

Optimaal benutten van talent

De interactie tussen medewerker en leidinggevende

Menno Vos
Sjiera de Vries
Louis Celant
Willy Veenkamp

Effectief gebruik maken van talent is binnen organisaties een actueel vraagstuk, maar het blijkt dat organisaties in de praktijk nog vaak zoeken naar de juiste aanpak. In dit onderzoek is onderzocht wat de impact is van het herkennen van het eigen talent, een proactieve houding om iets met dat talent te doen en de ervaren ondersteuning van de leidinggevende daarbij op een aantal werkuitkomsten. Kennis over dit proces kan als input dienen om HR beleid rondom talentbenutting te verbeteren. Door middel van een enquête onder 480 werknemers van verschillende organisaties is data verzameld. Het onderzoek laat zien dat medewerkers die hun eigen talent herkennen, beter presteren en hun werk slimmer aanpakken. Medewerkers die zelf actief sturing geven aan het benutten van hun eigen talent, pakken meer taken buiten hun functie op en doen hun werk op een slimmere manier. Leidinggevendens hebben een belangrijke compenserende rol in dit proces. Medewerkers die wat minder goed in staat zijn om proactief hun talenten in te zetten, hebben baat bij een goede ondersteuning van de leidinggevendens. Als het echter gaat om de bevologenheid van medewerkers, dan heeft de leidinggevende een versterkende rol: medewerkers ervaren meer bevologenheid wanneer hun eigen proactieve houding samen gaat met een goede ondersteuning van het management. Deze resultaten laten zien dat bij het ontwerpen en implementeren van talentmanagement-programma's een gezamenlijk rol van zowel medewerker als leidinggevende gewenst is.

Inleiding

Talentmanagement en talentontwikkeling zijn 'trending topics' voor veel organisaties (Dries, 2013; Thunnissen, 2016; Vos, Corporaal, Van Dartel, Peters & Morssink, 2017). Dat komt onder andere door een aantal ontwikkelingen in en rondom de huidige arbeidsmarkt. Zo zet het economisch herstel door waardoor organisaties weer kunnen groeien (CPB, 2016). Tegelijkertijd is er sprake van demografische veranderingen: door vergrijzing en ontgroening stroomt kennis en ervaring 'aan de bovenkant' uit en vindt er 'aan de onderkant' onvoldoende aanvulling plaats (CBS, 2012). Daarnaast wordt steeds meer werk gedigitaliseerd, het werk

Dr. Menno Vos is associate lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim.

Dr. Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim.

Drs. Louis Celant is onderzoeker en docent Bedrijfskunde bij hogeschool Windesheim.

Drs. Willy Veenkamp is docent-onderzoeker en trainer/coach bij hogeschool Windesheim.

dat overblijft, vraagt veelal een grote mate van specialisatie en flexibiliteit. Om in te kunnen spelen op die veranderingen stellen organisaties hogere eisen aan hun medewerkers. Ook medewerkers stellen andere eisen aan de manier waarop ze invulling willen geven aan hun werk: welbevinden en individuele ontplooiing worden belangrijker (Dik, Byrne & Steger, 2013). Kortom, de ruilrelatie tussen werkgevers en werknemers verandert en beiden hechten meer belang aan het slimmer inzetten van talenten.

Effectief gebruik maken van talent is dus binnen organisaties een actueel vraagstuk. Talentmanagement staat hoog op de strategische HR-agenda, maar organisaties zoeken vaak nog naar de juiste aanpak. Thunnissen (2015) roept dan ook op om de empirische kennis over talentmanagement te vergroten en meer onderzoek te doen naar hoe talentmanagement in de praktijk werkt en hoe organisaties het identificeren en benutten van talent kunnen verbeteren. Andere onderzoekers stellen voor om meer veldonderzoek te doen waarin talentmanagement niet alleen vanuit het perspectief van de organisatie, maar ook vanuit het perspectief van de medewerker wordt gezien (zie bijvoorbeeld Bjorkman, Ehrnrooth, Makela, Smale & Sumelius, 2013; Dries & Pepermans, 2008). Nauta (2011) wijst bovendien op de mogelijkheid om via het vernieuwen van arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer tot betere talentbenutting te komen. In het huidige onderzoek sluiten we aan op deze suggesties door vooral vanuit een medewerkersperspectief te kijken naar hoe talentmanagement tot stand komt in de arbeidsrelatie met hun directe leidinggevende. Specifiek richten we ons op de vraag hoe medewerkers naar hun talent kijken, daar op een actieve manier iets mee (proberen) te doen op de werkvloer en welke rol de leidinggevende daarin speelt. Kennis over dit proces kan als input dienen om HR-beleid te formuleren en interventies vorm te geven waarin optimaal gebruik maken van het potentieel binnen de organisatie centraal staat. Op die manier kan talentmanagement op een meer effectieve wijze structureel worden ingezet binnen arbeidsorganisaties.

Voordat we het onderzoek beschrijven en wat de uitkomsten daarvan betekenen voor HR-beleid in organisaties zullen we eerst ingaan op wat talentmanagement is en waarom talentmanagement van belang is voor zowel organisatie als medewerker. Vervolgens kijken we naar het talentmanagementproces vanuit een medewerkersperspectief: wat kunnen zij zelf doen om hun talent beter te ontplooiën en wat hebben zij daarvoor nodig vanuit de arbeidsrelatie met de werkgever?

Theoretisch kader

Wat is talentmanagement?

De bestaande literatuur is niet eenduidig over wat 'talent' is, er worden veel verschillende definities gehanteerd (Al Ariss, 2014; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013; Beechler & Woodward, 2009; Tarique & Schuler, 2010). Dries (2013) bespreekt in haar overzichtsartikel een aantal definities van talent vanuit verschillende onderzoekstradities. Zo wordt vanuit HRM-literatuur talent overwegend gezien als het menselijk kapitaal binnen de organisatie dat een significante meerwaarde voor de organisatie oplevert

(Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Hackman, 2006). Talent wordt hierbij opgevat als die eigenschappen en competenties van medewerkers die direct bijdragen aan het succes van de organisatie. Talentmanagement is dan met name gericht op het verbeteren van de productiviteit, flexibiliteit en efficiency van medewerkers en organisaties. Meestal beperkt talentmanagement vanuit deze insteek zich tot een selecte groep ‘toptalenten’ omdat hier het hoogste rendement van wordt verwacht. Een valkuil van deze ‘exclusieve’ benadering van talentmanagement is echter dat hierdoor de band met het gros van de medewerkers, de medewerkers ‘zonder’ talent, juist verzwakt wordt (Meyers, 2016). Bovendien leveren de talentmanagementstrategieën die vanuit deze zienswijze worden ingezet, organisaties niet de wendbaarheid op die ze juist zo nodig hebben. Het is immers moeilijk om te voorspellen welke talenten over vijf jaar nodig zijn, en dus ook wat vanuit dat perspectief toptalent is. Met het oog op de toekomst is het veel logischer en nuttiger om in alle talenten te investeren (Thunnissen, 2016; Meyers, 2016).

