

# Talent Mobiliseren:

## Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties

Marian Thunnissen en Peter Bos (red.)



Thunnissen, M., & Bos, P. (Red.). (2019). *Talent mobiliseren: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

[www.talentmobiliseren.nl](http://www.talentmobiliseren.nl)

## Inhoud

HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....	2
1.1 Ik wens u veel personeel toe!.....	2
1.2 Op zoek naar een passend talentbeleid.....	4
1.3 Een brug tussen onderzoek en praktijk.....	5
1.4 Opbouw boek.....	6
Literatuur hoofdstuk 1.....	13

## HOOFDSTUK 1: INLEIDING

### 1.1 Ik wens u veel personeel toe!

Deze oude, joodse uitspraak werd in het verleden gebruikt om iemand veel zorgen en ellende toe te wensen. Immers, het hebben van personeel zou gelijk staan aan stress en gedoe, wat het succes van de organisatie niet ten goede zou komen. Inmiddels wordt er heel anders naar personeel gekeken. Onderzoek uit de jaren tachtig van de vorige eeuw naar excellente organisaties zet de kentering in (o.a. Peters & Waterman, 1982). Succesvolle organisaties zagen hun personeel niet louter als grootste kostenpost en ongemak, maar juist als waardevol menselijk en sociaal kapitaal dat cruciaal was voor het langetermijnsucces van de organisatie. Het was belangrijk om dat te koesteren en om te investeren in een goed, gekwalificeerd en gemotiveerd personeelsbestand (Beer, Boselie & Brewster, 2015).

Nog steeds wordt er veel waarde gehecht aan het hebben van gekwalificeerd en goed inzetbaar personeel. Echter, de sterk veranderende omgeving van een organisatie maakt het er niet makkelijker op. Demografische, economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen veranderen onze manier van leven, leren, werken, organiseren en produceren. Deskundigen verwachten dat drie trends die nu belangrijk zijn, ook in de toekomst de arbeidsmarkt zullen domineren. Allereerst zullen technologische ontwikkelingen, digitalisering en robotisering invloedrijk blijven. Door digitalisering en robotisering kunnen productieprocessen veel efficiënter en flexibeler ingericht worden (Kossen, Albayrak & Kraaijenveld, 2016; Kremer, Went & Knottnerus, 2017). Dat heeft ertoe geleid dat banen verdwijnen: IT en robots hebben zowel laaggeschoold fysiek zwaar werk als cognitief routinewerk (zoals administratieve werkzaamheden en het maken van berekeningen) overgenomen (Stoffers, 2017; Van der Molen & Kirschner, 2017). Aan de andere kant heeft het ook weer gezorgd voor verlichting van werk, en tot nieuwe banen en werkgelegenheid (Est & Kool, 2015). De verwachting is dat deze trend zich zal doorzetten, en dat vernieuwingen elkaar steeds sneller zullen opvolgen. Het betekent wel dat werkenden over de vaardigheden moeten bezitten om met die (steeds innoverende) technologie om te gaan en dat zij hun kennis en vaardigheden voortdurend op peil moeten houden (Borghans, Fouarge, De Grip, 2014).

Een andere krachtige trend is de toenemende flexibilisering van arbeidsrelaties (Kossen *et al.*, 2016; Kremer *et al.*, 2017). In het *Trendrapport Aanbod van Arbeid* zien Van Echtelt en collega's (2016) een trend van flexibiliseren én combineren op de arbeidsmarkt: meer mensen hebben een flexibel contract, combineren werk met mantelzorg, combineren meerdere banen, of combineren hun studie met betaald werk. Ook de vraag naar arbeid flexibiliseert: de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer wordt steeds meer een aaneenschakeling van losse verbindingen, en krijgt het karakter van een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie waarbij niet één functie wordt vervuld, maar bepaalde taken of rollen, veelal voor een bepaalde duur (Kossen *et al.*, 2016). Deskundigen twijfelen nog over wat deze flexibilisering gaat betekenen voor de organisatievorm: gaan we de productie meer organiseren via fluïde netwerken van kleine ondernemingen en flexwerkers of zijn grote(re) ondernemingen die alleen de allerbesten in dienst willen hebben de dominante organisatievorm van de toekomst (Kossen *et al.*, 2016)?

