

# Talentmanagement in de gehandicaptenzorg

*Wordt talent van medewerkers (h)erkend?*



Master Zorgmanagement

Erasmus Universiteit instituut Beleid & Management Gezondheidszorg

Naam: L. E. van der Linden - Visser

Studentnummer: 335322

Begeleider: Dr. N.A.F.M. Schreiner

Meelezers: Dr. M. de Mul, Prof. Mr. Dr. M.A.J.M. Buijsen

Rotterdam, 16 juli 2012

## Voorwoord

Ter afsluiting van de master Zorgmanagement aan het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit heb ik deze scriptie geschreven. De combinatie van een afstudeeronderzoek en een zwangerschap zijn mede door de steun van mijn man, goed verlopen. Nathan, bedankt dat je altijd in mij blijft geloven!

Graag wil ik mijn begeleider Norman Schreiner bedanken voor zijn adviezen en het enthousiasme over het onderwerp talentmanagement. Ook Marleen de Mul en Martin Buijsen bedankt. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en openheid tijdens de interviews en de waardevolle informatie die zij mij daardoor hebben gegeven.

Heukelum, juni 2012  
Laura van der Linden

*“Want het is de HEER die wijsheid schenkt, zijn woorden bieden kennis en inzicht.”*

- Spreuken 2:6 NBV-

## Samenvatting

Afgelopen jaren is er wereldwijd veel aandacht aan talent en talentmanagement besteed, zo is het nut van talentontwikkeling wetenschappelijk bewezen. In deze scriptie wordt onder talentmanagement verstaan: interventies om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden zodat strategische doelen behaald kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is kennisvergroting op het gebied van talentmanagement binnen de gehandicaptenzorg in Nederland. Leidend is de vraag: *'Hoe wordt talent gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector?'* Deze vraag is beantwoord door middel van een kwalitatieve onderzoeksopzet waarbij twaalf lijnmanagers uit vijf verschillende organisaties in de gehandicaptenzorg zijn geïnterviewd.

In de literatuur zijn er twee perspectieven met betrekking tot het managen van medewerkers; competentie management en talentmanagement. Talent is datgene wat een medewerker kan brengen en competentie datgene wat een organisatie vraagt. Het leidende perspectief in de gehandicaptenzorg is de competentie benadering. Dit kan verklaard worden omdat het begrip competentie in elke organisatie formeel is vormgegeven, dit in tegenstelling tot het begrip talent. Onder talent wordt de extra's bovenop het vereiste competentieniveau verstaan. Dit sluit aan bij in theorie gevonden visie dat ieder mens talenten heeft, maar niet iedereen een talent voor de organisatie is. Medewerkers die een talent zijn, hebben potentie om een (nog) grotere toegevoegde waarde voor de organisatie te zijn. Dit start bij de lijnmanager met het geloof in het belang van talent, oftewel de 'talent mind-set'.

Uit dit onderzoek blijkt talentmanagement formeel niet te zijn vormgegeven, er is namelijk geen beleid of strategie op dit gebied. Wel is gebleken dat talenten van medewerkers herkend en erkend worden. Het herkennen en erkennen wordt uitgevoerd door de lijnmanager oftewel de direct leidinggevende, die vervolgens handelt naar eigen inzicht. De rol van de lijnmanager is daarom cruciaal op het gebied van talentmanagement in de gehandicaptensector, vanuit zijn perspectief is talentherkenning en talentbenutting onderzocht en beschreven. Uit deze conclusie van dit scriptieonderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd, die bruikbaar van de praktijk kunnen zijn.

## Summary

In recent years, there has been increasing interest in talent and talent management in the world of human resources management. More research is also being done in this field, empirically demonstrating the usefulness of talent development. In this thesis, talent management is defined as interventions to attract, develop and retain talent so that strategic goals can be achieved. The aim of this study is to increase knowledge in the area of talent management in the field of care for the disabled in the Netherlands. The central question in this thesis is *'How is talent managed within 24-hour care in the disabled care sector?'* An answer to this question is pursued by means of a qualitative research method in which twelve line managers from five different organisations in disabled care were interviewed.

In the literature, there are two perspectives with regard to employee management: competence management and talent management. Talent is what an employee can bring to the job and competence is what an organisation asks of the employee. The prevailing perspective in care for the disabled seems to be the competence approach. This can be explained because the term 'competence' is formally defined in every organisation, whereas the term 'talent' is not. Talent is therefore understood to mean extra ability over and above the required competence level. This relates to the theoretical view that every person has gifts, but not everyone is a gift to the organisation. Employees that are a gift in and of themselves have the potential to represent an even greater added value to the organisation. This starts with the line manager who believes in the importance of talent, or the 'talent mind-set'.

Within the aforementioned five organisations, talent management has not been formally addressed—there is no policy or strategy in this area. However, the talents of employees are recognised and acknowledged. Recognition and acknowledgement are the sphere of the line manager or direct supervisor, who then proceeds according to his or her best judgement. The role of the line manager is, therefore, crucial in the area of talent management in the disabled care sector. Talent recognition and utilisation are researched and described from the line manager's perspective. From the conclusions of this research thesis, a number of recommendations are formulated that may prove useful in practice.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>8</b>
2.1 Bestaat alleen toptalent of is iedereen een talent?.....	8
2.2 Talentmanagement versus competentie management.....	10
2.3 Positionering talentmanagement binnen organisaties .....	13
2.4 Nut en effectiviteit van talentmanagement .....	15
2.5 Deelvragen .....	15
<b>3. Methoden van onderzoek</b> .....	<b>17</b>
3.1 Onderzoeksstrategie.....	17
3.2 Onderzoekspopulatie.....	18
3.3 Data-analyse .....	18
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	19
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>22</b>
4.1 Positie van talentmanagement.....	22
4.2 Talentherkenning door de lijnmanager .....	24
4.3 Talentbenutting door de lijnmanager.....	27
4.4 Verhouding competentie management en talentmanagement .....	30
<b>5. Conclusie</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Discussie</b> .....	<b>35</b>
Beperkingen van het onderzoek .....	37
Aanbevelingen.....	38
<b>Referentielijst</b> .....	<b>40</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>44</b>
Bijlage 1 Topiclijst interviews .....	44
Bijlage 2 Gegevens organisaties .....	46

## 1. Inleiding

Afgelopen jaren is er wereldwijd veel aandacht aan talent en talentmanagement besteed (Lewis & Heckman 2006). Elke organisatie wil zich onderscheiden en hoopt dit mede te doen door toptalent binnen te halen. Door het aanbodtekort van talenten ontstaat er een 'War for Talent' (Chambers et al. 1998). Deze strijd om talenten zal nooit ophouden, blijkt uit onderzoek van McKinsey & Company (Guthridge et al. 2008). Het is blijvend noodzakelijk om medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden (ibid.).

Dat met name talenten voor een organisatie belangrijk zijn, blijkt uit verschillende onderzoeken die aantonen dat talenten kunnen bijdragen aan het onderscheidende vermogen van een organisatie (McCall 2003). Daarom bieden organisaties steeds vaker talentprogramma's aan, met als doel de medewerker te ontwikkelen en te binden (McCall 2003). Zo biedt de gehandicaptenzorgorganisatie Cello een competentiemeter aan (Vorstenbosch 2011). Dit initiatief op het gebied van talentmanagement stimuleert medewerkers om op een positieve manier na te denken over de ontwikkeling van hun talent (ibid.). Talent gaat over mensen en mensen zijn voor organisaties het belangrijkste kapitaal (Leisy & Pyron 2009). Zeker in de zorgsector, omdat daar het menselijk contact centraal staat.

De zorgsector bevindt zich in een tijd waarin veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Daarnaast is het noodzakelijk om verantwoord om te gaan met de financiën. Door deze economische omstandigheden wordt er vaak als eerste bezuinigd op investeringen op het gebied van talentmanagement (Groves 2011). Bij een bezuiniging wordt de kostenbesparing berekend; daarentegen wordt de toegevoegde waarde van talentmanagement niet berekend (ibid.). Op korte termijn kan dit kosten besparen, terwijl een investering op het gebied van talent pas na drie jaar effect heeft (Ashton & Morton 2005). Een investering op het gebied van talentmanagement in de zorg kan kostenbesparend zijn (Groves 2011). Doordat medewerkers zich voor langere tijd binden kan effectiever gewerkt worden. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Hysong et al. (2007) dat medewerkers hun vaardigheden onderbenutten, wat suggereert dat de zorg meer kost dan noodzakelijk is.

Binnen de zorgsector zijn veel mensen werkzaam, hiermee zijn grote bedragen gemoeid. Zo ook binnen de gehandicaptenzorg in Nederland waar het jaarlijkse budget 6.518 miljoen euro bedraagt. In de verstandelijk gehandicaptensector werkten in 2009 127.076 medewerkers (78.788 FTE) en verbleven 61.656 cliënten in een instelling (VGN 2010). Naast de financiële kant van de zorg is het behouden van medewerkers van essentieel belang (Wichink Kruit 2010). Professionele medewerkers zijn nodig om cliënten dagelijks de gewenste zorg en ondersteuning te bieden, zodat deze cliënten zo zelfstandig mogelijk kunnen leven (ibid.).

De wetenschappelijke relevantie van het onderwerp talentmanagement is bepalend voor dit onderzoek. Bewezen methoden die van talentmanagement in de gehandicaptenzorg het niveau en de effecten meten zijn niet bekend. De huidige praktijk is onoverzichtelijk en complex. Om tot een bruikbare methode te komen, zou eerst een praktijkbeschrijving noodzakelijk zijn. In de praktijk is talentmanagement een belangrijk vraagstuk (Lewis & Heckman 2006). De maatschappelijke relevantie is groot; in de zorg hangt het managen van de talenten van medewerkers samen met de uitkomst van de zorg. Meer kennis omtrent talentmanagement kan daarom als basis dienen voor en inzicht geven over de uitvoering en effecten van talentmanagement.

De doelstelling van dit onderzoek is kennisvergroting op het gebied van talentmanagement binnen de gehandicaptenzorg in Nederland. Het onderwerp wordt vanuit het perspectief van de lijnmanager beschreven. Een lijnmanager is een werknemer die werkzaam is in de 24-uurszorg binnen de gehandicaptenzorg en direct leiding geeft aan de werkvloer. Gekozen is voor het perspectief van de lijnmanager omdat medewerkers doorgaans zelf hun talenten niet managen, in de zin van ontwikkelen richting doelen van de organisatie. De lijnmanager heeft de taak om medewerkers zo te managen dat zij de strategische doelen van de organisatie behalen. Dit kan door het inzetten van de talenten van de medewerkers. Het perspectief van de overige functionarissen is voor dit onderzoek niet relevant. Het gaat om de uitvoering in de praktijk. Dit gebeurt door de lijnmanager. Deze heeft direct contact met de medewerkers en zal het beleid van de organisatie en/of de visie van overige functionarissen in praktijk moeten brengen.

Voortkomend uit het beschreven doel zal in deze scriptie de volgende onderzoeksvraag centraal staan: *'Hoe wordt talent gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector?'* Om tot beantwoording van deze vraag te komen, worden eerst de verschillende begrippen en paradigma's omtrent talentmanagement uiteengezet. In hoofdstuk 2: het theoretisch kader. In hoofdstuk 3 is de methodologische verantwoording van het onderzoek beschreven. De resultaten van de interviews worden in hoofdstuk 4 weergegeven, waarna in hoofdstuk 5 de conclusie, de interpretaties van de resultaten plaats vinden door deze te koppelen aan de probleemstelling, de literatuur en het theoretisch kader. Afsluitend wordt in hoofdstuk 6 de discussie beschreven waarbij de beperkingen van het onderzoek worden benoemd en aanbevelingen worden weergegeven.

## 2. Theoretisch kader

Op het gebied van talentmanagement bestaan verschillende stromingen. Lewis & Heckman (2006) maken het onderscheid tussen de focus op een talentpool voor bepaalde functies versus de focus op talent in het algemeen zonder grenzen van organisatie of functie. Naast een visie op talent is de omgang met talent in de praktijk en de positionering van talentmanagement van belang. Ook de effectiviteit van talentmanagement wordt benoemd. Deze punten worden in het theoretisch kader uiteengezet waaruit vervolgens een, voor dit onderzoek leidende, begripsbepaling volgt.

### 2.1 BESTAAT ALLEEN TOPTALENT OF IS IEDEREEN EEN TALENT?

---

Er zijn verschillende visies op het begrip talent die elkaar voornamelijk aanvullen. Van Woerkom et al. (2011) definiëren talent als iets wat je goed kunt en wat je graag doet. Dessing & Lap (2004) omschrijven talent als volgt: “We noemen iemand talentvol, of we zeggen dat iemand talent heeft, wanneer hij een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring.” “Belangrijk hierbij is dat er een vermoeden bestaat dat hij nog beter zal worden op dit gebied.” (Dessing & Lap, 2004). De vraag is in hoeverre talent voortkomt uit aangeboren kwaliteiten en in welke mate het wordt bepaald door levenservaring (McCall, 2003). Kluytmans (2005) onderscheidt vier soorten talenten die leiden tot waarneembaar gedrag:

- instrumentele talenten: de vakkennis en vaardigheden.
- intermediaire talenten: de handelingsoriëntatie.
- normerende talenten: de normen en waarden.
- basale talenten: de persoonlijkheid van iemand.

Instrumentele talenten zijn goed te ontwikkelen, intermediaire en normerende talenten in mindere mate en basale talenten zijn niet of nauwelijks te veranderen.