Vanuit de positieve psychologie is een meer inclusieve benadering van talentmanagement ontwikkeld, waarin talent gezien wordt als persoonlijke eigenschappen die tot uitdrukking komen in de taken die individuen goed en met plezier doen (Meyers, 2015a). De inclusieve benadering gaat ervan uit dat ieder mens unieke sterke punten of talenten heeft die in organisaties kunnen worden ingezet. In deze benadering worden de sterke punten van medewerkers als uitgangspunt genomen voor ontwikkeling en voor het inrichten van functies. Dit in tegenstelling tot meer traditioneel competentie management waarbij de vereisten vanuit de functie centraal staan en gezocht wordt naar medewerkers waarvan de talenten hierbij passen, of waar wordt ingezet op het ‘repareren’ van de tekortkomingen van de medewerker om te kunnen voldoen aan de vereisten (Thunnissen, 2016). In de inclusieve benadering wordt ervan uit gegaan dat ieder individu over een unieke set talenten beschikt, waarbij gezocht wordt naar manieren om deze talenten zo te ontwikkelen en in te zetten dat zowel de persoon als de organisatie hiervan profiteert. Deze inclusieve benadering van talentmanagement, waarin geïnvesteerd wordt in de talenten van alle medewerkers, past beter bij de uitdagingen van de huidige arbeidsmarkt (Meyers, 2016). De toenemende krapte in bepaalde sectoren vraagt er namelijk om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Het is dan slim om aandacht te besteden aan wat medewerkers willen en dat is waardering voor hun werk en werk doen dat aansluit bij hun talenten (BCG, 2014). Tegelijkertijd verandert veel werk zodanig dat het continu door blijven ontwikkelen van medewerkers een vereiste is geworden om als organisatie te overleven. Gezien deze overwegingen is in het huidige onderzoek aangesloten op de traditie van inclusief talentmanagement.

Wat levert talentmanagement op?

Opbrengsten van talentmanagement worden in de wetenschappelijke literatuur vooral gezocht in het creëren van waarde voor de organisatie: talentmanagement zou moeten bijdragen aan een kwalitatief goed en flexibel personeelsbestand, de realisatie van de organisatiedoelen, de versterking van de concurrentiepositie en een positief imago van de organi-

satie (Beechler & Woodward, 2009; Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Bovendien valt op dat er vooral oog is voor economische opbrengsten in termen van productiviteit, flexibiliteit en efficiency. De medewerker van nu wil daarnaast echter waardering voor zijn werk en werk doen dat aansluit bij zijn talenten (BCG, 2014). In veel empirische studies is dit welbevinden van medewerkers onderbelicht gebleven. Onderzoekers roepen dan ook op om niet alleen te onderzoeken of talentbenutting een meerwaarde heeft voor de organisatie, maar ook te kijken naar de positieve opbrengsten voor (individuele) medewerkers (Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013; Thunnissen *et al.*, 2013). Vanuit een 'mutual gains' benadering (Susskind & Movius, 2009), hoeven organisatie- en werknemersbelangen elkaar in deze niet uit sluiten. Volgens Meyers (2016) leidt het ontwikkelen en benutten van al het talent in een organisatie tot een hoger welzijn en sterkere band met de werkgever, wat weer leidt tot een beter rendement voor de organisatie.

Talent kan benut worden in de vaste functie van de medewerker, en een aantal onderzoekers wijst dan ook op de link tussen talentmanagement en (individuele) werkprestaties (zie Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Hackman, 2006). Aangezien werk steeds sneller verandert, wordt het steeds belangrijker dat medewerkers breed inzetbaar zijn en flexibel kunnen schakelen tussen werkzaamheden. De inclusieve benadering van talentmanagement gaat ervan uit dat medewerkers vaak meer kunnen dan wat hun takenpakket omschrijft, en dat ze dus breed inzetbaar zijn (Nauta, 2011). In organisaties die de ruimte bieden om buiten de voorgeschreven functieprofielen te treden, zijn medewerkers meer geneigd taken op te pakken die buiten hun eigen takenpakket vallen of die boven de verwachting van de organisatie uitgaan (zie ook Al Ariss, Cascio & Pauwe, 2014). Naast dit 'extra-rol gedrag' wordt zo ook meer innovatief werkgedrag gestimuleerd. Medewerkers die meer vanuit hun talenten werken, zien vaker nieuwe mogelijkheden om hun werk aan te pakken of in te richten (zie ook Yidong & Xinxin, 2013).

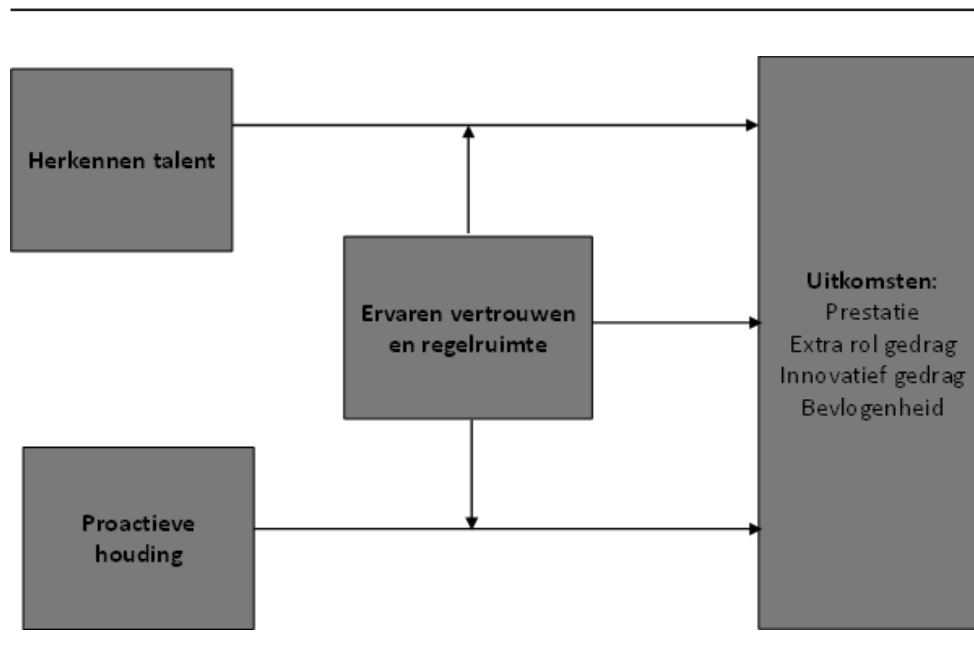
Talentmanagement kan ook bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers (Christensen Hughes & Rog, 2008). Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening (Schaufeli & Bakker, 2004). Bevlogen medewerkers bruisen van energie, voelen zich fit en hebben een grote mentale veerkracht. Daarnaast voelen zij zich in hoge mate betrokken bij hun werk: hun werk roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Ten slotte gaan bevlogen medewerkers helemaal op in hun werk alsof de tijd stil lijkt te staan. Volgens Bhatnagar (2007) heeft effectief talentmanagement impact op de bevlogenheid van medewerkers omdat zij merken dat hun organisatie zich committeert aan het continu investeren in mensen. Dit geeft medewerkers het gevoel dat zij werkzaamheden deels naar vrijheid kunnen invullen en werkzaamheden kunnen doen waar ze goed in zijn, wat versterkend werkt voor hun welbevinden op de werkvloer (Deci & Ryan, 1987; Ryan & Deci, 2000).

