

Een kijk op talentmanagement in de Vlaamse overheid

Buttiens, D. & Hondeghem, A. 2013. *Talentmanagement in de Vlaamse overheid: een kijk op theorie en praktijk*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke organisatie – Slagkrachtige overheid.

De professionalisering van het personeelsbeleid in de publieke sector kende een sterke vooruitgang op het eind van de jaren 1990 met de invoering van competentie management (Op de Beeck & Hondeghem, 2010). Competentiemanagement blijkt echter, zowel in de publieke als private sector, op zijn grenzen te stoten waardoor steeds meer naar een nieuw perspectief uitgekeken wordt. In deze evolutie blijkt talentmanagement een belangrijke rol op te nemen. Uit wetenschappelijke en praktijkgerichte literatuur blijkt echter ook dat een eenduidige definitie van talentmanagement ontbreekt. Thunissen, Boselie en Fruytier (2013) stellen dat de keuze voor een bepaalde talentmanagementbenadering sterk afhankelijk is van de context van een organisatie. Dit artikel bekijkt het talentmanagementbeleid in de context van de Vlaamse overheid. We starten deze bijdrage met een korte theoretische uiteenzetting over de verschillende benaderingen van de begrippen talent en talentmanagement. Vervolgens stellen we, op basis van een inhoudsanalyse en survey, het algemene en entiteitsspecifieke talentmanagementbeleid van de Vlaamse overheid voor. We bekijken onder andere de gekozen talentmanagementbenadering, de ontwikkelingsfase van het talentmanagementbeleid en de doelen die via talentmanagement worden nagestreefd.

Verschillende maatschappelijke en demografische evoluties hebben de populariteit van talentmanagement gestimuleerd. Zo leidt de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt naar een kleiner aanbod van competente en getalenteerde arbeidskrachten. Daarnaast blijkt dat ook de verwachtingen rond de werkontext bij werknemers sterk veranderd zijn, waarbij loyaliteit voor de werkgever plaats heeft gemaakt voor een hang naar persoonlijke ontwikkeling en flexibiliteit (Hiltrop, 1995; Willems, Janvier & Hendrickx, 2003). Dit heeft tot gevolg dat organisaties op zoek moeten gaan naar de gepaste profielen én dat ze de juiste werkontext en -omstandigheden moeten kunnen aanbieden zodat mensen voor de betreffende organisatie kiezen. De eisen en de belangen van het individu komen dus meer op de voorgrond te staan. Het is dan ook in deze context dat competentie management in verschillende organisaties wordt aangevuld met talentmanagement. Competentiemanagement vertrekt immers van het organisatieperspectief waarbij een sterk mechanistische visie gehanteerd wordt om het personeelsbeleid vorm te geven

(Vanbeirendonck, 2010). In talentmanagement, zoals vastgelegd door de Vlaamse overheid, wordt aan dit organisatieperspectief, het perspectief van de medewerker toegevoegd. Dit betekent dat in een personeelsbeleid, gebaseerd op talentmanagement, ook de wensen en belangen van het individu een rol spelen. Talentmanagement heeft echter, zoals ook uit het theoretische kader zal blijken, verschillende benaderingen die meer of minder aanleunen bij de combinatie van het medewerkers- en organisatieperspectief.

Talent en talentmanagement?

In de wetenschappelijke literatuur worden er, zoals eerder aangehaald, verschillende definiëringen van talentmanagement voorgesteld. Thunissen, Boselie en Fruytier (2013) stellen bovendien dat de definitie van talentmanagement een van de thema's is die het meest behandeld wordt in de literatuur rond talentmanagement.¹ Deze definities benadrukken verschillende accenten en kunnen op een continuüm geplaatst worden van zeer brede tot enge opvattingen over talentmanagement. Deze definities kunnen verder ook binnen bredere benaderingen van talentmanagement geplaatst worden. Op basis van de literatuur onderscheiden we twee benaderingen van talentmanagement, met name het inclusieve en het exclusieve talentmanagement (Bossuyt & Dries, 2008; Thunissen, Boselie & Fruytier, 2013).