Dewulf et al. (2010) maken onderscheid tussen talent hebben en een talent zijn. Het zijn van een talent is contextafhankelijk en hangt af van het rendement, ofwel de waarde voor de organisatie. Ook uit het onderzoek van McCall (2003) blijkt dat talent afhankelijk van de organisatie is. Leeft een talent in een wereld waarin niemand het talent opmerkt, dan zal het talent zich niet verder ontwikkelen. Er zijn anderen nodig om het talent ook daadwerkelijk te ontdekken, te zien, te erkennen en te ontwikkelen (McCall 2003). Het teamverband heeft ook een belangrijke invloed op de organisatie uitkomsten (Lewis & Heckman 2006). Talentmanagement gaat niet alleen over talenten van individuen maar juist over het afstemmen van deze individuen op de organisatie (Van der Sluis 2008). Tijdens de afstemming wordt er rekening gehouden met aspecten zoals de organisatiecultuur en het team.



Het nut van talentontwikkeling, zoals betere prestaties, meer creativiteit en innovaties, organisatieontwikkeling en een duurzame concurrentiepositie is middels wetenschappelijk onderzoek bewezen (o.a. Van der Sluis, 2008). Talentontwikkeling is een onderdeel van talentmanagement. Van der Sluis (2008) benoemt strategisch talentmanagement, waarbij het gaat om de integratie van deelprocessen, namelijk het benoemen en aantrekken, inzetten en aansturen, ontwikkelen en binden van medewerkers. Van der Sluis (2008) definieert het begrip talentontwikkeling als een middel dat bijdraagt aan de prestatie van de organisatie. Hierbij geeft zij aan dat vaak ten onrechte wordt gedacht dat talenten zich alleen onder 'high potentials' bevinden. Ook overige medewerkers zijn enorm waardevol voor de organisatie, alleen wordt dit talent niet altijd herkend c. q. erkend. Dit sluit aan bij de visie van Steijger et al. (2010) waarin ieder mens talenten heeft, maar niet iedereen een talent is. Medewerkers die een talent zijn, hebben potentie om een (nog) grotere toegevoegde waarde voor de organisatie te zijn.

De wetenschapsjournalist Gladwell (2008) stelt dat 10.000 uur een taak uitoefenen de sleutel voor succes is. Deze constatering is gebaseerd op een analyse van de ontstaansgeschiedenis van toptalenten zoals Bill Gates en The Beatles. Zij zijn niet als toptalent geboren, maar geworden door jarenlange gerichte training. Dit zou betekenen dat men als starter op de arbeidsmarkt geen kans maakt en dat theoretisch gezien, iedereen de top dus kan behalen. Een persoon dient echter wel gemotiveerd te zijn om 10.000 uur aan een taak te besteden, wat betekent dat men er met talent alleen niet komt.

Organisaties die starten met het managen van talent leggen hun focus op het identificeren van sleutelfuncties die veel invloed op de uitkomst van een organisatie hebben (Collins & Mellahi 2009). Voor deze sleutelfuncties is de organisatie continu op zoek naar toptalent. Voor het vervullen van een sleutelfunctie zou men dus een toptalent behoren te zijn. Daarmee is niet gezegd dat iedereen die een toptalent is een sleutelfunctie heeft bereikt. Een voorbeeld van een sleutelfunctie in de gehandicaptenzorg is een lid van de raad van bestuur.

Organisaties richten vaak een talentpool op voor 'high potentials', waarin plaats is voor mensen met potentie om een sleutelrol te bezetten, en waarbij speciale aandacht is voor ontwikkeling en er nieuwe mogelijkheden worden aangeboden. Een nadeel van het aanmerken van een medewerker als een 'high potential' is dat de andere medewerkers zich achtergesteld voelen, hun arbeidssatisfactie daalt en dat heeft invloed op de uiteindelijke uitkomsten van de organisatie (ibid.). Laff (2006) adviseert om de lijst met 'high potentials' niet openbaar te maken. Directe collega's zijn waarschijnlijk wel bekend met het feit dat 'high

potentials' ontwikkelingskansen krijgen. Immers de organisatie wil vanzelfsprekend voorkomen dat medewerkers een 'sterren'-behandeling krijgen.

Het ontwikkelen van talenten is een focus die al vanaf de basisschool wordt toegepast, leerlingen worden gestimuleerd hun talenten te gebruiken. Ook in de gehandicaptenzorg worden cliënten benaderd als mensen met talenten (Klik 2011). De vraag is of de medewerkers in de gehandicaptenzorg ook gezien worden als een talent.

Volgens Guthridge et al. (2008) ligt bij succesvol talentmanagement niet alleen de focus op de top van de organisatie. Iedereen levert een bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie en een focus op de top beschadigt het moraal van de rest van de medewerkers (idib.). Frank & Taylor (2004) stellen dat het bieden van gelijke kansen om talent te ontwikkelen net zo vanzelfsprekend is als het bieden van gelijke kansen aan vrouwen of allochtonen.

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat naast een focus gericht op de top van de organisatie (Collins & Mellahi 2009, Laff 2006) er tevens organisaties zijn die de focus op alle medewerkers richten (Van der Sluis 2008, Steijger et al. 2010). Aangezien iedereen een bijdrage levert aan de uitkomsten van de organisatie. Voor dit onderzoek is gekozen voor de definitie dat iedereen talent *heeft* en het afhankelijk van de context is of iemand een talent *is*. Een talent is iemand die van een toegevoegde waarde voor de organisatie is. Onder een toegevoegde waarde wordt verstaan dat men voor de organisatie meer waarde heeft dan het gevraagde competentieniveau / basisniveau waarop medewerkers dienen te functioneren. Dit betekent dat op elk niveau in de organisatie talenten aanwezig kunnen zijn.

## 2.2 TALENTMANAGEMENT VERSUS COMPETENTIEMANAGEMENT

In de praktijk bestaan twee perspectieven met betrekking tot het managen van medewerkers: competentie management en talentmanagement. Steijger et al. (2010) benoemen dat talent is datgene wat een medewerker kan brengen en competentie datgene wat een organisatie vraagt. Competentiemanagement richt zich op het huidige niveau van competenties van de medewerker en wil dit ontwikkelen naar een -vanuit de organisatie gezien- gewenst niveau (Dewulf et al. 2010). Uitgangspunt in deze benadering zijn de tekorten van de medewerker. Indien alle aandacht aan tekortkomingen wordt besteed zal het niveau van uitkomsten in de middenmoot vallen (Steijger et al. 2010). Uitblinken kan, volgens Steijger alleen door medewerkers in te zetten op hun sterke eigenschappen, met andere woorden een persoon kan alleen excelleren in datgene waar hij van nature goed in is.

Uit grootschalig internationaal onderzoek van Buckingham & Clifton (2001) is gebleken dat bij het effectief managen van medewerkers de manager de nadruk op sterktes

legt. Onder een sterkte verstaan de onderzoekers de combinatie van talent, vaardigheden en kennis verstaan. Van Woerkom et al. (2011) onderscheiden de volgende elementen in de sterkepuntenbenadering: het bieden van mogelijkheden om talenten te ontwikkelen tot echte sterktes, het waarderen van sterke punten en het zorgen dat medewerkers hun sterke punten optimaal kunnen benutten, dit kan door taken hierop af te stemmen. In de praktijk wordt werk meestal uitgevoerd door degene die beschikbaar is, in plaats van degene die de meeste kwaliteiten heeft (Hysong et al. 2007). Uit het onderzoek van Hysong et al. (2007) blijkt dat medewerkers in de zorg taken uitvoeren die door lager opgeleid personeel kunnen worden uitgevoerd. De taken zijn te weinig ingedeeld naar de mogelijkheden en talenten van het personeel. Dit is niet effectief omdat taken door te duur personeel kunnen worden gedaan en de arbeidssatisfactie daalt, wat weer invloed heeft op het verloop, de productiviteit en kwaliteit van zorg (Hysong et al. 2007).

Organisaties die vanuit de competentiebenadering werken, laten medewerkers door middel van training hun zwaktes verminderen (Vissers & Thissen 2002). Volgens Vissers & Thissen (2002) is het is beter om 80% van de aandacht te richten op sterktes en 20% op zwaktes. Door de meeste aandacht op de sterktes te richten, krijgt een medewerker de kans om te doen waar hij goed in is en dit leidt meestal tot een grotere arbeidssatisfactie. Daarnaast is aandacht voor tekorten nodig om het juiste niveau van competenties te handhaven om zo de veiligheid te waarborgen (Van Woerkom et al. 2011). In de zorg valt veiligheid onder kwaliteit. In Nederland is de kwaliteit van de zorg gewaarborgd in de Kwaliteitswet zorginstellingen. Van Woerkom et al. (2011) adviseren om bij een medewerker met zwakke punten het werk aan te passen en collega's zo te laten samenwerken dat ze elkaars talenten aanvullen. Dit fenomeen, waarbij het takenpakket aangepast wordt aan de sterktes van de medewerker in plaats van de medewerker aan de taken, heet 'job crafting'.

Opgemerkt dient te worden dat er een onderscheid bestaat tussen een sterk punt en een talent. Talent zegt meer iets over het achterliggende patroon in denken, voelen en/of gedragen en het potentieel om het in te zetten als productief gedrag, terwijl een sterk punt voor anderen productief en reeds observeerbaar is (Tjepkema & Verheijen 2009.) Talent is niet hetzelfde als een sterk punt. Desalniettemin worden in de praktijk deze begrippen door elkaar heen gebruikt. Bij talent is bewustwording dat je deze talenten hebt tevens een trigger om talenten te ontwikkelen en zichtbaar te uiten. Hierbij is talent een natuurlijk herhalend patroon. Een sterk punt houdt het vermogen in om bij een bepaalde activiteit consequent bijna perfecte prestaties te leveren (Tjepkema & Verheijen 2009).

Bewustwording van het belang van een focus op talent bij de leidinggevende is een eerste stap van talentmanagement. De leidinggevende zal daarna zijn talent gebruiken om sterktes bij medewerkers te zien en te ontwikkelen (Van Woerkom et al. 2011). De aandacht

voor talentmanagement en de rol van de manager zijn bepalend. Het talentmanagement binnen een organisatie wordt uitgevoerd door managers. Zo kan de manager ervoor zorgen dat de werkomgeving motiverend is (Steijger et al. 2010) en heeft de manager veel invloed. Dit kan echter leiden tot vriendjespolitiek of de situatie waarin een goed presterende medewerker geen kansen wordt geboden zodat deze op die afdeling blijft, waar de manager voordeel van heeft, maar niet de gehele organisatie. Het is voor de medewerker juist van belang dat de manager verwachtingen realistisch managet (Garrow & Hirsh 2008).

Van alle managers heeft de lijnmanager een centrale functie; de lijnmanager is de degene die direct leiding geeft aan degene op de werkvloer. Hij is belangrijk omdat hij een centrale rol speelt in het ontdekken van talent, het creëren van ontwikkelmogelijkheden, het geven van feedback en het coachen en ondersteunen van medewerkers (Garrow & Hirsh 2008). McCauley & Wakefield (2006) benoemen dat de manager zelf een lerende mentaliteit dient te hebben. Waarbij de dagelijkse praktijk wordt gebruikt om leersituaties te herkennen en te creëren (ibid.).

De relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte kan verschillend zijn in kwaliteit (Schreiner 2011). De Leader Member Exchange theorie van Liden & Maslyn waarbij de sociale uitwisselingsrelatie bepalend is, kan van lage kwaliteit zijn. Hierbij is sprake van een formele economische relatie gebaseerd op het arbeidscontract. Daarentegen kenmerkt een relatie van hoge kwaliteit zich door wederzijds respect, vertrouwen, loyaliteit en tolerantie (Schreiner 2011). De kwaliteit van de relatie heeft evenals de aandacht voor talent invloed op de medewerker en daarmee ook op de uitkomsten van de zorg.

In de praktijk is een fundamenteel geloof in het belang van talent oftewel een 'talent mind-set' nodig (McCauley & Wakefield 2006). Het geloof in en de aandacht voor talent kan een organisatie veel voordeel opleveren zoals een lager verloop, een betere arbeidsmarktpositie en een hogere betrokkenheid en motivatie bij medewerkers (Van der Sluis 2008). De verwachting is dat behoud van personeel een essentieel onderdeel wordt van talentmanagement (Frank & Taylor 2004).

Uit het bovenstaande kan worden afgeleid dat er twee perspectieven zijn op het managen van talent in de praktijk; competentiebenadering en talentmanagement. Competentiebenadering richt zich op de tekortkomingen van medewerker, daarentegen is talentmanagement gericht op de sterktes van de medewerker. Onder een sterkte wordt een combinatie van talent, kennis en vaardigheden verstaan, die zichtbaar is in de praktijk. In de praktijk zijn genoemde perspectieven complementair (Dewulf et al. 2010). De manier waarop talent in de praktijk wordt gemanaged wordt voornamelijk bepaald door de lijnmanager. De lijnmanager heeft het meeste contact en de grootste invloed op de

medewerkers op de werkvloer. Het geloof in het belang van talent, oftewel de 'talent mindset', is het begin van talentmanagement in de praktijk.

### 2.3 POSITIONERING TALENTMANAGEMENT BINNEN ORGANISATIES

---

Het onderwerp talentmanagement is populair; er wordt veel geschreven en geadviseerd. Dit leidt tot weinig uniformiteit. Talentmanagement kan gericht zijn op verschillende domeinen: het resultaat (juiste mensen op juiste tijd en juiste plaats), het proces of een specifiek besluit omtrent vraag, aanbod en doorstroming van talent (Lewis & Heckman 2006). Ook kan het begrip talentmanagement benaderd worden vanuit de organisatie, het individu of beide (Schreiner 2011). Slizer & Dowell (2010) definiëren talentmanagement als een samenhangend geheel van processen, programma's en culturele normen in een organisatie die ontworpen zijn en geïmplementeerd worden om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, zodat strategische doelen behaald kunnen worden. Ook Steijger et al. (2010) benoemt het beoogde doel van talentmanagement; dat medewerkers op de juiste plek in de organisatie zitten, zodat ze hun talent optimaal kunnen benutten en optimaal presteren. Talentmanagement heeft invloed op de performance van de organisatie (Steijger et al. 2010). Vanuit de visie dat alle medewerkers talenten hebben, wordt de organisatie flexibeler en ontstaat er meer slagkracht (ibid.).