Het talentmanagementproces

In veel onderzoek wordt talentmanagement ingestoken als een instrumentele en top-down benadering waarin het management en de HR-afdeling werken aan het rekruteren, behouden en ontwikkelen van talentvolle medewerkers. Gezien onze focus op het ontwikkelen van de talenten van medewerkers die werkzaam zijn in de organisatie, laten we in dit onderzoek andere onderdelen van talentmanagement, zoals recruitment en uitstroombesluit, hier buiten beschouwing. Talentmanagement start dan bij het identificeren van talenten van medewerkers en het onderzoeken van de mogelijkheden die ze bieden (Meyers, 2015b). Meer recentelijk benadrukken verschillende onderzoekers het belang van een actieve rol van de medewerkers in dit proces. Dit past binnen de inclusieve benadering van talentmanagement waarin medewerkers zelf een belangrijke rol krijgen bij het identificeren en benutten van hun talent (Buckingham & Clifton, 2001). Een belangrijke vraag is dan ook of medewerkers in staat zijn om hun eigen talent te herkennen en te duiden. Daarnaast kan talent van medewerkers effectiever ingezet worden als medewerkers gemotiveerd zijn om hun talenten te willen benutten en ook zelf initiatief nemen om iets met hun talent te doen op de werkvloer. Dit sluit aan op theorieën over self-efficacy (Bandura, 1977; Maddux & Gosselin, 2003), die ervan uit gaan dat het vertrouwen dat individuen hebben in hun eigen mogelijkheden om met succes invloed uit te kunnen oefenen op hun omgeving van grote invloed is op hun motivatie om in actie te komen. Anderzijds sluit het aan op Robitschek's theorie over Personal Growth Initiative (PGI; Robitschek & Cook, 1999), die stelt dat mensen enerzijds actief op zoek zijn naar bronnen om verder te kunnen groeien en anderzijds actief gedrag inzetten dat hen helpt om te groeien. Meyers (2015b) spreekt in de context van talentmanagement over het belang van het (willen) ontwikkelen van het eigen talent tot sterktes die aansluiten op de eigen werkcontext. Ook andere auteurs wijzen op de proactieve rol die werknemers zouden moeten nemen in het vormgeven van hun eigen takenpakket en carrière (Biemann, Zacher & Feldmann, 2012; Sullivan & Baruch, 2009). Bakker, Tims en Derks (2012) laten bovendien zien dat werknemers met een proactieve houding beter presteren en meer bevlogenheid ervaren.

Het uitgaan van een actieve rol van medewerkers bij talentbenutting betekent niet dat daarmee de rol van de organisatie is uitgespeeld. Cruciaal in dit kader is juist een gebalanceerde arbeidsrelatie tussen medewerker en werkgever (Thunissen *et al.*, 2013). Deze arbeidsrelatie gaat veel verder dan de uitruil van arbeid en loon, het gaat vooral om een sociale uitwisseling tussen medewerker en werkgever (Hom *et al.*, 2009): een organisatie die investeert in het welbevinden en de ontwikkeling van medewerkers krijgt daar medewerkers voor terug die meer willen doen dan hun taken voorschrijven en meer betrokken zijn bij hun collega's, afdeling en organisatie. Om dit tot een succes te maken is een goede arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer belangrijk (Nauta, 2011). Leidinggevend en vormen daarbij een cruciale schakel (Paffen & Thunissen, 2014). Een inclusieve benadering van talentmanagement, waarbij het benutten van de talenten van alle medewerkers centraal staat, vraagt om leiderschap dat zich zowel richt op de intrinsieke behoeften van werknemers en hun

talenten als op het realiseren van de team- en organisatiedoelen (Bergsma & Schaufeli, 2013). Dit vraagt van leidinggevenden om betrokkenheid en aandacht te tonen voor de ontwikkeling en het benutten van talent, door binnen kaders regelruimte, ruimte voor autonomie en verantwoordelijkheid te geven (Thunnissen, 2016). Een voortdurende dialoog, gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker, is daarbij van belang. Preenen, Liebrechts & Dhondt (2015) tonen dat werkkomsten van proactieve medewerkers versterkt worden door het vertrouwen dat de leidinggevende toont in de competenties van werknemers en de mate waarin de leidinggevende werknemers daadwerkelijk voorziet van tijd en middelen om ondernemend te kunnen zijn. Deze bevinding suggereert dat het initiatief dat werknemers zelf nemen in het benutten van hun talent voor een belangrijk deel ingegeven wordt door een leidinggevende die dat stimuleert en daar de ruimte voor geeft.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Huidig onderzoek

In dit onderzoek kijken we vanuit een medewerkersperspectief naar hoe talentmanagement voor hen in de praktijk werkt (zie figuur 1). We exploreren hoe voornoemde factoren van talentbenutting vanuit de theorie samenhangen met mogelijke opbrengsten van talentbenutting. Enerzijds onderzoeken we in hoeverre het *herkennen* van het eigen talent en de *proactieve houding* die een medewerker aanneemt om iets met zijn talenten te doen, samenhangt met zijn *prestatie*, *extra-rol gedrag*, *innovatief werkgedrag* en *bevlogenheid*. Daarnaast onderzoeken we hoe het *vertrouwen* en de *regelruimte* die de medewerker ervaart in de interactie met de leidinggevende doorwerkt op uitkomsten van talentbenutting. In de vorige paragraaf werd duidelijk dat het initiatief dat werknemers zelf nemen in het benutten van hun talent mogelijk voor een deel wordt ingegeven door een leidinggevende die dat stimuleert en daar de ruimte voor geeft. We

kijken daarom niet alleen naar het direct effect van de ervaren ondersteuning op de werkuitkomsten, maar onderzoeken ook hoe ervaren ondersteuning in samenspel met talentherkenning en een proactieve houding effect heeft op werkuitkomsten.

Methode

Procedure en kenmerken steekproef

Voor dit onderzoek is een digitale vragenlijst ontwikkeld die in verschillende organisaties onder medewerkers is uitgezet. Een aantal studenten heeft, als onderdeel van hun studie, werknemers van verschillende organisaties gevraagd een enquête in te vullen. In totaal zijn zo 480 ingevulde vragenlijsten verzameld. De respondenten waren werkzaam bij 228 verschillende organisaties verspreid over Nederland, zowel in de profit (71.5%) als de non-profit (28.5%) sector. De steekproef bestond voor 52% uit mannen en 48% uit vrouwen. De leeftijd van de werknemers varieerde tussen de 15 en 68 jaar, met een gemiddelde van 37 jaar. Het gemiddelde dienstverband van de respondenten varieerde tussen de 1 en 47 jaar, met een gemiddelde van 9,5 jaar. Iets minder dan de helft werkte minder dan 36 uur per week (44.6%).