Inclusief talentmanagement

De inclusieve benadering van talentmanagement houdt in dat er geen opdeling gebeurt op basis van (toekomstige) prestaties van medewerkers. Binnen deze benadering wordt elke medewerker dus, onafhankelijk van een bepaalde impliciete of expliciete ranking, meegenomen in het talentmanagementbeleid. Binnen deze benadering kunnen we verschillende opvattingen en interpretaties terugvinden.

De eerste opvatting wordt door Lewis en Heckman (2006) omschreven als een verzameling van typische HR-praktijken zoals werving en selectie, ontwikkeling, successieplanning en loopbaanmanagement. De 'human resources' of het 'menselijk kapitaal' van de organisatie worden beschouwd als talenten van de organisatie. De kritiek die op deze benadering geformuleerd wordt, is dat er geen onderscheid

gemaakt kan worden tussen talentmanagement en HRM (Lewis & Heckman, 2006; Gallardo, Dries & Gonzalez-Cruz, 2013). De tweede opvatting binnen inclusief talentmanagement vertrekt vanuit de idee dat talentmanagement de talenten van medewerkers moet ontwikkelen en ondersteunen zodat betere prestaties bij alle medewerkers worden bereikt.

Exclusief talentmanagement

De exclusieve benadering van talentmanagement focust op het invullen van strategische posities ('key positions') en het tewerkstellen van high potentials of high performers. Dit vinden we terug in HR-activiteiten zoals successieplanning en *workforce planning* (Lewis & Heckman, 2006). De focus ligt op een bepaald deel van het personeelsbestand dat een hoog potentieel heeft ('high potentials') of excellent presteert ('high performers'). Men focust dus op de identificatie van bepaalde strategische posities in de organisatie. Voor het behoud van het competitieve voordeel van de organisaties is het van belang om voldoende competente opvolging te voorzien voor deze posities (Collings & Mellahi, 2009). Een praktijk die hiervoor gebruikt wordt is de opzet van specifieke 'talent pools' voor bepaalde functies. Uit deze pools kan dan geput worden wanneer bepaalde topposities moeten worden ingevuld.

De exclusieve benadering van talentmanagement sluit eerder aan bij een eenzijdig organisatieperspectief, aangezien hier vooral de noden van de organisatie voorop staan. Deze noden van de organisatie kunnen echter samenvallen met de talenten van de medewerkers die geselecteerd worden om in het exclusieve traject te stappen. In die zin vindt er wel een combinatie tussen organisatieperspectief en medewerkersperspectief plaats, zij het voor specifieke groepen.

Opvattingen over talent

Zoals in de vorige paragraaf werd besloten, blijkt een eenduidige definitie van talentmanagement te ontbreken in de wetenschappelijke literatuur. Volgens Thunissen, Boselie en Fruytier (2013) wordt ook de definitie van talent steeds in een bepaalde context vastgelegd.² Gallardo-Gallardo et al. (2013) stellen vast dat er heel wat organisatiespecifieke 'talent'-definities bestaan die bepaald worden door onder andere de

sector en aard van het werk. Afhankelijk van de organisatiecontext zal talent dus op een andere manier ingevuld worden. Deze auteurs maken een onderscheid tussen de *object* benadering en de inclusieve dan wel exclusieve *subject* benadering van talent.

De objectbenadering van talent definieert talent als 'een set van uitzonderlijke vaardigheden op gebied van kennis en competenties' (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Talent verwijst hier naar *een eigenschap van een persoon* en niet naar de medewerker als persoon. Sommige auteurs voegen ook engagement en motivatie toe om de objectbenadering te definiëren (zie bijvoorbeeld Gallardo-Gallardo et al., 2013). Binnen deze visie situeren we ook het nature/nurture-debat. Sommige auteurs stellen dat talent iets aangeboren is en slechts beperkt kan aangeleerd worden (Hinrichs, 1966 in Gallardo et al., 2013). Andere auteurs menen dat vooral ervaring en werkinzet bepalen of iemand betreffende een bepaalde vaardigheid uitmuntend presteert. De middelweg in het debat bestaat uit definities die zowel aangeleerde aspecten

als natuurlijke aspecten in de definitie opnemen. De objectbenadering van talent kan zowel binnen de inclusieve als exclusieve benadering van talentmanagement ingezet worden. De objectbenadering binnen het exclusieve talentmanagement wordt ingezet wanneer de organisatie talentmanagement toepast voor de ontwikkeling van specifieke vaardigheden (bijvoorbeeld voor leiderschapsprofielen).