De positie van talentmanagement binnen een organisatie is bepalend voor het uiteindelijke resultaat. Het paradigma waarin talentmanagement hetzelfde als Human Resource (HR) Management is (Lewis & Heckman 2006) zal weinig vernieuwing opleveren omdat in sommige organisaties het begrip talentmanagement wel wordt benoemd, maar in de praktijk het iets is wat al lang uitgevoerd werd (Laff 2006). Sommige organisaties met een HR-afdeling kunnen het onderdeel talentmanagement hier niet onderbrengen, aangezien de HR-afdeling al genoeg werklast heeft. Daarnaast heeft deze afdeling niet altijd directe lijnen met bestuurders waardoor het dan niet mogelijk is om adequaat te reageren op een veranderende omgeving (Laff 2006). Een HR-afdeling heeft van huis uit een meer administratieve manier van werken en niet altijd invloed op de langetermijnvisie of strategie van de organisatie, terwijl volgens Guthridge et al. (2008) alleen de HR-afdeling de organisatiestrategie in staat is te vertalen naar een gedetailleerde talentmanagementstrategie, waarbij het advies is om de HR-manager te versterken. Garrow & Hirsch (2008) benadrukken de fit tussen talentmanagement en de HR-afdeling zodat beide de waarden en het doel van de organisatie ondersteunen. Dit kan vanuit een 'talent mindset', waarbij een meer proactieve cultuur gericht op ontwikkeling en performance management ontstaat (ibid.).

Ashton & Morton (2005) onderscheiden de volgende onderdelen omtrent talentmanagement:

*Ethos*: een 'talent mind-set' met de visie dat iedereen potentie heeft die waardevol is om te ontwikkelen.

*Focus*: kennis welke functies het verschil maken, de juiste mensen op het juiste tijdstip.

*Positionering*: deze start bij de top van de organisatie en gaat naar alle managementniveaus; talentmanagement is geen HR maar managementinitiatief .

*Structuur*: deze creëert tools, processen en technieken zodat er op gerekend kan worden dat het werk gedaan wordt.

*Systeem*: deze faciliteert een langetermijnvisie en holistische benadering om veranderingen te borgen.

De nadruk ligt op het integreren van talentmanagement-activiteiten in samenhang met HR, planning en strategie (Ashton & Morton 2005). Een speciale talentmanagementafdeling is daarom overbodig. Het gaat om integratie zodat de uitvoerende manager oftewel lijnmanager gefaciliteerd wordt om talent te kunnen managen.

In de praktijk blijkt dat de strategie van de organisatie als eerste vast staat, waardoor er geen oog is voor de invloed van talentmanagement op strategie (Lewis & Heckman 2006). Terwijl talentmanagement juist vraagt om samenwerking en communicatie tussen alle managementlagen en HR-functionarissen (McCauley & Wakefield 2006). Het is strategischer om de managers en de HR-functionarissen samen de verbinding met de strategie te laten leggen (ibid.). Talentmanagement is succesvol als deze geleid wordt door een strategie die geïntegreerd is in andere processen, gemanaged wordt als een core business en verankerd is in een 'talent mind-set' (Slizer & Dowell 2009). Ook Steijger et al. (2010) benoemen de voordelen van een integraal talentbeleid waarbij talentontwikkeling een onderdeel van de cultuur is en er een talentvriendelijk werkklimaat heerst. Binnen een talentvriendelijk werkklimaat worden medewerkers betrokken bij de strategie en krijgen zij de ruimte om resultaten te behalen op een manier die bij hen past (ibid.). Het ontdekken en ontwikkelen van talenten ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid is een middel om de arbeidsproductiviteit te optimaliseren (Van der Sluis 2008). Strategisch talentmanagement gaat daarom over het vinden, binden, boeien, bloeien en groeien van mensen (ibid.).

Tot slot kan worden gesteld dat talentmanagement binnen organisaties verscheidende vormen aanneemt. De samenhang tussen talentmanagement, HR-afdeling en organisatiestrategie is bepalend voor de uitkomsten van de organisatie. Een voor deze scriptie bruikbare definitie is die van Slizer & Dowell (2009) dat talentmanagement een samenhangend geheel van processen, programma's en culturele normen in een organisatie

is, die ontworpen zijn en geïmplementeerd worden om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden zodat strategische doelen behaald kunnen worden. De definitie van Slizer en Dowel benoemt meerdere aspecten van talentmanagement, zowel de onderdelen namelijk werving, ontwikkeling en behoud, als het beoogde doel van talentmanagement en de vormgeving. Deze definitie is breed omschreven. Hierbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat in de praktijk niet aan alle genoemde aspecten dient te worden voldaan om het begrip talentmanagement te kunnen gebruiken.

## 2.4 NUT EN EFFECTIVITEIT VAN TALENTMANAGEMENT

---

In voorgaande paragrafen is te lezen dat talentmanagement een bijdrage levert aan de functionaliteit en vitaliteit van een organisatie. Bij talentmanagement worden de medewerkers zo gemanaged dat zij op de juiste plaats in de organisatie zitten, waardoor zij hun talent optimaal kunnen benutten en kunnen presteren (Steijger et al. 2010). Ook worden taken van medewerkers afgestemd op hun talenten, wat invloed heeft op de arbeidssatisfactie, en daarmee het verloop, de productiviteit en kwaliteit van zorg (Hysong et al. 2007).

Het geloof in en de aandacht voor talent kan een organisatie veel voordeel opleveren, zoals een lager verloop, een betere arbeidsmarktpositie en een hogere betrokkenheid en motivatie bij medewerkers (Van der Sluis 2008). Van der Sluis (2008) benoemt de volgende effecten van talentmanagement: continuïteit, betere prestaties van medewerkers, verhoogde arbeidsproductiviteit, effectieve leerprocessen, bredere inzetbaarheid en meer interne mobiliteit van medewerkers. Deze effecten leiden tot meer creativiteit en innovaties, organisatieontwikkeling en een duurzame concurrentiepositie. Talentmanagement heeft invloed op de performance van de organisatie (Steijger et al. 2010). Vanuit de visie dat alle medewerkers talenten hebben, wordt de organisatie flexibeler en ontstaat er meer slagkracht (ibid.).

## 2.5 DEELVRAGEN

---

Voor het onderzoek in deze scriptie is de hoofdvraag 'Hoe wordt talent gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector?' leidend. Hierover is weinig bekend vanuit de praktijk van de gehandicaptenzorg. De theorie toont aan dat de visie op talenten, de omgang met talenten in de praktijk en de positie van talentmanagement in de organisatie divers is. Als eerste wordt gekeken naar de wijze waarop talentmanagement binnen een organisatie vorm krijgt. Daarna wordt de praktijk van de omgang met de talenten van de medewerkers in de gehandicaptenzorg vanuit de lijnmanager beschreven. Voor de laatste deelvraag is het debat over competentiebenadering versus talentmanagement leidend en zal worden weergegeven aan de hand van verzamelde informatie in combinatie met gevonden literatuur.

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

- Hoe wordt talentmanagement binnen organisaties in de gehandicaptenzorg vormgegeven?
- Hoe herkent de lijnmanager talent in zijn organisatie?
- Hoe zet de lijnmanager talent in?
- Hoe verhouden de competentiebenadering en het talentmanagement zich in de gehandicaptenzorg?

De antwoorden op deze deelvragen worden gezocht in de dagelijkse praktijk van de gehandicaptenzorg. Door middel van open interviews met lijnmanagers is deze informatie verzameld en de bevindingen worden geanalyseerd respectievelijk in de paragrafen 4.1, 4.2, 4.3 en 4.4.



### 3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt welke methodologische stappen er genomen zijn en verantwoord waarom deze keuzes gemaakt zijn. Als eerste wordt de onderzoeksstrategie van dit kwalitatieve onderzoek weergegeven. Daarna volgt de onderzoekspopulatie, waarbij het onderzoekdomein helder wordt. In de paragraaf data-analyse is te lezen hoe de analyse is vormgegeven. Als laatste worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven.

#### 3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

---

De hoofdvraag van dit onderzoek is een beschrijvende vraag die beantwoord zal worden met behulp van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek heeft tot doel de gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren (Boeije 2005). Ook is kwalitatief onderzoek zeer geschikt voor situaties waar weinig onderzoek naar is gedaan en kan het onderzoek als basis dienen om een meetinstrument te ontwikkelen (ibid.). Er is voldoende onderzoek naar het onderwerp talentmanagement gedaan, alleen is de gehandicaptenzorgsector complex en is een open methode nodig om een praktijkbeschrijving weer te geven. In dit scriptieonderzoek wordt het onderwerp verdiept. Daarnaast wordt vanuit het theoretisch kader het onderzoeksprobleem zo breed mogelijk onderzocht. In deze scriptie is daarom gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet, waarbij inzicht wordt gegeven in de sociale werkelijkheid (Wester & Peters 2004) van de gehandicaptenzorg op het gebied van talentmanagement. De voordelen hiervan zijn dat de betekenisverlening van de respondent centraal staat en dat men dichtbij het eigenlijke object kan komen (Swanborn 2002). Daar staan natuurlijk ook nadelen tegenover: het is een tijdsintensief proces, wat weer beperkingen aan het onderzoek geeft. Ook zijn sociale verschijnselen ingewikkeld waardoor interpretatieproblemen kunnen ontstaan (ibid.).

De data zijn verzameld door middel van semigestructureerde interviews (Baarda et al. 2007). Aan de hand van een topiclijst, zie bijlage 1, met thema's die voortvloeiden uit het theoretisch kader, zijn interviews afgenomen waarbij de hoofd/deelvragen leidend zijn. Topics die aan de hand van open vragen naar voren kwamen zijn: het begrip talent, talentmanagement, de praktijk van de gehandicaptenzorg en de rol van de leidinggevende.

De interviews zijn opgenomen met een recorder, de audiobestanden getranscribeerd en daarna open gecodeerd. Alle interviews zijn door dezelfde onderzoeker afgenomen en gecodeerd. Dit bewerkstelligt dat de belangrijkste thema's besproken worden (Wester & Peters 2004). De interviews zijn afgenomen in de maanden mei en juni 2012.

### 3.2 ONDERZOEKSPOPULATIE

---

Het scriptieonderzoek vond plaats binnen zorgorganisaties in de gehandicaptensector die 24-uurszorg leveren aan mensen met een verstandelijke beperking. Cliënten met een verstandelijke beperking hebben een laag IQ, hebben begeleiding en/of verzorging nodig en wonen daarom in een verblijfslocatie. Zorgaanbieders in de regio Zuid-Holland, Gelderland en Utrecht zijn telefonisch benaderd voor dit onderzoek. Een aantal, al dan niet regionale aanbieders, zijn benaderd namelijk ASVZ, Syndion, Philadelphia, Profila Zorg, Adullam en Cello. Een algemene omschrijving van deze organisaties is weergegeven in bijlage 2.

Per organisatie zijn twee respondenten benaderd, zodat datamateriaal tussen organisaties en personen vergeleken kan worden. De respons was bij de meeste organisatie hoog. Echter alleen bij de organisatie Cello, werd na herhaaldelijke verzoeken, geen respondent bereid gevonden mee te werken.. Gekozen is om bij de organisatie ASVZ nog twee respondenten te benaderen. Deze keuze is gebaseerd op de grootte en het regionale karakter van ASVZ. Daarnaast is de concentratie van lijnmanagers hoog doordat de span of control laag is en er gewerkt wordt op een instellingsterrein. Dit resulteerde erin dat in het netwerk van de respondenten via het 'sneeuwbaaleffect' (Baarda & de Goede 1995) snel nieuwe respondenten benaderd konden worden, waardoor het onderzoeksproces gecontinueerd kon blijven.

Alle respondenten dienden aan het volgende inclusie criterium te voldoen: direct leidinggeven aan medewerkers die werken op de werkvloer. Concreet betekent dit dat interviews zijn afgenomen met (meewerkende) teamleiders, locatiemanagers, locatiehoofden en clustermanagers. De span of control van de onderzochte lijnmanagers varieert van 7 tot 65 medewerkers. De lijnmanagers met een grote span of control maken gebruik van coördinerende medewerkers. Coördinerende medewerkers hebben zorginhoudelijke en administratieve taken. De specifieke keuze voor de lijnmanager is gebaseerd op het feit dat deze leidinggevende verantwoordelijk is voor de uitvoering van de visie en het beleid van de organisatie, waaronder talentmanagement valt. Door deze afbakening is een homogene groep ontstaan, waardoor uitkomsten eenvoudiger te interpreteren zijn.

Binnen dit onderzoek spelen ook ethische overwegingen een rol. Uit respect voor de privacy worden de namen van de respondenten niet genoemd. In dit onderzoek wordt de beleving en ervaring van de lijnmanager weergegeven waarbij namen niet essentieel zijn.