Naast het kwantitatieve onderzoek is ook een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Daartoe zijn in een publieke organisatie interviews uitgevoerd met tien medewerkers en met vier leidinggevendenden. We hebben ook leidinggevendenden betrokken bij deze interviews om ook van hen te horen wat zij als werkzame factoren voor effectief talentmanagement zien. In dit artikel wordt ter illustratie van de kwantitatieve resultaten een aantal citaten weergegeven afkomstig uit dit kwalitatieve onderzoek.

Vragenlijst

De vragenlijst bevatte vragen over de volgende centrale concepten die afgeleid zijn van het hiervoor besproken onderzoekmodel:

- **Herkennen van eigen talent:** is de medewerker in staat om de eigen talenten te herkennen?
- **Proactieve houding om eigen talent te benutten:** neemt de medewerker initiatief om actief aan de slag te gaan met de eigen talenten?
- **Vertrouwen:** ervaart de medewerker vertrouwen van de leidinggevende voor het ontplooiën van het eigen talent?
- **Regelruimte:** ervaart de medewerker dat de leidinggevende ruimte geeft om het eigen talent te ontplooiën?
- **Prestatie:** ervaart de medewerker dat hij voldoet aan de eisen die voor de eigen functie gelden?
- **Extra-rol gedrag:** pakt de medewerker ook werkzaamheden op die niet tot het eigen takenpakket behoren?
- **Innovatief gedrag:** weet de medewerker zijn werk op andere, slimmere manieren in te richten?
- **Bevlogenheid:** ervaart de medewerker een energiek gevoel als hij aan het werk is?

Variabele	Aantal items	α	Bron	Voorbeeldvraag
Talent herkenning	4	.82	Zelf geconstrueerd	Ik weet wat mijn talenten zijn
Proactieve houding	5	.80	Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag (1997)	Ik zoek actief naar mogelijkheden om mijn talenten meer te gebruiken in mijn dagelijkse werk
Vertrouwen	5	.89	Graen & Uhl Bien, 1995; Avolio, Bass & Jung, 1999	Ik vertrouw erop dat mijn leidinggevende mij ondersteunt, wanneer ik dat nodig heb
Regelruimte	4	.85	Zelf geconstrueerd	Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om werkzaamheden op te pakken die aansluiten bij mijn talenten
Prestatie	3	.78	Goodman & Svyantek, 2000	Ik behaal de doelstellingen die voor mijn functie gelden
Extra-rol gedrag	3	.76	Goodman & Svyantek, 2000	Ik verricht ook andere werkzaamheden binnen mijn functie, die in eerste instantie niet van mij worden verwacht
Innovatief gedrag	5	.78	Janssen, 2000	Ik ben goed in het vinden van verschillende manieren om de uitvoering van mijn werk te verbeteren
Bevlogenheid	5	.82	Harter, Schmidt & Hayes, 2002	% van werktijd dat u energie kreeg van uw werk

Tabel 1. Inhoud, herkomst en betrouwbaarheid gebruikte schalen

De vragen uit de enquête zijn grotendeels afgeleid van bestaande wetenschappelijk gevalideerde schalen. De formuleringen zijn aangepast en specifiek gemaakt voor de context van talentmanagement. Zo zijn de vragen over proactieve houding specifiek geformuleerd in termen van actief ondernemen in het uitdragen van het eigen talent. Voor sommige concepten waren geen schalen voorhanden en hebben we zelf vragen opgesteld. Dit betreft de vragen over herkennen van het eigen talent en ervaren van regelruimte. De items van deze schalen zijn tot stand gekomen aan de hand van literatuur en door gesprekken met medewerkers en leidinggevenden van verschillende organisaties. Een onderzoeker buiten het onderzoeksteam heeft vervolgens nog een aantal suggesties gedaan ter verbetering. In tabel 1 staan de verschillende schalen weergegeven, met per schaal het aantal items dat de schaal bevat, de betrouwbaarheid, de bron waar de schaal op gebaseerd is en een voorbeelditem.

Alle items zijn gemeten op een 5 puntschaal. Bij de items over bevlogenheid ging het daarbij om een percentage-range waarmee respondenten konden aangeven op welk deel van de werktijd een bepaalde uitspraak van toepassing was (1 = 0-20%; 5 = 80-100%). Bij alle overige vragen liep de schaal van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5).

Analysemethode

Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse zijn de verschillende schalen geaggregeerd tot een gemiddelde score. Omdat de schalen over vertrouwen en regelruimte hoog met elkaar correleerden ($r = 0.68$, $p < .001$) en een factoranalyse liet zien dat beide schalen onvoldoende onderscheidend waren, zijn deze samengevoegd tot één schaal die we duiden als *ondersteuning van de leidinggevende*.

Vervolgens hebben we op de verschillende afhankelijke variabelen (prestatie, extra-rol gedrag, innovatie en bevoegenheid) stapsgewijze multiple regressieanalyses uitgevoerd, waarbij we de predictoren hebben gestandaardiseerd. In de eerste stap hebben we de controlevariabelen geslacht, leeftijd en aantal jaar dienstverband in het regressiemodel opgenomen. In stap twee hebben we de medewerkerskenmerken (herkennen talent en proactieve houding) en de ondersteuning van de leidinggevende toegevoegd. Ten slotte hebben we in de derde stap drie tweewegsinteracties (herkennen x ondersteuning; proactieve houding x ondersteuning; herkennen x proactieve houding) toegevoegd. Vervolgens zijn voor de significante interactie-effecten *simple slopes* berekend die inzicht geven in de relatie tussen de predictoren en de afhankelijke variabelen voor de lage en hoge waardes op de moderator.