Binnen de subjectbenadering zijn het de 'medewerkers als persoon' die als talent beschouwd worden. Deze subjectbenadering kan bovendien op een inclusieve of een exclusieve wijze toegepast worden. De inclusieve subjectbenadering benadrukt het menselijke kapitaal dat van toegevoegde waarde is voor de organisatie in de huidige kenniseconomie, dit in vergelijking met bijvoorbeeld de technologie die in een organisatie ingezet wordt. De inclusieve benadering richt zich op het menselijke aspect dat de meerwaarde bepaalt en maakt dus geen onderscheid tussen groepen van medewerkers. De exclusieve subjectbenadering richt zich daarentegen op

Tabel 1.
Talent en talentmanagement: benaderingen en definities

	Focus	Definitie talent ³	Definitie talentmanagement
Inclusief talentmanagement	Talentmanagement ≈ HRM	Inclusieve subjectbenadering: elke persoon is een talent	The use of an integrated set of activities to ensure that the organization attracts, retains, motivates and develops the talented people it needs now and in the future. The aim is to secure the flow of talent, bearing in mind that talent is a major corporate source (Armstrong, 2007)
	Via focus op vaardigheden, medewerkers stimuleren tot hoge prestatie	Inclusieve objectbenadering: een talent is een sterkte die makkelijk beschikbaar is en in lijn ligt met dieperliggende interesses (observeerbaar en afhankelijk van context)	Het beste halen uit mensen door hen in te zetten op hun sterkten en interesses en door de context zodanig in te richten en te organiseren dat die talenten ruimte krijgen voor ontwikkeling (Van Beirendonck, 2010)
Exclusief talentmanagement	Focus op key persons/ key positions	Exclusieve subjectbenadering: slechts segment van werknemers binnen de organisatie is een talent. Dit segment wordt ingezet op strategische posities binnen de organisatie	The systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of those individuals who are of particular value to an organization, either in view of their 'high potential' for the future or because they are fulfilling business/ operational-critical roles (Chartered Institute of personnel and development, 2009)
	Focus op specifieke vaardigheden	Exclusieve objectbenadering: de organisatie past talentmanagement toe voor de ontwikkeling van specifieke vaardigheden (bv. voor leiderschapsprofielen)	

specifieke medewerkersgroepen. Men ontwikkelt binnen de organisatie een HR-beleid dat zich richt op een bepaald segment medewerkers. Deze groep bestaat in de meeste organisaties uit 'high performers' en/of 'high potentials'.

Overzicht benaderingen talent en talentmanagement

Bovenstaande uiteenzetting over de benaderingen van talentmanagement vatten we samen in Tabel 1. We verwijzen hier ook naar specifieke definities van talentmanagement die we in de literatuur terugvinden.

Methodologie

De data in het onderzoek werden verzameld via een inhoudsanalyse en een survey.

De inhoudsanalyse heeft als doelstelling om de algemene visie van de Vlaamse overheid op talentmanagement in beeld te brengen. We hebben bij de beleidsdocumenten een onderscheid gemaakt tussen de algemene documenten (Vlaams regeerakkoord, beleidsnota Bestuurszaken, meerjarenprogramma 'Slagkrachtige overheid') en specifieke HR-beleidsdocumenten (Visienota Modern HR-beleid, visienota 'Naar een talentenbeleid in de Vlaamse overheid'). Deze documenten werden doorzocht op de termen 'talent' en 'talentmanagement', waarbij de paragrafen doorlezen werden zodat de context waarin de termen gebruikt werden, kon vastgelegd worden.

