

Bezint eer ge begint

De zwaktes van de 'sterke punten'-revolutie

Niet het ontwikkelen van zwakke punten, maar voortbouwen op natuurlijke aanleg en bestaande vermogens dient centraal te staan in personeelsontwikkeling. Dit leidt immers tot het hoogste leerrendement, aldus de vertegenwoordigers van de 'sterke punten'-revolutie. Bij deze benadering is een aantal kritische kanttekeningen te plaatsen.

Ronald Visser

Rond de eeuwwisseling heeft een kentering plaatsgevonden in het denken over menselijke vermogens. In reactie op enkele decennia van exclusieve aandacht voor het analyseren, diagnosticeren en behandelen van menselijke tekortkomingen, ontstaat er zo'n tien jaar geleden binnen de psychologie een stroming die de nadruk legt op de waardevolle aspecten van het leven: de *positive psychology* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). In navolging hierop hebben ook wetenschappers uit andere disciplines zich aangesloten bij het onderzoeken van het 'positieve'. Roberts (2006) beschrijft *positive organizational scholarship* als de onderzoeksstroming die zich primair richt op het identificeren van de individuele en collectieve krachten en het verkennen hoe zij bijdragen aan het menselijk floreren. In het kielzog van deze wetenschappelijke stroming(en) heeft zich binnen het bedrijfsleven, maar vooral in de advies- en trainingswereld, een ware 'sterke punten'-revolutie voltrokken. Met het boek *Now, discover your strengths* hebben Buckingham en Clifton de professie verrijkt met een alternatief perspectief op het inzetten en ontwikkelen van mensen binnen organisaties. Na jaren van aandacht voor ontbrekende of tekortschietende competenties biedt de 'sterke punten'-benadering een waardevol alternatief. Maar zoals met elke populaire stroming heeft de pendule de

neiging om door te slaan naar de andere kant. In dit artikel verkennen we kort de centrale uitgangspunten van de 'sterke punten'-revolutie en proberen we haar populariteit te verklaren. Vervolgens plaatsen we negen kritische kanttekeningen bij een te eenzijdig perspectief op ontwikkeling. Het artikel tracht een discussie op gang te brengen over de mogelijkheden en onmogelijkheden van de 'sterke punten'-benadering.

Essentie van de 'sterke punten'-revolutie

Vertegenwoordigers van de 'sterke punten'-benadering stellen dat het werken aan tekortkomingen een inefficiënte verdeling van tijd en energie is. Individuen hebben meer baat bij het voortbouwen op bestaande sterke punten, dan bij vergelijkbare inspanningen om zwakke punten te verbeteren (Clifton & Harter, 2003). Men kan een zwakke 4 weliswaar naar een magere 6 optrekken, maar met dezelfde inspanning wordt een 7 een 10, aldus de retoriek van de 'sterke punten'-benadering. Anders geformuleerd, de marginale opbrengst van leerinspanningen is groter wanneer zij voortbouwen op reeds ontwikkelde eigenschappen. Zich op tekortkomingen richten is inefficiënt.

Door voort te bouwen op natuurlijke aanleg wordt excelleren mogelijk. Excellente prestaties

zijn de uitkomst van iemands sterke punten. Een sterk punt is het vermogen om in een zekere activiteit consequent bijna perfecte prestaties te leveren, aldus Buckingham en Clifton (2001). Een sterk punt is de manifestatie van een talent gecombineerd met de benodigde kennis en kunde. Talent wordt gedefinieerd als elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet (Clifton & Harter, 2003).

De 'sterke punten'-revolutie in de advies- en trainingswereld kan mede worden beschouwd als een tegenreactie op het competentiedenken dat in de jaren '90 in opmars kwam en tegenwoordig omarmd is door menig organisatie (De Lange, 2009). Brits onderzoek suggereert dat 60 procent van de organisaties (met een ontwikkelde HR-afdeling) werkt met competenties (CIPD, 2007). Competentiemanagement vertrekt vanuit de gedachte dat mensen aan een specifiek profiel

organisaties, lijkt binnen veel organisaties verleden tijd en de moderne arbeidsrelatie is gebaseerd op gelijkwaardigheid en wederzijdse toegevoegde waarde (Roehling et al., 2000). Schoemaker (2003, 2005) stelt dat talent per definitie het bezit is van het individu en zich dus niet als traditionele *resource*, zoals kapitaal en machines, laat sturen. Tegelijkertijd heeft het individu wel een werkgemeenschap nodig om dit talent in te kunnen zetten en te ontwikkelen. Tjepkema en Verheijen (2005) vullen aan dat juist in een tijd die vraagt om zelfsturend leren en verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan een innerlijk kompas vereist is, om te kunnen navigeren op een dynamische en veeleisende arbeidsmarkt. Ondanks de intuïtieve aantrekkingskracht van de 'sterke punten'-benadering is er een aantal kritische kanttekeningen te plaatsen.

