een baanbrekende studie naar excellente, internationale toppers in de wetenschappen, de sport en de kunsten wees uit dat omgevingsfactoren een doorslaggevende variabele zijn bij het tot wasdom komen van jong talent (Bloom, 1985). Met name de rol van ouders en coaches blijkt cruciaal. De onderzoeker, Benjamin Bloom, zei hier later over: 'We were looking for exceptional kids, but what we found were exceptional conditions.' Meer recent onderzochten Ready en Conger (2007) zogenoemde 'talent factories'. Dit zijn organisaties die niet of nauwelijks problemen ervaren als gevolg van de talentschaarste. Wat deze organisaties onderscheidt van andere is dat zij in staat zijn om functionaliteit en vitaliteit van talentmanagement te combineren. Functionaliteit verwijst naar de processen en systemen die talentmanagement ondersteunen; vitaliteit richt zich op emotionele toewijding van de verschillende actoren die betrokken zijn bij talentmanagement. Ready en Conger komen tot de conclusie dat organisaties die excelleren in het ontwikkelen van talenten in de regel vier actoren bij het ontwikkelingsproces betrekken. Het gaat dan om het topma-

nagement, het lijnmanagement, de HRM/D-afdeling en uiteraard de talenten zelf. Een recente McKinsey-studie illustreert dat een gebrek aan support van het topmanagement en een gebrekkige toewijding aan de ontwikkeling van medewerkers door lijnmanagers de belangrijkste belemmeringen vormen voor effectief talentmanagementbeleid (Guthridge et al., 2008). Echter: het top- en lijnmanagement bleken op hun beurt weer ontevreden met de systemen en processen die werden aangereikt door HRM/D.

Nu is het zaak dat deze vier actoren niet alleen zijdelings betrokken zijn bij de talentontwikkeling maar dat zij zich er ook daadwerkelijk aan willen committeren en met bevoegdheid eraan willen bijdragen. Dit betekent enerzijds dat schaarse middelen zoals tijd, geld en moeite moeten worden geïnvesteerd, maar tevens dat de verschillende partijen met enthousiasme en volharding hun rol oppakken. Leren en ontwikkelen kent binnen sommige organisaties een tamelijk vrijblijvend karakter onder het mom van 'baat het niet, dan schaadt het niet'. In de onderstaande bedrijven wordt geïllustreerd hoe enerzijds top- en lijnmanagement verantwoordelijk worden gehouden voor de ontwikkeling van talent en anderzijds hoe HRD betrokken wordt in de dagelijkse praktijk.

### *IBM*

Binnen IBM benadrukt de CEO Sam Palmisano herhaaldelijk dat: 'one key to our success over the past decade has been that we established leadership development as a top corporate priority. Every manager and executive at IBM is accountable for identifying and developing leaders. We are completely committed to this principle as one of our cornerstones of our values' (Conger en Ready, 2003: p. 87). Het vermogen om medewerkers te ontwikkelen wordt gezien als een cruciale managementvaardigheid en is een noodzakelijke eigenschap voor hogere managementfuncties. Door de ontwikkeling van talenten onderdeel uit te laten maken van het beoordelingsproces van managers wordt de urgentie van ontwikkeling geborgd. Of zoals een salesmanager recentelijk onderstreepte: 'Leren is geen luxe, maar een absolute noodzaak. De verantwoordelijkheid ligt bij het individu, maar als lijnmanager ben je er mede verantwoordelijk voor dat men-

sen deze ook pakken. ... Een groot deel van mijn bestaansrecht als manager ligt in het beter maken van mijn teamleden' (Visser, 2008, p. 18). Door niet alleen aandacht te schenken aan de functionaliteit van talentmanagement, maar ook aan de vitaliteit kan talentontwikkeling een onderdeel worden van het dna van de organisatie.

