

“Kunnen ze het wel?”

Onderzoek naar de competenties van
leidinggevenden in het herkennen en benutten
van talenten van medewerkers

L. G. (Louis) Celant

Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

Zwolle, Juni 2014

lectoraat-socialeinnovatie@windesheim.nl

Samenvatting

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het zorgen voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers in een organisatie. Hiertoe is het van belang dat de leidinggevenden talent van medewerkers herkennen en benutten. Maar over welke competenties moeten zij zelf beschikken om dit te kunnen doen? In dit onderzoek worden een viertal leidinggevenden gevraagd naar de betekenis en beelden die zij hebben bij duurzame inzetbaarheid, de competenties die nodig zijn om talent te herkennen en te benutten en over de factoren die dit proces bevorderen dan wel belemmeren. Inzetbaarheid blijkt voor drie leidinggevenden voornamelijk instrumenteel belegd en bij te dragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen en is formeel geregeld. Eén leidinggevende benadrukt inzetbaarheid vanuit het gedeelde belang tussen leidinggevende en medewerker en geeft aan de arbeidsrelatie voornamelijk informeel georganiseerd te hebben. Hij sluit hiermee aan bij de literatuur waarin gesteld wordt dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is tussen leidinggevende en medewerker. Uit de interviews blijkt dat er geen onderscheid is aan te geven in competenties die van belang zijn voor het herkennen van talent en voor het benutten ervan. De vier leidinggevenden geven aan dat zij om hun doel te bereiken een coachende rol aannemen in de interactie met de medewerkers. Eén leidinggevende geeft aan actief te zoeken naar wegen om talent te herkennen en te benutten door afstand te nemen van het operationele proces. Deze leidinggevende bezit ook de competenties creativiteit, leervermogen en omgevingsbewustzijn. Hiermee lijkt de aansluiting gevonden te zijn met de bevindingen uit de literatuurstudie waarin wordt geconcludeerd dat relatie- en omgevingsgerichte leidinggevenden in de arbeidsrelatie een voorname(re) rol spelen in het vergroten van inzetbaarheid en het herkennen en benutten van talent. Tot slot geven alle vier leidinggevenden aan in meer of mindere mate hinder en stimuli uit de omgeving te ervaren. Om tot een overzicht van competenties te komen die leidinggevenden nodig hebben in het herkennen en benutten van talenten van medewerkers is uitgebreid vervolgonderzoek nodig.

Inhoud

Samenvatting	1
1 Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Probleemomschrijving	5
1.3 Onderzoeksdoelstelling.....	6
1.4 Begripsdefinities en afbakening.....	6
2 Literatuurstudie	8
2.1 Inzetbaarheid	8
2.2 Arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker	11
2.3 Competenties.....	12
Competenties leidinggevende	16
2.4 Talent	17
2.5 Beeldvorming van de leidinggevende en verwachtingen uit de omgeving	18
2.6 Eindconclusie theoretisch kader	20
2.7 Onderzoekmodel.....	21
3 Empirisch onderzoek.....	22
3.1 Onderzoekmethode	22
3.2 Onderzoekresultaten.....	23
3.2.1 Welke competenties zijn nodig om talent te herkennen en te benutten en welk gedrag vertonen leidinggevend en hierbij?	23
3.2.2 Duurzame inzetbaarheid, beeldvorming en belemmerende en bevorderende factoren	26
3.2.3 Beelden medewerkers	28
4 Conclusies onderzoek	30
4.1 Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de leidinggevende en welk(e) beeld(en) heeft de leidinggevende van duurzame inzetbaarheid?	31
4.2 Welke competenties zijn volgens de leidinggevende nodig om talent van medewerkers te herkennen en te benutten? En welke competenties zetten de leidinggevende in en met welk effect?	31
4.3 Ervaart de leidinggevende hinder of stimulans van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren zijn dit?	33
4.4 Verantwoording onderzoeksopzet	33
4.5 Aanbeveling voor vervolgonderzoek	33

Literatuur	35
Bijlage 1: Situatieschets organisaties en geïnterviewde functionarissen	39
Bijlage 2: Topiclijst interview met leidinggevende	41
Bijlage 3: Topiclijst interview met medewerker	42

1 Inleiding

“Innovatie geldt als een bron van vooruitgang en welvaart. Recent onderzoek heeft aangetoond dat het succes van product- en dienstinnovatie vooral afhangt van niet-technologische innovatie oftewel sociale innovatie. Sociale innovatie omvat vier elementen: flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken en co-creatie. Het inzetten van die vier samen vergroot de technologische kennisbasis, het innovatievermogen, de productiviteit en het concurrentievermogen. Het actief bevorderen van sociale innovatie kan organisaties beslissend voordeel brengen”.

(Van den Bosch, Commandeur, Hey & Volberda, 2013)

1.1 Aanleiding

Flexibel, dynamisch, slimmer en samenwerken zijn de moderne sleutelwoorden voor succes. Maar om met nieuwe inzichten binnen een organisatie succes te behalen is vaak een transitie nodig; van oude naar nieuwe waarden betekent immers veranderen. En juist in de huidige economische tijd lijkt veranderen geen vanzelfsprekendheid. Veel organisaties staan onder druk en kennen complexe vraagstukken op het gebied van krimpende afzetmarkten, tegenvallende resultaten, een veranderende overheid, de maatschappelijke behoefte tot duurzaamheid en een veranderende arbeidsmarkt. Toch lijkt het besef meer en meer door te dringen dat door het benutten van het aanwezige talent het succes van de organisatie kan worden vergroot. Het optimaal benutten van het aanwezige talent is dan ook een actueel thema. In dit onderzoek kijken we hoe een leidinggevende kan bijdragen in het benutten van het aanwezige talent om tot een verbetering van bedrijfsprestaties te komen. Maar voordat tot benutting van talent kan worden overgegaan dient talent eerst herkend te worden.

Het vermogen om tot innovatie te komen en het gebruik van het aanwezige talent binnen de muren van de organisatie staan bij veel organisaties op de agenda. Organisaties voelen de druk om kritisch naar het eigen optreden te kijken en beginnen meer en meer bij zichzelf. Organisaties zijn hierbij gedwongen om goed te kijken naar de inzetbaarheid van hun personeel maar ook wordt getracht door talentontwikkeling en het aantrekkelijker maken van werk de arbeidsproductiviteit en het innovatief vermogen van de organisatie te vergroten (Pot, 2009).

Nieuwe vormen van managen en leidinggeven, organiseren en werken gericht op het creëren van een stimulerend sociaal klimaat, maken het mogelijk dat medewerkers meer bijdragen aan het concurrentievermogen van hun onderneming (Nauta, 2012). Organisaties kunnen zich ontwikkelen door gebruik te maken van talent, verscheidenheid en de benutting van aanwezige competenties van medewerkers.

Om dit te bereiken dient er binnen de organisatie niet alleen een mate van bereidheid aanwezig te zijn om iets met de verscheidenheid aan competenties te willen doen, er dient ook een vermogen tot signalering van de aanwezige competenties aanwezig te

zijn of ontwikkeld te worden. Het managen van talent staat heden ten dage in het centrum van corporate human resource strategieën en de interesse in onderzoek naar talentmanagement is de laatste jaren sterk gegroeid (Berger en Berger, 2003; Burbach & Royle, 2005; Capelli, 2008) Binnen de muren van de organisatie, tijdens de uitvoering van de verschillende bedrijfsprocessen, lijken direct leidinggevendenden in het herkennen en benutten van talent een centrale en belangrijke rol te kunnen spelen.

1.2 Probleemomschrijving

Wanneer de leidinggevende in staat is talenten van medewerkers te signaleren en deze in interactie met de medewerker weet te ontwikkelen en te verbinden dan vergroot het de innovatieve kracht en performance van de organisatie. Wanneer de leidinggevende echter niet in staat is talent te herkennen of talent wel herkent maar onbenut laat dan blijven kansen op gebied van productiviteit en innovatie voor de organisatie onbenut, met andere woorden er ontstaat een probleem of er is sprake van een gemiste kans. Bovendien ontstaat de situatie dat medewerkers minder kans op ontplooiing ervaren. Talent en verscheidenheid van medewerkers worden bij herkenning door de leidinggevende beter benut, verbetering van de inzetbaarheid van personeel treedt op en de arbeidstevredenheid en het werkplezier nemen toe.

Talent herkenning en - benutting gaat over het hebben van specifiek benodigde competenties van de leidinggevende maar ook over de beeldvorming die leidinggevendenden hebben over inzetbaarheid, het eigen functioneren (gedrag) en de invloed van de omgeving. Van de leidinggevende worden competenties verwacht. Competenties die het herkennen van talenten van medewerkers bevorderen en competenties van leidinggevendenden die het benutten bevorderen. Maar over welke competenties hebben we het hier? En hoe kijkt de leidinggevende hierin tegen zichzelf aan? En wat maakt dat de leidinggevende de talenten benut en wat is het gedrag dat de leidinggevende hierbij vertoont. Tevens is de vraag welke rol de omgeving hierin speelt? Zijn prikkels uit de (bedrijfs-)omgeving van betekenis en te typeren als bevorderende of belemmerende factor? Kennis over de competenties en de bevorderende en belemmerende factoren helpt om de centrale rol van een leidinggevende te kunnen waarmaken. In dit onderzoek gaan we op zoek naar de competenties van leidinggevendenden die talent herkennen en benutten en de rol die de omgeving hierin speelt.

De centrale vraag in het onderzoek luidt dan ook: Welke factoren bepalen het gedrag van leidinggevendenden bij het herkennen en benutten van talent van medewerkers?

1.3 Onderzoeksdoelstelling

De doelstelling van het onderzoek is enerzijds het verkrijgen van een overzicht van competenties van leidinggevenden die volgens leidinggevenden noodzakelijk zijn om talenten van medewerkers te herkennen en te benutten. Anderzijds is de doelstelling van het onderzoek het verkrijgen van inzicht in de beeldvorming die leidinggevenden hebben bij optimale inzetbaarheid van medewerkers en de rol die leidinggevenden daarin zien voor zichzelf, welk gedrag ze vertonen in het herkennen en benutten van talent en wat leidinggevenden doen aan competentieontwikkeling om talent te herkennen en te benutten. Hierbij is ook het doel om te achterhalen wat eventuele belemmerende of bevorderende factoren in en uit de omgeving zijn.

Met het onderzoek wil de onderzoeker kennis vergaren over de ruimte die de leidinggevende ziet en heeft in het herkennen en benutten van talent binnen de organisatie in relatie tot duurzame inzetbaarheid.

1.4 Begripsdefinities en afbakening

De centrale begrippen in het onderzoek zijn inzetbaarheid, competentie en talent, arbeidsrelatie (tussen leidinggevende en medewerker), de omgeving waarin de leidinggevende opereert en beeldvorming. In de literatuurstudie worden de centrale begrippen aan de hand van wetenschapsliteratuur uitgewerkt en voor het onderzoek gedefinieerd en afgebakend. Na de literatuurstudie worden de deelvragen geformuleerd en komt de onderzoeker tot een onderzoekmodel. De omgeving waarin de leidinggevende opereert wordt niet afzonderlijk in de literatuurstudie behandeld maar in de afbakening meegenomen.