### 3.3 DATA-ANALYSE

---

De data-analyse heeft tot uiteindelijke doel om antwoord te geven op de centrale probleemstelling. De data zijn verzameld door middel van interviews. Tijdens het proces van transcriberen is een eerste indruk opgedaan. Het stappenplan van Baarda et al (2007) was leidend voor de analyse. De tekstgedeelten die niet van belang waren voor het

beantwoorden van de probleemstelling zijn geschrapt. Het overgebleven tekstbestand is opgedeeld in fragmenten, waaraan labels toegekend zijn die de inhoud van het fragment aangeven. De data zijn open gecodeerd tot er verzadiging optrad (Boeije 2005). Hierna zijn de codes gethematiseerd en is de analyse aan de hand van het theoretisch kader begonnen.

Elke geïnterviewde lijnmanager is gevraagd of er documenten omtrent talentmanagement binnen de organisatie beschikbaar zijn. Dit is in geen enkele organisatie het geval, wat inhoudt dat de vergelijking van geschreven data met die van de respondenten vervalst. De resultaten zullen dus beschreven worden aan de hand van de data-analyse.

### 3.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

---

Dit onderzoek heeft tot doel om een praktijkbeschrijving vanuit de gehandicaptenzorg weer te geven, waardoor gekozen is voor vijf verschillende instellingen, die zowel verschillen in grootte, levensbeschouwelijke achtergrond, organisatiestructuur en geografisch bereik.

De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door de mate van validiteit en betrouwbaarheid (Baarda et al. 2007). Validiteit heeft te maken met de juistheid van onderzoeksbevindingen; in hoeverre zijn de uitkomsten geloofwaardig en generaliseerbaar. Validiteit heeft betrekking op de invloed van systematische fouten in het onderzoek (Boeije 2005). De gegevens die gebruikt zijn, zijn van invloed op de validiteit van het onderzoek. De methode die gebruikt is om tot de resultaten te komen, beïnvloedt de betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid heeft in kwalitatief onderzoek te maken met de vraag in hoeverre de verkregen onderzoeksresultaten beïnvloed zijn door veronderstellingen en vooroordelen. Op verscheidene manieren is gepoogd de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te verhogen. Opgemerkt dient te worden dat wanneer een onderzoek niet betrouwbaar is het in geen geval valide is (Baarda & De Goede 1995).

De interne validiteit is de mate waarin wetenschappers slagen over oorzaken van verschijnselen goede conclusies te trekken, wat bepaald wordt door de accuraatheid van de data en de overeenkomst met de werkelijkheid (Swanborn 2006). Kloppen de redeneringen en houden ze stand als deze aan vakgenoten worden voorgelegd? Er is gekozen voor een beschrijvende onderzoeksopzet om de centrale probleemstelling zo valide mogelijk te beantwoorden. Getracht is de interne validiteit van het onderzoek te verhogen door het volgen van de beschreven onderzoeksopzet. Alle keuzes omtrent afwijking/bijstelling van het onderzoeksdesign zijn beargumenteerd beschreven. De interviews zijn opgenomen met een recorder en letterlijk uitgetypt. Op deze manier konden antwoorden niet worden verdraaid en is er een valide beeld van de informatie ontstaan. Door twaalf verschillende respondenten te interviewen kon zodoende meer inzicht verkregen worden in de plausibiliteit van deze

bevindingen. Het onderwerp talentmanagement kan daardoor vanuit verschillende invalshoeken (Boeije 2005) bekeken worden.

De externe validiteit is de mate waarin onderzoeksresultaten niet alleen gelden voor de onderzochte locaties, maar ook voor soortgelijke andere locaties (Swanborn 2006). Met name de vraag, in hoeverre de conclusies bruikbaar zijn in andere situaties, is hier van toepassing. Voor de externe validiteit geldt dat dit door een voortdurend kritische reflectie op het gehouden onderzoek bewerkstelligd wordt, waarbij de reflectie zo beschreven wordt dat men inzicht krijgt en kan beoordelen hoe hoog de validiteit is. De beschrijving van dit onderzoek is gericht op een specifieke doelgroep; de reikwijdte van de analyse kan ook andere instellingen binnen de gehandicaptenzorg bevatten. De onderzoeksuitkomsten zijn vergeleken met inzichten vanuit het theoretisch kader om zo de resultaten theoretisch in te kunnen bedden. Daarnaast zijn resultaten en interpretaties besproken met de afstudeerbegeleider. Door deze vorm van 'peer debriefing' heeft de onderzoeker kritisch gekeken naar de inbedding van het onderzoek van zowel de praktijk als de theorie (Boeije 2005).

De interne betrouwbaarheid gaat over mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door de invloed van de onderzoeker. Dit houdt in dat de gegevensverzameling, de data-analyse en de conclusies binnen het onderzoek zelf consistent moeten zijn. Door consistent gebruik van begrippen en termen wordt de betrouwbaarheid verhoogd (Swanborn 2006). Tijdens het interview is eerst naar de definitie van talent volgens de respondenten gevraagd waarna de begrippen besproken zijn die in het theoretisch kader geoperationaliseerd waren en waarbij consistentie van belang is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Dit geldt met name voor de begrippen talent, talentmanagement en competentie. In het onderzoeksverslag is getracht aan te geven waarop bevindingen gebaseerd zijn.

Er is gebruik gemaakt van een topiclijst, om te voorkomen dat bij gedefinieerde vragen de respondenten te veel gestuurd zouden worden. Van belang is dat er voldoende informatie wordt verzameld. Na tien interviews trad er verzadiging op, wat inhoudt dat er weinig nieuwe informatie naar voren kwam. Omdat herbevestiging en een betrouwbare basis nodig zijn, is gekozen om de vooraf geplande twaalf interviews toch uit te voeren.

Onder externe betrouwbaarheid wordt een virtuele herhaalbaarheid verstaan. Bij kwalitatief onderzoek is niet zo zeer een reproductie van het onderzoek gewenst waarbij het dezelfde resultaten oplevert. De keuzes van respondenten en situaties en het open karakter van de vragen leveren 'toevalligheden' op. Van belang is dat onderzoeksresultaten en conclusies controleerbaar en inzichtelijk zijn (Wester & Peters 2004). Externe betrouwbaarheid is in een

kwalitatief onderzoek moeilijk te bewerkstelligen omdat respondenten en omstandigheden steeds verschillen (Swanborn 2006). Dit weegt niet op tegen de waarde van de semi-gestructureerde interviews, waardoor een complex onderzoeksprobleem kon worden onderzocht.

Getracht is de externe betrouwbaarheid te verhogen door een duidelijke weergave van het onderzoeksdesign en achterliggende theorieën. De rol van de onderzoeker is binnen dit onderzoek onafhankelijk en objectief (Wester & Peters 2004). De onderzoeker is onbekend met de locaties en onbekend met talentmanagement in organisaties. Wel heeft de onderzoeker hetzelfde referentiekader doordat deze werkzaam is geweest in de gehandicaptenzorg. De objectiviteit van de onderzoeker komt de betrouwbaarheid ten goede (Boeije 2005).

Alle interviews zijn afgenomen in een neutrale, rustige omgeving om vertekening van informatie te voorkomen (Baarda et al. 2007). Anonimiteit van respondenten voorkwam dat men sociaal gewenste antwoorden gaf. Alle interviews zijn opgenomen met een recorder, wat de mogelijkheid geeft om onderzoeksresultaten te controleren.

## 4. Resultaten

In vijf verschillende organisaties, bij in totaal twaalf respondenten, is data verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews om zo de hoofdvraag “*hoe talent wordt gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector*” te beantwoorden. Onderzocht is of de in de theorie benoemde diversiteit, zowel persoons- als organisatieafhankelijk is. Uit een kort vooronderzoek op internet zijn geen officiële documenten omtrent talentmanagement in de gehandicaptenzorg gevonden. Het vermoeden dat de meeste organisaties geen specifieke documenten beschikbaar hadden, is uitgekomen. De verzamelde informatie vanuit de interviews leidt tot een praktijkbeschrijving van talentmanagement in de gehandicaptenzorg, die vanuit de beleving en ervaring van de lijnmanager is onderzocht. De eerste paragraaf (4.1) bestaat uit een beschrijving van talentmanagement binnen zorgorganisaties in de gehandicaptenzorg, gevolgd door de paragrafen over talentherkenning en talentbenutting. In elke paragraaf wordt een verbinding met de theorie gelegd, waarbij in de laatste paragraaf het debat over competentie management en talentmanagement centraal staat.

### 4.1 POSITIE VAN TALENTMANAGEMENT

---

De positie van talentmanagement in gehandicaptenzorgorganisaties is formeel niet vormgegeven in de onderzochte organisaties. Geen van deze organisaties heeft een beleid het gebied van talentmanagement beschreven, documenten over het onderwerp talentmanagement in zijn bezit of gebruiken de term talentmanagement, aldus alle respondenten. Het paradigma waarin talentmanagement hetzelfde is als Human Resource Management (Lewis & Heckman 2006) gaat niet op voor deze organisaties. Geen enkele respondent heeft een HRM- of personeelsafdeling genoemd in relatie met het ontwikkelen of uitvoeren van talentmanagement. Er is geen strategie op het gebied van talentmanagement. Lijnmanager K: “*Vanuit ons (de managers) zit er geen bewuste strategie achter talentmanagement*”.

Binnen de onderzochte gehandicaptenzorgorganisaties is wel een pro-actieve cultuur aanwezig die gericht is op ontwikkeling, ook wel ‘talent-mindset’ (Garrow & Hirsch 2008) genoemd. “*De organisatie is geneigd om talenten bewust in te zetten [...] er wordt gekeken wie past er op die plaats*” (lijnmanager F). Talentmanagement wordt gezien als het beste uit je zelf halen. Lijnmanager H zegt hierover: “*Ik denk dat als medewerkers het beste uit zichzelf halen, ze het beste zorg kunnen verlenen aan de cliënt en dat is het uiteindelijke doel.*”

Over de doelstelling van talentmanagement zijn verscheidene opvattingen die elkaar aanvullen. Zo komt het onderwerp 'behoud' meerdere malen naar voren. *"Wij willen graag dat medewerkers bij [de organisatie] blijven"* (lijnmanager H). *"Het is in het belang van de organisatie dat het die medewerker in huis haalt en motiveert om bij [de organisatie] te blijven"* (lijnmanager D). Dit sluit aan bij het theoretisch kader, waarbij Frank & Taylor (2004) verwachten dat behoud een essentieel onderdeel van talentmanagement wordt.

Van der Sluis (2008) benoemt bij talentmanagement: het vinden, binden, boeien, bloeien en groeien van mensen. Al deze aspecten zijn door de respondenten genoemd. Het uitgangspunt om mensen aan te trekken, te ontwikkelen of te behouden is verschillend. Zo zegt lijnmanager F over de verhouding medewerker en manager. *"Op het moment dat je mensen aanspreekt op hun talenten zullen ze gemotiveerder raken dan wanneer je dat niet doet [...] voor mijzelf is het makkelijker leidinggeven op die manier."* Daarnaast wordt de organisatie genoemd, omdat de organisatie er profijt van heeft, het veel effectiever is en er een betere kwaliteit van zorg geboden wordt.

Het uiteindelijke doel van de organisatie is de zorg voor de cliënt, waardoor de genoemde redenen effect hebben op de kwaliteit van zorg. Zo ook de argumenten om talent te managen vanuit het perspectief van de medewerkers gezien, namelijk om mensen wat te bieden, te binden, perspectief te geven, gevoel van betrokkenheid te geven, het werkplezier te vergroten, te waarderen. *"Anders zouden mensen weggaan, dan zeggen ze: ik heb geen uitdaging"* (lijnmanager D). De werknemerstevredenheid wordt door talentmanagement verhoogd: *"Het geeft je een plek binnen het team, je voegt echt iets toe"* (lijnmanager K). Lijnmanager I doet aan talentmanagement voor het individu: *"Ik wil dat een individu gelukkig is en dat er tot uiting komt wat in hem zit"*.

Om tot beantwoording van de eerste deelvraag: 'hoe wordt talentmanagement binnen organisaties in de gehandicaptenzorg vormgegeven?' te komen, kan gesteld worden dat de definitie van Slizer & Dowell (2009) voor een deel opgaat. Talentmanagement wordt gezien als een samenhangend geheel van processen, programma's en culturele normen in een organisatie die ontworpen zijn en geïmplementeerd worden om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden zodat strategische doelen behaald kunnen worden (ibid.). Uit de onderzochte praktijk blijkt dat er bij deze gehandicaptenzorgorganisaties geen geheel van processen en programma's op het gebied van talentmanagement bestaat. De uitvoering van en de focus op talentmanagement blijken zowel tussen als binnen organisaties te verschillen. Binnen organisaties kan er een verschillende kijk op talentmanagement zijn. Een kanttekening hierbij is dat de visie van de lijnmanager op het onderwerp talentmanagement een andere visie niet uitsluit. Lijnmanagers benoemen hun focus, zoals behoud of talentontwikkeling. Dat geldt ook de strategische doelen waar talentmanagement aan kan bijdragen (Slizer & Dowell 2009).



Uit dit literatuur is gebleken dat economisch mindere omstandigheden kunnen leiden tot bezuinigingen op investeringen op het gebied van talentmanagement (Groves 2011). Doordat talentmanagement geen officiële positie binnen de onderzochte organisaties inneemt is er geen sprake van een formele bezuiniging op het gebied van talentmanagement. Genoemd wordt dat het vinden van een balans tussen het omgaan met personeel en overige taken blijvend is, welke consequenties de (verwachte) bezuinigingen ook teweegbrengen. Een directe invloed van de bezuinigingen in de zorg is in dit onderzoeksdomein, namelijk de 24-uurszorg in de gehandicaptensector, niet herkend door de onderzochte managers. Lijnmanager J: *'Niet in deze sector, het is gewoon altijd krap'*. Er is bijvoorbeeld geen ruimte meer om mee te gaan naar de bioscoop. Lijnmanagers die in de intensieve zorg werken, waar cliënten de maximale indicaties krijgen, meldden dat ze zich in een luxe positie bevinden en genoeg ruimte en tijd krijgen en die kunnen inzetten ten behoeve van de medewerkers. De manager, ongeacht de zorgzwaarte van de cliënten, deelt naar eigen inzicht zijn tijd in, wat benadrukt dat de rol van de lijnmanager cruciaal is voor de uitvoering en invulling van talentmanagement. In de volgende paragraaf zal worden stilgestaan bij de rol van de lijnmanager op het gebied van talentherkenning.