### *Vitae*

Ook al heeft er vanaf de jaren negentig een herontdekking van de werkplek als primaire bron van leren en ontwikkelen plaatsgevonden, toch bevinden weinig HRD-professionals zich dicht bij het vuur. Het is niet ongebruikelijk dat de primaire kennis over leren en ontwikkelen niet in de lijn ligt, maar in stafafdelingen. Vitae, een middelgrote personeelsbemiddelaar, werkt echter met zogenoemde development managers. Hun taak is om professionals optimaal te ondersteunen in hun ontwikkeling en toe te zien dat de ambities van het individu parallel lopen met die van de organisatie. Deze development managers, die opereren naast een commercieel manager, begeleiden zo'n 25 professionals. De development managers worden beoordeeld op commerciële doelstellingen, die in lijn liggen met de primaire business. Een van de directieleden zei hierover: 'Voor ons is dit een hele bewuste keuze. Hoe kan je in hemelsnaam development plaatsen in de staf, hoe kan je mensen helpen in hun ontwikkeling als je hen nooit ziet? Vaak zie ik dat binnen organisaties development de traditionele plek in de staf heeft. HRM/D heeft weliswaar de expertise en soms ook de verantwoordelijkheid, maar niet de bevoegdheid. Die klassieke frictie is aanzienlijk, veelvoorkomend en frustrerend en je kunt je afvragen of je de ontwikkeling van mensen dan wel kan ondersteunen. Als je de ontwikkeling van talent serieus neemt dan dien je HRD-specialisten in de lijn te zetten, waar zij het verschil kunnen maken' (Visser, 2009, p. 312).

### **GOEDE MATCH TUSSEN TALENT EN CONTEXT**

Ondanks dat maatwerk binnen arbeidsrelaties aan populariteit wint, realiseren organisaties zich ook dat zij niet alles voor iedereen kunnen zijn. Er zijn grenzen wat betreft diversiteit aan arbeidsrelaties die één organisatie kan bieden. Recent onderzoek van Clinton en Guest (2008) illustreert



dat een te grote verscheidenheid aan arbeidsrelaties, gemeen middels psychologische contracten, een negatieve invloed heeft op de retentie van medewerkers. Bovendien zijn er elementen van werk die zich simpelweg niet eenvoudig laten aanpassen zoals organisatiecultuur en -structuur. Dit zijn echter wel aspecten die grotendeels de werkbeleving van medewerkers bepalen. In de zoektocht naar onderscheidendheid op de arbeidsmarkt lenen HR-professionals tegenwoordig inzichten en concepten uit de marketing- en communicatiewetenschappen. In 1996 introduceerden Ambler and Barrow het begrip *employer branding*. Employer branding kan gedefinieerd worden als ‘the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company’ (p. 187).

Employer branding richt zich zowel op huidige werknemers als potentiële werknemers. Het tracht naar deze interne en externe groepen duidelijk te maken waarom het werken bij de desbetreffende organisaties wenselijk en onderscheidend is (Jenner & Taylor, 2007). Een krachtige employer branding is, voor specifieke doelgroepen, zowel aantrekkelijk als accuraat (Moroko & Uncles, 2008). Als onderzoeksveld staat employer branding nog in de kinderschoenen; een belangrijk kritiekpunt is dat veel van de veronderstelde effecten nog niet of nauwelijks zijn onderzocht (Martin, 2007). De aantrekkelijkheid van het concept van employer branding ligt in de impliciete verankering van de theorie van het psychologisch contract en de ‘person-organization fit’-theorie. Op basis hiervan wordt verondersteld dat employer branding de match tussen individu en organisaties verbetert. Tot op heden worstelen organisaties echter met het handen en voeten geven van employer branding.

#### *Signature experience*

In de zoektocht naar best practices in talentmanagement kwamen Erickson en Gratton (2007) tot de conclusie dat er relatief weinig universele best practices te vinden waren bij ‘succesvolle’ organisaties. De operationalisering van hun talentmanagementbeleid verschilde enorm. Organisaties die echter relatief eenvoudig talent wisten aan te trekken en te behouden, hadden wel zogenoemde *signature experiences*. Een

signature experience bestaat uit ervaringen die zichtbaar en onderscheidend zijn en bovendien representatief zijn voor de totale werkbeleving bij een organisatie. De ervaringen zijn onderdeel van het reguliere werk en creëren hierdoor waarde, maar symboliseren gelijktijd de organisatiecultuur en -waarden. De ervaringen bestaan uit een bundel van dagelijkse routines die moeilijk voor andere organisaties te imiteren zijn omdat zij veelal een afspiegeling zijn van de culturele erfenis van de organisatie.