De herkenning en benutting van talenten van medewerkers wordt in het onderzoek gespiegeld aan de operationele doelstellingen die voortvloeien uit de strategie (missie en visie) van de organisatie. Een organisatie is in het onderzoek omschreven als een sociale entiteit gericht op één of meerdere doelen, kent systeembewuste structuren en ondergaat externe verbinding (Daft, 2002). Externe verbinding is binnen het onderzoek in meest ruime zin omschreven als de omgeving waarin de leidinggevende opereert. De omgeving bestaat hierbij uit de interne (bedrijfs-)omgeving en de externe omgeving.

De factor mens is een belangrijke factor in het bereiken van de doelen van de organisatie. Volgens de resource-based benadering (Hamel & Prahalad, 1990) dienen organisaties één of meerdere kerncompetenties te ontwikkelen. Een kerncompetentie is opgebouwd uit de middelen binnen de organisatie. Het geheel aan kennis, kunde en vaardigheden van medewerkers is het competentieportfolio van de organisatie. De vraag binnen het onderzoek is hoe leidinggevenden er voor zorgen dat competenties worden benut. In het onderzoek ligt de nadruk op de competenties (gedrag-, houding-

en ervaringsaspecten) van de leidinggevenden in het herkennen en benutten van de talenten van medewerkers in aansluiting op de kerncompetentie van de organisatie.

Het onderzoek richt zich op leidinggevenden binnen organisaties. Een leidinggevende is in het onderzoek een medewerker van de organisatie die personeel direct aanstuurt en motiveert tot het bereiken van een hoger niveau. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de begrippen leidinggevende en manager ondanks dat een manager niet direct maar op afstand sturend is (Buhler, 1995). In het onderzoek wordt leiding geven omschreven als het geheel van gedragingen en houding in relatie tot een ondergeschikte gericht op het bereiken van doelen (Van der Vlist, Steensma, Kampermann & Gerrichhauzen, 1995).

2 Literatuurstudie

In dit deel van het onderzoeksverslag worden achtereenvolgens de centrale begrippen van het onderzoek inzetbaarheid, arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker, competentie, talent en beeldvorming aan de hand van recente wetenschapsliteratuur uitgewerkt. Daarnaast worden de onderlinge relaties van de begrippen en factoren besproken in het licht van de beoogde centrale rol die leidinggevendenden innemen in het bevorderen van inzetbaarheid en het herkennen en benutten van talenten van medewerkers.

2.1 Inzetbaarheid

Zoals in de aanleiding van het onderzoek al is genoemd zijn organisaties in de huidige (economische) tijden genooddaakt om goed naar de inzetbaarheid van hun personeel te kijken. Om als organisatie strategische doelstellingen te kunnen bereiken is het noodzakelijk om naast het streven van efficiënte uitvoering van de bedrijfsprocessen ook te streven naar optimale inzetbaarheid van personeel. Inzetbaarheid heeft een betekenis vanuit de organisatie, in het onderzoek vertegenwoordigd door de leidinggevende en een betekenis vanuit het gezichtspunt van de medewerker. In het onderzoek worden ter verduidelijking van het begrip beide insteken vanuit de theorie behandeld.

Inzetbaarheid is volgens Nauta, De Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) de mate waarin werknemers hun huidige en mogelijk toekomstige functies goed kunnen vervullen. De inzetbaarheid van de werknemer is afhankelijk van de functies die de medewerker kan vervullen en de mate van presteren in de functie. Bij inzetbaarheid is het volgens Van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra en Van der Wilt (2011) ook belangrijk dat de functies betekenis hebben in een bepaalde context. Waarde toevoeging is van belang, bovenop de prestatie. Bij inzetbaarheid gaat het over de mate waarin iemand in staat is om te voldoen aan de eisen van betekenisvolle functies. Duurzame inzetbaarheid is volgens Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2010) niet alleen de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan blijven uitvoeren maar ook wil blijven uitvoeren.

Wat is optimale inzetbaarheid? Het begrip optimaal wordt in de hedendaagse literatuur vaak vergeleken met duurzaam of als synoniem ervan gezien. Het begrip duurzaamheid wordt door de commissie Brundtland (1987) in combinatie met het begrip ontwikkeling gebruikt. Ontwikkeling in het heden mag toekomstige ontwikkeling niet in de weg staan. Van der Klink, Brouwers, Bültmann, Burdorf, Schaufeli & Van der Wilt (2010) praat bij duurzaamheid over gebruik zonder verbruik. Aanwending in het heden heeft geen negatieve gevolgen voor de toekomst. Bij duurzaamheid gaat het om de balans tussen de eisen van het heden en de toekomstige eisen. Gezondheid en vitaliteit van de

medewerker zijn hierbij essentieel. In het onderzoek is optimale inzetbaarheid de mate waarin een medewerker in staat is of kan zijn om de eigen of een andere functie te vervullen. Het kunnen is afhankelijk van de competenties en talenten waarover de medewerker beschikt. In het onderzoek wordt de term duurzame inzetbaarheid gehanteerd als synoniem voor optimale inzetbaarheid.

De Sociaal-Economische Raad onderscheidt in 2009 drie facetten van duurzame inzetbaarheid: work ability, employability en vitaliteit. De genoemde drie elementen zijn van belang voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid. Het ontbreken van één van de drie facetten leidt tot verminderde inzetbaarheid van een medewerker. Wie onvoldoende beschikt over sociaal, psychisch of fysiek vermogen (work ability) kan niet werken. Work ability gaat ook over het sociale vermogen van een medewerker om relaties aan te gaan met leidinggevenden, collega's, leveranciers en klanten. Het kan echter ook voorkomen dat een medewerker wel beschikt over work ability maar niet employable is en daardoor niet kan werken. Het niet employable zijn houdt in dat de medewerker door het ontbreken van middelen zijn taak niet kan uitvoeren. Bijvoorbeeld in het geval van een visser zonder water of een tandarts zonder instrumentarium. Daarnaast heeft ook vitaliteit een essentiële invloed op duurzame inzetbaarheid. Als iemand weinig energiek, levendig of enthousiast is, dan heeft dit een sterke weerslag op de productiviteit (Van Vuuren, 2011). Het begrip arbeidsmotivatie speelt in deze een rol. Arbeidsmotivatie is de wens of behoefte om het werk goed te doen. Met als doel een gevoel van tevredenheid of een vergelijkbare gevoelstoestand (Moor, 1993). Arbeidsmotivatie is een dynamisch begrip dat zich kenmerkt als een proces dat de richting, intensiteit en doortastendheid van acties bepaalt (Sjollema, 2009). Iedere werknemer heeft verschillende prioriteiten op verschillende tijdstippen onder verschillende (werk-)omstandigheden. Motivatie wordt beïnvloed door scholing, door interactie met de leidinggevende, door werksfeer en door de balans tussen werk en privé en mate van zelfcontrole hierin (Gielen, van der Neut & Nijman, 2011; van der Heijden, Kümmerling, van Dam, van der Schoot, Estryng-Behar & Hasselhorn, 2010).

Volgens Hackman en Oldman (1976) is de mate van variatie in vaardigheden, taakidentiteit en –significantie, autonomie en feedback van belang in de arbeidsmotivatie van een medewerker. Amabile en Kramer (2007) voegen hier progressie als belangrijk(st)e motivator aan toe. Een werkgever moet duidelijke doelen stellen, tijd en middelen beschikbaar stellen, direct steun verlenen, succes en falen als leermomenten behandelen. De mogelijk centrale rol van de direct leidinggevende lijkt hierbij naar voren te komen en wordt onderstreept door de factoren die volgens de literatuur naast fysieke en psychosociale belasting in het werk van invloed zijn op de motivatie van medewerkers (Steemers, 2010; Ybema, Geuskens en Oude Hengel, 2009; Van der Heijden, 2011; Schaufeli, 2011; Schouten en Nelissen, 2011):

- Het toekomstperspectief voor de periode dat men nog werkt;

- De realistische ontwikkelingsmogelijkheden voor alle medewerkers;
- Het optimaal benutten van de kennis en kunde van de (oudere) medewerker;
- De houding van de direct leidinggevende en de organisatiecultuur ten opzichte van de medewerker;
- Het werk moet voldoende energiebronnen creëren voor de medewerker;
- De werkcontext moet duurzaam de mogelijkheid bieden om met behoud van plezier en gezondheid aan het werk te zijn, zodat er een goede balans is tussen de individuele werknemer en de organisatie waarvoor hij werkt.

Er zijn drie invalshoeken van arbeidsmotivatie (Schaufeli, 2011): extrinsiek (van buitenaf), intrinsiek (van binnenuit) en vanuit het proces (hoe raken mensen gemotiveerd en onder welke condities?). Over extrinsieke en intrinsieke motivatie is in de wetenschap veel geschreven. Het is met name de procesbenadering van arbeidsmotivatie die recent meer aandacht krijgt door arbeidsmotivatie te beschouwen als een dynamisch begrip en dit te koppelen aan het verkrijgen van hulpbronnen in het werk via zelfsturing (zelfregulerende processen).

Inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid voor de organisatie (de leidinggevende) en de medewerker. In het onderzoek gaat het over de rol van de leidinggevende bij een succesvolle implementatie van inzetbaarheidsbeleid. Inzetbaarheidsbeleid dient aan een aantal randvoorwaarden te voldoen (Stoffelsen & Diehl, 2007; Cuelenaere, Deckers, Siegert & De Bruin, 2009; Taylor, 2006):

- Er is draagvlak voor inzetbaarheidsbeleid in de hele organisatie (inclusief aandacht en steun van het middenkader);
- Leidinggevendenden beschikken over de noodzakelijke kennis en vaardigheden;
- Tijd en middelen zijn beschikbaar;
- Duurzame inzetbaarheidsbeleid dient opgenomen te worden in de beoordelingscyclus om uitvoering van het beleid te stimuleren.

Wanneer er in de organisatie een samenhangend beleid op het gebied van HRM is vastgesteld, zal dit tot uiting komen in systemen, afspraken, procedures of faciliteiten (Schouten en Nelissen, 2011). Hierbij kan gedacht worden aan het inbedden van het thema in duurzame gesprekken met de medewerkers en de direct leidinggevendenden van die medewerkers, het inventariseren van vakinhoudelijke en gedragsmatige competenties, het vaststellen van realistische loopbaanmogelijkheden en het vaststellen van opleidings- en ontwikkelingsdoelen met daarbij aandacht voor een leven lang leren (cf. Van der Heijden, 2011; Schouten en Nelissen, 2011; Van der Klink et al., 2010; Evers & Kerkhofs, 2009). De functionaris of afdeling die binnen de organisatie

voor inzetbaarheid verantwoordelijk is is in veel gevallen de lijnmanager ondersteund door de personeelsmanager of afdeling Personeelszaken (of HRM-afdeling).

Conclusie theoretisch kader inzetbaarheid

Optimale inzetbaarheid in een organisatie gaat over gezondheid, gemotiveerdheid en competentie en kan omschreven worden als de mate waarin een medewerker in staat is of kan zijn om de eigen of een toekomstige functie te vervullen. Zorgen voor optimale inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van de leidinggevende van een organisatie en de medewerker. Het kunnen is afhankelijk van de competenties en talenten van de medewerker en de noodzakelijke kennis, vaardigheden en houding van de leidinggevende. Door in het nu rekening te houden met de toekomst wordt schade voorkomen, kansen bevorderd en duurzaamheid betracht. In het onderzoek kijken we naar de rol van de leidinggevende in het herkennen en benutten van talent.