#### 4.2 TALENTHERKENNING DOOR DE LIJNMANAGER

---

De vraag: 'hoe herkent de lijnmanager talent in zijn organisatie' staat centraal in deze paragraaf. Als eerste worden door respondenten genoemde voorbeelden van talenten in de gehandicaptenzorg weergegeven, waarna een omschrijving van het begrip talent volgt. Hierna volgt de wijze waarop de lijnmanager talenten herkent.

Om te onderzoeken hoe de lijnmanager talenten herkent, werkt het verhelderend om te starten met een weergave van talenten die herkent zijn door de respondenten. De genoemde talenten zijn gestructureerd aan de hand van Kluytmans (2005), die het onderscheid maakt tussen instrumentele, intermediaire, normerende en basale talenten.

Onder instrumentele talenten worden vakkennis en vaardigheden verstaan. Genoemde voorbeelden hiervan zijn voornamelijk praktische zaken zoals de kas tellen, medicijnen bestellen, kappersvaardigheden, kennis van ICT, medische kennis, schrijven van een zorgplan, bijhouden van een dossier, aankleden van het huis, presenteren, organiseren, observerend vermogen, schriftelijk uiten, communicatieve vaardigheden en feedbackgerichtheid. Ook worden de meer algemene talenten genoemd die niet verbonden zijn aan het werk in de gehandicaptenzorg. Voorbeelden hiervan zijn muzikaliteit, sportiviteit, kunstzinnigheid/creativiteit, acteertalent en kookkunsten.



Een ander soort talent is een intermediair talent. Dat komt tot uiting in de handelingsoriëntatie van de medewerker en is bepalend voor de manier waarop een medewerker zijn werk uitvoert. Lijnmanager K: *'het houdingsaspect om rustig te blijven, omdat je met agressie wordt geconfronteerd vind ik een talent.'* Ook benoemden lijnmanagers: stressbestendigheid, resultaatgerichtheid, creativiteit, flexibiliteit, overzichtelijk werken, positief meedenken, detaillistisch en reflecterend werken.

Daarnaast bestaan er normerende talenten; deze betreffen normen en waarden. Normerende talenten vormen het persoonlijk en professioneel referentiekader van waaruit mensen handelen. Betrokkenheid, inlevingsvermogen en voornamelijk de visie op, het inzicht in en de omgang met mensen met een beperking zijn talenten in de gehandicaptenzorg die tijdens de interviews werden genoemd. Lijnmanager B: *'het is heel belangrijk dat er een klik met bewoners is [...] je moet een bepaalde feeling hebben.'* Dit is een talent wat kenmerkend voor de gehandicaptenzorg is.

Het laatste soort talent dat Kluytmans (2005) onderscheidt zijn basale talenten. Basale talenten geven de persoonlijkheid van iemand weer. Genoemde talenten zijn geduldig, amicaal, humoristisch, invoelend, belevingsgericht en het hebben van een luisterend vermogen.

Tijdens de interviews heeft de lijnmanager talenten benoemd die in verscheidende categorieën vallen. De vraag blijft of alle respondenten alle soorten talenten, die Kluytmans (2005) onderscheidt, herkennen als talent, wat inhoudt dat de vragen omtrent talentmanagement door de lijnmanagers beantwoord zijn vanuit hun kijk op talent. In kwalitatief onderzoek noemt men dit perspectief 'follow the actor'. De onderzoeker heeft het denkkader van de respondent gekaderd door het verschil tussen competenties en talenten te benoemen, waarbij talent geen vereiste voor de functie maar een meerwaarde voor de organisatie is. Lijnmanager A formuleert dit als volgt: *"iedereen heeft eigen eigenschappen, zijn eigen talenten, eigen kwaliteiten [...] als je aan die functie voldoet, dan zit je goed, kan je iets extra's dan noem ik dat talent."*

De verscheidende soorten talent die genoemd zijn, geven weer dat er verschillende visies op het begrip talent kunnen voorkomen. Lijnmanager I zegt: *"talent versta ik onder, dat je tot uiting brengt waar je goed in bent, jij hebt iets gekregen, een talent zit in je en dat moet ook tot uiting komen en moet je gebruik van maken."* Ook Lijnmanager F benoemt dat talent al in de mens zit: *"iedereen, elk mens, medewerker, cliënt of wie dan ook, dat het bepaalde eigenschappen heeft waar die in uitblinkt, diegene sterk als persoon maakt. Ik denk dat talent iets is wat je in basis al hebt, in aanleg."* Volgens lijnmanager K gaat het bij het begrip talent vooral om intermediaire talenten: *"Als ik kijk naar talent gaat het vooral om houdingsaspecten."* Ook de definitie van talent volgens Woerkom et al. (2011), waarbij talent

iets is wat je goed kunt en graag doet, werd meerdere malen herkend. *“Ieder mens heeft talenten, dat zijn competenties die mensen heel leuk vinden en mensen aanspreken, ze enthousiast maken en waar ze verder mee willen, waar ze in door willen groeien”* (lijnmanager D).

Het onderzoekdomein van deze scriptie bestaat uit organisaties in de gehandicaptenzorg. De visie waarbij iedereen talent *heeft* (Steijger et al. 2010) wordt door alle lijnmanagers herkend. De vraag blijft of alle medewerkers een talent voor de organisatie *zijn* omdat die medewerker van meerwaarde is / iets extra's heeft. Een talent *zijn* start bij de bewustwording dat je deze talenten hebt, wat een trigger is om talenten te ontwikkelen en te uitten (Tjepkema & Verheijen 2009). Dat medewerkers zich soms niet bewust zijn van talenten werd door meerdere lijnmanagers herkend. *“Soms hebben mensen ook een aantal dingen in hun manier van werken en begeleiding waar ze ook niet van weten dat het er zit”* (lijnmanager C). *“Soms ben je niet altijd bewust van talenten, dan kan iemand anders zeggen van ik zie dat jij daar goed in bent”* (lijnmanager J). Dat een medewerker anderen nodig heeft om zelfinzicht te krijgen of over hun onzekerheid heen te komen zodat ze hun talent durven tonen of geen kennis hebben hoe ze hun talent in kunnen zetten, laat zien dat de lijnmanager een grote rol kan spelen in het managen van medewerkers op het gebied van talentontwikkeling. Dit sluit aan bij de visie van McCall (2003) die stelt dat er anderen nodig zijn om talent daadwerkelijk te ontdekken, erkennen en ontwikkelen.

Na de genoemde voorbeelden over talenten in de gehandicaptenzorg en de visie op het begrip talent volgt hier een weergave over de wijze waarop de lijnmanager talent herkent. De lijnmanager herkent talent door gesprekken en tijdens zijn aanwezigheid op de werkvloer. Gesprekken kunnen een formele structuur hebben zoals functioneringsgesprekken, coachingmomenten of tijdens de sollicitatieprocedure. Daarnaast heeft de lijnmanager incidentele gesprekken die vaak op de werkvloer plaatsvinden. Ook herkent de lijnmanager talenten door het gedrag van medewerkers, hen te observeren tijdens het werken en het werk wat afgeleverd wordt kan iets zeggen over het talent van medewerkers. Lijnmanager F doet dat door: *“vooral te kijken naar wat mensen leuk vinden, mensen observeren om te kijken wat hun sterke kanten zijn. Mijn rol als leidinggevende is dat ik vooral op zoek moet naar talenten. Als het goed is laten ze die zien. Ik moet ze herkennen en erkennen.”* Niet alle lijnmanagers herkennen talenten tijdens functioneringsgesprekken, coachingsmomenten of sollicitatiegesprekken. Ten eerste omdat in sommige organisaties geen sprake is van coachingsgesprekken of dat de coachingstaak geen taak van de lijnmanager is. Ten tweede omdat het tijdens functioneringsgesprekken meer gaat over

functievereisten en competenties. Dit geldt ook voor sollicitaties, waarbij sommige lijnmanagers alleen screenen op functievereisten en niet bewust bezig zijn met talenten.

Alle lijnmanagers benoemen en herkennen talenten, ook al is het geen bewuste organisatiebeleid of -strategie. Samengevat is het antwoord op deelvraag twee 'Hoe herkent de lijnmanager talent in zijn organisatie?' dat lijnmanagers door middel van gesprekken en tijdens aanwezigheid op de werkvloer talenten herkennen. Wat lijnmanagers in de praktijk doen met de talenten die zij herkend hebben, is te lezen in de volgende paragraaf over talentbenutting.

#### 4.3 TALENTBENUTTING DOOR DE LIJNMANAGER

---

De talentbenutting door de lijnmanager wordt vormgegeven vanuit zijn perspectief op talent. Alle lijnmanagers erkennen dat elke medewerker een talent voor de organisatie kan zijn. Het begrip 'high potential' leeft niet in de onderzochte organisaties. Vanuit de lijnmanager gezien is een focus op de top van de organisatie niet aannemelijk. Een medewerker die op de werkvloer in de gehandicaptenzorg werkt, groeit zelden door naar een hoge functie in de organisatie. Hooguit dat de lijnmanager zelf zou kunnen doorgroeien, wat door een enkeling benoemd werd, maar waar geen bewuste strategie achter bleek te zitten.

Binnen organisaties in de gehandicaptenzorg zijn wel doorgroeimogelijkheden van assistent naar begeleider of van begeleider naar coördinerend begeleider of teamleider. De meeste organisaties, namelijk de grote organisaties, hebben een specifiek opleidingsbeleid, wat varieert van een digitale leerschool tot een samenwerking met een regionale opleidingscentra (ROC). Zo worden medewerkers die langere tijd in een functie hebben gefunctioneerd gestimuleerd om zich te ontwikkelen door middel van een opleiding, zodat zij een hogere functie kunnen bekleden.

Een kanttekening die geplaatst dient te worden bij het opleidingsbeleid is dat bij een opleiding niet altijd alle soorten talenten (Kluytmans 2005) ontwikkeld worden. Een medewerker die zijn talenten ontwikkelt, groeit niet per definitie richting een andere functie. Dit is afhankelijk van het soort talent. Een medewerker die zich heeft ontwikkeld in het muziek maken met cliënten zal hierdoor naar alle waarschijnlijkheid geen andere en zeker geen hogere functie krijgen. Iemand die een talent is voor de organisatie is niet per definitie ook een talent in een andere functie. Zo is een goede begeleider niet automatisch een goede teamleider of andersom.

In dit scriptieonderzoek is gekeken naar de wijze waarop de lijnmanager talenten van zijn medewerkers benut. Alle lijnmanagers benoemen dat bij de taakverdeling gekeken wordt naar de talenten van medewerkers. *"..om gebruik te maken van ieders individuele talenten*

[...] zou je iemand die daar minder goed in is naast je kunnen zetten om die daarin te helpen [...] iedereen kan op zijn vlak een bepaald aanspreekpunt zijn” (lijnmanager F). In de praktijk zijn er wel verschillen tussen de lijnmanagers. Zo ligt de focus bij de ene lijnmanager op de teamvergadering terwijl een ander alleen tijdens teamdagen bewust bezig is met de verdeling van taken in combinatie met het benutten van talenten van medewerkers. De meeste lijnmanager zijn gericht op hun eigen locatie, maar er is ook benoemd dat lijnmanagers elkaar proberen te helpen aan talenten of zelfs hun getalenteerde medewerkers ‘uitlenen’. Een vorm van talentbenutting, wat door meerdere lijnmanagers benoemd is, is dat medewerkers worden gestimuleerd hun talent te gebruiken om zo een andere medewerker hiervan te laten leren of zijn zwakte te compenseren. Een ander voorbeeld is een netwerkbijeenkomst op initiatief van een lijnmanager, waarbij medewerkers van verschillende locaties bijeenkwamen om talenten uit te wisselen. Door het benoemen van talenten is de kennis van elkaars talenten verhoogd en de drempel verlaagd om de ander te vragen zijn specifieke talent te gebruiken (op een andere locatie).

Aansluitend dient te worden opgemerkt dat in de vergelijking tussen lijnmanagers van dezelfde organisatie met lijnmanagers van verschillende organisaties er geen duidelijke lijn is in de wijze waarop talent wordt benut. De lijnmanager handelt naar eigen inzicht, wat ook geldt voor de rol die de lijnmanager zich toekent omtrent het managen van talent. Dit levert verschillen in de praktijk op, wat aan kan sluiten bij de visie van Van Woerkom et al. (2011) waarin de leidinggevende zijn eigen talent gebruikt rond het managen van talent. Zoals geconstateerd is dat alle medewerkers verschillende talenten kunnen hebben, zo kan gesteld worden dat dit evenzeer voor lijnmanagers geldt. Elke lijnmanager heeft specifieke talenten en zal die inzetten, wat tot verschillende resultaten kan leiden. Lijnmanagers erkennen dat de invloed van de manager groot kan zijn. *“De visie die de manager heeft, dat dat zo’n grote invloed heeft, dat stuurt alles op de werkvloer”* (lijnmanager A). Lijnmanager K: *“Ik denk niet dat het bewust gemanaged wordt. Het is afhankelijk van de individuele manager of die de talenten herkent en er naar op zoek gaat en of daarin kansen creëert.”*

Doordat lijnmanagers vanuit de organisatie geen beleid op het gebied van talentmanagement hebben ontwikkeld, is de manier waarop een lijnmanager talenten benut meer persoons- dan organisatieafhankelijk.