Naast de algemene visie van de Vlaamse overheid, wilden we ook graag een beeld krijgen van de visie en de ontwikkeling van het talentmanagementbeleid binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid. Deze data werden verzameld aan de hand van een survey. De vragenlijst werd uitgestuurd naar de entiteiten die deel uitmaken of sterk aanleunen bij de kernoverheid, met name de departementen, IVA's met en zonder rechtspersoonlijkheid en de EVA's. In totaal hebben we zestig entiteiten in de onderzoekspopulatie opgenomen.

Om een eenduidig beeld per organisatie te kunnen opstellen, hebben we ervoor gekozen om de survey uit te sturen naar één respondent per

organisatie. Om het algemene beeld van het talentmanagementbeleid in de realiteit zo dicht mogelijk te benaderen hebben we ervoor geopteerd om binnen elke organisatie de HR-verantwoordelijke aan te schrijven. Deze functie heeft het beste zicht op het huidige en toekomstige HR-beleid van de organisatie en kan op die manier het organisatiestandpunt ten opzichte van talentmanagement het best weergeven. De keuze voor één HR-verantwoordelijke per entiteit vergroot de vergelijkbaarheid tussen de entiteiten omdat we steeds de HR-verantwoordelijke bevragen.

De focus op één soort bron betekent wel dat het onderzoek enkel de percepties van deze groep weergeeft. Dit betekent dat het beeld dat is opgehangen in zekere mate kan verschillen van wat er in realiteit uitgevoerd wordt. Met deze beperking in het achterhoofd, kunnen we echter stellen dat, voor het doel van deze onderzoeksfase, de survey gericht op HR-verantwoordelijken de beste keuze blijkt. Een andere beperking van dit soort onderzoek is de mogelijkheid om sociaal-wenselijke antwoorden te geven. We beschikken bovendien ook maar over één respondent per entiteit, waardoor we de antwoorden niet kunnen vergelijken met andere data. Voor het voorliggende survey-onderzoek zou dit dus kunnen betekenen dat de gerapporteerde resultaten rond talentmanagement positiever zijn dan in werkelijkheid omdat HR-verantwoordelijken in het kader van een 'Modern HR-beleid' verwacht worden positief te staan ten aanzien van een talentmanagementbeleid. In het vervolgonderzoek van deze onderzoekslijn gaan we de resultaten van deze survey verder bekijken aan de hand van interviews waarbij we een beter zicht krijgen op de werkelijke talentmanagement-praktijken.

Resultaten inhoudsanalyse⁴

De inhoudsanalyse geeft een beeld van de algemene visie van de Vlaamse overheid op talentmanagement. In de algemene beleidsdocumenten wordt gebruik gemaakt van de begrippen talent en talentmanagement maar in zeer algemene bewoordingen. Uit deze analyse kunnen we geen sluitende conclusie trekken voor het algemene uitzicht van het talentmanagementbeleid. Het is echter wel duidelijk dat men talentmanagement wil inzetten om tot een efficiënt werkende overheidsdienst te komen.

De specifieke documenten bieden een meer gedetailleerde omschrijving van wat talentmanagement in de Vlaamse overheid zal inhouden. Uit de visienota 'Naar een talentenbeleid binnen de Vlaamse overheid' kunnen we duidelijk afleiden dat de Vlaamse overheid een inclusieve benadering nastreeft waarin de sterktes van elke werknemer verder ontwikkeld worden (binnen de context van de algemene organisatiedoelstellingen). Binnen de verschillende benaderingen van talentmanagement, sluit de algemene visie van de Vlaamse overheid dus aan bij het inclusieve talentmanagement met een objectbenadering van talent.

Resultaten survey

Naast deze algemene visie is het ook van belang om een beeld te krijgen van de visie en praktijken van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. Op die manier kunnen we kijken of de algemene visie ingang vindt bij de entiteiten en welke HR-praktijken rond talentmanagement worden ingezet of gepland.