2.2 Arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker

Een gezonde medewerker die met plezier werkt is voor alle betrokken partijen van belang, voor de persoon zelf, voor de direct leidinggevende en voor de organisatie. Iedere partij dient hiervoor vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid naar te handelen. Nauta (2012: 92) geeft aan dat 'inzetbaarheid tot stand komt in een relatie' tussen werkgever en werknemer. Omdat de meeste medewerkers, naast de collega's, het meeste contact hebben met de direct leidinggevende speelt deze in de feitelijke uitvoering van het inzetbaarheidsbeleid dan ook een sleutelrol. Ospina en Uhl-Bien (2012) onderstrepen het belang van het relatieaspect in de wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker en gaan verder door te stellen dat vanuit een relatiegerichte kijk op leiderschap leiderschap niet gezien kan worden als een bedreiging of als een individuele gedragsuiting van een leider maar als een gebeurtenis in samenspel tussen mensen in een bepaalde context. Leiderschap is hierbij een relatiegericht proces. Een proces van co-creatie in context tussen leidinggevende en medewerkers waarbij communicatie in een relatiegerichte leiderschapsstijl een sleutelrol vervult (Shamir, 2007).

De direct leidinggevende van een medewerker vervult een belangrijke rol in de uitvoering van het beleid in de praktijk. De leidinggevende geeft in belangrijke mate feitelijk vorm aan de invulling van beleid als schakel tussen de missie en visie van een organisatie en het bereiken van de organisatiedoelen. De leidinggevende is in de beroepspraktijk veelal de functionaris die individuele medewerkers het maatwerk biedt dat van belang is bij duurzame inzetbaarheidsbeleid door aansturing, bijsturing, taken toe te delen en feedback te geven. Ook in andere opzichten speelt de direct leidinggevende een fundamentele rol. Indien een leidinggevende een negatieve verwachting heeft ten opzichte van medewerkers dan zal dat volgens Van der Heijden

(2011) leiden tot een self-fulfilling prophecy. Wanneer een medewerker door zijn direct leidinggevende min of meer wordt afgeschreven dan zal de motivatie van de medewerker afnemen en kan een op papier uitstekend beleid niet succesvol worden. Van der Heijden (2011) geeft hierover aan dat leidinggevendenden niet alleen het subject van ontwikkeling zijn (in de vorm van Management Developmentprogramma's) maar ook belangrijke actoren die de ontwikkeling van hun medewerkers moeten sturen en met het beoordelen van medewerkers direct invloed uitoefenen op hun loopbaan. Van der Heijden (2011) pleit er dan ook voor dat leidinggevendenden niet alleen worden beoordeeld op productiviteit en output maar ook de mate van aandacht die ze besteden aan de employability van medewerkers om in lijn van strategisch HRM beleid het aanwezige talent van de medewerkers beter over de organisatie te verdelen. Het gevaar van mogelijke stereotyperingen en vooroordelen (beeldvorming) die veelal leven onder leidinggevendenden kunnen met gevalideerde beoordelingssystemen mogelijk voorkomen worden. In de volgende paragraaf van het literatuuronderzoek worden beelden van leidinggevendenden als één van de kernbegrippen binnen het onderzoek verder uitgewerkt.

De rol van de leidinggevende is niet gemakkelijk, enerzijds komt talentbenutting de organisatie ten goede anderzijds verliest een leidinggevende niet graag een goede medewerker aan een andere afdeling. De rol van de leidinggevende is belangrijk om tot stappen te komen maar de leidinggevende dient ook steun te krijgen vanuit de organisatie vinden Sprenger, De Blouw, Van Roekel-Kolkhuis Tanke, Poelert, Smit en Brouwer (2010: 120-122) in een onderzoek naar de 'leer- en ontwikkeldynamiek' van oudere politiemensen. Door de leidinggevende ook te beoordelen op het bedrijfsbelang in de uitoefening van zijn functie kan de leidinggevende steun ervaren.

Conclusie theoretisch kader arbeidsrelatie leidinggevende en medewerker

De arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker is meer dan een koppeling van losse interacties. Inzetbaarheid komt tot stand in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Door communicatie, in meerdere toepassingsvormen en contexten, tussen leidinggevende en medewerker kan de mate van optimale inzetbaarheid worden vergroot. In de communicatie tussen leidinggevende en medewerker is de rol van een leidinggevende van belang en kan de aanwezigheid van organisatie-breed gedragen draagvlak op HRM-gebied (zowel formeel als informeel) als ondersteunende randvoorwaarde gelden.

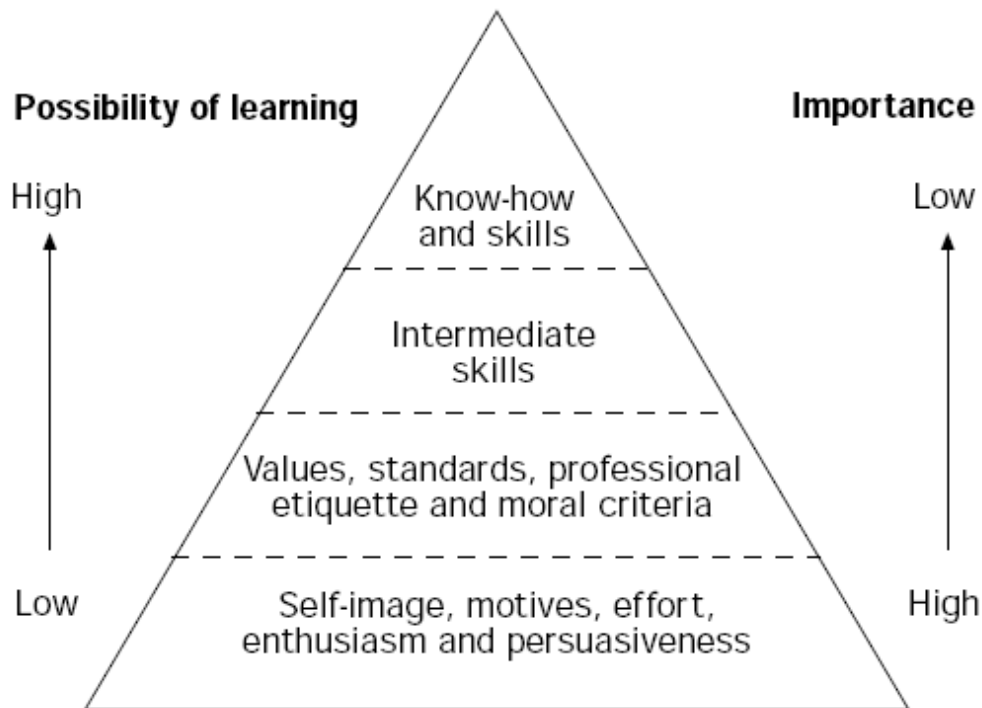
2.3 Competenties

Een individuele competentie van een medewerker of leidinggevende kan omschreven worden als een onderdeel van persoonlijke karakteristieken die bepalend zijn voor het succesvol zijn in een baan of situatie (McClelland, 1993). Het woord competentie wordt in de Nederlandse taal door van Dale gedefinieerd als 'bekwaamheid'. Er is in de

wetenschappelijke literatuur veel geschreven over de definitie van competentie. Dijkstra en van der Lee (2002), Christis en Fruytier (2006) en Meekel, Fruytier en van der Meeren (2003), definiëren competenties als vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken, kennis en attitudes waarover een persoon beschikt. Volgens Larsen en Buss (2002) vormen persoonlijkheidskenmerken de basis waarop verder gewerkt wordt. Breman en Bruinsma (2006) en Vernhout (2004) zijn van mening dat alleen vaardigheden, kennis en attitudes tot competenties kunnen worden gerekend. In dit onderzoek wordt de brede definiëring van het begrip competentie gehanteerd. Een competentie kan bestaan uit kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en attitudes.

De structuur van de menselijke competentie kan vergeleken worden met een ijsberg (Spencer, 1993).

Human competence in the form of an "iceberg"



Figuur 1: Human competence (Spencer, 1993)

Op het eerste niveau in de zichtbare top van de ijsberg bevinden zich de observeerbare kennis en vaardigheden van de persoon. De kennis en vaardigheden zijn direct in verband te brengen met de werkuitvoering en de positie die de medewerker heeft binnen de organisatie. Het tweede niveau omhelst de tussenliggende vaardigheden die gebruikt kunnen worden in verschillende situaties, zoals sociale en communicatieve vaardigheden. Het derde niveau van de ijsberg heeft betrekking op de waarden, standaarden, ethiek en moralen van de persoon, de groep en de organisatie waartoe de

medewerker behoort. Het vierde en laagste niveau is de menselijke competentiestructuur bestaande uit dieperliggende persoonlijke karakteristieken zoals zelfbeeld, motivatie, bronnen van enthousiasme en het ondernemen van actie.

Competenties worden gekoppeld aan prestaties die personen leveren ten behoeve van een bepaalde rol of functie binnen de organisatie (Bremman & Bruinsma, 2006; Cardy & Selvarajan, 2006; Dijkstra & van der Lee, 2002; Levenson, van der Stede & Cohen, 2006; Vernhout, 2004). Prestaties kunnen worden geleverd als de persoon competenties bezit die aansluiten bij de rol of functie die wordt vervuld. Competenties zijn noodzakelijk voor het bekwaam, of succesvol, vervullen van een rol of functie. Competenties kunnen echter niet gelijk worden gesteld aan de prestaties zelf. Competenties geven immers slechts aan dat een medewerker in staat is een bepaalde rol of functie bekwaam of met succes te vervullen. Prestaties zullen daarom pas volgen als een persoon deze competenties ook daadwerkelijk aanwendt, wat volgens Bremman en Bruinsma (2006), Christis en Fruytier (2006) en Levenson et al. (2006) afhankelijk is van wil en motivatie. Elke medewerker en leidinggevende beschikt over een pallet aan competenties. Een taakuitvoering is succesvol bij de aanwending van de juiste competenties.

De hoeveelheid aan kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en attitudes waarover een persoon kan beschikken, worden in de praktijk vaak gecategoriseerd om overzicht te scheppen. De categorisering vindt plaats door indeling van competenties in verschillende competentieclusters. Er bestaat in de wetenschappelijke literatuur geen standaard indelingen van competenties. Wel worden verschillende competenties die hetzelfde doel of dezelfde insteek hebben, bijvoorbeeld een organisatorisch doel of een sociaal-communicatieve insteek, samengebracht in eenzelfde cluster. Verschillende wetenschappers gebruiken verschillende soorten competentieclusters die in meer of mindere mate op elkaar aansluiten.

Nieuwenhuis (2006) verdeelt competenties in een vijftal groepen:

- Bestuurlijk-organisatorische competenties (doelmatige insteek);
- Sociaal-communicatieve competenties ;
- Intellectuele competenties;
- Emotionele competenties (gevoelsmatige insteek);
- Taakgerichte competenties.

Onder het bestuurlijk-organisatorische competentiecluster vallen competenties die als belangrijk worden beschouwd voor het besturen of managen van een organisatie. Competenties die tot dit cluster behoren zijn leidinggeven, ondernemen, plannen en organiseren, resultaatgerichtheid en visie (Nieuwenhuis, 2006).

Het sociaal-communicatieve competentiecluster richt zich op competenties met een sociale en/of communicatieve insteek. Deze competenties dragen volgens Nieuwenhuis (2006) bij aan de cultuur van de organisatie en zijn bijvoorbeeld nuttig ten tijde van cultuurveranderingstrajecten. Competenties die tot dit het sociaal-communicatieve competentiecluster behoren zijn betrokkenheid, coachen, communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid, netwerken, onderhandelen, organisatiebewustzijn, overtuigingskracht en samenwerken (Nieuwenhuis, 2006).