Kritische kanttekeningen

Sterke punten zijn relatief. Anders dan Buckingham en Clifton stelt Schoemaker (2005) dat een talent 'een bovengemiddelde begaafdheid is op een taakelement'. Talent is dus een relatief begrip. Maar onder de voorstanders van de 'sterke punten'-revolutie lijkt sprake van semantische inflatie. Volgens hen heeft iedereen talenten om sterke punten op voort te bouwen. Hetgeen echter alleen kan in een wereld waar iedereen bovengemiddeld is.

Het vertrekpunt binnen de 'sterke punten'-revolutie zijn de eigen sterke punten, oftewel, waar ben jij het beste in? Deze 'persoonlijke' sterke punten zeggen echter nog niets over hun relatieve kracht ten opzichte van anderen. Leiden deze 'persoonlijke' sterke punten tot bovenge-

Waarom zou een natuurlijke rechtsback zich uit de naad werken om een scorende spits te worden?

dienen te voldoen. Tekortkomingen vormen vervolgens het vertrekpunt van ontwikkeling (Tjepkema & Verheijen, 2005). Er wordt impliciet verondersteld dat iedereen in vrijwel alles bekwaam kan worden en dat zwakke punten de meeste noodzaak en ruimte voor groei bieden. Voorstanders van de 'sterke punten'-benadering vragen zich hardop af waarom een natuurlijke rechtsback zich uit de naad zou werken om een scorende spits te worden (bijv. Roberts et al., 2005). Roberts et al. benadrukken dat het mensen bijna nooit lukt om een zwak punt om te zetten in een sterk punt. Bovendien maakt kritiek defensief en belemmert dit het leren, daar waar waardering juist vertrouwen ontlokt en de motivatie om prestaties te leveren vergroot.

Populariteit

De aantrekkingskracht van de 'sterke punten'-benadering is groot. In plaats van dat mensen zich vormen naar het systeem, dient het systeem zich in toenemende mate aan de mens aan te passen, aldus Drucker (2002). Volgens sommigen is het huidige competentiedenken een uitloper van het paradigma dat de industriële revolutie typeerde en getuigt het van weinig waardering voor een gelijkwaardige dialoog tussen individu en organisatie (Schoemaker, 2005). De fixatie op het herstellen van tekortkomingen leidt tot reparatiemanagement (Oldenboom, 2009), dat meer energie kost dan het oplevert. De eenzijdige afhankelijkheid van individuen ten opzichte van

Onder de voorstanders van de 'sterke punten'-revolutie lijkt sprake van semantische inflatie

middelste prestaties? Zijn ze überhaupt nuttig voor organisaties? En zijn ze onderscheidend? Aan deze vragen wordt vaak voorbijgegaan, met het risico dat men zich ten onrechte richt op talenten of sterke punten die nauwelijks toegevoegde waarde hebben op de arbeidsmarkt. Eichinger et al. (2009) wijzen er dan ook op dat er verschillende soorten sterke punten zijn. Zij onderscheiden:

- *Persoonlijke sterke punten:* Wat doe je het best?
- *Competitieve sterke punten:* Wat doe je beter dan anderen?
- *Unieke sterke punten:* Wat doe je beter en is bovendien schaars?
- *Gerichte sterke punten:* Wat doe je beter, is schaars, en is gevraagd?