Met betrekking tot de *ontwikkelingsfase van het talentmanagementbeleid*, kunnen we concluderen dat bijna de helft van de entiteiten concreet aan het werk is met talentmanagement. Bij ongeveer 40% leeft bovendien de bereidheid om een beleid rond talentmanagement te ontwikkelen. Uit verdere analyses blijkt echter dat we de variabele rond de ontwikkelingsfase niet kunnen interpreteren als entiteiten die meer of minder actief zijn met talentmanagement. We zien immers dat ook entiteiten die stellen dat er geen sprake is van talentmanagement, HR-processen selecteren die passen binnen een talentmanagementbeleid. We hebben dan ook geconcludeerd dat de variabele rond de ontwikkelingsfase aangeeft in welke mate al dan niet sprake is van een formeel talentmanagementbeleid. Een formeel talentmanagementbeleid blijkt echter geen voorwaarde om toch talentgeoriënteerde HR-processen in de praktijk te gebruiken. Talentmanagement is dus meer wijdverbreid in de Vlaamse overheid dan we zouden concluderen op basis van de variabele rond de ontwikkelingsfase. Een kanttekening hierbij is echter wel dat de typische HR-processen zoals 'talent audit'⁵ en 'management development'⁶ eerder toegepast worden in de entiteiten waar al sprake is van een formeel talentmanagementbeleid.

De *benadering van talentmanagement* die dominant blijkt bij meer dan de helft van de entiteiten is de inclusieve benadering. Ook de meerderheid van de entiteiten die op dit moment nog geen formeel talentmanagementbeleid hebben, kiezen voor de inclusieve benadering. Dit sluit aan bij de algemene visie op talentmanagement van de Vlaamse overheid die geformuleerd is binnen de visienota 'Naar een talentencultuur', in het kader van het sleutelproject 'Modern HR-beleid'.

De meest geselecteerde *doelen voor het talentmanagementbeleid* zijn hoofdzakelijk intern georiënteerd en richten zich zowel op de behoeften van de organisatie als op die van de medewerker. De minst 'populaire' doelen blijken deze die gericht zijn op de interne en externe arbeidsmarkt.

In de survey hebben we ook gepeild naar de *HR-processen* die binnen het al dan niet formele talentmanagementbeleid worden ingezet. Met betrekking tot het aantal HR-processen dat de entiteiten inzetten, zien we dat bijna twee derde van de entiteiten meer dan vijf HR-processen⁷, behorend tot een talentmanagementbeleid, toepast. Verder stellen we ook vast dat in de huidige situatie 18% van de organisaties nog geen enkel talentgeoriënteerd HR-proces toepast. In de toekomstige situatie zijn er echter nog maar drie organisaties (7%) die noch in het huidige, noch in het toekomstige talentmanagementbeleid, HR-processen inzetten. Wanneer we kijken naar welke HR-processen deel uitmaken van het talentmanagementbeleid dan zien we dat 'het ontwikkelen van betrokkenheid en engagement', 'performantiemanagement' en 'vorming, training en opleiding' het meest geselecteerd worden. Talent audit blijkt het minst geselecteerd. Dit kan gekoppeld worden aan de eerdere vaststelling dat 'talent audit' een typisch talentgeoriënteerd HR-proces is dat eerder toegepast wordt in organisaties die officieel met talentmanagement bezig zijn. Een ander opmerkelijk resultaat is dat het beloningssysteem zowel in de huidige als in de toekomstige situatie niet populair blijkt als deel van het talentmanagementbeleid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de strikte regulering van dit beleid, binnen de Vlaamse overheid, de bewegingsruimte om talentmanagement te integreren, sterk beperkt. Ook binnen de HR-processen die volgens de respondenten 'niet van toepassing' zijn in het talentmanagementbeleid steekt het beloningssysteem er bovenuit. Dit sluit aan bij de bovengenoemde verklaring.

Een ander aspect dat in de survey aan bod kwam, is de vraag naar de *centrale* (departement Bestuurszaken, Agentschap voor overheidspersoneel) *en/of decentrale verantwoordelijkheid* (entiteit- of beleidsdomeinniveau) voor de visieontwikkeling en de instrumenten en praktijken van talentmanagement. Op gebied van visieontwikkeling is de verantwoordelijkheid volgens de respondenten zeer gelijkmatig verspreid over het centrale, decentrale en beide niveaus tezamen. De instrumenten en praktijken worden eerder op het decentrale niveau geplaatst. Wat opvalt in deze resultaten is dat een vijfde van de organisaties de visieontwikkeling liever centraal en de instrumenten en praktijken decentraal ziet uitgevoerd worden terwijl nog een vijfde van de entiteiten dit omgekeerd verkiest. De meningen zijn dus duidelijk verdeeld.