Onder het intellectuele competentiecluster vallen competenties die worden gekenmerkt door een rationele insteek. In deze competenties staat de denkkraft van het individu centraal. De denkkraft vormt de basis voor het nemen van beslissingen. Competenties die tot het intellectuele competentiecluster behoren zijn creativiteit, leervermogen, oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn, probleemanalyse en vakmanschap (Nieuwenhuis, 2006).

In het emotionele competentiecluster staat de gevoelskracht van het individu centraal. Gedrag dat berust op competenties die behoren tot het emotionele competentiecluster komt voort uit het gevoel dat leeft binnen de desbetreffende persoon. Competenties die tot het emotionele competentiecluster behoren zijn integriteit, moed, sensitiviteit, stressbestendigheid en zelfvertrouwen (Nieuwenhuis, 2006).

In het taakgerichte competentieclusters staat daadkracht centraal. Het soort competenties dat in dit cluster voorkomen zijn gericht op bewerkstelligen van vooruitgang en het ondernemen van actie. Taakgerichte competenties zorgen ervoor dat woorden worden omgezet in daden. Competenties die tot het taakgerichte competentiecluster behoren zijn besluitvaardigheid, flexibiliteit, initiatief, inzet en kwaliteitsbewustzijn (Nieuwenhuis, 2006).

Nilsson en Ellström (2012) voegen nadrukkelijk de context toe bij de indeling van competenties en maken een onderscheid in drie analytische dimensies van competenties: de individuele -, de institutionele en de sociaal-organisatorische competentie. De individuele dimensie betreft kennis, vaardigheden en houding die een persoon bezit. De mate waarin een persoon competent is in de uitvoering van een taak of functie wordt echter bepaald door de context waarbij verwachtingen en geldende criteria voor acceptatie een rol spelen. De verwachtingen en criteria vallen onder de institutionele en sociaal-organisatorische dimensie van competenties. De sociaal-organisatorische dimensie omvat de vraagbehoefte naar en aanwezige beeldvorming van voorschriften en sociale normen binnen de organisatie. Van een persoon in de

organisatie wordt verwacht dat hij of zij op de hoogte is van deze criteria en zich aanpast aan de verwachtingen om succesvol te kunnen zijn.

Competenties leidinggevende

Er is in de wetenschappelijke literatuur veel bekend over de competenties waarover een goede leidinggevende dient te beschikken. Er is echter weinig bekend over de specifieke competenties waarover een leidinggevende dient te beschikken om talenten van medewerkers te herkennen en te benutten. Over welke competentie dient een leidinggevende te beschikken om talent te herkennen en welke competentie van de leidinggevende is nodig opdat talent wordt benut binnen de organisatie? Om competenties van leidinggevend en in het herkennen en benutten van talenten van medewerkers onderzoekbaar te maken is het noodzakelijk om competenties te concretiseren door middel van observeerbaar gedrag. Zonder deze concretisering is het niet mogelijk om prestaties van leidinggevend en medewerkers te voorspellen en te verbeteren (Cardy & Selvarajan, 2006). In dit onderzoek probeert de onderzoeker het gemis aan concretisering weg te werken door uit de data van verkennende interviews de competenties van de leidinggevend en die het herkennen en benutten van talenten van medewerkers mogelijk bevorderen te halen en deze in verband te brengen met de competentieclusters van Nieuwenhuis (zie figuur 2).

Competentie-cluster	Competentie
Bestuurlijk-organisatorisch	Leidinggeven Ondernemen Plannen Organiseren Resultaatgerichtheid Visie
Sociaal-communicatief	Betrokkenheid Coachen Comm. vaardigheden Klantgerichtheid Netwerken Onderhandelen Alg. bewustzijn Overtuigingskracht Samenwerken
Emotioneel	Integriteit Moed Sensitiviteit Stressbestendigheid Zelfvertrouwen
Intellectueel	<i>Creativiteit</i> <i>Leervermogen</i> <i>Oordeelsvorming</i> <i>Omgevingsbewustzijn</i> <i>Probleemanalyse</i> <i>Vakmanschap</i>
Taakgericht	<i>Besluitvaardigheid</i> <i>Flexibiliteit</i> <i>Initiatief</i> <i>Inzet</i>

Conclusie theoretisch kader competenties

Een competentie kan bestaan uit kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en attitudes en is nodig voor een succesvolle prestatie. Competenties zijn onder te verdelen in clusters: Bestuurlijk-organisatorische competenties (doelmatige insteek); sociaal-communicatieve competenties; intellectuele competenties; emotionele competenties (gevoelsmatige insteek) en taakgerichte competenties en worden geconcretiseerd door waarneembaar gedrag. De mate waarin een persoon competent is (individuele dimensie) in de uitvoering van een taak of functie wordt echter bepaald door de context waarbij verwachtingen en geldende criteria voor acceptatie van gedrag een rol spelen (institutionele en sociaal-organisatorische dimensie van competenties). Over de specifieke competenties waarover een leidinggevende dient te beschikken in het herkennen en benutten van talent is nog weinig bekend.

2.4 Talent

Is het hebben van talent hetzelfde als het hebben van een competentie? Talent wordt binnen organisaties vaak geassocieerd met economische termen als “human capital”, “assets” en “market value”, maar van een eenduidige begripsdefinitie in de wetenschappelijke literatuur is geen sprake. Talent wordt in meerdere hoedanigheden gebruikt en kan in algemene zin een groep en het groepsvermogen of –kunnen omvatten of in individuele zin de prestatie en competenties van een individuele persoon.

Tegenwoordig wordt talent in verband gebracht met algemene en contextuele relevante competenties van medewerkers die de uitoefening van een taak of een functie succesvol maken in de bijdrage aan het vergroten van de concurrentiepositie van de organisatie (Brown & Tannock, 2009). Talent omvat kennis, vaardigheden en houding en bevat bovendien een meer algemene meta-competentie, zoals het vermogen om te leren, het hebben van groeipotentie, of de aanwezigheid van een specifieke vakinhoudelijke competentie (Tansley, Turner & Foster, 2007).

Talent is in navolging van de indeling van competenties door Nilsson en Ellström (2012) ook in te delen in de drie dimensies; individueel, institutioneel en sociaal-organisatorisch. Het potentiële bereik van het individuele talent is niet alleen afhankelijk van de individuele component maar juist ook van de verschillende verwachtingen, regels en standaarden in organisaties waaraan gedrag behoort te voldoen. Het criterium dat bepaalt wat talent is binnen een organisatie komt tot stand binnen de sociaal-organisatorische en institutionele dimensie.

Conclusie theoretisch kader talent

Talent is in de wetenschap een breed gedefinieerd begrip. Individueel talent omvat kennis, vaardigheden en houding in een specifieke taak. Talent bevat bovendien een algemene meta-competentie als leervermogen of groeipotentie. Het bereik van potentieel talent is naast de individuele dimensie van talent afhankelijk van de sociaal-organisatorische (verwachtingen) en institutionele (regels en standaarden) dimensie. Hiermee komt het belang en de invloed van omgevingsfactoren sterk naar voren.

2.5 Beeldvorming van de leidinggevende en verwachtingen uit de omgeving

Een leidinggevende kan beelden hebben bij duurzame inzetbaarheid maar ook beelden bij of over zijn eigen rol in het bereiken van duurzame inzetbaarheid. Om inzicht te krijgen van het begrip beeldvorming is in de literatuur gezocht naar de oorsprong van beeldvorming bij mensen. Tevens is daarbij de vraag gesteld of de beelden die leidinggevendenden hebben onder invloed van verwachtingen uit de omgeving aan verandering onderhevig kunnen zijn?

Volgens Weick (1995) hebben mensen een aantal bronnen ter beschikking waaruit zij kunnen putten. Mensen hoeven niet alles ter plekke te verzinnen, maar kunnen op standaardrepertoires terugvallen. Deze standaardrepertoires vinden hun oorsprong in taal, mentale modellen, (organisatie)cultuur, tradities en verhalen. Taal is een voorwaarde voor reflectie van mensen op hun handelen. De taal, ofwel het discours, maakt het mogelijk om te onthouden, maar heeft ook een selectieve invloed op de waarneming. De taal richt de aandacht ten koste van aspecten die dan niet worden waargenomen (Weick en Westley, 1996). Gedachten hebben betrekking op mentale modellen. Mentale modellen zijn diep gewortelde veronderstellingen, generalisaties, plaatjes of beelden die invloed hebben op de manier waarop we de wereld begrijpen en de manier waarop we acteren (Karp, 2005). Mensen putten uit eigen beschikbare mentale bronnen, hebben beelden en gaan van daaruit over tot actie. Zoals in de literatuuruitwerking van competenties al is genoemd is de context bepalend voor het wel of niet slagen van de handeling (Nilsson en Ellström, 2012).

Nilsson en Ellström (2012) stellen dat de mate waarin een persoon competent is in de uitvoering van een taak of functie (de individuele dimensie) wordt bepaald door de context waarbij verwachtingen en geldende criteria voor acceptatie een rol spelen. In het onderzoek wordt gezocht naar de belemmerende en bevorderende factoren in de omgeving van de leidinggevende. De verwachtingen en criteria vallen onder de institutionele en sociaal-organisatorische dimensie van competenties. De sociaal-organisatorische dimensie omvat de vraagbehoefte naar en aanwezige beeldvorming van voorschriften en sociale normen binnen de organisatie (Nieuwenhuis, 2006). Van

een persoon in de organisatie wordt verwacht dat hij of zij op de hoogte is van deze criteria en zich aanpast aan de verwachtingen om succesvol te kunnen zijn.

Het begrip dat hiermee in verband gebracht kan worden is vertoog of discours. Discours geeft het spreken (de taal) van een bepaalde groep op een bepaald niveau (bv politiek, organisatie, wetenschap) aan. De betreffende groep structureert hiermee de werkelijkheid en legt daarbij impliciet vast wat zij voor moraliteit en waarheid houdt (Habermas, 1995). De Franse filosoof Foucault beschouwt het vertoog als een materieel verschijnsel. Het oefent dan ook macht uit in de samenleving of binnen een organisatie. Vertogen zijn in de samenleving of in een organisatie verbonden aan allerlei procedures; niet iedereen mag zo maar alles zeggen. Het onderwerp kan namelijk taboe zijn, de spreker is niet gekwalificeerd. In de hedendaagse wetenschap zijn er meerdere definities van discours. Watson (1997) omschrijft discours als volgt: “connected set of statements, concepts, terms and expressions which constitute a way of talking and writing about a particular issue, thus framing the way people understand and act with respect to that issue”. En Philips en Hardy (2002) omschrijven discours als: “an interrelated set of texts and the practise of their production, dissemination, and reception that brings an object into being”.