Een veelbesproken signature experience is het vaste percentage van de werktijd dat programmeurs van Google aan hun eigen project mogen werken. Naast de reguliere werkzaamheden voor de kernactiviteiten (zoekmachine en advertentie) wordt 20% van de werktijd gereserveerd voor innovatieve projecten. Het innovatiesucces van Google wordt vaak toegeschreven aan deze zogenoemde 20%-projecten (Iyer & Davenport, 2008). Google’s hoofd Search & User Experience, Marissa Mayer, gaf recentelijk te kennen dat er al meer dan vijftig diensten zijn voortgekomen uit de 20%-projecten. Het is dus een proces dat duidelijke waarde toevoegt. Met het vervlechten van innovatie in de functies van werknemers laat Google bovendien duidelijk zien waar zij voor staat, wat zij belangrijk vindt en verwacht van haar medewerkers. Overigens beperkt deze focus op innovatie zich niet louter en alleen tot programmeurs. Van managers wordt verwacht dat zij zich zo’n 70% van de tijd bezighouden met hun kernwerkzaamheden, 20% met gerelateerde maar andere projecten en 10% van de tijd met volkomen nieuwe producten en diensten.

Ook in Nederland zijn er overigens bedrijven te vinden die soortgelijke signature experiences bieden. Afgelopen jaar scoorde ICT software en consultancybureau TOPdesk de hoogste score op leerklimaat en werktevredenheid in Intermediairs Beste Werkgevers Onderzoek. Het bedrijf, dat niet met functieomschrijvingen en taakprofielen werkt, biedt de medewerkers een dagdeel per week om te ‘apenkooien’: nieuwe dingen uitproberen, die niet direct nuttig zijn voor het werk. Het ‘apenkooien’ maakt onderdeel uit van een bedrijfsfilosofie die stelt dat ‘werk leuk moet zijn én blijven’ (Eimers, 2008).

Een ander krachtig voorbeeld van een 'signature experience' is te vinden bij Pixar, de toonaangevende animatiestudio. Pixar staat bekend om haar volledig geanimeerde films. Met kritische consumenten die elke keer weer verrast willen worden, vormt creativiteit de absolute basis van haar succes. Maar om deze creativiteit op te wekken, te laten stromen, en te laten stollen in een prachtig eindresultaat is een collegiaal leerklimaat noodzakelijk (Catmull, 2008). Een van de activiteiten die op krachtige wijze symboliseert hoe deze cultuur en het gehele werknemerschap bij Pixar vorm krijgt, zijn de zogenoemde daillies. Daillies zijn onderdeel van een dagelijks proces voor het geven en ontvangen van feedback. Elke dag presenteren de animatoren hun 'werk in ontwikkeling' aan het gehele animatieteam. Gedurende deze sessie ontvangen de medewerkers feedback van elkaar.

De kracht van de daillies is vierledig. Allereerst zijn mensen van nature niet geneigd om onafgerond werk te laten zien. Dit is zonde omdat juist in dit stadium nog significante verbeteringen mogelijk zijn zonder al te veel moeite. Door er een dagelijkse routine van te maken verdwijnt geleidelijk de initiële gêne en terughoudendheid. Een tweede voordeel is dat de regisseur, die het proces begeleidt, relatief eenvoudig belangrijke zaken collectief kan communiceren. Ten derde, de daillies zorgen ervoor dat mensen van elkaar en door elkaar leren. Tot slot voorkomen ze vervelende verassingen achteraf. Of zoals medeoprichter en president van Pixar, Ed Catmull, het verwoordt: 'Je kan beter van collega's leren over problemen wanneer er nog tijd is om ze te verhelpen, dan van het publiek wanneer het te laat is'. Catmull ziet het als de verantwoordelijkheid van het management om een veilig leerklimaat te creëren: 'Het is niet de taak van management om risico's te vermijden, maar om het vermogen om te herstellen op te bouwen wanneer tegenslagen zich voordoen' (p. 66).

De daillies illustreren het open en 'foutvriendelijke' klimaat binnen Pixar. De psychologische veiligheid in combinatie met rekenschap voor resultaten die de daillies bevorderen draagt bij aan een stimulerend leerklimaat (Edmondson, 2008). Een potentiële sollicitant weet direct of deze manier van werken bij hem of haar past.

