



**Academie voor Management**  
*changing by learning*



**rijksuniversiteit  
 groningen**



**MASTERTHESIS  
RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN**

## **TALENT: HYGIËNE- OF SUCCESFACTOR?**

**Hoe organisaties de talenten en de performance van medewerkers kunnen stimuleren en optimaliseren.**

**Viktor Steijger**

# **TALENT: SUCCES- OF HYGIËNEFACTOR?**

Hoe organisaties de talenten en de performance van medewerkers kunnen stimuleren en optimaliseren.

Masterthesis Viktor Steijger  
Directeur Optimaal Talent BV  
TALENTontwikkelaar: trainer en organisatieadviseur  
Oost-Voorstraat 8a  
3262 JE Oud-Beijerland

Executive Master of General Management (MGM)  
Flexibel Mastertraject, editie 10  
Onderzoeksprogramma 2008-2009  
Academie voor Management  
Rijksuniversiteit Groningen (RUG)

Begeleiders:

De heer prof. Dr. J.J. Peters, hoogleraar Onderwijskunde, faculteit Gedrags- en  
MaatschappijWetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen (kerndocent)

De heer dr. R.M. van Zonneveld, universitair hoofddocent Taalkunde, faculteit der Letteren,  
Rijksuniversiteit Groningen

**SAMENVATTING**

*"Veel managers verwaarlozen datgene,  
wat voor hun organisatie het meest belangrijk is". - Patterson -*

Bottomline is talent een middel en performance het doel. Dit masteronderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek en een veldonderzoek in de publieke sector met vooral aandacht voor gemeentes. Er wordt aan de hand van het AMO-model (Performance= Ability X Motivation X Opportunity) onderzocht welke cruciale rol talent, motivatie en leiderschap daarbij speelt.

Allereerst biedt dit onderzoek nader inzicht in de belangrijke rol van het Rijnlandse model, met zijn 'vrouwelijke' waarden en kenmerken, voor talentontwikkeling en –benutting en uiteindelijk organisatieperformance.

Ten tweede wordt bepleit dat talentontwikkeling gebaat is bij zowel sterkte- maar zeker ook zwakteontwikkeling. Volgens het concept van 'deliberate practice' is het verstandig voor overheidsorganisaties vermogens procesmatig, intensief en gericht te ontwikkelen in de talent-categorieën uitvoering, interactie, persoonsgebondenheid, conceptueel vermogen en leiderschap.

Tenslotte wordt uiteengezet dat mensen het verschil maken. En niet alleen uitvoerend talent, maar ook managementtalent. In het verlengde hiervan wijst dit onderzoek ook uit dat er een toenemende vraag is naar vooral 'mensgericht' en 'charismatisch' leiderschap. Oftewel, naar vooral 'groene' en 'gele' managers. Zo zal duidelijk worden dat veel managers datgene verwaarlozen, wat voor hun (publieke) organisatie het meest belangrijke is: het managen van mensen.

**VOORWOORD**

*"Ik hoefde de David niet te ontwerpen, hij zat al in de ruwe marmere brok steen.  
Ik hoefde alleen het overbodige gruis weg te hakken." - Michelangelo -*

Zoals Michelangelo keek naar zijn David, zo wil ik ook graag naar de talenten van mensen kijken. Na samen met twee partners een bureau voor talentontwikkeling (training en coaching) te hebben opgericht (2001) en met hen over dit fenomeen gezamenlijk twee boeken schreef (2007 en 2008), zette mijn ambitie, nieuwsgierigheid en enthousiasme mij op het spoor om nu een wetenschappelijk onderzoek over het onderwerp talentmanagement op te zetten.

Interessante vragen waren voor mij: doorstaat onze praktijk- en boekvisie de wetenschappelijke toets der kritiek? Tijdens de recente Summer Academy in Cambridge werd ik mij bewust van mijn langer lopende zoektocht. De kunst van het falsifiëren van onwaarheid blijkt, nu ik er zo over nadenk, een thema dat de laatste jaren op de achtergrond speelde in mijn privé- en professionele leven. Wat hebben de films "Wag the Dog", de boeken "Het zijn net mensen" en "Het HALO-effect" en de toren van Pisa gemeen? Los gezien van het gegeven dat ze allemaal educatieve of entertainmentwaarde hebben, weten de auteurs, regisseurs en bouwkundigen mij te laten inzien dat er dikwijls een kloof bestaat tussen beeld en werkelijkheid. Of een scheef beeld van die werkelijkheid. Dit masteronderzoek past in die zoektocht en spoorde mij aan zoveel mogelijk transparant en 'evidence-based' aan de slag te gaan met kennis en (interpretatie van de) 'werkelijkheid'.