Ten slotte zal in de toekomst ook de diversiteit en ongelijkheid op de arbeidsmarkt een punt van aandacht zijn (Kossen *et al.*, 2016; Kremer *et al.*, 2017; Boselie *et al.*, 2015). De arbeidsproductiviteit is hoog in Nederland, maar wordt vooral geleverd door een relatief kleine groep 'insiders' (veelal fulltime werkende, hoogopgeleide mannen), terwijl de kwaliteiten en talenten van 'outsiders' (vrouwen in deeltijd, allochtonen, laagopgeleiden en mensen met een arbeidshandicap) onder- of onbenut worden (Boselie *et al.*, 2015). Als deze ongelijkheid zal blijven bestaan, wordt voorzien dat de duurzame inzetbaarheid van beide groepen onder druk komt te staan: doordat er zulke hoge eisen aan de productiviteit worden gesteld, dreigt voor de 'insiders' het gevaar van een burn-out en is en blijft het voor de 'outsiders' lastig om aan het werk te gaan of te blijven (Boselie *et al.*, 2015). Bovendien wordt door deskundigen gewezen op de noodzaak tot een herwaardering van betaald werk. In toenemende mate wordt op burgers een beroep gedaan om zorgtaken op zich te nemen, en er is een stijgende behoefte aan meer erkenning voor deze taken (Kossen *et al.*, 2016). Ook op dit thema weten de experts niet goed hoe het zich zal ontwikkelen. Gaan we naar een toekomst waarin betaald werk belangrijker wordt en meer gaan mensen werken en/of

er meer uren per week worden gewerkt, of naar een situatie waarin we genoeg werken om te leven en er meer waardering is voor niet-werkgerelateerde activiteiten?

Het zijn brede, maatschappelijke ontwikkelingen die ook op het niveau van een organisatie van invloed zijn op de inzet van personeel en de organisatie van het werk. Wetenschappers zijn ervan overtuigd dat het succes van een organisatie wordt bepaald door de mate waarin deze in staat is dergelijke ontwikkelingen het hoofd te bieden. Daar waar technologie en machines makkelijker te kopiëren zijn, kan juist de kwaliteit van het personeel het verschil maken, aldus Cappelli en Keller (2014). Het wordt steeds belangrijker om op het juiste moment het juiste talent aan de organisatie te binden, tegen de juiste prijs (Schuler, Jackson & Tarique, 2011).

## 1.2 Op zoek naar een passend talentbeleid

Het is dan ook niet verwonderlijk dat – ondanks de huidige positieve betekenis – het hebben van personeel voor veel organisaties toch een lastige kluit is. Verschillende onderzoeken tonen aan dat topmanagers van grote bedrijven het binden en boeien van talent als een van grootste uitdagingen voor de toekomst ervaren (Skuzza, Scullion & McDonnell, 2013; BCG, 2014; Towers Watson, 2014). Recent Nederlands onderzoek van Raet (2017) laat zien dat ook bestuurders van Nederlandse organisaties zich zorgen maken over wat de veranderingen in en om hun organisatie betekenen voor hun personeel: hebben we werknemers met de juiste competenties en specialistische kennis in huis?; zijn we in staat om jong talent aan te trekken?; is ons zittende personeel in staat en bereid om mee te groeien met de veranderende eisen? Om dat te realiseren zetten organisaties strategische personeelsplanning, training en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en talentmanagement hoog op de strategische HR-agenda (Raet, 2017; Vos *et al.*, 2017).

Veel organisaties ontwikkelen en implementeren een talentbeleid of talentprogramma, maar zijn tegelijkertijd nog zoekende naar de juiste insteek en aanpak daarvoor (Boston Consulting Group, 2014). Het blijkt, om verschillende redenen, lastiger te zijn dan gedacht en het komt helaas toch geregeld voor dat het talentbeleid niet goed geïmplementeerd wordt en minder succesvol is dan gewenst, of zelfs wordt stopgezet (o.a. Poocharoen & Lee, 2013;

Powell *et al.*, 2012), wat vervolgens leidt tot teleurstellingen en een negatieve beoordeling over talent en talentmanagement bij de betrokken medewerkers en leidinggevenden (Mooren, 2016; Komninos, 2017).