## LEIDERSCHAP ALS COLLECTIEF PROCES

In een tijdperk waarin we onze talenten als 'vrijwilligers' moeten behandelen, is het klassieke 'command and control'-paradigma niet meer toereikend. Gelijktijdig is er door de grote veranderingen die het huidige tijdperk typeren een grote behoefte aan leiders. De vraag is echter hoe dit leiderschap eruit moet zien. Hill (2008) doet een waardevolle suggestie genaamd *leading from behind*. Nu en in de toekomst moet een leider in staat zijn om een context en klimaat te creëren waarin mensen bereid en in staat zijn om zichzelf en anderen te leiden. Haar idee is geïnspireerd op de biografie van Nelson Mandela. Hierin staat opgetekend: 'A leader is like a shepherd. He stays behind the flock, letting the most nimble go out ahead, whereupon others follow, not realizing that all along they are being directed from behind.' De metafoor van de herder met zijn kudde benadrukt dat leiderschap een collectieve activiteit is waarin verschillende leden van de groep, op basis van de eigen sterke punten, opstaan om de groep in de juiste richting te leiden. Het onderstreept tegelijkertijd dat de teamleden niet (meer) hoeven te wachten op commando's van de hiërarchische leider. Voor deze flexibiliteit is echter wel een collectief perspectief op leiderschap vereist. Het gaat echter niet om het afschuiven van verantwoordelijkheden. Net zo als een herder, blijft een formele leider toezien dat de kudde niet teveel van zijn pad afwijkt of gevaar loopt. De leider richt zich op de vraag: wie maakt deel uit van de groep en wie niet? En is verantwoordelijk voor het articuleren van de verbindende waarden, het ontwikkelen van expertise waardoor de teamleden de door henzelf gewenste rollen kunnen vervullen en het omgaan met conflicten binnen de groep. Hill benadrukt echter ook dat het zijn van een talent contextgebonden is. Niet iedereen kan het recht nemen om een leiderschapsrol te vervullen. Afhankelijk van de situatie zullen de rollen verschillen.

De kracht van *leading from behind* is dat het optimaal gebruikmaakt van de expertise van de teamleden en dat het de situatie laat bepalen wie er aan het roer zit, zonder zich te laten beperken door de statische en hiërarchische structuren. Deze zienswijze sluit sterk aan bij die van Ricardo Sem-

ler. Semler werd bekend door zijn onorthodoxe manier van het inrichten van zijn organisatie Semco. Over de beperkende veronderstellingen van leiderschap zei hij het volgende: 'Het hele idee van leiderschap om iemand te volgen impliceert dat er slechts enkelingen voldoende ideeën hebben of in staat zijn de juiste richting aan te wijzen' (Hajjema, 2005). Een leidinggevende moet volgens Semler vooral een dienende rol spelen. 'In ons systeem worden managers elke zes maanden anoniem geëvalueerd door hun onderge-

---

*'Wij betalen medewerkers niet minder als zij bijvoorbeeld een stap terug doen en geen leiding meer geven.'*

---

schikten. En als zij niet voldoen, mogen ze geen leiding meer geven. Zo simpel is het. Je bent een leidinggevende zolang je medewerkers dat goedvinden. ... De architectuur van een organisatie dient zodanig te zijn dat je leidinggevend op elk moment kan verwisselen zonder dat ze de organisatie hoeven te verlaten. Wij betalen medewerkers ook niet minder als zij bijvoorbeeld een stap terug doen en geen leiding meer geven. Als iemand op een gegeven moment niet de beste kandidaat is, kan hij of zij dat later alsnog worden. De piramidestructuur van bedrijven is gedateerd en de kijk op leiderschap is gedateerd als iets dat slechts voor weinigen is weggelegd' (p.102-103).