In organisaties komen altijd minimaal twee collectieve betekenisstromen voor (Pålshagen in Homan, 2005). Het publieke discours omvat het formele verhaal, alle managementinitiatieven die door de directie en management in gezamenlijkheid worden gedragen en als de werkelijkheid worden gezien. Ook verandertrajecten behoren vaak tot dit publieke discours. Het sub-publieke discours omvatten de gedeelde werkelijkheidsconstructies die er over dit publieke discours zijn gemaakt. Vindt men het zinvol, belangrijk, verstandig? In het onderzoek wordt aan de leidinggevende gevraagd wat duurzame inzetbaarheid voor de leidinggevende betekent en of er eventuele belemmerende en bevorderende aspecten vanuit de omgeving wordt ervaren waaronder het eventueel aanwezige publieke en sub-publieke discours met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

Wat kan discours betekenen in de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker? Het publieke en sub-publieke discours gaat uit van een statische relatie tussen leidinggevende en medewerker en symboliseert een top-down benadering. Fairhurst (2007) beweert dat leidinggevendenden niet alleen opereren als transformerende functionarissen maar veelal als gedisciplineerde producten van de organisatie(cultuur) en maken gebruik van de (taal)repertoires die de ongeschreven wetten en regels inhouden. In de recente wetenschapsliteratuur wordt de nadruk in studies naar leiderschap steeds meer gelegd op het relatiegerichte aspect. De mens is immers een relatiegericht wezen, leidinggevendenden en medewerkers dragen in onderlinge interactie bij aan een dynamische relatie in context (Ospina & Uhl-Bien, 2012) en vergroten

hiermee de kans op succesvolle organisatieoutput. In hoeverre discours een rol van betekenis speelt als belemmerende of bevorderende factor in de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker is niet gevonden.

Conclusie theoretisch kader beeldvorming

Leidinggevendens beschikken over standaardrepertoires in denken en handelen wat hun oorsprong vindt in het gebruik van taal, mentale modellen, tradities, verhalen en de (organisatie)cultuur. Het organisatiediscours is de “spreektaal” van de organisatie en is veelal te herkennen in het gedrag van leidinggevendens. In een meer dynamische en relatiegerichte kijk op de interactie tussen leidinggevende en medewerker is discourse een co-creatie van geconstrueerde werkelijkheid in interactie met de context (omgeving).

2.6 Eindconclusie theoretisch kader

Optimale of duurzame inzetbaarheid in een organisatie gaat over gezondheid, gemotiveerdheid en competentie en kan omschreven worden als de mate waarin een medewerker in staat is of kan zijn om de eigen of een toekomstige functie te vervullen. Inzetbaarheid komt tot stand in interactie tussen leidinggevende en medewerker. Leidinggevendens vervullen volgens de wetenschappelijke literatuur een rol in het herkennen en benutten van talenten van medewerkers om duurzame inzetbaarheid te bereiken. Over de competenties waarover een leidinggevende dient te beschikken in het herkennen en benutten van talent van medewerkers is echter nog weinig bekend. Competenties van leidinggevendens bestaan uit kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en attitudes en zijn nodig voor een succesvolle prestatie. Competenties zijn onder te verdelen in clusters: Bestuurlijk-organisatorische competenties (doelmatige insteek); sociaal-communicatieve competenties; intellectuele competenties; emotionele competenties (gevoelsmatige insteek) en taakgerichte competenties en worden geconcretiseerd door waarneembaar gedrag. De mate waarin een leidinggevende persoon competent is (individuele dimensie) in de uitvoering van een taak of functie wordt echter bepaald door de context waarbij verwachtingen en geldende criteria voor acceptatie van gedrag een rol spelen (institutionele en sociaal-organisatorische dimensie van competenties). De beeldvorming die een leidinggevende heeft laat zich kenmerken door een standaard manier van denken en handelen en gedrag (individuele dimensie) en door een meer op de omgeving en arbeidsrelatiegerichte kijk op de interactie tussen leidinggevende en medewerker (institutionele en sociaal-organisatorische dimensie van competenties).

De samenhang tussen duurzame inzetbaarheid, de rol van een leidinggevende in het bereiken van duurzame inzetbaarheid en de benodigde competenties in het herkennen en benutten van talent van medewerkers kan vereenvoudigd in een model worden

weergegeven. Het model schetst de centrale rol die de leidinggevende inneemt in samenhang met de competenties waarover de leidinggevende beschikt, de beelden die de leidinggevende heeft bij duurzame inzetbaarheid en de mogelijke invloed van de omgeving waarin de leidinggevende opereert.

2.7 Onderzoekmodel

Het onderzoek richt zich op het gedrag van en beelden die leidinggevenden hebben bij het herkennen en benutten van talenten van medewerkers in het bereiken van duurzame inzetbaarheid. Het model gaat uit van een centrale rol voor de leidinggevende en is schematisch weer te geven:



Figuur 3: onderzoekmodel herkennen en benutten talenten

3 Empirisch onderzoek

3.1 Onderzoekmethode

De centrale vraag in het onderzoek is: Welke factoren bepalen het gedrag van de leidinggevende bij het herkennen en benutten van talent van medewerkers?

In het onderzoek worden een viertal leidinggevendenden ondervraagd om tot een eerste aanzet te komen in beantwoording van de centrale vraag:

- Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de leidinggevende en welk(e) beeld(en) heeft de leidinggevende van duurzame inzetbaarheid?
- Welke competenties zijn volgens de leidinggevende nodig om talent van medewerkers te herkennen en te benutten?
- Welke competenties zetten de leidinggevende in en met welk effect?
- Ervaart de leidinggevende hinder of stimulans van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren zijn dit?

In het onderzoek wordt uitgegaan van de fenomenologische benadering in de wetenschapsfilosofie. De nadruk ligt op subjectieve waarneming in tegenstelling tot het positivisme waarin de nadruk ligt op de waarneembare sociale realiteit met als uitkomst wetten, regels en generalisaties. In de fenomenologische benadering is de onderzoeker niet onafhankelijk van de onderzochte realiteit maar maakt daar onderdeel van uit (Remenyi, Williams, Money en Swartz, 2002). De rol die leidinggevendenden zichzelf toekennen is alleen te achterhalen door de leidinggevendenden te ondervragen. Als onderzoeksvorm is gekozen voor een meervoudige gevalsstudie, een kwalitatieve en interpretatieve onderzoekaankpak in lijn met de fenomenologische benadering.

Het onderzoek omvat half gestructureerde face to face interviews met een select aantal van vier leidinggevendenden uit verschillende organisaties. De leidinggevendenden zijn gekozen uit het netwerk van de onderzoeker. Op verzoek van de geïnterviewde leidinggevendenden en omwille van de vertrouwelijkheid blijven de bedrijven en de leidinggevendenden anoniem. In Bijlage 1 is een korte beschrijving van de vier organisaties opgenomen. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van meerdere primaire en secundaire bronnen: literatuur (schriftelijke bronnen), documenten, internet websites, digitale catalogi en mondelinge bronnen/personen.

De geïnterviewde personen zijn informatiedragers en verstrekken gegevens over houdingen, gedragingen, ervaringen, meningen, belevingen, motivaties, interesse en opvattingen over het specifieke thema. Aan de hand van een checklist met onderwerpen (zie Bijlage 2) worden open vragen gesteld en wordt er doorgevraagd om tot beantwoording van de vraagstelling te komen. De interviews duren circa 45 minuten.

Van elke afdeling van de geïnterviewde leidinggevenden is een medewerker geïnterviewd om beeld te krijgen bij de wijze waarop een medewerker binnen de organisatie van de geïnterviewde leidinggevende aankijkt tegen de benutting van zijn of haar talenten door de leidinggevende. Door ook een medewerker te interviewen is er in het onderzoek sprake van datatriangulatie.

In de literatuuruitwerking wordt aan de hand van verschillende indelingen van competenties een competentieschema gepresenteerd. De verkregen data van de interviews worden per leidinggevende samengevat en in schema-vorm weergegeven (de uitwerking van de interviews zijn omwille van de vertrouwelijkheid niet opgenomen in het rapport). In de uitwerking van de interviews wordt aan de hand van het competentieschema van Nieuwenhuis een antwoord geformuleerd op de vraag: Welke competenties zijn volgens de leidinggevende nodig om talent te herkennen en te benutten? In een door de onderzoeker opgesteld schema wordt een antwoord geformuleerd op de vraag: Welke betekenis heeft duurzame inzetbaarheid voor de leidinggevende en welk(e) beeld(en) heeft de leidinggevende van duurzame inzetbaarheid? Ook wordt er antwoord gegeven op de vraag: Ervaart de leidinggevende hinder of stimulans van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren zijn dit? Tot slot worden de bevindingen uit de gevalstudies in het (competentie)schema met elkaar en met de theoretische uitgangspunten vergeleken en wordt de eindconclusie op de hoofdvraag geformuleerd.

3.2 Onderzoekresultaten

Tijdens de interviews is de leidinggevende gevraagd naar de betekenis van en de beelden die de leidinggevende heeft bij duurzame inzetbaarheid. Tevens is door de onderzoeker doorgevraagd naar de competenties in het herkennen en benutten van talent en het gedrag dat leidinggevenden vertonen en de mogelijke invloed van de omgeving op het gedrag van leidinggevenden in het herkennen en benutten. In de uitwerking van de resultaten worden eerst de competenties die volgens de leidinggevenden nodig zijn om talent te herkennen en te benutten en het gedrag dat leidinggevenden vertonen in beeld gebracht.

3.2.1 Welke competenties zijn nodig om talent te herkennen en te benutten en welk gedrag vertonen leidinggevenden hierbij?

De leidinggevende van organisatie 1 geeft aan binnen de productieomgeving waarin hij opereert een mens-gedreven houding te hebben en op basis van openheid en het geven van vertrouwen een omgang met het personeel op basis van gelijkwaardigheid na te streven. De leidinggevende geeft aan een coachende rol aan te nemen in de aansturing van de operatie en probeert medewerkers zoveel mogelijk te betrekken. De leidinggevende geeft aan minder projectmatig of met een lange termijn blik te werken.

De competenties die nodig zijn om talent te herkennen en te benutten zijn volgens de leidinggevende en op basis van het in het interview genoemde gedrag door de onderzoeker vrij vertaald: leidinggeven, plannen, organiseren, resultaatgerichtheid, visie, betrokkenheid, coachen, communicatieve vaardigheden, samenwerken en het tonen van flexibiliteit.

De leidinggevende van organisatie 2 geeft aan voorbeeldgedrag te vertonen en een coachende houding in de omgang met personeel aan te nemen. Luisteren, vrijheid en vertrouwen geven, ondersteunen, medewerkers helpen, creativiteit laten zien en jezelf als leidinggevende onzichtbaar durven en kunnen maken zijn hierbij competenties die de leidinggevende noemt. De onderzoeker herkent op basis van het interview meerdere competenties uit het schema van Nieuwenhuis en voegt er op basis van het interview aan toe: leidinggeven, betrokkenheid, communicatieve vaardigheden, klantgerichtheid, algemeen bewustzijn, sensitiviteit, omgevingsbewustzijn en kwaliteitsbewustzijn.

De leidinggevende van organisatie 3 geeft aan duidelijke kaders aan te geven en te sturen op output; resultaatgerichtheid, netwerk en samenwerking is belangrijk, tijdens beoordelingsgesprekken benoemen van competenties. Verantwoordelijkheid ligt ook bij de medewerker (haalplicht). De leidinggevende geeft aan minder goed te zijn in financiële aspecten van het werk en de ontwikkeling van daadwerkelijke competenties van medewerkers. Op basis van het interview herkent de onderzoeker meerdere competenties en voegt deze toe: leidinggeven, plannen, organiseren, coachen, visie en creativiteit.

De leidinggevende van organisatie 4 benadert medewerkers aangepast aan de situatie en benoemt zijn type leiderschap als situationeel leiderschap. De leidinggevende probeert te coachen vanuit zijn invloed als leidinggevende en faciliteert medewerkers. Hierbij geeft de leidinggevende aan weinig in details te treden in relatie tot de medewerker. De leidinggevende noemt geen concrete competenties die hij als leidinggevende heeft om talent te herkennen en te benutten. Op basis van het interview herkent de onderzoeker meerdere competenties en voegt deze toe: leidinggeven, plannen, resultaatgerichtheid, visie, betrokkenheid, communicatieve vaardigheden en samenwerken.