In hun zoektocht naar adequate oplossingen voor hun talentvraagstukken imiteren organisaties vaak andere bedrijven, of wordt teruggegrepen op soms karig onderbouwde managementboeken en talentscans. Stahl *et al.* (2007; 2012) raden een dergelijke 'copy en paste'-aanpak af omdat dit de effectiviteit en succes van talentmanagement niet ten goede komt. Talentmanagement is volgens hen maatwerk en moet passen bij de kenmerken en omstandigheden van de organisatie. Ook Briner, een Britse hoogleraar organisatiepsychologie, nodigt managers en professionals in de praktijk uit om niet te gaan voor de snelle oplossingen, maar om op basis van onderzoek weloverwogen interventies te plegen (Briner, 2007; Briner, Denyer & Rousseau, 2009). De professional hoeft niet zelf wetenschappelijk onderzoek te doen, maar kan wel wetenschappelijk onderzoek gebruiken als input voor zijn *evidence-based* handelen. Hoewel het wetenschappelijke veld van talentmanagement zich de afgelopen jaren enorm snel ontwikkeld heeft en er inmiddels aardig wat empirisch onderzoek is gedaan (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017), weet deze kennis de praktijk niet goed te bereiken. Enerzijds wordt kennis uit wetenschappelijk onderzoek door de talentwetenschappers zelf te weinig met de praktijk gedeeld (Collings, Scullion & Vaiman, 2011; Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014; Capelli & Keller, 2014), en anderzijds lezen maar weinig HRM'ers HR-gerelateerde wetenschappelijke literatuur of zijn op de hoogte van de bevindingen van wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van HR-praktijken (Lopes de Leao Laguna & Meerman, 2016).

### 1.3 Een brug tussen onderzoek en praktijk

Met dit boek beogen we een brug te slaan tussen de vraagstukken uit de praktijk rondom het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent, en de kennis die daarover inmiddels is opgedaan in wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek. Op deze manier willen we HR-professionals in de praktijk ondersteunen bij het vormgeven en implementeren van een passend, effectief en *evidence based* talentbeleid in hun organisatie. Ook voor leidinggevenden die zich verder in het thema willen verdiepen kan het boek (of delen

daarvan) relevant zijn. Het boek is geen zelfhulpboek voor mensen die hun talent willen ontdekken, maar kan mogelijk voor medewerkers die meer willen weten over talentmanagement interessant zijn.

In elk hoofdstuk onderbouwen we ons betoog met solide theorieën uit Human Resource Management (HRM), Human Resource Development (HRD), psychologie en organisatiekunde, en met kennis opgedaan uit onderzoek in de praktijk. Voor een deel gaat dat om onderzoek uitgevoerd door anderen, maar voor een belangrijk deel zijn de hoofdstukken ook gebaseerd op onderzoek dat de auteurs zelf hebben uitgevoerd. In elke hoofdstuk wordt de slag naar de praktijk gemaakt. Aansprekende interventies, praktijkvoorbeelden en adviezen geven de lezer handvatten voor een eigen aanpak.

#### 1.4 Opbouw boek

Een boek over talent en talentmanagement kan niet zonder duidelijke definities. Daarom neemt Marian Thunnissen u in **hoofdstuk 2** mee in de belangrijkste discussies die over talent, talentmanagement en de waarde daarvan in de (wetenschappelijke) literatuur worden gevoerd. Op dit moment zijn er twee dominante benaderingen ten aanzien van talent: de exclusieve en meer prestatiegerichte talentbenadering (een kleine groep medewerkers is talentvol) versus de inclusieve, sterkepuntenbenadering (iedereen heeft talent). Daarna gaan we in op de uitgangspunten die wij zullen hanteren in het boek, en leggen we uit waarom we liever spreken over talentmobilisatie in plaats van talentmanagement. Na hoofdstuk 2 zullen we die laatste term dan ook zo min mogelijk gebruiken.

Talentmobilisatie bestaat uit het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent. In **hoofdstuk 3** zetten Marian Thunnissen en Manon Krabbenborg het identificeren (ontdekken) en ontwikkelen van talent op het niveau van de individuele medewerker centraal. Allereerst wordt met behulp van het model van Gagne (2004, 2010, 2015) talent nader uitgewerkt. We omschrijven talent als een eigenschap van een persoon die, als het in de juiste context wordt ontwikkeld en ingezet, leidt tot plezier, voldoening en excellente prestaties. Tevens wordt uitgelegd wat het verschil is tussen talent en competentie.