#### **KRITISCHE KANTEKENINGEN BIJ BEST PRACTICES**

Seminars, artikelen en boeken bieden rijke inzichten aan (potentiële) best practices. Prachtig om nieuwe ideeën op te doen, maar niet altijd de sleutel naar een optimale inzet en ontwikkeling van talent. Pfeffer en Sutton (2006) benadrukken dat er grote risico's kleven aan het klakkeloos overnemen van best practices, of zoals zij het noemen *causal benchmarks*. Zij onderscheiden een aantal veelvoorkomende valkuilen. Allereerst worden vaak de meest zichtbare elementen van best practices overgenomen en dit zijn niet altijd de

werkzame ingrediënten. Best practices komen vaak voort uit een achterliggende, overkoepelende filosofie, waarbinnen diverse activiteiten met elkaar verbonden zijn. Het overnemen van enkele elementen kan de samenhang tussen de verschillende activiteiten verstoren. Bovendien hebben organisaties verschillende strategieën, competitieve omgevingen, en verdienmodellen en hierdoor kan hetgeen dat waardevol is voor de één schadelijk zijn voor de ander. Naast het causal benchmarken zijn ook het overnemen van activiteiten die in het verleden hebben gewerkt (bijvoorbeeld bij een vorige werkgever) en volgen van ongetoetste ideologieën debet aan de verspreiding van zogenoemde best practices. Tot slot kunnen best practices worden overgenomen doordat leden van de organisatie een normatieve druk voelen de best practices over te nemen (Pauw & Boelie, 2005). De rol van opleidingen en brancheverenigingen is hierbij belangrijk.

#### **CONCLUSIE**

Ook al is de druk tijdelijk van de ketel, de schaarste aan talent is structureel. Dit doet een groot beroep op organisaties om de potentie van medewerkers optimaal tot hun recht te laten komen. Dit dient niet alleen een persoonlijk en een zakelijk doel maar ook een maatschappelijk. De kosten van de vergrijzing moeten worden opgebracht. Dit kan alleen als iedereen tracht naar vol vermogen een bijdrage te leveren aan mens en maatschappij. Alleen dan kan ons welzijnsniveau in stand worden gehouden. De thema's die aan bod zijn gekomen, kunnen aanknopingspunten bieden om deze potentie tot wasdom te laten komen.

Om de investeringen in talenten te laten renderen zal maatwerk de regel moeten zijn en one size fits all de uitzondering. Ook zullen alle stakeholders actief hun rol in de ontwikkeling van talent moeten oppakken. Dit vraagt om bezieling en rekenschap voor de middelen waarmee en de omgeving waarin talenten kunnen excelleren. Talent is contextgebonden en steeds meer organisaties zijn talentgedreven. Deze wederzijdse afhankelijkheid vraagt om een juiste afstemming tussen individu en organisatie, tussen talent en context. Hiervoor is het noodzakelijk dat beide partijen articuleren wie zij zijn, wat zij zoeken, wat zij willen en wat zij kunnen bieden. Tot slot zullen klassieke kooien die talenten beperken, zoals orga-

nisatiestructuur en -hiërarchie, plaats moeten maken voor flexibele manieren van organiseren. Waarbij talent, hetzij als persoon, hetzij als eigenschap, centraal staat.

Deze aanknopingspunten hoeven zich niet te beperken tot organisaties. Ook in de maatschappij in bredere zin kunnen deze uitgangspunten waardevol zijn. Bloom zei ooit het volgende:

‘What is likely in most societies is that human potential for talent development is very great, probably greater than any single society can support. ... All of this to point to the enormous human potential available in each society and the likelihood that only a very small amount of this human potential is ever fully developed’ (pp. 548-549). Aan u de taak, als talent, als adviseur, als opleider, als ouder, en als burger, om de potentie die tot wasdom kan komen betekenisvol in te zetten.

**Ronald C. Visser MSc** is als research officer en promovendus verbonden aan Powerhouse Competing for Talent van de Nyenrode Business Universiteit. Zijn promotieonderzoek richt zich op de relatie tussen het leerpotentieel van werk en de werkbeleving van medewerkers. R.Visser@nyenrode.nl