De lijnmanager dicht zichzelf verscheidene taken toe omtrent talentmanagement. Genoemde aspecten zijn coachen, observeren, stimuleren, monitoren, coördineren, vertrouwen winnen, waarderen, feedback geven, de kans en ruimte geven door middel van verantwoordelijkheid, tijd of budget beschikbaar stellen. Deze genoemde aspecten zijn onderdeel van de sociale uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en ondergeschikte (Schreiner 2011). Volgens Liden & Maslyn kan deze relatie verschillen in kwaliteit (ibid.). De invloed van de kwaliteit van

de relatie tussen de lijnmanager en medewerker op talentmanagement is in dit onderzoek niet onderzocht. De door de respondenten genoemde taken van een lijnmanager tonen overeenkomsten met Garrow & Hirsh (2008), die het ontdekken van talent, creëren van ontwikkelmogelijkheden, het geven van feedback, het coachen en ondersteunen van medewerkers benoemen. In de gehandicaptensector zijn geen noemenswaardige verschillen in de rol van de manager te onderscheiden in vergelijking met de literatuur, die gebaseerd is op onderzoek in andere sectoren.

In het theoretisch kader kwam meerdere malen het begrip 'talent mind-set' (McCauley & Wakefield 2006, Aston & Morton 2005, Silzer & Dowell 2009) naar voren. Hierbij gaat het om een fundamenteel geloof in het belang van talent en de visie dat iedereen potentie heeft die waardevol is om te ontwikkelen. Gesteld kan worden dat indien men niet gelooft in het belang van talent en/of de visie dat iedereen een talent voor de organisatie kan zijn, talent onbenut of onderbenut wordt. In dit scriptieonderzoek zijn een aantal invloeden, namelijk opleiding en ervaring, op de 'talent mind-set' onderzocht.

In het onderzoek is gekeken naar de visie van lijnmanager omtrent de ervaring van medewerkers in combinatie met talent. Voor dit perspectief is gekozen omdat in samenhang met talent de 10.000-urenregel vaak genoemd wordt. Gladwell (2008) stelt dat de sleutel tot succes niet bepaald wordt door aangeboren talent, eerder is het 10.000 uur uitoefenen van een taak doorslaggevend om de top te behalen. De lijnmanager is gevraagd of deze een relatie herkent tussen talentvolle medewerkers en ervaring, bijvoorbeeld 10.000 uur werkzaam in de gehandicaptenzorg. Het antwoord was zowel in als tussen organisaties verschillend. *"Je herkent je talenten beter [...] meer kansen gehad om te kijken of dat het een van je talenten is"* (lijnmanager D). *"Als je net werkzaam bent, ben je nog zo met het werkproces bezig. Op een gegeven moment wordt dat een bepaalde routine en kun je denk ik meer van jezelf laten zien dan dat je in een jongere periode zit. Ja, ik merk dat echt"* (lijnmanager H). Lijnmanagers die geen relatie tussen talent en ervaring bemerkten, vertelden: *"Nee, je merkt dat de doelgroep steeds verandert"* (lijnmanager C). *"Wel zo dat oudere medewerkers iets makkelijker schakelen, jonge medewerkers zie ik dat ze zich vaker uiten als het gaat om goede en nieuwe ideeën"* (Lijnmanager G).

Het is van belang om de visie van de lijnmanager omtrent ervaring te kennen. Indien de manager het gebruik van talenten voor de organisatie verbindt aan ervaring, leeftijd of beïnvloedbaarheid, zal dit gevolgen hebben voor talentbenutting. Ook de visie op de invloed van opleidingsniveau op talenten kan bepalen of en hoe de manager talenten benut. Daarom is in dit onderzoek tevens gekeken naar de verwachting van managers omtrent opleidingsniveau en talenten. Lijnmanager C: *"Het opleidingsniveau maakt het wel makkelijker om talenten te ontplooien." Dat iedereen wel zijn eigen talenten heeft op enig*

*gebied. Ik zie bij medewerkers die hoger opgeleid zijn dat dan eerder durven te bespreken. Aan de andere kant is dat iets lager opgeleide medewerkers soms heel gewoon vinden dat ze bepaalde dingen doen”* (lijnmanager L). Lijnmanagers hebben ook ervaring met te hoog opgeleide medewerkers. Lijnmanager J zegt hierover: *“soms kun je maar beter een mbo’er hebben dan een hbo’er.”* De antwoorden die lijnmanagers gaven, hebben als overeenkomst dat bij een bepaald opleidingsniveau en/of een bepaalde functie verwachtingen horen. *“Ik verwacht van een assistent-begeleider ook wel dingen, daarin ben ik wel beperkt”* (lijnmanager E). Aan de andere kant kan een medewerker huishouding ook talenten hebben die heel waardevol zijn voor de organisatie. De genoemde punten geven de kern van het debat rond talentmanagement en competentie management weer, wat in de volgende paragraaf aan bod zal komen.

Afsluitend kan worden gesteld dat op de deelvraag ‘Hoe zet de lijnmanager talent in?’ gekeken is naar hoe de lijnmanager talenten inzet zodat dit kan leiden tot een meerwaarde voor de organisatie. De lijnmanager benut talenten van medewerkers door hier tijdens het verdelen van taken bewust rekening mee te houden. Iedere lijnmanager benut talenten naar eigen inzicht, wat leidt tot verschillen in de praktijk. Specifiek voor de gehandicaptenzorg geldt dat de visie van lijnmanagers op het bestaan van een relatie tussen ervaring en talent evenredig verdeeld is. Alle lijnmanagers benoemen dat ze specifieke verwachtingen hebben bij een bepaalde opleiding c. q. bepaalde functie. Sommige lijnmanagers erkennen dat medewerkers met een hogere opleiding meer talent hebben.

#### 4.4 VERHOUDING COMPETENTIEMANAGEMENT EN TALENTMANAGEMENT

Competentiemanagement en talentmanagement zijn twee paradigma’s omtrent het managen van medewerkers (Dewulf et al. 2010). Onderzocht is welk perspectief leidend is in de gehandicaptenzorg. Alle respondenten is het verschil tussen beide perspectieven uitgelegd, waarna gevraagd is wat zij in hun organisatie herkenden. De onderzoeker legde in dit verband aan iedere respondent steeds de volgende tekst voor: *”Ik heb gelezen dat er competentie management is, dat een medewerker moet voldoen aan een aantal competenties om hier te mogen werken c. q. blijven werken. Die benadering richt zich vooral op tekorten, je moet eraan voldoen, zo niet dan word je getraind. Daarnaast heb je ook talentmanagement waarin je zegt medewerkers kunnen dit goed, dit zijn hun sterktes die kunnen we voor de organisatie gebruiken, die gaan we nog meer inzetten of verder ontwikkelen. Wat herken je hier het meest?”*

Als eerste worden een aantal, door de lijnmanagers, genoemde competenties weergegeven. Besluitvaardigheid, kostenbewustzijn, kansen creëren; daaronder valt het nemen van



initiatief, creëren en benutten van mogelijkheden. Verder professioneel handelen; vakkennis, de gedragscode, verantwoordelijkheid nemen, zorgvuldigheid, resultaatgerichtheid en klantgericht handelen. De vraag is welke positie competenties in de organisatie vervullen. Zijn het functie-eisen waarop iemand beoordeeld wordt of zijn het ontwikkelpunten?

Elke organisatie werkt op zijn eigen wijze met het begrip competenties. In sommige organisaties zijn competenties verbonden aan de functieschalen, waarbij de medewerker aan die competenties moet voldoen. *“Er zijn niet voor niets ontslagen gevallen”* (lijnmanager A). *“Mis je daar een aantal dingen van dan wordt dat wel gesignaleerd en ga je daarover in gesprek en dan probeer je dat verder te ontwikkelen”* (lijnmanager C). In andere organisaties wordt naast een taak/functieomschrijving waar men aan moet voldoen, gewerkt met competenties waar medewerkers zich op kunnen ontwikkelen. Het blijft in het midden of hier de werkwijze in de praktijk of alleen de begripsomschrijving verschillen kent. Het competentiedenken heeft een meerwaarde waar het gaat om minimumcompetenties om kwaliteitseisen te kunnen waarborgen (Dewulf et al. 2010). Dit geldt ook in de gehandicaptenzorg, waar het gedrag van medewerkers ingekaderd wordt door wetten en regelgeving. Wat kan verklaren dat elke organisatie in de gehandicaptenzorg zich genoodzaakt voelt om te werken met (basis)competenties.

Een nadeel van competentie management is dat het gericht is op tekorten van medewerkers en dat gebruikte middelen zoals coaching of opleiding gericht zijn op het in de organisatie gewenste niveau (Steijger et al. 2010). Hierdoor zal een organisatie in de middenmoot vallen. Uitblinken kan een persoon alleen in datgene waar hij van nature goed in is (ibid.). *“Competenties is meer een algemeen niveau van functioneren, een talent is meer waar iemand in uitblinkt”* (lijnmanager G). *“Als je een goede medewerker wil zijn, heb je bepaalde talenten nodig boven op de basis, dat zijn mijn goede medewerkers”* (lijnmanager H).

Het verschil tussen competentie en talent blijft lastig, waarbij het voornamelijk draait om de vraag wanneer iets een talent is. Om tot beantwoording van de vierde deelvraag te komen: ‘Hoe verhouden de competentie benadering en het talentmanagement zich in de gehandicaptenzorg?’ kan worden gesteld dat de competentie benadering een formele positie binnen de organisatie heeft. Het onderwerp competentie is beschreven en biedt houvast bij sollicitaties en functioneringsgesprekken. In de praktijk komen antwoorden omtrent competentie management van lijnmanagers uit dezelfde organisaties overeen. Dit kan verklaard worden door de formele positie van het onderwerp competentie. Tevens kan dit verklaren dat rondom het begrip talentmanagement veel onduidelijk bestaat omdat dit geen formele positie in de onderzochte organisaties kent. Het overgangsgebied tussen competentie en talenten is vaag. Lijnmanager D benoemde dat talenten competenties zijn die mensen erg aanspreken. Anderen benoemden dat talenten en competenties elkaar

overlappen. In de theorie wordt het volgende onderscheid gemaakt; bij competenties gaat het over datgene wat de organisatie vraagt en bij talenten over datgene wat medewerkers kunnen brengen (Steijger et al. 2010).

De verhouding tussen de competentiebenadering en talentmanagement is van belang omdat uit onderzoek (Buckingham & Clifton 2001) is gebleken dat effectief management zich richt op sterktes, waaronder een combinatie van talent, vaardigheden en kennis valt.

Talentmanagement is effectiever dan de competentiebenadering. Vissers & Thissen (2002) adviseren om 80% van de aandacht op sterktes en 20% op zwaktes te richten. Dat dit effectiever is heeft lijnmanager G ervaren: *“Ga je je focussen op een competentie of een punt bij een medewerker wat eigenlijk niet het talent is, dan wordt het trekken aan een dood paard.”* Het is effectiever om de talenten/sterktes van medewerkers optimaal te benutten. Alleen wordt in de praktijk het werk meestal uitgevoerd door degene die beschikbaar is (Hysong et al. 2007). In dit onderzoek is tevens gekeken naar de visie op de omgang met invalkrachten. Gebleken is dat invalkrachten worden ingezet op hun beschikbaarheid en niet op hun kwaliteiten. Ze moeten de taken die op papier staan volbrengen, bewust inzetten van talenten gebeurt nauwelijks. *“Ze werken er te weinig voor om dat aan te pakken”* (lijnmanager B). Gesteld kan worden dat in de onderzochte organisaties talentmanagement op het gebied van invalkrachten momenteel niet van toepassing is.

Een vorm waarbij competentiebenadering en talentmanagement samenkomen is ‘job crafting’. Het takenpakket wordt dan aangepast aan de medewerker in plaats van de medewerker aan de taken (Woerkom et al. 2011). Meerdere malen is door lijnmanagers genoemd dat zij bewust medewerkers laten samenwerken om zo de tekortkoming van de ene medewerker te compenseren met het talent van de andere medewerker. Een ander voorbeeld van ‘job crafting’ is dat voor een medewerker die in haar huidige functie niet kon functioneren wegens fysieke beperkingen, een nieuwe functie wordt gecreëerd die past bij haar beperking en afgestemd is op haar talenten.

In de praktijk van de gehandicaptenzorg is de competentiebenadering leidend. Hiermee is de vierde deelvraag ‘Hoe verhouden de competentiebenadering en het talentmanagement zich in de gehandicaptenzorg?’ kort beantwoord. Een verklaring hiervoor is dat talentmanagement geen formele positie kent en het werken met competenties in alle onderzochte organisaties wel is vormgegeven.



## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de hoofdvraag : *'Hoe wordt talent gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector?'*. Het doel van het onderzoek is kennisvergroting op het gebied van talentmanagement van medewerkers in de gehandicaptenzorg in Nederland. Voor zover is na te gaan, is er in Nederland tot dusver geen onderzoek gedaan naar de methode en de effecten omtrent talentmanagement in de gehandicaptensector. Daarom is een praktijkbeschrijving wenselijk en is dit gerealiseerd door 12 respondenten vanuit 5 verschillende organisaties te interviewen. Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat in de zorg het managen van talenten een positieve invloed kan hebben op de uitkomsten van de geleverde zorg.