Iedereen heeft weliswaar persoonlijke sterke punten, maar deze zijn niet noodzakelijkerwijs competitief, uniek en gericht. Deze aanvullende criteria bepalen of 'getalenteerde' medewerkers ook als talenten worden gezien. Het hebben van talent is immers iets anders dan het zijn van een talent (voor een overzicht van talentsegmentatiebenaderingen, zie Visser 2009 en 2010). Eichinger et al. onderzochten de gevolgen van de

Persoonlijke sterke punten zijn niet noodzakelijkerwijs competitief, uniek en gericht

aanvullende criteria voor het aantal mensen dat als talent beschouwd wordt. Het onderzoek is gebaseerd op de 360-graden-feedback van een duizendtal managers. Slechts 38,8 procent van hen had, op basis van 67 competenties, vijf sterke punten die ten opzichte van anderen sterk waren (90^{ste} percentiel). Tevens bestudeerden de onderzoekers aan de hand van acht competenties die sterk gerelateerd zijn aan effectief leiderschap of de managers over gerichte sterke punten beschikten: een teleurstellende 3,3 procent van de initiele onderzoekspopulatie voldeed hieraan. De resultaten impliceren dat voor een zeer kleine groep managers het voortbouwen op de huidige sterke punten een vruchtbare loopbaanstrategie is.

Zonder context, geen kracht. Getalenteerde mensen zijn schaars. En waarom zou men deze schaarse mensen willen dwingen in normatieve mallen? Moet het talent (lees: persoon) niet het uitgangspunt zijn als er een overschot dreigt aan banen? Op zich een valide verkenning, ware het niet dat het tekort aan getalenteerde mensen geen kwantitatief probleem is, maar een kwalitatief probleem (Visser, 2009). Ter illustratie: wereldwijd zijn er ruim twee miljard mensen werkloos. Men zou kunnen spreken van een overschot op de mondiale arbeidsmarkt; toch is een groot deel van deze mensen niet geschikt voor de beschikbare banen. Men spreekt dan ook over een talentparadox: Aan de ene kant is er sprake van een tekort, aan de andere kant van een overschot (Manpower, 2008). Het is belangrijk om te onderkennen dat het de context is die bepaalt of mensen schaars zijn. De context bepaalt immers of men iets voor een ander kan betekenen. De contextgebondenheid van de waarde van menselijke vermogens ziet men ook terug in de cultuurgebondenheid van talent. In sommige culturen is obesitas een symbool van welvaart en dus nastrevenswaardig. In andere is een epileptische aanval een uiting van goddelijke begaafdheid. Kortom, de context bepaalt in sterke

mate wat als waardevol wordt beschouwd en wat niet. Een sterk punt staat nimmer op zichzelf, maar vraagt een context waarin zij van waarde is.

Vernauwing van gedragsrepertoire. Mark Twain schreef ooit: Voor iemand met een hamer is elk probleem een spijker. En het lijkt er op dat des te groter de hamer, des te vaker deze tevoorschijn komt. Oftewel, een risico van de 'sterke punten'-benadering is dat men zich eenzijdig richt op hetgeen men van 'nature' doet. Het negeren of verwaarlozen van zwakke punten kent echter een keerzijde. Een kwart eeuw onderzoek naar ontspoorde managers illustreert dat het te lang voortbouwen op de bestaande sterke punten problematisch wordt wanneer de situatie verandert. Of het nu gaat om een loopbaanstap, een nieuwe baas of team van medewerkers, of de externe omgeving die verandert, al naar gelang de nieuwe situatie zullen er nieuwe sterke punten gevraagd worden. Zo wijst onderzoek naar de loopbanen van managers uit dat verschillende hiërarchische niveaus om verschillende bundels van eigenschappen vragen. Oftewel, bij elke significante transitie zal een medewerker of manager zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen moeten maken; zich een andere tijdshorizon moeten aanmeten en bovendien andere werkwaarden moeten adopteren (Charan et al., 2001). Het uitsluitend voortbouwen op reeds bestaande sterke punten kan de benodigde leerprocessen blokkeren en derhalve de transitie frustreren. De weg van de minste weerstand is in een dynamische omgeving veelal doodlopend.

Dit fenomeen beperkt zich echter niet tot managers. Ook professionals worden er slachtoffer van. Weggeman (2008) verwijst naar het zogenaamde *pigeon holing*. Een proces waarin professionals unieke vraagstukken van klanten reduceren in complexiteit opdat gestandaardiseerde en vertrouwde oplossingen geboden kunnen worden. Deze *pigeon holing* is volgens Weggeman het begin van *skilled incompetence* (Argyris, 1991), het proces waarin de expertise van professionals volledig obsoleet is geworden en het einde van hun loopbaan betekent. Saillant detail is dat met name succesvolle professionals en managers moeite hebben met het loslaten van de eigen overtuigingen en denkbeelden (Argyris, 1991; Groysberg et al., 2008). Immers, deze sterke punten hebben hen altijd goed bediend en *never change a winning team*.