De *belemmeringen voor het talentmanagementbeleid* hebben we zowel op entiteit- als op overheidsbreed niveau bevestigd. Op niveau van de Vlaamse overheid ligt de klemtoon van de respondenten op 'besparingen', 'het Vlaams personeelsstatuut', 'de aanwezige cultuur' en 'praktische overwegingen'. Deze begrippen staven we in de tekst met de presentatie van enkele citaten. Op entiteitsniveau wijzen de respondenten, gelijklopend met de belemmeringen op overheidsbreed niveau, ook naar budgettaire beperkingen en een gebrek aan tijd. Verder wordt er daar echter ook op de verantwoordelijkheid van leidinggevend en werknemers gewezen.

Besluit en aanbevelingen

Op basis van het onderzoek kunnen we stellen dat talentmanagement, als nieuw perspectief op het personeelsbeleid, in de Vlaamse overheid zijn ingang heeft gevonden. De nadruk wordt gelegd op de inclusiviteit van het beleid en op de combinatie tussen noden en belangen van de organisatie en de medewerker. Er wordt bovendien gekozen om talentmanagement niet als nieuwe structuur op te nemen maar om het breed te integreren in bestaande HR-processen. Op basis van de resultaten van de survey, stellen we enkele beleidsaanbevelingen voor:

Visie-ontwikkeling

In wetenschappelijke literatuur bestaat er nog veel verwarring over de begrippen talent en

talentmanagement. Het blijkt in de praktijk dus zeer belangrijk om een eenduidige visie te ontwikkelen zodat het voor de entiteiten, HR-verantwoordelijken, lijnmanagers en werknemers duidelijk is waar talentmanagement in de Vlaamse overheid voor staat. Voor de Vlaamse overheid is deze keuze vastgelegd in de visienota 'Naar een talentencultuur in de Vlaamse overheid'. Men kiest hierin voor een inclusieve objectbenadering van talentmanagement. Het is belangrijk om deze visie af te toetsen en gedegen uit te dragen bij de entiteiten. Deze keuze in het algemene beleid mag echter niet beletten dat in bepaalde contexten een focus op specifieke groepen gelegd wordt (bijvoorbeeld leidinggevenden, knelpuntberoepen, enzovoort) waardoor de exclusieve talentmanagementbenadering toch te verantwoorden is.

Afstemming op andere HR-aspecten

Talentmanagement bevat, naast enkele specifieke HR-instrumenten (bijvoorbeeld talent audit), ook een bepaalde visie op het personeelsbeleid. Deze visie, waarin de doelstellingen van de organisatie en de medewerker voorop staan, moet in de verschillende HR-processen aan bod komen. Deze afstemming in de HR-processen zorgt ervoor dat een consistente boodschap aan de werknemers wordt overgedragen. Ook een duidelijke afstemming met competentie management is nodig. De complementariteit tussen beide systemen moet benadrukt worden zodat de mogelijke verwarring die op dit moment bestaat, weggewerkt wordt.

Centrale ondersteuning bij ontwikkeling en implementatie van talentmanagement op entiteitsniveau

Op entiteitsniveau is er mogelijk ondersteuning nodig van het centrale niveau bij de ontwikkeling en implementatie van een talentmanagementbeleid. Deze mogelijkheid tot ondersteuning moet, zonder verplichting, voor de entiteiten beschikbaar zijn. Een andere belangrijke opdracht voor het centrale niveau is het delen van talentmanagement praktijken. Op deze manier kunnen zowel de positieve als negatieve ervaringen verspreid worden.