Vervolgens gaat het hoofdstuk in op het identificeren van talent. We bespreken diverse instrumenten die organisaties kunnen gebruiken om talent in kaart te brengen, zoals het *nine-grid*-model en het talentgesprek. Ook gaan we in op de bevindingen van een onderzoek naar het gebruik van talentscans in de praktijk. Wanneer het talent van een individu in kaart is gebracht, kan het verder worden ontwikkeld en benut. In hoofdstuk 3 beargumenteren we dat dit een continu proces is dat niet alleen plaatsvindt in de huidige baan, maar gedurende de hele loopbaan. Daarin heeft de medewerker een eigen verantwoordelijkheid: het is belangrijk dat de medewerker (1) zijn of haar talenten kent, ontwikkelt en benut; (2) weet in welke omgeving dat talent het beste tot wasdom komt; (3) maar ook in contact staat met en anticipeert op de ontwikkelingen in het beroep en op de arbeidsmarkt. Echter, talentontwikkeling en -benutting ligt niet alleen op het bordje van de medewerker. De organisatie kan dit stimuleren en faciliteren. Hoe? Dat staat centraal in de volgende hoofdstukken.

Gagné (2004; 2010; 2015) stelt dat talent niet zomaar tot ontwikkeling komt. In **hoofdstuk 4** bespreekt Constanze Thomassen hoe een organisatie het leer- en ontwikkelproces van een medewerker kan ondersteunen en verrijken. Vaak wordt bij talentontwikkeling gedacht aan training en opleiding. Hoofdstuk 4 laat zien dat er veel meer mogelijk is, en dat juist de werkplek zelf een heel waardevolle leeromgeving kan zijn. Het doel van het hoofdstuk is om inzicht te verkrijgen in wat werkplekleren is en hoe het bijdraagt aan de talentontwikkeling van medewerkers. Allereerst wordt gekeken naar een definitie van werkplekleren. Over het algemeen kan gezegd worden dat werkplekleren gericht is op het verwerven en assimileren van een geïntegreerde verzameling van kennis, vaardigheden en houdingen. Het gaat er daarbij om dat bij de betrokkenen (lerende of team) een proces van gedragsverandering op gang komt. Het is steeds een combinatie van formeel en informeel leren. Om goed te kunnen leren op de werkplek is het belangrijk dat de werkomgeving, de functie en ook de medewerker zelf aan een aantal condities voldoen. Nadat we hebben besproken welke condities dat zijn, behandelen we een aantal interventies en aandachtspunten bij het begeleiden van werkplekleren. Sociale steun en coöperatie is een belangrijke voorwaarde om tot leren te komen. Veel van de interventies in hoofdstuk 4 hebben hier dan ook mee te maken. We bespreken leren in *communities of practice* en netwerklernen als een vorm van



sociaal leren. Een coachende manager is cruciaal voor het slagen van talentontwikkeling van medewerkers. De coachende manager daagt medewerkers uit om te reflecteren, geeft hierin ondersteuning en draagt bij aan het ontstaan van een positieve leercultuur.

In **hoofdstuk 5** gaan Anne-Marie Kuijpers en Marian Thunnissen in op het benutten van talent in teams. Talentbenutting is het optimaal gebruikmaken van de talenten van een medewerker doordat deze die werkzaamheden kan uitvoeren die passen bij zijn talenten. Er is sprake van een optimale fit tussen de functie-eisen en de sterke punten van een medewerker. Talentbenutting kan plaatsvinden binnen de huidige functie, maar in veel organisaties wordt het werk niet gedaan door individuele personen, maar in een team waarin meerdere mensen verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het werk. Hoofdstuk 5 zoomt uit van het niveau van de individuele medewerker, naar het niveau van het team. Het doel van het hoofdstuk is om inzicht te geven in hoe een team vorm kan geven aan talentbenutting ten behoeve van het individu en vooral ten behoeve van het team als geheel. Allereerst wordt besproken wat een team precies is en wat de kenmerkende elementen van een team zijn. Vervolgens worden die kenmerken gebruikt om te omschrijven wat talentgericht werken in een team inhoudt en welke randvoorwaarden daarbij belangrijk zijn. Daarna wordt behandeld hoe talentgericht werken zich ontwikkelt in verschillende teamontwikkelingsstadia. Ten slotte presenteren we in hoofdstuk 5 een methodiek waarmee teams ondersteund kunnen worden in het ontdekken en benutten van de talenten in het team.