Ook senioren stuiten vaak op een eenzijdige toepassing van sterke punten. Waar de veelheid van ervaring stijgt, daar daalt de verscheidenheid van ervaring evenredig (Thijssen et al., 2003). Deze ervaringsconcentratie ontstaat wanneer mensen zich steeds prettiger voelen op een klein deel van hun vakgebied. Ervaringsconcentratie kan zich

naast de vakinhoud ook richten op de leerstrategie ('Ik leer uitsluitend al doende') en ontwikkelingsrelaties ('Met deze mensen identificeer ik me en werk ik graag'). Thijssen concludeert: des te hoger de ervaringsconcentratie, des te lager de ontwikkelingsgerichtheid. In dynamische omgevingen kan dit leiden tot het vroegtijdig en onnodig vastlopen van de loopbaan.

Blinde vlek voor deal breakers en fatal flaws. De 'sterke punten'-benadering stelt dat men sterke punten moet uitbouwen en om zwakke punten heen moet managen. Bijvoorbeeld door taken en verantwoordelijkheden bij anderen te leggen of simpelweg af te stoten. Er zijn echter eigenschappen die dusdanig belangrijk zijn dat tekortkomingen simpelweg niet genegeerd of gedelegeerd kunnen worden. Denk aan voetballers die weigeren mee te verdedigen, chirurgen die moeite hebben met patiëntencontact, verpleegsters die niet kunnen hoofdrekenen of basisschooldocenten die problemen ervaren met accurate spelling. Het is maar de vraag of deze *deal breakers* en *fatal flaws* makkelijk te omzeilen zijn.

Overdaad schaadt. Binnen de retoriek van de 'sterke punten'-revolutie komt het volgende voorbeeld herhaaldelijk naar voren: Je kunt een vier weliswaar verbeteren naar een vijf of een zes, maar het zal nooit een tien worden. Door te investeren in zwakke punten veranderen zij niet in sterke punten, maar worden zij slechts geüpgraded naar niet-slecht, aldus Buckingham en Clifton. Op zichzelf is dit een prima observatie. Competent zijn is inderdaad geen zwart-wit fenomeen (wel/niet) en bestaat uit gradaties (van slecht naar goed). Echter, men negeert in de regel dat men een bepaalde eigenschap ook overdadig kan inzetten (Kaplan & Kaiser, 2009). In dit geval vervalt een sterkte weer in een zwakte (van slecht naar goed naar slecht). Meer is simpelweg niet altijd beter. Empirische studies wijzen uit dat overdaad, in het algemeen, even schadelijk is als tekortkomingen. Bovendien onderkennen mensen het risico van overdaad zelden, waardoor het vrijwel altijd een blinde vlek is. Omdat de zwakte zich camoufleert als sterkte, is het lastig om deze aan te pakken (McCall, 2009).

Een bijkomend risico van het overmatig inzetten van sterke punten is dat een overdaad van de ene eigenschap uitmondt in een tekort aan een andere. Zo wordt bijvoorbeeld leiderschap begrepen middels paradoxen (bijv. het concurrerende waardenmodel van Quinn) en helaas blijkt dat zij werken als communicerende vaten. Uit 360-graden studies komt naar voren dat 94 procent van de managers die overmatig operationeel leiderschap vertoont, tekortschiet op strategisch leiderschap. En 97 procent die te hoog scoort op krachtig leiderschap, scoort te laag op ondersteunend leiderschap.

Overdaad compenseert geen tekorten, het lijkt ze te creëren.