Aan de hand van de clusterindeling van competenties van Nieuwenhuis (2006) zijn de interviewdata gekoppeld aan de onderliggende competenties en in schema als volgt weer te geven:

Competentie-cluster	Competentie	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Bestuurlijk-organisatorisch	Leidinggeven	X	X	X	X
	Ondernemen				
	Plannen	X		X	X
	Organiseren	X		X	
	Resultaatgerichtheid	X		X	X

	Visie	X	X	X	X
Sociaal-communicatief	Betrokkenheid	X	X		X
	Coachen	X	X	X	X
	Comm. vaardigheden	X	X		X
	Klantgerichtheid		X		
	Netwerken			X	
	Onderhandelen				
	Alg. bewustzijn		X		
	Overtuigingskracht				
Samenwerken	X	X	X	X	
Emotioneel	Integriteit				
	Moed				
	Sensitiviteit		X		
	Stressbestendigheid				
	Zelfvertrouwen				
Intellectueel	Creativiteit		X	X	
	Leervermogen		X		
	Oordeelsvorming				
	Omgevingsbewustzijn		X		
	Probleemanalyse				
	Vakmanschap				
Taakgericht	Besluitvaardigheid				
	Flexibiliteit	X			
	Initiatief				
	Inzet				
	Kwaliteitsbewustzijn		X		

Deelconclusie competenties en gedrag leidinggevenden

Geen leidinggevende maakt tijdens het interview duidelijk onderscheid in competenties die nodig zijn voor het herkennen en competenties die specifiek nodig zijn voor het benutten van talent. Allemaal geven ze in algemeenheid de competenties aan die nodig zijn in de uitoefening van hun leidinggevende functie of geven aan welk gedrag zij vertonen in de arbeidsrelatie met de medewerker. Ook bij het doorvragen door de onderzoeker geven de leidinggevenden in het algemeen aan wat ze doen en noemen ze weinig tot geen specifieke competenties die talent herkennen en benutten.

De vier leidinggevenden handelen bewust dan wel onbewust vanuit competenties die in te delen zijn in het bestuurlijk-organisatorische en sociaal-communicatieve cluster of ze geven aan bepaalde onderliggende competenties in meer of in mindere mate te bezitten of als belangrijk te zien in hun rol als leidinggevende. Alle vier leidinggevenden beschikken over de competenties leidinggeven, visie, coachen en samenwerken. Twee van de leidinggevenden beschikken over de competenties organiseren en klantgerichtheid en drie leidinggevenden beschikken over de competenties plannen, resultaatgerichtheid, betrokkenheid en communicatieve vaardigheid.

Twee van de vier leidinggevenden hebben naast de competenties in het bestuurlijk-organisatorische en sociaal-communicatieve cluster de competentie creativiteit (intellectuele cluster) en één leidinggevende heeft tevens de competenties leervermogen en omgevingsbewustzijn. Eén leidinggevende uit het taakgerichte cluster

heeft de competentie kwaliteitsbewustzijn en één leidinggevende de competentie flexibiliteit. Opvallend is dat op basis van de antwoorden uit de interviews slechts bij één leidinggevende de competentie sensitiviteit uit het emotionele competentiecluster toe te wijzen is. Opvallend is ook dat de andere competenties uit het emotionele cluster geen enkele keer worden genoemd: integriteit, moed, stressbestendigheid en zelfvertrouwen.

3.2.2 Duurzame inzetbaarheid, beeldvorming en belemmerende en bevorderende factoren

De interviewdata die antwoord geven op de vragen welke betekenis duurzame inzetbaarheid heeft voor de leidinggevende, welk(e) beeld(en) de leidinggevende heeft van duurzame inzetbaarheid en of de leidinggevende hinder of stimulans ervaart van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren dit zijn, zijn ondergebracht in onderstaand schema met daarin een vijftal kolommen. In de middelste kolom staan de bevindingen weergegeven met betrekking tot de houding en het gedrag waarop doorgevraagd is door de onderzoeker in het herkennen en benutten van talent.

Geïnterviewde leidinggevende	Optimale inzetbaarheid is.....	Houding en gedrag in herkennen en benutten talenten.....	Belemmerende factoren.....	Bevorderende factoren.....
Leidinggevende organisatie 1	Specialisatie Flexibiliteit vergroten Productiegerichtheid (Formeel)	Voorbeeldgedrag vertonen (in flexibiliteit en persoonlijke ontwikkeling); coachen op competentie, blijven scholen en opleiden, eigenaarschap	Hiërarchische organisatie Recente reorganisaties; gebrek aan vertrouwen	Beeld over productiemedewerker van de toekomst; profiel is toekomstbestendig
Leidinggevende organisatie 2	Ontwikkeling van de medewerker in de voor de medewerker prettige richting (Informeel)	Structuur en bewustheid in eigen gedrag door meer afstand Geen/minder operationele werkzaamheden, zoektocht naar competenties van medewerkers en die proberen uit te bouwen	Tijd Veranderende markt	Klanten zijn explicieter; geven aan wat ze willen
Leidinggevende organisatie 3	Binnen kaders en doelstellingen vrij laten voor eigen initiatief (Formeel)	Niet bewust mee bezig, medewerker is aan zet binnen kaders	Interne bedrijfspolitiek	Leuk werk
Leidinggevende organisatie 4	Resultaat centraal Benutten van competenties in de groep (Formeel)	Facilitator, resultaat voorop, competenties aanspreken, maar hoe?	Ondoorzichtige markt van Poolse flexwerkers Piek- en dal belasting	Door noodzaak kijken naar competenties, beoordelingsstructuur op basis van competenties bevordert competentiegerichte manier van kijken

Van de vier leidinggevenden brengen drie leidinggevenden optimale inzetbaarheid in eerste instantie in verband met resultaat en kaders en suggereren hiermee een eenzijdige (organisatiegerichte) insteek. Inzetbaarheid draagt voor de drie leidinggevenden binnen de organisaties bij aan het bereiken van de doelstellingen en is bij de drie organisaties formeel geregeld (beoordelings- en/of functiestructuur). Eén leidinggevende benadrukt inzetbaarheid vanuit het gedeelde belang tussen leidinggevende en medewerker en geeft aan de arbeidsrelatie voornamelijk informeel georganiseerd te hebben in zijn zoektocht om samen met de medewerker tot ontwikkeling van competenties en talent te komen.

Op de vraag wat de leidinggevende doet en welke rol hij ziet in het herkennen en benutten lopen de antwoorden uiteen van het vertonen van voorbeeldgedrag, afstand nemen, faciliteren tot het er niet bewust mee bezig zijn. Opvallend is dat drie leidinggevenden het proces benoemen maar niet aangeven op welke wijze ze talenten herkennen en benutten. Leidinggevenden kijken naar het eigen functioneren (tonen van voorbeeldgedrag, faciliteren en aanspreken van de medewerkers of zelfs geen aandacht geven aan) maar geven ook aan dat het een zoektocht is of stellen zich openlijk de vraag hoe competenties van medewerkers aan te spreken. Volgens één leidinggevende is ook de medewerker zelf aan zet.

Als belemmerende en bevorderende factoren worden verschillende factoren uit de interne en externe bedrijfsomgeving genoemd. Als belemmerende factoren worden genoemd: hiërarchie, veelheid aan reorganisaties, beschikbare tijd, veranderende markt, interne bedrijfspolitik, ondoorzichtige markt van flexwerkers en piek- en dal belasting in het werk. Als bevorderende factoren worden genoemd: beeld over toekomstbestendig profiel productiemedewerker, veranderende klantvraag, aard van het werk en de noodzaak om naar competenties te kijken vanwege competentiegerichte beoordelingsstructuur. Eén leidinggevende geeft aan bewust bezig te zijn afstand te nemen van de dagelijkse operatie en een zoektocht te zijn gestart om talenten en competenties binnen de organisatie te herkennen en te benutten.

Deelconclusie duurzame inzetbaarheid, beeldvorming en factoren van invloed?

Voor de ondervraagde leidinggevenden is optimale inzetbaarheid specialisatie, flexibilisering en ontwikkeling van de medewerker binnen kaders in de gewenste, prettige richting. Drie ondervraagde leidinggevenden zien optimale inzetbaarheid in verband met resultaat en kaders en suggereren hiermee een eenzijdige (organisatiegerichte) insteek. Inzetbaarheid draagt voor drie leidinggevenden binnen de organisaties bij aan het bereiken van de doelstellingen en is bij deze drie organisaties formeel geregeld (beoordelings- en/of functiestructuur). Eén leidinggevende benoemt ook het proces en steekt het herkennen en benutten van competenties op informele wijze in, in gesprek met de medewerker en legt geen nadruk op de formele structuur.

3.2.3 Beelden medewerkers

Van elke afdeling van de geïnterviewde leidinggevenden is een medewerker geïnterviewd om beeld te krijgen bij de wijze waarop een medewerker binnen de organisatie van de geïnterviewde leidinggevende aankijkt tegen de benutting van zijn of haar competenties door de leidinggevende. Hiertoe is een aantal vragen geformuleerd:

- In hoeverre worden volgens de medewerker talenten door leidinggevende herkend en benut? En wat is volgens de medewerker de rol van de leidinggevende en de eigen rol hierin?
- Wat bevordert of belemmert volgens de medewerker het herkennen en benutten in de organisatie? Ervaart de medewerker hinder van interne of externe factoren en welke factoren zijn dit?

De vragen zijn ondergebracht in onderstaand schema met daarin een drietal kolommen. De kolommen geven een overzichtelijk beeld van de bevindingen uit de interviews:

Kolom 1: “Geïnterviewde medewerkers”

Kolom 2: “Benutting talenten, competenties en rol leidinggevende?”

Kolom 3: “Wat bevordert of belemmert volgens de medewerker het herkennen en benutten in de organisatie?”

Geïnterviewde medewerker	Benutting talenten en rol leidinggevende.....	Wat bevordert en wat belemmert.....
Organisatie 1	Wisselend, afhankelijk van leidinggevende, meer dan bedrijf. Huidige leidinggevende staat er open voor, doet zijn best, kijkt goed en zorgt voor middelen. Benutten lijkt niet altijd te lukken ondanks goede wil.	Projectmatigheid van werken bevordert, dilemma tussen twee culturen belemmert; productiegerichtheid versus kwaliteitsgerichtheid.
Organisatie 2	Ja, competenties en talent worden goed benut, eigen verantwoordelijkheid en in goede afstemming met actieve leidinggevende.	Zelfstandigheid van werken is zowel belemmerend als bevorderend.
Organisatie 3	Ja, in combinatie met zelfstandigheid van werken. Rol leidinggevende is coachend.	Oprechtheid leidinggevende
Organisatie 4	Competenties niet volledig benut in aansluiting op opleiding. Coachende rol leidinggevende resultaatgericht.	Werk hebben is van grotere prioriteit dan soort werk in aansluiting op competenties.

Deelconclusie beelden medewerkers

De talenten van de geïnterviewde medewerkers worden volgens de medewerkers in wisselende mate benut. De rol van de leidinggevende is bij drie van de vier organisaties een coachende rol en wordt ook met wisselend succes ervaren. De medewerkers

noemen de productie- en resultaatgerichtheid die altijd aanwezig is als belemmerende factor van invloed op de herkenning en daadwerkelijke wil en benutting van talent.