Resultaten

Prestatie

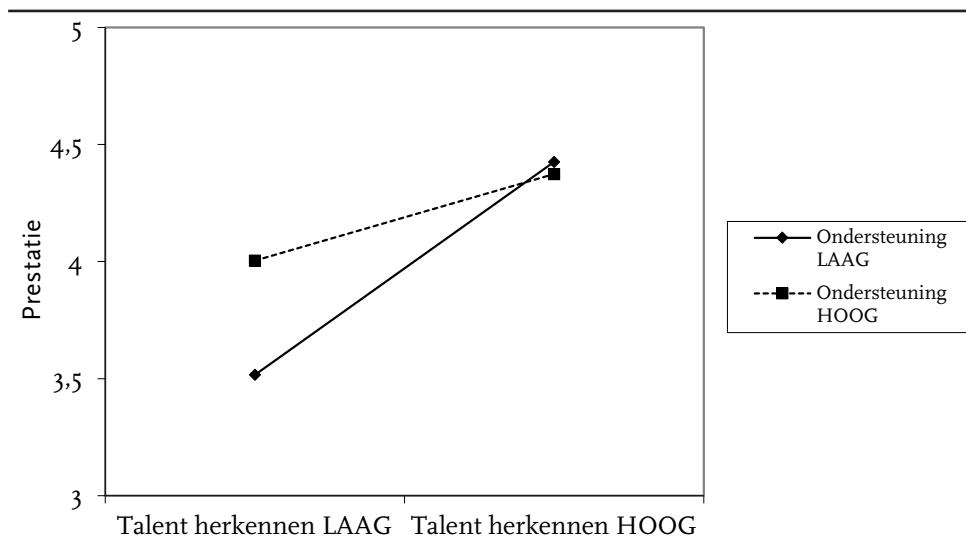
Uit tabel 2 valt op te maken dat het herkennen van het eigen talent significant bijdraagt aan de prestatie van medewerkers: medewerkers die hun eigen talent herkennen ervaren ook dat ze beter presteren. Een geïnterviewde medewerker zegt daar het volgende over: *"Op het moment dat je merkt dat je iets doet waar je lol in hebt en goed in bent dan is werk niet meer werk. Het voelt dan alsof het resultaat vanzelf komt."* De ondersteuning van de leidinggevenden speelt daar ook een rol in: medewerkers die meer ondersteuning ervaren vinden dat ze beter presteren. Dit blijkt echter niet het hele verhaal te zijn, er is namelijk ook een interactie tussen herkennen van het eigen talent en het ervaren van ondersteuning. Figuur 2 toont aan dat de voorspellende rol van talentherkenning op prestatie het meest belangrijk is als de ondersteuning laag is ($b = .49$, $p < .001$) en minder als de ondersteuning van de leidinggevende hoog is ($b = .15$, n.s.).

Oftewel, bij medewerkers die veel ondersteuning ervaren van hun leidinggevende maakt het voor hun prestatie niet uit of zij hun eigen talent wel of niet herkennen. Maar om goed te kunnen presteren in een situatie waarin de ondersteuning van de leidinggevende ontbreekt, is het herkennen van de eigen talenten wel nodig. Anders gezegd, een hoge mate van ondersteuning van de leidinggevende werkt compenserend voor de prestatie van medewerkers voor medewerkers die hun talent (nog) niet zo goed weten te duiden. Een leidinggevende zegt daar het volgende over: *"Ik heb een medewerker begeleid naar ander werk binnen de organisatie, omdat ik zag dat zij vastliep en daardoor niet de goede resultaten haalde. Ik zag dat haar functie niet helemaal matchte met haar karakter. Ik heb toen het initiatief genomen om dat bespreekbaar te maken en gestimuleerd de verbinding meer te zoeken met haar affiniteit met de juridische kant van beleidsvorming. Uiteindelijk zit zij nu op een plek waar ze veel beter tot haar recht komt."*

	Prestatie			Extra-rol gedrag			Innovatief gedrag			Bevlogenheid		
	stap 1	stap 2	stap 3	stap 1	stap 2	stap 3	stap 1	stap 2	stap 3	stap 1	stap 2	stap 3
Geslacht	.05	.03	.03	-.23*	-.17+	-.17+	-.21*	-.13	-.12	.09	.06	.06
Leeftijd	-.05	-.10	-.09	-.03	-.08	-.11	.17	.11	.08	-.03	-.06	.00
Dienstverband	.05	.03	.02	.10	.04	.07	.05	-.05	-.03	.18	.11	.07
Herkennen			.31**		.17+	.16+		.22**	.21*		.02	.03
Proactieve houding		.00	.00								.09	.05
Ondersteuning		.10**	.11**		.13	.06		.22**	.16+		.27**	.33*
H x P			-.03			-.11			-.05			.11
H x O			-.14*			.13			.12			-.05
P x O			.07						-.21*			.25*
R ²	.01	.28	.30	.06	.21	.26	.08	.36	.40	.03	.12	.16
F change	1.19			2.61		2.53*	3.24*		2.13+	1.34		

Tabel 2. resultaten van de stapsgewijze multiple regressieanalyse
(+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

In de bijlage is een correlatietabel te vinden die de samenhang tussen alle onderzoekvariabelen weergeeft. We bespreken per afhankelijke variabele de bevindingen van de multiplere regressieanalyses (zie ook tabel 2). Tabel 2 laat zien dat bij de demografische kenmerken geen effecten worden gevonden op de afhankelijke variabelen. Er is echter wel een effect van sekse: mannen rapporteren meer extra-rol gedrag en innovatief gedrag dan vrouwen. Dit verschil valt weg als in een vervolgstap de andere kenmerken worden toegevoegd. De centrale onderzoekvariabelen lijken dus meer bepalend te zijn voor deze uitkomsten dan sekse.

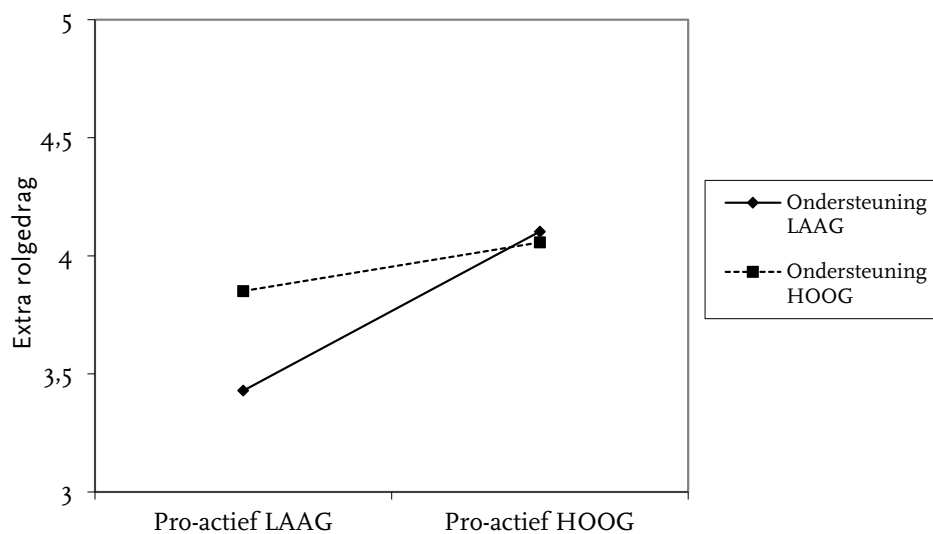


Figuur 2. Interactie-effect van herkennen en ondersteuning op ervaren prestatie

Extra-rol gedrag

Tabel 2 laat zien dat een proactieve houding significant bijdraagt aan het oppakken van taken die buiten de eigen functie vallen. “Het signaleren van problemen, die aan de kaak stellen en dat vervolgens goed afstemmen met collega’s is iets dat mij goed afgaat. De organisatie verwacht in ieder geval dat