Vier deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag. De gevonden resultaten worden kernachtig per deelvraag weergegeven. De eerste deelvraag is: *'Hoe wordt talentmanagement binnen organisaties in de gehandicaptenzorg vormgegeven?'*. Talentmanagement kent in alle onderzochte organisaties in de gehandicaptenzorg geen formele positie, in de zin van beleid of strategie op het gebied van talentmanagement. De activiteiten die door de lijnmanagers ondernomen worden omtrent talentmanagement zijn persoonsafhankelijk. Er zijn zowel binnen, als tussen de onderzochte organisaties verschillen. Welke invloed de context heeft is onduidelijk, de lijnmanager handelt naar eigen inzicht.

Het antwoord op de tweede deelvraag: *'Hoe herkent de lijnmanager talent in zijn organisatie?'* is, dat de lijnmanager door middel van gesprekken en tijdens zijn aanwezigheid op de werkvloer talenten herkent. Alle lijnmanagers dragen de visie uit dat iedereen talent heeft. De verschillende soorten talent: instrumenteel, intermediair, normerend of basaal, worden niet door elke lijnmanager herkend c. q. benoemd. De meeste lijnmanagers benoemden instrumentele talenten.

Naast talentherkenning is talentbenutting van belang. Dit is onderzocht in deelvraag drie: *'Hoe zet de lijnmanager talent in?'* Talentbenutting, in het belang van de organisatie, geeft de lijnmanager vorm door middel van afstemming van taken op de talenten van medewerkers. Dit doet de lijnmanager naar eigen inzicht, wat leidt tot verschillen in de praktijk. Het is ook afhankelijk van de verwachtingen van de lijnmanager omtrent talenten van de medewerkers. Het beeld kan beïnvloed zijn door verwachtingen te koppelen aan ervaring (wat door het merendeel wordt benoemd), aan opleiding (door sommigen benoemd), of functieniveau van de medewerker (wat weer door alle lijnmanagers wordt benoemd).

Vanuit de theorie kwam het debat rondom competentie- en talentmanagement naar voren. Bij deelvraag vier: *'Hoe verhouden de competentiebenadering en het talentmanagement zich*

*in de gehandicaptenzorg?*' is dit in de praktijk onderzocht. Het leidende perspectief in de gehandicaptenzorg is de competentiebenadering. Lijnmanagers uit dezelfde organisatie vertoonden overeenstemming op het gebied van competentie management. Dit kan verklaard worden vanuit de constatering dat het begrip competentie in elke organisatie formeel is vormgegeven. Dit in tegenstelling tot het begrip talent.

De vermoedens die aan het begin van dit scriptieonderzoek waren geformuleerd lijken te zijn uitgekomen. Er zijn binnen de onderzochte organisaties geen officiële documenten gevonden omtrent talentmanagement. Daarnaast was het vermoeden dat er zowel tussen, als binnen organisaties diversiteit in het managen van talent bestond. Voorts zijn en blijven persoonsverschillen tussen managers bestaan, wat versterkt wordt indien er geen formele richtlijnen zijn.

Het onderzoek heeft geleid tot een praktijkbeschrijving omtrent talentmanagement in de gehandicaptenzorg. Hoewel talentmanagement een actueel onderwerp is, is dit binnen de gehandicaptenzorg formeel niet vormgegeven. Wel is het begrip competenties vorm gegeven. Hierbij wordt alleen een basisniveau aangegeven. De meerwaarde van talentmanagement dient verder onderzocht te worden, zodat organisaties de stap nemen om te investeren op het gebied van talentmanagement.

Geconcludeerd kan worden naar aanleiding van het onderzoek naar antwoorden op de vraag: *'Hoe wordt talent gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector?'* dat talenten van medewerkers herkend en erkend worden, waarmee tevens de titelvraag van deze scriptie beantwoord wordt. Het herkennen en erkennen wordt vormgegeven door de lijnmanager, die vervolgens handelt naar eigen inzicht. De rol van de lijnmanager is daarom cruciaal op het gebied van talentmanagement in de gehandicaptensector.

## 6. Discussie

Voorgaande bevindingen zijn tot stand gekomen op grond van de analyse van de resultaten. In het licht van het theoretisch kader zijn er tegenstellingen tussen empirie en theorie op te merken. Zo benoemen Lewis & Heckman (2006) de populariteit van talentmanagement, terwijl dit in dit onderzoek bij geen enkele onderzochte organisatie formeel is vorm gegeven en tegen gekomen. De vraag is wat het effect zou zijn indien men niet focust op talent. Wel is het effect bekend bij een focus op tekorten, wat in de gehandicaptenzorg vaak wordt verwoord in de vorm van competenties waaraan voldaan moeten worden. Steijger et al. (2010) benoemen het effect van de competentiebenadering, namelijk dat het niveau van de uitkomsten in de middenmoot valt. Dit is niet wenselijk indien een organisatie zich wil onderscheiden. Daarentegen dragen talenten bij aan het onderscheidende vermogen van organisaties (McCall 2003). In de praktijk ondernemen lijnmanagers verscheidende activiteiten met betrekking tot talenten van medewerkers. Alleen is de vraag hoe effectief dit is. Slizer & Dowell (2009) hebben onderzocht dat talentmanagement succesvol is indien deze geleid wordt door een strategie die geïntegreerd is in andere processen, gemanaged wordt als core business en verankerd is in een 'talent mind-set'. In de onderzochte organisaties is slechts de 'talent mind-set' aanwezig. De vraag is of er binnen de gehandicaptenzorg behoefte is aan talentmanagement en/of het management deze behoefte herkent.

Uit vergelijking met het theoretisch kader komt naar voren dat er rondom het begrip talentmanagement weinig eenduidigheid bestaat (Lewis & Heckman 2006), wat terug te zien is in de praktijk. Terwijl het nut van talentontwikkeling bewezen is (Van der Sluis 2008), is het de vraag of talentmanagement effectief is als de lijnmanager slechts enkele aspecten naar eigen inzicht uitvoert. De 'war for talent' waarbij het gaat om medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden (Guthridge et al. 2008) is niet bewust aanwezig in de onderzochte organisaties.

Een bijzonder resultaat empirisch gevonden bij een enkele lijnmanager is de visie dat talentmanagement gelijk staat aan het aanbieden van opleidingen. Dit impliceert dat de lijnmanager als enige taak het delen van kennis op het gebied van opleidingen heeft. Ook leidt dit tot een praktisch probleem. Opleidingen zijn voornamelijk gericht op competenties met een bijbehorend opleidingsniveau en na een aantal jaren heeft elke medewerker zijn hoogst haalbare opleiding genoten en/of hoogst haalbare functieniveau behaald. Dit komt niet overeen met de verschillende soorten talenten (Kluytmans 2005) en het advies van McCauley & Wakefield (2006) aan managers om met name in de dagelijkse praktijk

leersituaties te creëren. Het begrip *talentmanagement* laat zien dat talenten gemanaged moeten worden en zich niet automatisch richting een meerwaarde voor de organisatie (Dewulf et al. 2010) ontwikkelen.

Een ander opmerkelijk resultaat is dat zowel in de praktijk als de theorie geen negatieve gevolgen van talentmanagement benoemd worden. Waarom deze organisaties dan niet aan talentmanagement doen als het inderdaad geen negatieve bijeffecten zou hebben, blijft een intrigerende vraag.

Er zijn verscheidene uitdagingen omtrent talentmanagement. In een recent onderzoek naar talentmanagement in Nederland dat uitgevoerd is door de Leerstoel Strategisch Talentmanagement van de Nyenrode Business Universiteit en trainings- en adviesbureau Vergouwen Overduin (NVO2 2012) wordt als grootste uitdaging het gericht inzetten van talenten genoemd. Terwijl in eerder onderzoek, in 2008 en 2010, de grootste uitdaging het aantrekken en behouden van talent was. Genoemde punten gelden ook voor de gehandicaptenzorg, waar optimaal rendement zeer wenselijk is. Tevens is het zowel in de theorie als in de praktijk onduidelijk hoe het rendement van talenten gemeten kan worden, laat staan het rendement van talentmanagement. Dit terwijl er ook in de zorgsector een cultuur heerst waarbij meetbaarheid en best practices leidend zijn.

Kenmerkend voor de gehandicaptenzorg in Nederland is dat de directe zorg aan de cliënten wordt verleend door mbo-geïnschold personeel. Of best practices omtrent talentmanagement bruikbaar zijn voor organisaties die werken met laag opgeleid personeel is de vraag. Het merendeel van de best practices komt uit organisaties met voornamelijk hoog opgeleid personeel. Zo vinden de meeste onderzoeken binnen de zorgsector plaats in de ziekenhuissector waar voornamelijk hoog opgeleide medewerkers werken. Van belang is een onderzoek naar randvoorwaarden voor het gebruik van best practices. Uit onderzoek van Visser (2009) blijkt dat vooral de meest zichtbare elementen van best practices worden overgenomen en dit zijn niet altijd de werkzame componenten.

Opmerkelijk is de paradox op het gebied van omgang met talenten tussen enerzijds talentmanagement gericht op medewerkers en anderzijds 'talentmanagement' door medewerkers met betrekking tot talenten van hun cliënten. In de gehandicaptenzorg heerst namelijk de visie dat de cliënt centraal staat. Hierbij wordt gestreefd te kijken naar de mogelijkheden in plaats van de beperkingen van de cliënten (Klik 2011). De medewerkers zijn bewust bezig met talenten van cliënten en rapporteren dit ook. Dit gebeurt op cliëntniveau, terwijl op personeelsniveau de talenten van medewerkers niet / minder bewust

gemanaged worden en er hierover weinig (hoogstens in een persoonlijk ontwikkelingsplan) op papier staat.

## BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

---

Van invloed op het onderzoek zijn de verschillende interpretaties van het begrip talent. Dit is geprobeerd te voorkomen door tijdens het interview het begrip talent in te kaderen.

Gaandeweg het gesprek beantwoordden de meeste respondenten de gestelde vragen vanuit hun perspectief op talent. Het inconsistente gebruik van begrippen heeft invloed op de interne betrouwbaarheid van het onderzoek. Het begrip talent is een begrip dat positief geassocieerd wordt. Ook in het theoretisch kader zijn geen minpunten van talentmanagement benoemd. De kans is aanwezig dat respondenten desondanks sociaal gewenste antwoorden hebben gegeven.

Een zwakte in het onderzoek is dat de organisatie Cello niet heeft meegewerkt aan de interviews. Mede omdat binnen Cello gewerkt wordt met een competentiemeter, waarbij de ontwikkeling van talent centraal staat was dit jammer. Ook kon er in dit onderzoek geen datatriangulatie worden toegepast omdat er in de organisaties waar respondenten deel van uitmaakten geen documentatie omtrent talentmanagement aanwezig was.

Een ander nadeel van deze kwalitatieve onderzoeksopzet is dat de gegeven antwoorden van de respondent de antwoorden van andere respondenten niet uitsluiten. Zo kan een respondent praktijkvoorbeelden van talenten noemen, waarbij deze voorbeelden aan de hand van Kluytmans (2005) indeling zijn verdeeld. Indien een respondent slechts instrumentele talenten benoemt, sluit dit niet uit dat deze respondent in de praktijk ook andere soorten talenten herkent. Het gevolg hiervan is dat in de onderzoeksresultaten vooral overeenkomsten zijn benoemd, terwijl de confrontatie van verscheidende resultaten van de respondenten een ander beeld hadden kunnen opleveren.

Een logisch gevolg van een kwalitatief onderzoek met een grote keuze aan mogelijke dataverzamelpunten, zoals vele gehandicaptenzorgorganisaties, is dat niet respondenten van alle organisaties zijn geïnterviewd. Dit heeft invloed op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Daarnaast zijn respondenten geïnterviewd aan de hand van beschikbaarheid en geworven doormiddel van een 'sneeuwbaaleffect'. Waardoor een toevalseffect is ontstaan en waarbij de gevolgen daarvan niet meegenomen kunnen worden in het onderzoek.

De kracht van dit onderzoek is dat er meer inzicht verkregen is in de sociale werkelijkheid van de gehandicaptensector op het gebied van talentmanagement. Er is een beeld ontstaan

over wat lijnmanagers zelf verstaan onder talentmanagement en hoe zij dat in de praktijk vormgeven. Een voordeel van kwalitatieve interviews in dit onderzoek boven kwantitatieve vragenlijsten blijkt te zijn dat door middel van deze interviews meer ruimte kon worden gegeven aan de interpretaties van de verschillende respondenten. Dit kan als basis voor vervolgonderzoek dienen.

## AANBEVELINGEN

---

De aanbevelingen die aan de hand van de resultaten van dit scriptieonderzoek kunnen worden gedaan, zijn opgedeeld in aanbevelingen voor andere onderzoekers, aanbevelingen voor de praktijk en suggesties voor vervolgonderzoek.

In toekomstig onderzoek kunnen onderzoekers rekening houden met het aspect dat non-respons bij Cello waarschijnlijk had kunnen voorkomen worden als er veel meer tijd en moeite genomen was om respondenten te benaderen. Het grootste verschil tussen Cello en de andere onderzochte organisatie bestond uit het feit dat de onderzoeker geen netwerkrelatie had, waarbij de onderzoeker zich met deze organisatie verbonden wist. De onderzoeker was niet bekend met procedures in deze organisatie en had geen contactpersoon die dergelijke informatie kon verschaffen.

Binnen kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker een vrije keuze omtrent de te onderzoeken organisaties. Een advies is om in een vooronderzoek te verkennen of het te onderzoeken fenomeen binnen de organisatie bekend is. Zo kan voorkomen worden dat alle organisaties juist wel iets of niets met het onderwerp hebben. Daarna kunnen organisaties geselecteerd worden aan de hand deze criteria, zodat vergelijking vanuit verschillende perspectieven mogelijk is.