Overwaardering van natuurlijke aanleg. Aanleg, begaafdheid of talent: ze staan centraal binnen de 'sterke punten'-revolutie. Het zou het fundament van excelleren zijn. Toch reikt de wetenschappelijke literatuur rondom expertiseontwikkeling een andere verklaring aan voor excellente prestaties. Niet natuurlijke aanleg, maar intensieve training (*deliberate practice*) vormt de basis van top-prestaties (Ericsson et al., 2006). Een kwart eeuw geleden onderzochten Bloom (1985) en collegae de kinderjaren van 120 internationale experts in de wetenschappen, sport en kunst. Vrijwel zonder uitzondering vonden zij in hun retrospectieve zoektocht geen vroegtijdige indicatie voor het toekomstige succes van het jeugdige 'talent'. Het succes bleek gestoeld op gefaseerde en langdurige ontwikkeling. Het pad naar expertise is niet weggelegd voor de ongeduldige of gemakzuchtige. Opoffering, worsteling en pijnlijke zelfkritiek zijn noodzakelijke ingrediënten om de fases van verkenning, verdieping en perfectioneren te doorstaan (Ericsson et al., 2007). Minimaal 10.000 uur oefening is vereist. Maar het gaat niet alleen om de kwantiteit, juist de kwaliteit is van belang. Ericsson et al. benadrukken: '*Living in a cave doesn't make you a geologist*'. Het gaat om *deliberate practice*: oefening gericht op taken boven je huidige kunnen en comfort. 'Het omvat uitgebreide, specifieke en duurzame inspanningen om iets te doen wat jij niet goed kunt - of zelfs helemaal niet kunt.' (p.118; Ericsson et al.) Het gaat dus allerminst vanzelf. Door wrijving ontstaat glans.

Selffulfilling prophecy. Hoe men tegen doelen aankijkt, welke uitdaging men aandurft en hoe men omgaat met falen wordt voor een groot deel bepaald door onze overtuigingen over de ontwikkelbaarheid van eigenschappen. Dweck (2006) maakt een onderscheid tussen een zogenaamde *fixed* en *growth mindset*. Wanneer men kwaliteiten vooral ziet als stabiel ontstaat de neiging om te willen bewijzen dat je over positieve eigenschappen beschikt en te vermijden dat gebreken en tekortkomingen zichtbaar worden. De achterliggende veronderstelling is dat inspanning nooit kan compenseren voor aanleg en daarom weinig effectief is. Sterker nog, het leveren van inspanning heeft nadelige gevolgen. Het is immers een uiting van een gebrek aan talent.

Aan de andere kant, wanneer men gelooft in de ontwikkelbaarheid van eigenschappen dan stimuleert dit de inzet en inspanning om te verbeteren. Mensen met een *growth mindset* hebben de overtuiging dat kwaliteiten gecultiveerd kunnen worden. Ondanks verschillen in aanleg kan men zich ontwikkelen. Talent is geen blauw-

druk voor en van het leven. Het werkelijke potentieel van mensen is onbekend en kan men ook niet kennen, aldus Dweck. Deze mindset creëert een passie voor leren. Waarom zou men zich bezighouden met het tonen van natuurlijke aanleg, wanneer men deze energie ook kan aanwenden om te verbeteren? De praktische implicaties van deze overtuigingen zijn aanzienlijk. Zo blijkt dat een growth mindset leidt tot het stellen van meer

Talent is geen blauwdruk voor en van het leven

uitdagende doelen en het leveren van hogere prestaties. Ook leidt het bij complexe taken tot een hogere inzet en meer feedbackzoekend gedrag (Vandewalle, 2001).

Het nadeel van de 'sterke punten'-revolutie is het soms sterke accent (overigens niet uitsluitend) dat gelegd wordt op (vaststaande) talenten. Het risico hiervan is dat het kan leiden tot een selffulfilling prophecy. Deze ontstaat wanneer mensen hun gedrag aanpassen op basis van hun verwachtingspatroon, waardoor de verwachtingen op hun beurt ook uitkomen (Hilton & Von Hippel, 1996). Bijvoorbeeld: 'Ik heb geen overtuigingskracht omdat ik daar klaarblijkelijk geen talent voor heb en daarom heeft het volgen van een basistraining "overtuigen" weinig nut.'