ik met oplossingen kom die binnen mijn takenpakket passen. Maar ik merk dat ik veel breder bezig ben om mensen bij elkaar te zetten en te faciliteren op hele uiteenlopende onderwerpen die niet met mijn vakgebied te maken hebben.”, zo geeft een geïnterviewde medewerker aan. De ondersteuning door de leidinggevenden speelt ook hier een rol. Figuur 3 laat zien dat een proactieve houding vooral een voorspeller is voor extra-rol gedrag wanneer de ondersteuning van de leidinggevende laag is ($b = .37, p < .01$) maar niet wanneer de ondersteuning van de leidinggevende hoog is ($b = .08, n.s.$). Voor medewerkers die veel ondersteuning krijgen van hun leidinggevende maakt het voor hun extra-rol gedrag niet uit of zij zelf een proactieve houding hebben in het uitdragen van hun talent. Anders gezegd, een hoge mate van ondersteuning van de leidinggevende werkt compenseerend voor het extra-rol gedrag van medewerkers voor medewerkers die niet zo proactief zijn. Een leidinggevende zegt daar het volgende over: “Je hebt ook gewoon mensen die talenten hebben en dat ook van henzelf zien, maar die niet proactief zijn. Die wachten liever af totdat iemand anders naar ze komt. Dat moet je herkennen als leidinggevende. Als je niet oppast, schieten we door en dan vinden we dat iedereen maar met initiatief moet komen.” Als er weinig ondersteuning is, is een proactieve houding ten aanzien van talentbenutting wel nodig om te komen tot het oppakken van taken buiten de eigen functie om.

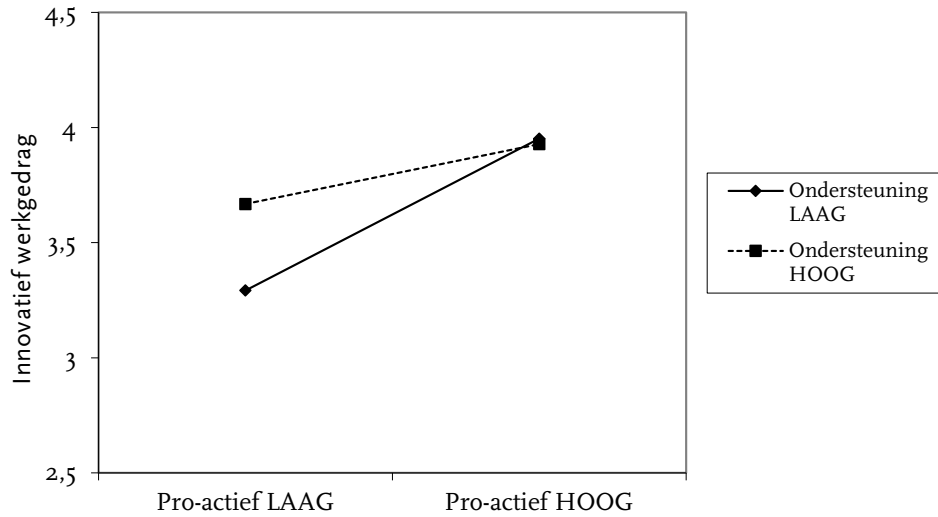


Figuur 3. Interactie-effect van pro activiteit en ondersteuning op extra-rol gedrag

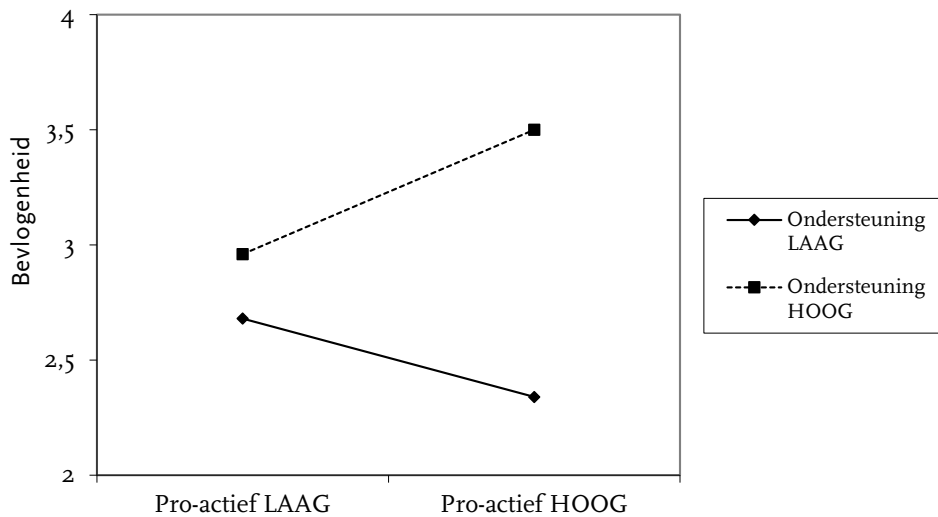
Innovatief gedrag

Tabel 2 laat zien dat zowel het herkennen van het eigen talent, een proactieve houding als ondersteuning door de leidinggevende significant bijdragen aan innovatief werkgedrag. Oftewel, medewerkers die hun eigen talent herkennen, initiatief nemen om iets met hun talenten te doen en zich ondersteund voelen door hun leidinggevende, vinden in hogere mate dat zij op andere, vernieuwende manieren hun werk te doen. Maar ook hier zien we (figuur 4) dat proactief gedrag vooral een voorspellende rol heeft wanneer de ondersteuning van de leidinggevende laag is ($b = .32, p < .01$) en niet wanneer de ondersteuning van de leidinggevende hoog is

($b = .09$, n.s.). Oftewel, voor medewerkers die veel ondersteuning krijgen van hun leidinggevende heeft de mate van proactief gedrag geen invloed om het vertonen van innovatief gedrag. Anders gezegd, ook hier werkt een hoge mate van ondersteuning van de leidinggevende compenserend voor innovatief gedrag van medewerkers voor medewerkers die niet zo proactief zijn.



Figuur 4. Interactie-effect van pro activiteit en ondersteuning op innovatief gedrag



Figuur 5. Interactie-effect van pro activiteit en ondersteuning op bevlogenheid

Bevlogenheid

Uit tabel 2 valt op te maken dat de ondersteuning van de leidinggevende bepalend is voor de ervaren bevlogenheid van medewerkers. Oftewel, medewerkers die veel vertrouwen en regelruimte van hun leidinggevende ervaren, zijn meer bevlogen in het werk dat ze doen. Ook hier zien we weer een interactie-effect (zie figuur 5): alleen bij medewerkers die veel steun ervaren van hun leidinggevende heeft een proactieve houding een

positieve invloed op bevoegenheid ($b = .36, p < .01$), bij medewerkers die weinig steun ervaren van hun leidinggevende maakt de mate van proactieve houding niet uit ($b = -.20, p < .10$). Echter, in tegenstelling tot de bevindingen bij extra-rol gedrag en innovatief werkgedrag zien we hier dat de rol van leidinggevende niet zozeer compenseert voor een geringe inbreng van de medewerker, maar juist een versterkende invloed heeft bij die medewerkers die toch al een eigen rol nemen in het proactief uitdragen van hun talent. Deze versterkende interactie tussen medewerker en leidinggevende blijkt ook uit het volgende interviewfragment: *“Mijn leidinggevende weet dat ik goed ben in de grote lijn bewaken en concreet te blijven. Ik krijg dan ook behoorlijk wat ruimte om zelf dingen op te pakken en dat doe ik ook. Dat geeft energie. Tegelijkertijd merk ik dat de leidinggevende ook vragen stelt als: wat zou jij willen? Kom eens met de dingen die jij zou willen en zoek daarbij aansluiting met je talenten.”*