Aan de hand van de beantwoording van de probleemstelling zijn een aantal aanbevelingen voor de praktijk naar voren gekomen. Het advies voor de lijnmanager is om bewuster talent te managen door dit in alle aspecten van het managen te verweven. Zowel tijdens de sollicitatie- en selectieprocedure, (functionerings-)gesprekken, teamdagen, vergaderingen als in de dagelijkse praktijk zou het managen van talent een plek verdienen. Een inspirerend idee, genoemd door een van de respondenten, is het organiseren van een netwerkbijeenkomst, waarbij talenten van medewerkers van verschillende locaties inzichtelijk worden gemaakt, zodat deze organisatiebreed benut kunnen worden.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er bij de onderzochte organisatie geen strategie of beleid op het gebied van talentmanagement bestaat, terwijl de literatuur aantoont dat dit juist nodig is, wil een organisatie effectief talent managen en zich daarmee als organisatie onderscheiden. Het advies aan bestuurders, beleids- en strategiemakers is om de prioriteit van het onderwerp talentmanagement te verhogen en te borgen. Aangeraden wordt daarbij

gebruik te maken van de kennis van de lijnmanagers, omdat de lijnmanager ervaring heeft met het managen van talent in de praktijk en de persoon is die het beleid moet gaan uitvoeren.

Dit scriptieonderzoek is vanuit de lijnmanager beschreven; de medewerker is degene die gemanaged wordt. Een aanbeveling aan de medewerkers is om zich bewust te zijn van hun talenten en ruimte te vragen om zo talenten te ontwikkelen. In teamverband kan de medewerker zijn collega's bewust maken van hun talenten. Ook kunnen medewerkers elkaar aanvullen door talenten in te zetten.

Over het onderwerp talentmanagement is voldoende onderzoek gedaan. Indien er inspiratie of advies nodig is omtrent een aspect van talentmanagement is daarover literatuur beschikbaar of staan er adviesbureaus klaar.

Vervolgonderzoek is nodig om de inbedding van het onderwerp talentmanagement in de gehandicaptenzorg te verstevigen. Door een soortgelijk onderzoek in andere gehandicapteninstellingen uit te voeren, kunnen de gevonden resultaten herbevestigd worden. In de gehele breedte van de gehandicaptenzorg is onderzoek wenselijk, waarbij gekeken wordt naar organisaties die wel een talentmanagementbeleid uitvoeren en welke lering hieruit getrokken kan worden. Interessant zou zijn een onderzoek uit te voeren naar de invloed van het bewust managen van talent op de uitkomsten van de zorg. Ook de kant van de medewerkers is relevant, waarbij het de vraag is of medewerkers de ruimte krijgen om resultaten te behalen op een manier die bij hen past, namelijk door het inzetten van hun specifieke talenten. Naast de gehandicaptenzorg kan er ook verder onderzoek gedaan worden op het gebied van talentmanagement in de gehele zorgsector.

## Referentielijst

Ashton, C. & Morton, L. 2005. 'Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management.' *Strategic Human Resource Review* 4 (5):28-31

Baarda, D. B., Goede, de M. P. M., Meer van der, J. 2007. *Basisboek Open Interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Baarda, D.B. & Goede, de M.P.M. 1995. *Basisboek Methoden en Technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese / Educatieve Partners

Boeije, H. 2005. *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Utrecht: Boomonderwijs

Buckingham, M. & Clifton, D. O. 2001. *Now, discover your strenghts: How To Develop Your Talents And Those Of The People You Manage*. New York: Simon & Schuster

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels III, E. G. 1998. 'The War for Talent.' *The McKinsey Quarterly* 3:44-57

Collings, D.G. & Mellahi, K. 2009. 'Strategic Talent Management: A review and research agenda'. *Human Resource Management Review*, 19 (4):304–313

Dessing, M. & Lap, E. 2004. *Talentmanagement, de waarde van talent in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij

Dewulf, L., Meeuwen, N. van, Tjepkema, S. 2010. 'Talent in Actie: Verbinden van competentie management en talentontwikkeling.' *Opleiding & Ontwikkeling* 23 (6):10-15

Frank, F.D. & Taylor, C.R. 2004. 'Talent Management: Trends that Will Shape the Future.' *Human Resource Planning*. 27 (1):33-41

Garrow, V. & Hirsh, W. 2008. 'Talent Management: Issues of Focus and Fit.' *Public Personnel Management*. 37 (4):389-402



Gladwell, M. 2008. *Outliers: Why some people succeed and some don't*. New York: Little Brown and Company

Groves, K. S. 2011. 'Talent management best practices: how exemplary health care organizations create value in a down economy.' *Health Care Management Review*. 36 (3):227-240

Guthridge, M. Komm, A. B., Lawson, E. 2008. 'Making talent a strategic priority.' *McKinsey Quarterly*, 1:49-59

Hysong, S. J., Best, R. G., Moore, F. I. 2007 'Are we under-utilizing the talents of primary care personnel? A job analytic examination.' *Implementation Science*. 2 (10)

(Klik). 2011. 'Academie voor zelfstandigheid voor studenten met verstandelijke beperking.' [Internet]. Klik, 05-04-12 [aangehaald 05-04-12]. Bereikbaar op <http://www.klik.org/nieuws/academie-voor-zelfstandigheid-voor-studenten-met-verstandelijke-beperking.html>

Kluytmans, F. 2005. *Leerboek personeelsmanagement*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.

Laff, M. 2006. 'Talent Management: From hire to retire.' *Training + Development*. 60 (11):42-50.

Leisy, B. Pyron, D. 2009. 'Talent Management Takes On New Urgency.' *Compensation & Benefits Review* 41 (4):58-63

Lewis, R.E. & Heckman, R.J. 2006. 'Talent management: A critical review.' *Human Resource Management Review*. 16 (2):139-154

McCall, M.W. 2003. *Toptalent: high potentials als strategisch voordeel*. Zaltbommel: Uitgeverij van Schouten & Nelissen.

McCauley, C. & Wakefield, M. 2006. 'Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers.' *Journal for Quality and Participation*. 34 (4):4-7

(NVO2) 2012. *Samenvatting onderzoek talentmanagement in Nederland 2012*. [Internet] Nyenrode Business Universiteit & Vergouwen Overduin, 08-08-2012 [aangehaald 08-08-2012]. Bereikbaar op

<http://www.nvo2.nl/sites/nvo2.nl/files/Samenvatting%20onderzoek%20talentmanagement%20in%20Nederland%202012.pdf>

Schreiner, N. A. F. M. 2011. *Loopbaan- en Talentontwikkeling voor het individu*. Achtste editie. Wassenaar: Wassehage BV.

Silzer, R. & Dowell, B. 2009. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Sluis, van der, L. E. C. 2008. *Talent Management in strategisch perspectief: Oratie*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

Steijger, E., Steijger, S., Steijger, V. 2010. *Your Company's Got Talent: Hoe je talent in goede banen leidt*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema

Swanborn, P. G. 2006. *Basisboek sociaal onderzoek*. Vierde, geheel herziene druk. Amsterdam: Uitgeverij Boom [2002]

Tjepkema, S. & Verheijen, L. (red.) 2009. *Van kiem tot kracht: Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer Uitgeverij

(VGN). 2010. *Kerngegevens gehandicaptenzorg* [Internet]. Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, 11-04-12 [aangehaald 11-04-12]. Bereikbaar op

<http://www.vgn.nl/overdevgn/kerngegevens>

Visser, C. F. & Thissen, M. J. 2002. *Effectieve managers letten op sterktes*. [Internet]. Managers Online, 24-03-12 [aangehaald 24-03-12]. Bereikbaar op

<http://www.managersonline.nl/artikel/4492/effectieve-managers-letten-op-sterktes.html>

Visser, R.C. 2009. 'Trends in talentmanagement: wetenschap en praktijk'. *Develop*, 5 (1):14-26

Vorstenbosch, J. 2011. 'Een cadeautje aan de medewerkers.' *Markant* 16 (7):26-28

Wester, F. & Peters, V. 2004. *Kwalitatieve analyse: Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Wichink Kruit, I. 2010. *STAG start project voor betroeftrots en behoud talent*. [Internet]. Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, 11-04-12 [aangehaald 11-04-12]. Bereikbaar op <http://www.vgn.nl/artikel/6712>

Woerkom, M. van, Stienstra, M., Tjepkema, S., Spruyt, M. 2011. 'De 'sterke punten'-benadering werkt: Onderzoek naar effecten van aandacht voor talent.' *Opleiding & Ontwikkeling* 24 (3):28-32

## Bijlagen

### BIJLAGE 1 TOPICLIJST INTERVIEWS

---

Hoofdvraag 'Hoe wordt talent gemanaged binnen de 24-uurszorg in de gehandicaptensector?'

- Hoe herkent de lijnmanager talent in zijn organisatie?
- Hoe zet de lijnmanager talent in?
- Hoe wordt talentmanagement binnen een organisatie vormgegeven?

Het begrip talent

- Wat versta je onder talent en talentmanagement – VOORBEELDEN talent
  - definitie meerwaarde
- Talent hebben vs talent zijn
- Alle medewerkers een talent?
- High potentials, Sleutelfuncties, Effect focus top

Talentmanagement

- Wie verantwoordelijk voor talentmanagement? Taak HRM afdeling (relatie HRM –TM)
- Waarom doe je aan talentmanagement – individu of organisatie of beide
  - Welke manier talent belangrijk

In de praktijk

- Onderdeel teamvergadering – functioneringsgesprek, talentenprogramma
- Hoe ga je om met inval, stagiaires, zzp
- Talent doorgroeien of extern, wat doe je met ontstane gat
- Invloed aanname / overplaatsing / ontslagbeleid
- Invloed bezuinigingen / crisis

Invloed talent

- 10.000 urenregel dan succesvol, ervaren medewerkers beter?
- Opleidingsniveau medewerker

Leidinggevende

- Wat doe je zelf om talent te herkennen
- Ontwikkelen
- Teamverband

## Beleid

- Documenten over TM beschikbaar?

*Competentiemanagement richt zich op het huidige niveau van competenties van de medewerker en wil dit ontwikkelen naar een vanuit de organisatie gezien gewenst niveau. Het uitgangspunt in deze benadering zijn de tekorten van de medewerker. Indien alle aandacht aan tekortkomingen wordt besteed zal het niveau van uitkomsten in de middenmoot vallen.*

*De definitie dat iedereen talent heeft en het afhankelijk van de context is of iemand een talent is. Een talent is iemand die een toegevoegde waarde voor de organisatie is. Onder een toegevoegde waarde wordt verstaan dat men voor de organisatie meer waarde heeft dan het gevraagde competentieniveau / basisniveau waarop medewerkers dienen te functioneren. Dit betekent dat op elk niveau in de organisatie talenten aanwezig kunnen zijn.*

## BIJLAGE 2 GEGEVENS ORGANISATIES

---

### **Adullam**

De Stichting Adullam voor Gehandicaptenzorg is een landelijke identiteitsgebonden organisatie voor het bieden van zorg en begeleiding aan mensen met een verstandelijke beperking. Zorg wordt geboden op het gebied van wonen, dagbesteding voor volwassenen en kinderen, logeren en ambulante ondersteuning. De zorg aan de ongeveer 360 cliënten wordt verleent door meer dan 400 medewerkers.

<http://www.adullam-gehandicaptenzorg.nl/>

### **ASVZ**

ASVZ is een regionale organisatie voor zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking. Meer dan 4500 medewerkers zetten zich in voor zo'n 5000 cliënten. Dat kunnen (jong)volwassenen zijn, ouderen, kinderen of zelfs een heel gezin. Het dienstverleningsgebied van ASVZ strekt zich uit van Zuid- en Midden-Holland tot Brabant.

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

### **Cello**

Cello biedt zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking - in het noordoosten van Noord-Brabant en het zuidwesten van Gelderland. Jong en oud kunnen hier terecht voor wonen, werken en vrijetijdsbesteding. Maar ook voor bijvoorbeeld ambulante begeleiding, behandeling, logeren of het volgen van een cursus. Cello heeft ruim 2.500 medewerkers en ongeveer 2.000 cliënten.

[www.cello-zorg.nl](http://www.cello-zorg.nl)

### **Philadelphia**

Philadelphia is een landelijke organisatie die werkt vanuit een christelijke visie met ruim 8.200 medewerkers die in en vanuit circa 800 locaties ondersteuning bieden aan ruim 7.800 cliënten met een verstandelijke beperking. De ondersteuning varieert van enkele uren begeleiding per week tot dagelijkse intensieve zorg, en van logeeropvang tot dagbesteding en begeleide werkvormen.

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

### **Profila**

Profila Zorg is een landelijke evangelische organisatie die zorg en begeleiding biedt aan mensen met een verstandelijke beperking, autismespectrumstoornis, psychiatrische problematiek of mensen die met Justitie in aanraking zijn geweest. De begeleiding varieert

van ambulante begeleiding bij het zelfstandig wonen tot 24-uursbegeleiding bij wonen. Er wordt zorg geleverd aan ruim 300 cliënten.

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

### **Syndion**

Ruim 1500 mensen met een handicap worden door medewerkers van Syndion ondersteund. In totaal werken er ongeveer 1200 mensen bij de organisatie. Syndion werkt in de Drechtsteden, de Alblasserwaard en het Rivierengebied. De ondersteuning richt zich op kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen met uiteenlopende handicaps: verstandelijke, lichamelijke of meervoudige handicap, niet-aangeboren hersenletsel, autisme of een aan autisme verwante contactstoornis.

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