In verschillende hoofdstukken wordt geconcludeerd dat de leidinggevende een cruciale rol speelt in het ontdekken, benutten en ontwikkelen van talent. In **hoofdstuk 6** gaan Peter Bos en Katja Pardoën in op de vraag welk type leiderschap bijdraagt aan talentmobilisatie. Om deze vraag te beantwoorden, is allereerst gekeken naar wat leiderschap precies inhoudt. Het blijkt dat er eindeloos veel definities van leiderschap bestaan. Uiteindelijk draait het niet om de vraag wat leiderschap wel of niet is, maar om de vraag *hoe* je leiderschap wilt vormgeven. Het is zinvol om het gewenste leiderschap aan te passen aan de context én het gewenste doel dat bereikt moet worden. Talentgericht leiderschap richt zich specifiek op de ontwikkeling van medewerkers door het identificeren, benutten en ontwikkelen van talent

bij medewerkers centraal te stellen. Binnen talentgericht leiderschap worden twee leiderschapstijlen onderscheiden: *supportive leadership* en *empowering leadership*. In hoofdstuk 6 worden de bevindingen van een onderzoek naar talentgericht leiderschap besproken, en uit dit onderzoek blijkt dat beide leiderschapstijlen een positieve samenhang hebben met talentmobilisatie. Met andere woorden: hoe meer medewerkers ervaren dat hun leidinggevende *supportive* en *empowering leadership* toont, hoe meer medewerkers aangeven dat zij bewust zijn van hun talent, dat zij hun talenten inzetten en dat zij hun talenten ontwikkelen. Deze relatie is het sterkst voor *empowering leadership*. Dat betekent dat de leidinggevende zich vooral moet opstellen als een architect van een werkomgeving waarin medewerkers hun talenten kunnen ontdekken, benutten en ontwikkelen. Onderzoek toont ook aan dat sommige factoren talentgericht leiderschap in de weg staan, zoals een te grote *span-of-control*, een gebrek aan ondersteuning van HR en een gebrek aan tijd of prioriteit voor talentmobilisatie. Daarnaast overschat de meerderheid van de leidinggevendenden de mate waarin zij talentgericht leiderschap toepassen. Dit laatste heeft een negatieve invloed op talentmobilisatie bij medewerkers. Het hoofdstuk geeft een aantal praktische adviezen over hoe dit ondervangen kan worden.

Ook wordt in verschillende hoofdstukken gewezen op het belang van een stimulerend talentklimaat. Maar wat is dat precies? In **hoofdstuk 7** ontrafelen Kazimier Helfenrath en Peter Bos wat een talentgerichte organisatiecultuur is. Om goed te begrijpen wat een talentklimaat is, wordt eerst besproken wat het verschil tussen organisatiecultuur en organisatieklimaat is. Bij organisatieklimaat gaat het vooral over het 'wat' in organisaties, en bij organisatiecultuur over het 'waarom'. Daarna maken zij het specifiek en stappen over naar een *strength based climate*. Dat is een werkomgeving waarin je fouten mag maken en daarvan mag leren, een omgeving die veilig genoeg is om je talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Nadat is besproken hebben welke aspecten van die omgeving een positieve invloed hebben op het ontdekken, benutten en ontwikkelen van talent, gaat het hoofdstuk in op hoe die aspecten met interventies te beïnvloeden zijn. Helfenrath en Bos betogen dat het veranderen van organisatieklimaat zinloos is als de organisatiecultuur niet verandert. Cultuurverandering gaat over het aanleren van nieuwe basisaannames die nieuw gedrag als resultaat hebben. Ook dit gaat met vallen en opstaan, vandaar dat een veilig psychologisch

klimaat, kwalitatief goede relaties, een positieve stip op de horizon en rolmodellen een belangrijke rol hierin spelen.