Overwaardering van het individu. De complexiteit van werk fungeert als een hefboom op de relatieve prestatieverschillen tussen mensen (Hunter et al., 1990). Oftewel, naarmate men complexer werk uitvoert zal de impact van individuen op de organisatieresultaten groter zijn. Talentvolle mensen zijn dan ook geliefd en derhalve schaars. De logica van 'war on talent' staat binnen de meeste kennisintensieve organisaties niet of nauwelijks ter discussie. Ten onrechte. Ondanks het toegenomen belang van de factor mens binnen organisaties, zijn individuele medewerkers nog steeds een onderdeel van een groter geheel. De essentie van organiseren is dan ook dat men gezamenlijk effectiever (lees: doel behalen) of efficiënter (lees: met minder middelen) opereert dan individuen op zichzelf. Pfeffer (2001) waarschuwt ervoor dat het verheffen van individuen tot mythische proporties ten koste gaat van de aandacht voor systeemeigenschappen, zoals organisatiecultuur en -processen. Enkele jaren geleden onderzochten Huckman en Pisano (2006) de prestaties van cardiologen die in meerdere ziekenhuizen werkten. De veronderstelling is dat het menselijk kapitaal van de cardioloog ten goede zou komen aan alle patiënten. Uit de studie bleek echter dat de complicatie- en sterftcijfers vele malen hoger waren naarmate men minder

frequent in een ziekenhuis werkte. De kwaliteit van de samenwerking tussen de anesthesisten, chirurgen en verplegend personeel werd gezien als belangrijkste oorzaak.

De 'sterke punten'-benadering plaatst een onevenredig grote nadruk op het functioneren van het individu, terwijl de meeste organisaties juist in teamverband zijn georganiseerd. De complicaties van de 'sterke punten'-revolutie op teamprestaties blijven grotendeels onderbelicht. Zelfs de wetenschappers die de term *baanboetseren* (job craften) introduceerden - dit is onder meer het naar eigen inzicht aanpassen van inhoud en sociale relaties op het werk - wijzen op de mogelijk versturende invloeden van een individualistische benadering van baaninrichting (Wrezesniewski & Dutton, 2001). Binnen de 'sterke punten'-benadering wordt nauwelijks aandacht besteed aan de noodzakelijke balans tussen persoonlijke en organisatiebelangen. Het lijkt erop dat de spreekwoordelijke pendule is doorgeslagen. De veronderstelling dat als iedereen maar doet waar hij of zij goed in is de organisatie profiteert, lijkt kinderlijk naïef.

Zelfoverschatting. Veel voorstanders van de 'sterke punten'-benadering suggereren dat mensen heel goed weten wat hun zwakke punten zijn, maar geen benul hebben van hun sterke punten. Harde cijfers worden echter zelden gepresenteerd. Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie is er echter een bekend fenomeen, de zogenaamde *self-enhancement bias*. Mensen blijken de neiging te hebben om zichzelf te overschatten. Ze schrijven succes van zichzelf toe aan hun eigenschappen, terwijl het succes van anderen wordt geweten aan omgevingsfactoren. Een recente survey van Newsweek (2010) illustreerde dat 90 procent van de senior- en middenmanagers denkt dat zijzelf bij de top 10 procent van bekwaamste managers horen. Een vergelijkbaar cijfer duikt op onder startende studenten. 89 procent denkt in het 75^{ste} percentiel te horen, als het gaat om middelbare school prestaties (Duffy & Sedlacek, 2007). Deze resultaten suggereren dat mensen een onrealistisch zelfbeeld hebben. Tevens lijkt het erop dat mensen zich eerder overschatten dan onderschatten. Toegegeven, het kan zijn dat mensen nog steeds geen flauw benul hebben wat zij precies goed kunnen, maar een sterkere nadruk op sterke punten kan het opgeblazen zelfbeeld tot extreme proporties brengen.

Tot slot

De 'sterke punten'-revolutie heeft een waardevolle bijdrage geleverd aan het HRD-vakgebied. Het heeft een aantal belangrijke thema's (wederom) op de kaart gezet, waaronder de aandacht voor leermotivatie, het ter discussie stellen van

een fixatie op datgene wat mensen niet kunnen, oog voor datgene dat al dan niet te leren is, dat meerdere wegen naar Rome kunnen leiden (ook wel bekend als equifinaliteit) en de contextgebondenheid van presteren en excelleren. De pendule lijkt soms echter door te slaan. De tijd is gekomen om kritischer naar de uitgangspunten van dit 'talentgedreven taylorisme' te kijken. De negen kanttekeningen kunnen als handvatten dienen voor een weloverwogen denkproces. Mijn conclusie: bezint eer ge begint. ●