Discussie

In dit artikel hebben we de resultaten beschreven van een onderzoek onder werknemers van verschillende organisaties naar de impact van het herkennen van het eigen talent, een proactieve houding om iets met dat talent te doen en de ondersteuning (vertrouwen en regelruimte) die een medewerker ervaart van zijn leidinggevende op een aantal werkuitskomsten. Ons uitgangspunt was dat elke medewerker talenten heeft en dat het benutten van die talenten een positief effect heeft op zowel productieve uitkomsten (prestatie, extra-rol gedrag en innovatief gedrag) als affectieve uitkomsten (bevoegenheid). Het onderzoek laat zien dat werkuitskomsten van talentmanagement voor een belangrijk deel samenhangen met hoe de medewerker zelf duiding en sturing geeft aan zijn talenten. De mate waarin medewerkers hun eigen talent herkennen is een belangrijke voorspeller van de prestaties van medewerkers en van innovatief gedrag: medewerkers die hun eigen talent zeggen te herkennen, ervaren dat zij beter presteren in hun reguliere taken en zijn positiever over hoe slim ze hun werk aanpakken. Een proactieve houding van de medewerker is een voorspeller van extra-rol gedrag en innovatief gedrag: medewerkers die zeggen zelf actief sturing te geven aan het benutten van hun eigen talent vinden dat zij meer taken buiten hun functie doen en hun werk slimmer aanpakken.

Ook de leidinggevende heeft een grote invloed op de uitkomsten van talentbenutting. De ondersteuning die medewerkers ervaren van de leidinggevende in de vorm van vertrouwen en regelruimte is een voorspeller van hoe zij hun prestaties op reguliere taken, hun innovatief gedrag en hun bevoegenheid beoordelen. Bovendien heeft de leidinggevende een *compenserende rol* als het gaat om de relatie tussen medewerkerskenmerken en productieve opbrengsten: met name bij medewerkers die hun talenten niet herkennen en/of proactief zijn in het uitdragen van hun talenten heeft de ondersteuning van de leidinggevende een gunstige impact op prestatie, extra-rol gedrag en innovatief gedrag. De ervaren ondersteuning door de leidinggevende heeft juist een *versterkende rol* als het gaat om de relatie tussen medewerkerskenmerken en affectieve uitkomsten, en dan met name bij proactieve medewerkers. Proactieve medewerkers

ervaren beduidend meer bevlogenheid wanneer ze meer vertrouwen en regelruimte ervaren van hun leidinggevende dan wanneer dat niet het geval is.

Opvallend is dat het effect van de ervaren ondersteuning van de leidinggevende op de opbrengsten die vooral het bedrijf ten goede komen (prestatie, extra-rol gedrag, innovatief gedrag) anders is dan het effect van de ondersteuning op de opbrengsten die vooral voor de medewerker zelf van belang zijn (bevlogenheid). Dit verschil onderstreept de stelling van onder andere Thunnissen (2016) dat het van belang is dat onderzoek naar talentbenutting zowel kijkt vanuit het perspectief van de organisatie als dat van de medewerker. Bovendien is opvallend dat talentmanagement - zoals onderzocht in onze studie - vooral samenhangt met productieve opbrengsten die van belang zijn voor de organisatie ($.26 > R^2 < .35$) en veel minder met affectieve opbrengsten die vooral gaan over het welzijn van de medewerker ($R^2 = .16$). Dit suggereert dat talentmanagement vooral gunstig is voor de organisatie, maar nauwelijks voor de medewerker. Het risico bestaat dan dat medewerkers minder bereid zijn te investeren in het managen van hun talenten.

Hoewel ons onderzoek een aantal interessante resultaten heeft opgeleverd kent het ook zijn beperkingen. Een belangrijke beperking is dat we ons geheel baseren op zelfrapportages van medewerkers. Het is de vraag in hoeverre hogere scores van respondenten op proactief gedrag, prestaties etc. inderdaad een correcte weergave hiervan zijn of vooral duiden op bijvoorbeeld een rooskleuriger beeld van de werkelijkheid dan hun collega's met lagere scores. Ook geven de resultaten geen daadwerkelijk inzicht in de volgorde van relaties: ondersteuning van de leidinggevende kan helpen om beter te presteren, maar het kan ook zijn dat wie beter presteert meer ondersteuning krijgt. Een vervolgonderzoek waarin naast zelfrapportages ook andere meetmethoden worden benut, liefst ook in een longitudinaal design, is nodig voor een verdere onderbouwing van onze bevindingen. Verder is het onderzoek gedaan onder een breed scala organisaties, van kleine bedrijven tot grote beursgenoteerde organisaties, van publieke instellingen tot private ondernemingen. De kracht van de huidige studie is dat de gevonden effecten van toepassing zijn op een grote variëteit van typen organisatie. Tegelijkertijd is een belangrijke vraag of dat recht doet aan de specifieke context waarin een organisatie zich bevindt. Een klein metaalbewerkingsbedrijfje heeft te maken met andere structuren en processen binnen de organisatie en opereert in een andere organisatieomgeving dan bijvoorbeeld een grote onderwijsinstelling. Een aantal studies wijst dan ook op het belang van het betrekken van de context bij het vormgeven van de talentmanagement binnen organisaties (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).

Betekenis van de resultaten voor de HR-praktijk

De resultaten suggereren dat organisaties die de talenten van hun medewerkers optimaal willen benutten er goed aan doen om hun medewerkers te ondersteunen bij het uitvinden wat hun talenten zijn. Er zijn verschillende assessment instrumenten die kunnen helpen om talenten

te identificeren zoals de veel gebruikte VIA Signature Strengths of de Gallup Strengths Finder (Walburg, 2015). Veel assessment-instrumenten zijn echter gericht op het identificeren van talent, wat mogelijk (onbewust) een ontwikkelingsproces in gang zet, maar de vraag is of dat genoeg is. Juist door het ondernemen van activiteiten die aansluiten bij talenten en interesses ontstaat een duurzaam effect (Hiemstra & Dijkstra, 2015). Het is daarom ook belangrijk dat organisaties medewerkers stimuleren om proactief op zoek te gaan naar mogelijkheden om die talenten te kunnen inzetten. Volgens Thunnissen (2016) zijn vooral de interventies die gericht zijn op het aanpassen en vormgeven van de functie interessant, omdat ze ervoor zorgen dat er leermogelijkheden in het primaire werkproces geïntegreerd worden. Voorbeelden zijn jobrotatie, talentgericht samenstellen van projectgroepen en jobcrafting. Het idee van jobcrafting is dat medewerkers hun eigen functie met kleine aanpassingen meer laten aansluiten bij hun persoonlijke kwaliteiten (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Een belangrijk uitgangspunt van jobcrafting is dat medewerkers zelf pro-actief zijn in het (deels) vormgeven van hun functie (Van Dam, Nikolova & Van Ruyseveldt, 2013).