In **hoofdstuk 8** behandelen Marian Thunnissen en Katja Pardoën de rol van HR in talentmobilisatie. Het lijkt heel vanzelfsprekend dat daarbij een rol voor HR is weggelegd, maar toch wordt daar in de literatuur weinig aandacht aan besteed. Het doel van dit hoofdstuk is om HR-professionals inzicht te geven in het gehele talentmobilisatieproces in de organisatie en de factoren binnen en buiten de organisatie die daarop van invloed kunnen zijn. Dit inzicht in het totale talentproces op organisatieniveau helpt om te bepalen waar en op welke manier de HR-afdeling een waardevolle bijdrage kan leveren aan het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent. De facilitering en ondersteuning van de HR-afdeling op het gebied van talentmobilisatie focust zich op verschillende aandachtsgebieden. Allereerst speelt HR een cruciale rol in het ontwerpen en implementeren van een talentprogramma. We omschrijven dit later als de rol van *futuroloog* (de impact van ontwikkelingen voorspellen). Daarnaast heeft HR een rol in het monitoren en evalueren van het talentprogramma. HR kan aan dit aandachtsgebied invulling geven door de rol van *nerd* (analyseren van bestaande data: *talent analytics*) op zich te nemen. Verder is het aan HR om het nieuw gevormde talentprogramma blijvend te ondersteunen en levend te houden door een actieve rol te spelen in het behouden van de focus op de ontwikkeling van medewerkers. Dit wordt beschreven als de rol van *hovenier* (het creëren van een voedingsbodem en het faciliteren van het bloeien en groeien van talenten) en van *coach* (ondersteuning en ontwikkeling van leidinggevenden). Al deze aandachtsgebieden en rollen van HR zijn van belang voor een succesvol talentprogramma.

In alle hoofdstukken zijn interventies en tools besproken die HR in zou kunnen zetten om het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent te faciliteren. HR professionals kunnen gebruikmaken van bestaande activiteiten, maatregelen en scans, zoals die in managementboeken en wetenschappelijke literatuur te vinden zijn, of ze ontwikkelen zelf nieuwe interventies. Maar hoe doe je dat? Hoe vervul je naast de rol van futuroloog, nerd, hovenier en coach ook de rol van ontwerper? In **hoofdstuk 9** zet Janienke Sturm het ontwerpen van talentinterventies centraal. Om een talentinterventie effectief in te kunnen

zetten, is het belangrijk dat deze zo goed mogelijk aansluit bij de wensen, behoeften en mogelijkheden van de medewerkers van een organisatie. Om die reden is het aan te bevelen dat HR-professionals zelf een op maat gemaakt interventieprogramma ontwerpen, ontwikkelen en implementeren, op basis van onderzoek en door goed te kijken en luisteren naar de behoeften van medewerkers en andere stakeholders binnen een organisatie. *Design Thinking* is een manier van denken die mensen zonder een ontwerpopleiding handvatten geeft om op een creatieve, mensgerichte en onderzoekende manier, samen met anderen innovatieve oplossingen te ontwikkelen en te implementeren. In de *Design Thinking*-methode spelen de behoeften van de doelgroep, in het geval van talentinterventies zijn dat de medewerkers, een centrale rol. Oplossingen worden niet vóór de medewerkers ontworpen, maar samen met hen, en met de andere stakeholders in de organisatie. De *Design Thinking*-aanpak biedt ruimte om dingen uit te proberen, om fouten te maken en daarvan te leren; het is een iteratief proces, waarin steeds op basis van feedback het ontwerp aangescherpt, verfijnd en verbeterd wordt. In ieder *Design Thinking*-proces wordt een of meerdere keren de volgende drie fasen doorlopen: inspiratie, creatie en implementatie. Door ieder van deze fasen te doorlopen, wordt stapsgewijs en iteratief een interventie ontwikkeld die succesvol kan worden geïmplementeerd. In dit hoofdstuk wordt het *Design Thinking*-proces uitgelegd en toegelicht. We bespreken een aantal concrete technieken die in de verschillende fasen van het proces kunnen worden toegepast. En we gaan in op de rol van de HR-professional in het toepassen van *Design Thinking* voor het ontwikkelen en implementeren van talentinterventies.