Literatuur

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, 69(5-6), 99-109.
- Bloom, B. (1986). **Developing talent in young people**. New York: Ballantine Books.
- Buckingham, M. & O.D. Clifton (2001). **Now, discover your strengths**. Sydney: Simon & Schuster.
- Charan, R., S. Drotter & J. Noel (2001). **The leadership pipeline. How to build the leadership-powered company**. San Francisco: Jossey-Bass.
- CIPD, Chartered Institute for Personnel and Development (2007). **Annual Survey Report 2007: Learning and Development**. London: CIPD.
- Clifton, D.O. & J.K. Harter (2003). Strengths Investment. In: **Positive Organizational Scholarship**, door K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (111-121). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Drucker, P. (2002). They are not employees, they are people. **Harvard Business Review**, 80(2), 70-77.
- Dweck, C.S. (2006). **Mindset**. New York: Random House.
- Duffy, R.D. & W.E. Sedlacek (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. **Journal of Vocational Behavior**, 70, 590-601.
- Ericsson, K.A., N. Charness, P. Feltovich & R.R. Hoffman (2006). **The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ericsson, K.A., M.J. Prietula & E.T. Cokely (2007). The making of an expert. **Harvard Business Review**, 85 (6/7), 114-121.
- Eichinger, R.W., G. Dai & K. Tang (2009). It depends upon what you mean by a strength. In: R. Kaiser's, **The perils of accentuating the positive**. Hogan Press.
- Groysberg, B., L. Lee & A. Nanda (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. **Management Science**, 54(7), 1213-1230.
- Hilton, J.L. & W. von Hippel (1996). Stereotypes. **Annual Review of Psychology**, 47, 237-271.
- Huckman, R.S. & G.P. Pisano (2006). The firm specificity of individual performance: Evidence from cardiac surgery. **Management Science**, 52(4), 473-488.
- Hunter, J.E., F.L. Schmidt & M.K. Judiesch (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 28-42.
- Kaplan, R. & R.B. Kaiser (2009). Stop overdoing your strengths. **Harvard Business Review**, 87(2), 100-103.
- Lange, W. de (2009). De triomf van competentie management; Yes we can! **Gids voor Personeelsmanagement**, 88(3), 11-13.
- Manpower (2008). **Confronting the Talent Crunch: 2008**. Whitepaper.
- McCall, M. (2009). Every strength a weakness and other caveats. In: R. Kaiser's, **The perils of accentuating the positive**. Hogan Press.
- Oldenboom, H. (2009). Goed werkgeverschap voor nieuwe professionals. **Leren in Organisaties**, 10(1/2), 14-18.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. **Organizational Dynamics**, 29(4), 248-259.
- Roberts, L.M., G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy & B. Barker (2005). How to play to your strengths. **Harvard Business Review**, 83(1), 74-80.
- Roberts, L.M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship. **Academy of Management Review**, 31, 292-305.
- Roehling, M.V., M.A. Cavanaugh, L.M. Moynihan & W.R. Boswell (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. **Human Resource Management**, 39, 305-320.
- Seligman, M.E.P. & M. Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, 55, 5-14.
- Schoemaker, M. (2003). **De metamorfose van de werkgemeenschap**. Nijmegen: oratie Radboud Universiteit.
- Schoemaker, M. (2005). Talent, competentie en prestatie: een complexe driehoeksverhouding. **Opleiding & Ontwikkeling**, 18(5).
- Thijsen, J.G.L. & B.I.J.M. van der Heijden (2003). Evaporated talent? Problems with talent development during the career. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 3(2), 154-170
- Tjepkema, S. & L. Verheijen (2005). Een krachtig perspectief voor persoonlijke groei. **Gids voor Personeelsmanagement**, 84(5), 24-27.
- Vandewalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. **Organizational Dynamics**, 30(2), 162-171.
- Visser, R.C. (2009). Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk. **Develop**, 5(1), 14-26.
- Visser, R.C. (2010). Talentmanagement: Van pindakaas naar krenten uit de pap. **Gids voor Personeelsmanagement** (under review).
- Weggeman, M. (2008). **Leidinggeven aan professionals? Niet doen!** Schiedam: Scriptum.
- Wrezesniewski, A. & J.E. Dutton (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their job. **Academy of Management Review**, 26(2), 179-201.



Ronald C. Visser MSc was ten tijde van het schrijven van dit artikel als docent en promovendus verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Momenteel is hij als freelance-docent op het gebied van HRD en talentmanagement onder meer verbonden aan de Vrije Universiteit. E-mail: rcvisser@gmail.com