Tegelijk zouden organisaties er zorg voor moeten dragen dat de leidinggevenden hun medewerkers ondersteunen in het benutten van hun talenten, met name door hen regelruimte en vertrouwen te geven (zie ook Paffen & Thunnissen, 2014). Een dergelijke stijl van leidinggeven faciliteert niet alleen medewerkers die al bewust en proactief met hun eigen talenten aan de slag zijn, maar zorgt er ook voor dat medewerkers die dat minder doen toch positieve resultaten behalen en compenseert zo voor deze minder proactieve houding. Zorgen dat leidinggevenden hun medewerkers ondersteunen bij het benutten van hun talenten is met name ook belangrijk omdat bij het ontbreken van die steun de medewerkers die hier mee aan de slag willen hun bevlogenheid kwijt lijken te raken. Op den duur kan dit leiden tot mindere prestaties of het vertrek van deze medewerkers.

SUMMARY

Organizations increasingly invest in talent management programs to fully utilize the potential of their employees. The present study attempts to increase the understanding of important determinants and outcomes of the actual use of talent in practice from an employee's perspective. These insights can help organizations to develop more effective talent management programs. In a survey among 480 employees from various organizations we examined the impact of talent recognition, the proactive attitude of employees to employ these talents in daily activities and of supervisor support on a set of work outcomes. The research shows that employees who are aware of their own talent perform better and tackle their work more intelligently. Subsequently, employees who proactively use their own talent, pick up tasks outside their formal job profile and do their work in a smarter way. Managers have an important compensatory role in this process. Employees who are less able to proactively use their talents benefit from good support from their supervisor. However, with regard to work engagement supervisors have a reinforcing role: employees experience more work engagement when a proactive attitude goes hand in hand with high levels of management support. The results show that in the design and implementation of talent management programs, a joint role of both employee and manager is desirable.

Literatuur

- Al Ariss A. (2014) Global Talent Management: An Introduction and a Review. In: Al Ariss A. (eds) Global Talent Management. Management for Professionals. Springer, Cham
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- BCG (2014). *Decoding Global Talents*. Opgehaald van [bcg.perspectives.com/content/articles/human_resources_leadership_decoding_global_talent/?chapter=5](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_leadership_decoding_global_talent/?chapter=5) | “chapter5”

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Bergsma, A. & Schaufeli, W.B. (2013). Positieve psychologie in organisaties. E. Bohlmeijer, L. Bolier, G. Westerhof & J.A. Walburg (Red.). *Handboek positieve psychologie: Theorie, onderzoek, toepassingen* (pp. 311-324). Meppel: Boom.
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). *Career patterns: A twenty-year panel study*. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52, 195-214.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Ontdek je sterke-punten*. Houten: Spectrum.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* (19), 304-313.
- CBS (2012). Bevolkingsprognose 2012-2060: Langer leven, langer werken. Opgehaald van www.cbs.nl: <https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/DB-34C87D-823D-49B4-AE3A-A3DE66CDCB1A/0/2012bevolkingprognose-langerlevenlangerwerken.pdf>
- CPB (2016). *Decemberraming 2016: economische vooruitzichten 2017*. Opgehaald van www.cpb.nl: <https://www.cpb.nl/publicatie/decemberraming-2016-economische-vooruitzichten-2017>
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (2013). Toward an integrative science and practice of meaningful work. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.) *Purpose and Meaning in the Workplace*. Washington, DC: APA.

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). ‘Real’ high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37, 85–108.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139–161.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219–247.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hiemstra, D. & Dijkstra, J. (2015). Stappenplan voor ontwikkeling sterke kanten. *Tijdschrift voor Positieve Psychologie*, 1, 116–123.
- Hom, P., Tsui, A., Wu, J., Lee, T., Zhang, A., Fu, P., et al. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287–302.
- Lewis, R. E., & Hackman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139–154.
- Gosselin, J.T., & Maddux, J.E. (2003). Self efficacy. Handbook of self and identity. New York, NY: The Guilford Press.

- Meyers, M. C. (2015a). Talentmanagement vanuit een sterke-punten benadering. Van exclusief naar inclusief. *Tijdschrift Positieve Psychologie* 1, 47-51.
- Meyers, M. C. (2015b). *From essence to excellence: A strengths-based approach to talent management*. Tilburg: Gildeprint.
- Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 12, <http://tijdschriftvoorhrm.nl/talent-management-christina-meyers/>
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Paffen, P. & Thunnissen, M. (2014), Leiding geven aan talentontwikkeling, *Holland Management Review*, 154, maart-april 2014, 55-63
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift Voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.
- Robitschek, C., & Cook, S. W. (1999). The influence of personal growth initiative and coping styles on career exploration and vocational identity. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 127-141.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedragen Organisatie*, 17, 89-112.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Susskind, L., & Movius, H. (2009). *Built to win: creating a world-class negotiating organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Tarique, I. & Schuler, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* (45), 122-133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.

- Thunnissen, M. A. G. (2015). *Talent Management in academia: An exploratory study in Dutch universities using a multi-dimensional approach* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling*. Tilburg: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie.
- Van Dam, K., Nikolova, I., & Van Ruysseveldt, J. (2013). Het belang van 'leader-member exchange' (LMX) en situationele doeloriëntatie als voorspellers van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 66-84.
- Vos, M.W., Corporaal, S., Van Dartel, N., Peters, S. & Morssink, T. (2017). De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional: Ontwikkelingen in het HR vakgebied in de afgelopen 4 jaar. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 1-26.
- Walburg, J. (2015). Sterke kanten. *Tijdschrift Positieve Psychologie* 1, 4-8.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.

Bijlage 1

	M	SD	Geslacht	Leeftijd	Dienstverband	Talent herkenning	Proactief gedrag	Ondersteuning	Prestatie	Extra rol gedrag	Innovatief gedrag	Bevlogenheid
Geslacht	1.51	.50	-									
Leeftijd		14.10	.10	-								
Dienstverband	9.51	9.42	.00	.64**	-							
Talent herkenning	3.95	.49	-.14	.24**	.20*	-						
Proactief gedrag	3.19	.62	-.19*	.09	.08	.21*	-					
Ondersteuning	3.80	.63	.12	.15	.22*	.10	.05	-				
Prestatie	3.96	.63	.07	-.07	.04	.46***	.14	.19*	-			
Extra-rol gedrag	3.84	.62	-.25*	.01	.09	.26**	.33**	.23*	.39**	-		
Innovatief gedrag	3.71	.48	-.17	.19*	.16	.36**	.44**	.25**	.41***	.48***	-	
Bevlogenheid	3.17	.90	.09	.10*	.17	.06	.10	.33**	.10	.03	.02	-

Tabel 3. Resultaten van de centrummaten en samenhang tussen de verschillende onderzoeksvariabelen