We sluiten het boek af met een kritische reflectie op talentmobilisatie. In **hoofdstuk 10** gaat Beatriz Roman in op de ethische dilemma's die zich bij de invoering van talentmobilisatie of het inzetten van talentgerichte interventies kunnen voordoen. Zij stelt dat HRM'ers en anderen die aan talentmobilisatie werken, geconfronteerd worden met de vraag of de wijze waarop talentmobilisatie wordt ingestoken aansluit bij het eigen morele kompas (de persoonlijke 'meetlat' van normen en waarden waarlangs iemand besluiten legt) en of men zich hieraan wil verbinden. Het belang van het maken van een ethische analyse wordt beargumenteerd. Om HR ook te faciliteren in het aannemen van de rol van 'bedrijfsfilosoof' wordt een stappenplan voor een ethische analyse gepresenteerd. Omdat de voedingsbodem

voor de te implementeren talentinterventies daarbij een cruciale rol speelt, is het belangrijk in stap 1 eerst stil te staan bij de visie op talentmobilisatie die gehanteerd wordt door (verschillende belangenpartijen binnen) de organisatie. Daarna behandelen we de te maken ontwerpkeuzes (stap 2) en gaan we in op dilemma's die zich kunnen voordoen bij de uitvoering (stap 3).

## Literatuur hoofdstuk 1

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Special Issue. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Borghans, L., Fouarge, D., & de Grip, A. (2011). *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht: ROA.
- Boston Consulting Group (BCG) (2014). *Riding a Wave of Growth: Global Wealth 2014*.
- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, D. (2009). Evidence-based management: concept cleanup time?. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Briner, R. (2007). Is HRM evidence-based and does it matter? *Opinion Paper OP6, Institute for Employment Studies, Brighton*.
- Cappelli, P. & Keller, J. (2014), Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, 305-331.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). Special Issue. European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453–462.
- Est, R. V., & Kool, L. (2015). Werken aan de robotsamenleving. *Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. The Hague: Rathenau Instituut.
- Komninos, X. (2017). *Rijk aan talent*. Master thesis SHRM, Utrecht University
- Kossen, J., Albayrak, B. & Kraaijeveld, K. (2016). *Werken in de toekomst. Vier scenario's voor de organisatie van werk in Nederland in 2026*. Amsterdam: De Argumentenfabriek
- Kremer, M., Went, R. C. P. M., & Knottnerus, J. A. (Eds.). (2017). *Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*.
- Lopes de Leao Laguna, L., & Meerman, M. (2016). Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers: een evaluatieonderzoek naar de intenties, belemmeringen, stimulansen en opbrengsten van een leertraject. *Tijdschrift voor HRM*, 2016(1).

- Mooren, I. (2016), *Een talentprogramma maakt nog geen talent. Een onderzoek naar de opbrengsten van talentprogramma's vanuit het perspectief van de organisatie en de talenten en de rol van verschillende invloedsfactoren op het realiseren van deze opbrengsten*, Master thesis SHRM, Utrecht University
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Reat (2017). *HR Benchmark, 2017*
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business, 46*(4), 506-516.
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *International Journal of Human Resource Management, 24*(3), 453–470.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (faculty and research working paper) INSEAD.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *MITSloan Management review*. Winter 2012, 53(2), 24-32
- Stoffers et al., (2017). *Sociale Innovatiemonitor Limburg [Workplace Innovation]*. Maastricht: Zuyd Lectoraat Employability / Maastricht University ROA.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent Management in Practice: An Integrated and Dynamic Approach*. Bingley: Emerald Publishing
- Towers Watson (2014), *Global Talent Management and Rewards Study*
- Van der Molen, W. & Kirschner, P. (2017). *Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op*. Arnhem: NVSP.
- Van Echtelt, P., Croezen, S., Vlasblom, J. D., de Voogd-Hamelink, M., & Mattijssen, L. (2016). *Aanbod van arbeid 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Vos, M., Corporaal, S., Van Dartel, M., Peters, S. & Morssink, T. (2017), 'De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional. Ontwikkeling in het HR-vakgebied in de afgelopen vier jaar' in: *Tijdschrift voor HRM, 3-2017*