Belemmeringen voor het talentmanagementbeleid wegwerken

Enkele belangrijke belemmeringen die we terugvinden in het Vlaams personeelsstatuut kunnen op centraal niveau weggewerkt worden. Talentmanagement veronderstelt een flexibel systeem dat dan ook binnen een soepel HR-beleid past. Het hoofdzakelijk aanwerven op basis van diploma's en de beperkte mogelijkheid om mobiel te zijn op de interne arbeidsmarkt van de Vlaamse overheid, zijn enkele eerste werkpunten binnen deze aanbeveling.

Cultuurwijziging is noodzakelijk

Naast structurele aanpassingen, is ook een algemene cultuurwijziging nodig. Deze cultuuromslag beoogt het detecteren, herkennen en inzetten van medewerkers op hun sterktes. Dit betekent dat in alle geledingen van de organisatie er aandacht moet zijn voor deze sterktes. Een belangrijke groep hierin zijn de lijnmanagers. Zij zijn de eerste hoofdverantwoordelijken van het talentmanagementbeleid. Het is dus belangrijk om deze groep kennis te laten maken met het denken in termen van sterktes. Een opleidingsbeleid rond talentmanagement voor lijnmanagers is dus een belangrijke eerste stap om de cultuur in de organisatie aan te passen. Naast de lijnmanagers, is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de werknemer. Hij/zij moet immers openstaan om zijn/haar eigen talenten te detecteren en verwachtingen met betrekking tot de werksituatie aan te geven.

*Dorien Buttiens
Annie Hondeghem
Instituut voor de Overheid – KU Leuven*

Noten

1. Verder wordt er in de literatuur ook aandacht besteed aan de effecten en de praktijken van talentmanagement.
2. De idee van een sterke contextafhankelijkheid binnen HRM kan geplaatst worden tegenover de universalistische benadering waarbij men stelt dat één model of theoretisch framework op verschillende organisaties en omgevingen van toepassing is.
3. Op basis van de typologie van Gallardo-Gallardo en Dries (2013)
4. Met dank aan Annelies Antheunis (Beleidsmedewerker Welzijn op het werk, Afdeling HR- en organisatiebeleid, Departement Bestuurszaken, Vlaamse overheid)
5. Onder talent audit verstaan we het in kaart brengen van alle talenten binnen de organisatie. Dit geldt niet alleen voor de zogenaamde high potentials maar voor alle medewerkers.
6. Binnen dit beleid richt men zich specifiek op de ontwikkeling en opvolging van leidinggevenden.
7. In de survey werden tien HR-processen aangeboden om te selecteren als behorende tot het talentmanagementbeleid.

Bibliografie

- Armstrong, M. 2007. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Bossuyt, T. & Dries, N. 2008. Talentmanagement en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen. In H. Calmeyn, K. De Witte & J. Weverbergh (Eds), *Licht op Leren: Leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij*. Leuven: Lannoo Campus.
- Chartered Institute of Personnel and Development. 2009. *Talent management: An overview*. Retrieved on September 20th, 2009 from <http://www.cipd.co.uk/subjects/recruitment/general/talent-management.htm?IsSrcRes=1>.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. 2009. Strategic Talentmanagement: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Gonzalez-Cruz, T. 2013. *What is the meaning of 'talent' from a business point of view?* Human Resource Management Review – Special Issue "Building talentmanagement theory: Definitions, typologies, propositions", <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Hiltrop, J. 1995. The changing psychological contract: The Human Resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 286-294.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. 2006. Talentmanagement: a critical review. *Human resource management review*, 16, 139-154.
- Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. 2010. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. OECD.
- Thunissen, M., Boselie, P. & Fruytier, G. 2013. *Towards a pluralistic approach to talentmanagement: Critical comments and new perspectives*. Human Resource Management Review – Special Issue "Building talentmanagement theory: Definitions, typologies, propositions", <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.02.004>.
- Van Beirendonck, L. 2010. *Iedereen content. Nieuwe paradigma's voor competentie- en talentmanagement*. Tiel: Lannoo.
- Willems, I., Janvier, R. & Henderickx, E. 2003. *Copernicus tussen de regels door: de cultuur en de verwachtingen van het federale overheidspersoneel*. Gent: Academia Press.