#### REFERENTIES

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2007). *What is job crafting and why does it matter?* Michigan Ross School of Business.
- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximizing talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bontekoning, A.C. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen: Over verborgen kracht van generaties. *Management & Organisatie*, (62) 1, 37-51.
- Buckingham, M. & Clifton, D. (2006). *Ontdek je sterke punten. Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen*. Utrecht: Het Spectrum.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Catmull, E. (2008). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, 86(9), 64-72.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2006). *Reflections on talent management*. London: CIPD.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2009). *The war on talent? Talent management under threat in uncertain times. Part 1*. London: CIPD.
- Clinton, M. & Guest, D. (2008). Is Psychological Contract Heterogeneity Good for Organisations and Employees? A Multinational Study. *US Academy of Management Conference*, Anaheim.
- De Leede, J., Looise, J.C. & Van Riemsdijk, M. (2004). Collectivism versus individualism in Dutch employment relations. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 25-39.
- Deal, J.J. (2007). *How employees young & old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 4(39), 802-835.
- Drucker, P. (2000). *Management uitdagingen in de 21e eeuw*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Edmondson, A.C. (2008). The competitive imperative learning. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 60-67.
- Eimers, D. (2008). Ict-bedrijven met uitzonderlijk leerklimaat: Experimenteer en leer! *Intermediair*, 8-12-2008.
- Ekamper, P. (2006). Werkende ouderen in België en Nederland - de cijfers. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 6-20.
- Erickson, T.J., & Gratton, L. (2007). What it Means to Work Here. *Harvard Business Review*, 85(3), 104-112.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2004). Hoe pakken werkgevers in Nederland personeelstekorten aan? *Over Werk, tijdschrift van het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming* 14(3), 163-167.
- Jenner, S., & Taylor, S. (2007). Employer Branding: Fad of the future of HR. In: Chartered Institute of Personnel and Development, *Employer Branding: The latest fad of the future of HR?* (p. 7-9). London: CIPD.

- Gratton, L., & Goshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal* <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/02632373>>, 21(3), 1-10.
- Gründemann, R., Goudswaard, A., & Van Sloten, G. (2005). *Goed werkgeverschap*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Guthridge, M., Komm, A.B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, (1), 49-59.
- Hill, L. (2008). Will We Find Tomorrow's Leaders? Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86(1), 123-129.
- Haijtema, D. (2006). *De essentie van leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Iyer, B. & Davenport, T.H. (2008). Reverse engineering Google's innovation machine. *Harare Business Review*, (4), 59-68.
- Lawler, E.E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: past, present en future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15.
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Martin, G. (2007). Employer Branding: Time for some long and 'hard' reflections? In: Chartered Institute of Personnel and Development, *Employer Branding: The latest fad of the future of HR?* (p. 18-23). London: CIPD.
- McCall, M.W. (2004). *Toptalent*. Zaltbommel: Thema.
- Mirvis, P.H. (1997). Human Resource Management: Leaders, laggards, and followers. *Academy of Management Executive*, 11(2), 43-56.
- Moroko, L., & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Schoemaker, M. (2005). Talent, competentie en prestatie, een complexe driehoeksverhouding. *O&O* 5, 29-31.
- Spreitzer, G.M. (2006). Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). 'Best practices... in spite of performance': just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987-1003.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ready, D.A., & Conger, J.A. (2007). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Ready, D.A., & Conger, J.A. (2003). Why leadership-development efforts fail. *MIT Sloan Management Review* 44(3), 83-88.
- Roberts, L.M., Dutton, J.E., Spreitzer, G.M., Heaphy, E.D., & Quinn, R.E. (2005). Composing the Reflected Best-Self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.
- Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M., & Boswell, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Roobeek, A., & Hagoort, G. (2005). Netwerkleiderschap als oplossing voor talentvernietiging. In C. Vinkenburgh & R. Pepermans, *Top potentials in organisaties* (p.116-127). Assen: Van Gorcum.
- Schoemaker, M. (2003). De metamorfose van werkgemeenschappen. Nijmegen: oratie Radboud Universiteit.
- Van Beers, W. (2003). Performancemanagement, competentiemanagement en talentmanagement: drie kanten van één medaille? *Opleiding & Ontwikkeling*.
- Van der Krogt (2007). Leerwegen creëren in organisaties. *Develop*, 3(2), 10-21.
- Visser, R.C. (2008). HRD: Duidelijk maken wat manager te winnen heeft. *Leren in Organisaties*, 8(11), 18.
- Verkade, E., & Ossokina, I. (2006). Demografische ontwikkelingen en de arbeidsmarkt in de grote steden. In Nimwegen, N. van en I. Esveldt (red.), *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2006: grote steden in demografisch perspectief*. Den Haag: NIDI.
- Wrezesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their job. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.