Bij één van de vier organisaties (organisatie 2) zegt de medewerker volmondig dat zijn talent is herkend en benut, bij de drie andere medewerkers is deels sprake van herkenning en benutting. De herkenning en benutting is volgens de geïnterviewde medewerker van organisatie 2 tot stand gekomen in afstemming tussen de medewerker en een actieve en communicatieve leidinggevende.

De competenties die leidinggevendens volgens de medewerkers nodig hebben om talent te herkennen en te benutten zijn: betrokkenheid, coachen, communicatieve vaardigheid maar ook het kunnen organiseren.

4 Conclusies onderzoek

In het onderzoek zijn aan de hand van de beschikbare wetenschapsliteratuur de (samengestelde) begrippen duurzame inzetbaarheid, arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker, competenties van leidinggevenden en talenten van medewerkers uitgewerkt. Tevens is in de literatuur gezocht naar de betekenis en beeldvorming van leidinggevenden bij duurzame inzetbaarheid en de verwachtingen die er vanuit de omgeving heersen ten aanzien van het bereiken van duurzame inzetbaarheid. Tijdens het veldonderzoek zijn een viertal leidinggevenden ondervraagd om tot een eerste aanzet te komen in beantwoording van de centrale vraag: Welke factoren bepalen het gedrag van leidinggevenden bij het herkennen en benutten van talent van medewerkers? Ook zijn er een viertal medewerkers uit de organisaties ondervraagd om beeld te krijgen bij de wijze waarop de medewerker aankijkt tegen de herkenning en benutting van talent en welke competenties volgens de medewerker daarvoor nodig zijn bij leidinggevenden. In onderstaande uitwerking volgt de conclusie van het onderzoek door de bevindingen vanuit het veld in verband te brengen met de verbindingen uit de literatuur in volgorde van beantwoording van de gestelde deelvragen:

- Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de leidinggevende en welk(e) beeld(en) heeft de leidinggevende van duurzame inzetbaarheid?
- Welke competenties zijn volgens de leidinggevende nodig om talent van medewerkers te herkennen en te benutten?
- Welke competenties zetten de leidinggevende in en met welk effect?
- Ervaart de leidinggevende hinder of stimulans van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren zijn dit?

En voor de medewerkers de deelvragen:

- In hoeverre worden volgens de medewerker talenten door leidinggevende herkend en benut? En wat is volgens de medewerker de rol van de leidinggevende en de eigen rol hierin?
- Wat bevordert of belemmert volgens de medewerker het herkennen en benutten in de organisatie? Ervaart de medewerker hinder van interne of externe factoren en welke factoren zijn dit?

4.1 Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de leidinggevende en welk(e) beeld(en) heeft de leidinggevende van duurzame inzetbaarheid?

In de literatuur wordt duurzame inzetbaarheid omschreven als de mate waarin een medewerker in staat is of kan zijn om de eigen of een toekomstige functie te vervullen. Het kunnen is afhankelijk van de competenties en talenten van de medewerker en de noodzakelijke kennis, vaardigheden en houding van de leidinggevende. Zorgen voor duurzame of optimale inzetbaarheid is volgens de literatuur een gedeelde verantwoordelijkheid van de leidinggevende van een organisatie en de medewerker. De betekenis die drie ondervraagde leidinggevers geven aan duurzame inzetbaarheid is het vergroten van de flexibiliteit, specialisatie en benutting van talent binnen de door de organisatie gestelde kaders. Op de vraag welk(e) beeld(en) de leidinggevende heeft bij duurzame inzetbaarheid is er grotendeels sprake van een eenzijdige organisatiegerichte beeldvorming. De beeldvorming die een leidinggevende heeft laat zich volgens de literatuur kenmerken door een standaard manier van denken en handelen en gedrag (individuele dimensie) en door een meer op de omgeving en arbeidsrelatiegerichte kijk op de interactie tussen leidinggevende en medewerker (institutionele en sociaal-organisatorische dimensie van competenties). Inzetbaarheid blijkt voor de drie leidinggevers voornamelijk instrumenteel belegd en draagt vooral bij aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen en is formeel geregeld (beoordelings- en/of functiestructuur). Eén leidinggevende benadrukt inzetbaarheid vanuit het gedeelde belang tussen leidinggevende en medewerker en geeft aan de arbeidsrelatie voornamelijk informeel georganiseerd te hebben en sluit hierbij aan bij de literatuur waarin gesteld wordt dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is tussen leidinggevende en medewerker. De beeldvorming ten aanzien van inzetbaarheid lijkt in deze meer dynamische en relatiegerichte kijk op de interactie tussen leidinggevende en medewerker in aansluiting op de literatuur een co-creatie van geconstrueerde werkelijkheid in interactie met de context.

4.2 Welke competenties zijn volgens de leidinggevende nodig om talent van medewerkers te herkennen en te benutten? En welke competenties zetten de leidinggevende in en met welk effect?

Competenties kunnen volgens de literatuur bestaan uit kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en attitudes en zijn nodig voor een succesvolle prestatie. Op de vraag welke competenties volgens de leidinggevende nodig zijn om talent te herkennen en te benutten geven de vier geïnterviewde leidinggevers aan bewust dan wel onbewust te handelen vanuit competenties uit het bestuurlijk-organisatorische en sociaal-communicatieve cluster. Onderliggende competenties in het bestuurlijk-organisatorische cluster zijn hierbij leidinggeven, plannen, organiseren, resultaatgerichtheid en het hebben van visie en onderliggende competenties in het

sociaal-communicatieve cluster zijn hierbij betrokkenheid, coachen, communicatieve vaardigheid, klantgerichtheid, netwerken, algemeen bewustzijn en samenwerken. De leidinggevendenden geven aan deze competenties in meer of mindere mate te bezitten of als belangrijk te zien in hun rol als leidinggevende.

Een eensluidende aanzet in de beantwoording van de vraag welke competenties van leidinggevendenden het herkennen bevorderen en welke competenties het benutten van talenten van medewerkers bevorderen is op basis van de interviews niet te maken. Eén leidinggevende vraagt zich openlijk af hoe te herkennen en hoe te benutten? De leidinggevendenden lijken niet duidelijk na te denken over wat ze doen en hoe ze het beter zouden kunnen doen. De ondervraagde leidinggevendenden kunnen geen onderscheid aangeven tussen welke competenties nodig zijn om talent te herkennen en welke competenties nodig zijn om talent te benutten. Wel is uit de interviews op te maken dat leidinggevendenden in hun beeld op duurzame inzetbaarheid over competenties beschikken uit het bestuurlijk-organisatorische en sociaal-communicatieve competentiecluster. Eén leidinggevende beschikt ook over competenties uit het intellectuele competentiecluster (creativiteit, leervermogen en omgevingsbewustzijn) en geeft aan actief te zoeken naar wegen om talent te herkennen en te benutten door afstand te nemen van het operationele proces.

Opvallend is dat één leidinggevende aangeeft bewust bezig te zijn afstand te nemen van de dagelijkse operatie en een zoektocht te zijn gestart om talenten en competenties binnen de organisatie te herkennen en te benutten. Dezelfde leidinggevende bezit ook competenties in het intellectuele competentiecluster (creativiteit, leervermogen en omgevingsbewustzijn). Hiermee lijkt de aansluiting gevonden te zijn met de bevindingen uit de literatuurstudie waarin wordt geconcludeerd dat relatie- en omgevingsgerichte leidinggevendenden in de arbeidsrelatie een voorname(re) rol spelen in het vergroten van inzetbaarheid en het herkennen en benutten van talent. De geïnterviewde medewerker uit dezelfde organisatie geeft aan dat in interactie met de leidinggevende zijn talent is herkend en benut.

De leidinggevendenden geven aan in hun gedrag een coachende rol in de interactie met de medewerkers aan te nemen om hun doel te bereiken. De ondervraagde medewerkers onderstrepen de coachende houding van hun leidinggevende met wisselend succes in het herkennen en benutten van talent. De beleving van de medewerkers sluit niet volledig aan bij de perceptie die de leidinggevendenden hebben in het herkennen en benutten van talent. Net zoals de leidinggevendenden noemen ook de medewerkers het proces van talentherkenning en benutting door leidinggevendenden maar benadrukken dat resultaatgerichtheid in het werk van invloed is op het uiteindelijk wel of niet benutten van talent door leidinggevendenden.

4.3 Ervaart de leidinggevende hinder of stimulans van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren zijn dit?

In antwoord op de vraag of de leidinggevende hinder of stimulans ervaart van factoren in de interne of externe bedrijfsomgeving en welke factoren dit zijn geven de leidinggevendenden verschillende en sterk uiteenlopende factoren aan. Alle vier geïnterviewde ervaren in meer of mindere mate hinder en stimuli uit de omgeving. Als belemmerende factoren worden genoemd: hiërarchie, veelheid aan reorganisaties, beschikbare tijd, veranderende markt, interne bedrijfspolitiek, ondoorzichtige markt van flexwerkers en piek- en dal belasting in het werk. Als bevorderende factoren worden genoemd: beeld over toekomstbestendig profiel productiemedewerker, veranderende klantvraag, aard van het werk en de noodzaak om naar competenties te kijken vanwege competentiegerichte beoordelingsstructuur.

4.4 Verantwoording onderzoeksopzet

Het onderzoekmodel is breed opgezet en de interviews met een viertal leidinggevendenden en medewerkers uit vier verschillende organisaties geven een eerste indruk in de rol en het gedrag van leidinggevendenden in het herkennen en benutten van talenten van medewerkers, in het bereiken van inzetbaarheid en in de rol die de omgeving hierin speelt. Door ook de medewerkers te ondervragen is een relativisering in de analyse van de resultaten verkregen uit de interviews met de leidinggevendenden mogelijk. Er is echter geen sprake van een representatief beeld, het onderzoek is te beschouwen als een vooronderzoek en is een eerste aanzet in de beantwoording van de hoofdvraag. In een vervolgonderzoek kan op basis van de bevindingen meer focus aangebracht worden op een deelaspect van het model. Vervolgonderzoek is dan ook aan te bevelen.

4.5 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

In het onderzoek onder leidinggevendenden zijn competenties uit het bestuurlijk-organisatorische, sociaal-communicatieve en in mindere mate competenties uit het intellectuele competentiecluster gevonden in het herkennen en benutten van talenten van medewerkers. Er is hierbij geen inzicht gekregen in het onderscheid tussen herkennen en benutten. En hoe zien leidinggevendenden hun rol in het bereiken van duurzame inzetbaarheid? Leidinggevendenden lijken zelf het onderscheid niet te zien in benodigde competenties in het herkennen en het benutten. Om een duidelijker beeld te krijgen bij de competenties die specifiek nodig zijn om te herkennen en competenties die specifiek nodig zijn om te benutten is aanvullend onderzoek nodig onder een grotere groep leidinggevendenden waarbij kritisch gekeken dient te worden naar de onderzoeksmethode. Op welke wijze kom je tot valide antwoorden en kun je onderscheid aanbrengen in competenties die herkennen en competenties die iets zeggen over

benutten van talent van medewerkers. Wellicht door het gedrag van leidinggevenden te volgen kan inzicht worden verkregen in de competenties die de leidinggevenden inzetten.

Opmerkelijk is ook dat op basis van de antwoorden uit de interviews geen competenties toe te wijzen zijn uit het emotionele competentiecluster terwijl dat bij een relatiegerichte manier van leidinggeven wel te verwachten is, met name de competentie sensitiviteit.

Uit het onderzoek onder de vier leidinggevenden komt naar voren dat omgevingsfactoren van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid en op het herkennen en benutten van talenten van medewerkers. In hoeverre deze factoren van invloed zijn op het herkennen en het benutten van talent is onduidelijk en dient nader te worden onderzocht. Een onderzoeksmethode die hier wellicht op aansluit is het in de tijd volgen van een aantal leidinggevenden om erachter te komen welke factoren invloed uitoefenen in het bereiken van duurzame inzetbaarheid en dan specifiek gericht op de competenties van de leidinggevende.

Literatuur

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life. *Harvard Business Review*.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York, NY: McGraw-Hill Professional.
- Bosch van den, F., Commandeur, H., Hey, K., & Volberda, H. (2013). Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. *Management & Organisatie*, 5-33.
- Breman, P., & Bruinsma, J. (2006). Leidt competentie tot prestatie? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 61-72.
- Brown, P., & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy*, Vol. 24 No. 4, 377-392.
- Brundtland commission. (1987). *Our common future*. New York: Oxford University Press.
- Buhler, P. (1995). Leders vs managers. *SuperVision*, 56,5,24-26.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, Vol. 39, No. 4, 414-431.
- Capelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Press*.
- Cardy, L. R., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative framework for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 6-32.
- Cuelenare, B., Deckers, K., Siegert, J., & de Bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid; Parels: Goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*. Rotterdam: Ecorys.
- Daft, R. L. (2002). *Organisatietheorie en -ontwerp*. Schoonhoven: Academic Service.
- Dijkstra, J., & Lee van der, N. (2002). *Competentiemanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum Management.
- Evers, G. H., & Kerkhofs, M. J. (2009). *De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks: Sage.

- Gielen, P., Van der Neut, I., & Nijman, D. (2011). *Vakkrachten in ontwikkeling: praktische mogelijkheden om lageropgeleiden tot scholing te bewegen*. Raad van werk en inkomen.
- Habermas, J. (1995). Reconciliation Through the Public use of Reason: Remarks on John Rawls's Political Liberalism. *The Journal of Philosophy*, Vol. 92, No. 3, 109-131.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 250-279.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, vol.68, 3,79.
- Heijden van der, B. I. (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'*. Nijmegen, Gelderland, Nederland: Radboud Universiteit.
- Heijden van der, B. I., Kümmerling, A., van Dam, K., van der Schoot, E., Estryng-Behar, M., & Hasselhorn, H. M. (2010). The impact of social support upon intention to leave among female nurse in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 12, 434-445.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Karp, T. (2005). Unpacking the mysteries of change: mental modelling. *Journal of change management*, Vol. 5 No. 1, 87-96.
- Klink van der, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., et al. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en organisatie*, 342-356.
- Klink van der, J. J., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., et al. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Groningen: Participatie en Gezondheid; Rijksuniversiteit Groningen.
- Larsen, R., & Buss, D. M. (2002). *Personality: Domains of knowledge about human nature*. Boston: MA: McGraw-Hill.
- Levenson, A. R., Stede van der, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32, 360-380.
- McClelland, D. C. (1993). 'The concept of competence'. In L. M. Spencer, & S. M. Spencer, *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Meekel, W. J., Fruytier, B., & Meeren van der, W. M. (2003). *Methodieken, technieken en analyses voor personeelsmanagement*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Moor de, W. (1993). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer; een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functiotype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en organisatie*, 326-337.
- Nieuwenhuis, M. A. (2006, 2). *The art of Management*. Opgeroepen op 2 2013, van 123management.nl: http://www.123management.nl/0/040_mnsen/a400_mensen_03_competentie.html
- Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practises. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, 26-45.
- Ospina, S., & Uhl-Bien, M. (2012). *Mapping the terrain: Convergence and divergence around relational leadership*. Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- Philips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Socioal Construction*. London: Sage Publications, Inc.
- Pot, F. (2009). Sociale innovatie: een lange termijn strategie. *Tijdschrift voor HRM*, 88-92.
- Remenyi, R., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (2002). *Doing research in business and management, an introduction to process and method*. Londen-Thousand Oaks-New Dehli: Sage.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: 'een kwestie van fit'. In Schouten en Nelissen, *Tenminste houdbaar tot Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Thema.
- Schouten en Nelissen. (2011). *Tenminste houdbaar tot Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Zaltbommel: Thema.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' role in the leadership process. In R. P. Shamir, M. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Follower-centered perspectives om leadership: A tribute to the memory of James R. Meindle*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sjollema, S. C. (2009). De nieuwe arbeidsrelatie: Aansturen en ontwikkelen van medewerkers. *Leren in organisaties 8/9*, 12-17.
- Sociaal-Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Sprenger, C., de Blouw, H., van Roekel-Kolkhuis Tanke, I., Poelert, I., Smit, M., & Brouwer, R. (2010). *Kennis in beweging; Onderzoek naar de leer- en ontwikkelingsdynamiek van oudere medewerkers*. Apeldoorn: Politie Academie Lectoraat Lerende Politieorganisatie.
- Stemmers, E. J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland: Vrije Universiteit.

- Stoffelsen, J. M., & Diehl, P. J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid; Iedereen heeft recht op een verschillende aanpak*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Tansley, C., Turner, P., & Foster, C. (2007). *Talent: Strategy, Management and Measurement*. London: CIPD.
- Taylor, P. (2006). *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Nederland: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T., Caniëls, T., & Semeijn, C. J. (2010). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 357-375.
- Vernhout, A. (2004). *Strategisch werken met competenties. Theorie en praktijk van competentiedenken*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Vlist, R. v., Steensma, H., Kampermann, A., & Gerrichhauzen, J. (1995). *Handboek leidinggeven in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma/Open Universiteit.
- Watson, T. J. (1997). Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense making; a Reflexive Tale. *Sage Journals*, Vol. 16 No. 5, 805-821.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). *Organizational Learning: Affirming an oxymoron, Handbook of organizational studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Ybema, J. F., Geuskens, G., & Oude hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken; secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp: TNO.

Bijlage 1: Situatieschets organisaties en geïnterviewde functionarissen

Organisatie 1:

Internationaal en breed georiënteerd health-care bedrijf (bestaansduur 120 jaar), dat zich richt op het ontdekken, ontwikkelen, produceren en verkopen van farmaceutische en medische producten. De medische producten bestaan uit diagnostische middelen, medische apparatuur en voedingsproducten. Doelstelling is de ontwikkeling van nieuwe technologieën en behandelingen om de medische wetenschap verder te brengen en mensen te helpen hun gezondheid te verbeteren. De organisatie heeft in Nederland 5 vestigingen en ongeveer 90.000 mensen in dienst en verkoopt haar producten in meer dan 130 landen.

Geïnterviewde personen: Afdelingsmanager productie en medewerker productieafdeling.

Kerntyperingen organisatie: productie-gezondheid-internationale markt-verandering diensten en productenportfolio-reorganisatie

Organisatie 2:

Administratie service organisatie (oprichting 1999) met als doel het technisch beheer van Oracle-applicaties voor organisaties uit te voeren. Organisatie biedt verschillende vormen van beheer, de meest gangbare zijn: ASP, hosting en remote beheer. Het bedrijf is marktleider in Nederland op het gebied van technisch beheer van Oracle-applicaties en bedient ruim 80 klanten (beheer van ongeveer 650 databases en 150 servers). De organisatie heeft ongeveer 20 medewerkers in dienst en beschikt over een tweetal fysiek gescheiden computercentra met alle daarbij behorende faciliteiten.

Geïnterviewde personen: Directeur-eigenaar en medewerker applicatiebeheer.

Kerntyperingen organisatie: administratieservice-ICT-nationale markt-stabiel diensten en productenportfolio-behoud organisatie

Organisatie 3:

Oudste wijnhuis van Nederland sinds 1733. De organisatie is partner voor klanten in de Horeca, Retail en Foodbranche. De organisatie streeft naar strategische samenwerking en biedt een uitgebreid productassortiment. Ongeveer 50 medewerkers in dienst. Hoge conjuncturele gevoeligheid; doelstelling vergroten marktaandeel. HRM is op

holdingniveau georganiseerd met een HR manager. Management assistente neemt binnen de werkmaatschappij OR&B bv HR taken op zich.

Geïnterviewde personen: verkoopmanager en verkoopmedewerker

Kerntyperingen organisatie: handel-horeca/retail/food-nationale markt-stabiel diensten en productenportfolio-behoud organisatie

Organisatie 4:

Een dienstverlenende organisatie gespecialiseerd in het rijpen, versnijden, verpakken, opslaan en transporteren van kaas en andere foodproducten onder geconditioneerde omstandigheden. Het afzetgebied is Europa en daar buiten. De organisatie heeft ca. 1700 vaste medewerkers en 500 tijdelijke medewerkers in dienst, 18 locaties en 42 verpakkingslijnen; 240 miljoen consumentenverpakkingen per jaar.

Geïnterviewde personen: Afdelingsmanager en medewerker.

Kerntyperingen organisatie: productie-food-internationale markt-uitbreiding diensten en productenportfolio-groei organisatie

Bijlage 2: Topiclijst interview met leidinggevende

+ **Persoon-situatie-bedrijfsomgeving**

- Persoonsgegevens: geslacht; leeftijd; achtergrond (opleiding en werkervaring).
- Bedrijfsomgeving: branche, product en/of dienstverlening; strategische doelstelling en operationele doelstelling(en), conjuncturele gevoeligheid. Is ontwikkeling inzetbaarheid belangrijk voor de organisatie? Plek van HRM binnen de organisatie?
- Huidige werksituatie: plaats in organigram; grootte afdeling; span of control.

+ **Competenties leidinggevende; visie op eigen leiderschap**

- Waar is de leidinggevende goed in en wat dient de leidinggevende te ontwikkelen? Benutting van competenties en in welke mate?

+ **Beeldvorming leidinggevende**

- Visie op inzet van arbeid en optimale inzetbaarheid: gebruiksvormen van arbeid, bekendheid met nieuwe werkvormen; doorstroommogelijkheden en loopbaanplanning voor personeel; omgang met personeel in formele en informele zin.
- Visie op eigen rol; gerichtheid op competenties van medewerkers; ruimte geven; ruimte nemen (ontwikkelaanpak/ontwerpaanpak); contactfrequentie met personeel/groepen personeel; werkoverleg; functie-evaluatiegesprekken.
- Visie op ruimte zien (of niet); discours en gevoeligheid voor discours ((on)geschreven wetten/regels/afspraken) binnen branche en cultuur binnen bedrijf/afdeling.

Bijlage 3: Topiclijst interview met medewerker

+ Persoon-situatie-bedrijfsomgeving

- Persoonsgegevens: geslacht; leeftijd; achtergrond (opleiding en werkervaring).
- Huidige werksituatie: plaats in organigram; werkzaamheden.

+ Beeldvorming medewerker

- Waargenomen leiderschap in algemene zin; vorm van leiderschap binnen organisatie, rol van leiding in uitoefening taak; omgang met leidinggevende in formele en informele zin.
- Ervaren van ruimte of geen ruimte. Gevoeligheid voor interne en externe variabelen; voor discours ((on)geschreven wetten/regels/afspraken) binnen branche en cultuur binnen bedrijf/afdeling.
- Ervaart medewerker optimale benutting van de eigen competenties?