Voor de totstandkoming van deze masterthesis wil ik een aantal mensen speciaal bedanken. Allereerst mijn compagnons Peter van Oosterhout en Stephen Steijger van Optimaal Talent BV voor de geboden ruimte, de brede en morele steun, hun enthousiasme en vertrouwen in dit meerjarige studietraject. Ik wil ook de deelnemers aan het veldonderzoek bedanken. Uit eerbied voor privacy en conventies zal ik hun namen hier niet noemen. In de persoonlijke sfeer wil ik graag mijn drielingbroer en sparringpartner Erik bedanken voor zijn scherpe feedback, het stimuleren van verrassende wendingen en het aanreiken van alternatieve invalshoeken. Ik wil mijn vader bedanken voor zijn aanstekelijke enthousiasme en kwaliteit als tekstcorrector. En zeker niet te vergeten mijn betrokken moeder en schoonmoeder, waardoor ik vele papadagen tijdelijk kon omzetten in studiedagen. Ik wil mijn kerndocent John Peters en Ron van Zonneveld (Rijksuniversiteit Groningen) bedanken voor hun onderricht en kritische commentaren. Ik heb veel van hen geleerd. Tenslotte wil ik Miranda en Mika bedanken voor hun steun en vooral geduld dat ik met deze pittige 'baan' ernaast soms minder gewenste tijd had als papa en echtgenoot.

Viktor Steijger  
TALENTontwikkelaar

**INHOUDSOPGAVE**

	<b>Pag.</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding	7
1.2 Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen	8
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	9
1.4 Opzet en leeswijzer	9
<b>2. THEORETISCH KADER</b>	<b>10</b>
2.1 HR- en performancedebat in relatie tot AMO-model	11
2.2 Onderliggende theorie: 'AMO-model'	11
2.3 Ability nader uitgewerkt vanuit het begrip vermogen	13
2.3.1 Vermogens volgens Mulder en Stoker	13
2.3.2 Vermogens volgens Buckingham en Clifton	14
2.3.3 Vermogens volgens Van der Sluis	16
2.3.4 Keuze invalshoek vermogen	17
2.4 Het begrip motivation nader uitgewerkt	19
2.4.1 Domeinen persoonlijkheid en gedragsdeterminanten	19
2.4.2 Contingentietheorieën	20
2.4.3 Motivatie en demotivatie	21
2.4.4 Conclusie onderzoeksvraag 2	22
2.5 Het begrip opportunity nader uitgewerkt	23
2.5.1 Strategie	24
2.5.2 Structuur	24
2.5.3 Systemen	25
2.5.4 Personeel	26
2.5.5 Cultuur	26
2.5.6 Managementstijl	28
2.5.7 Conclusie onderzoeksvraag 3	30
2.6 Leidt inzet van sterke punten tot flow en performance?	31
2.7 Uitleiding	33
<b>3. ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>35</b>
3.1 Inleiding	35
3.2 Conceptueel model	35
3.3 Aard, type en ontwerp empirisch onderzoek	36
3.3.1 Keuze kwalitatief onderzoek	36
3.3.2 Toetsende onderzoeksvraag m.b.t. gecombineerde theorie	36
3.3.3 Onderzoek op basis van onderzoeksontwerp survey	37
3.4 Voorbereiding van het onderzoek en ontwikkeling onderzoeksinstrumenten	37
3.4.1 Keuze onderzoeksdoelgroepen	37
3.4.2 Keuze en ontwikkeling instrumenten	40

3.4.3	Afname onderzoek	42
3.4.4	Techniek dataverwerking	43
<b>4.</b>	<b>RESULTATEN VELDONDERZOEK</b>	<b>44</b>
4.1	Ability: kijk op talent	44
4.2	Performance	46
4.3	Cognitief: kennis en ervaring	47
4.4	Sociaal: vaardigheden en gedrag	47
4.5	Check centrale onderzoeksvraag	48
4.6	Overige uitkomsten	49
4.7	Samenvatting	50
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>51</b>
5.1	Beperkingen en kanttekeningen	51
5.1.1	Beschouwing survey-opzet	51
5.1.2	Doelgroepkeuze	53
5.1.3	Uitvoering onderzoek	54
5.1.4	Uitwerking onderzoek	55
5.2	Inhoudelijke conclusies	56
5.2.1	Hoofdconclusies literatuur- en veldonderzoek	57
5.2.2	Eenentwintig gedestilleerde conclusies uit het veldonderzoek	59
5.2.3	Suggesties en hypothesen vervolgonderzoek	67
5.3	Praktische aanbevelingen	68
5.4	Uitleiding	68
	<b>EPILOOG</b>	<b>71</b>
	<b>LITERATUUR</b>	<b>73</b>
	<b>BIJLAGEN</b>	
A.	Uiteenzetting HRM- en performancedebat	77
B.	Topiclijst t.b.v. veldonderzoek	83
C.	Tabel onderzoeksresultaten 10 single interviews	84
D.	Tabel onderzoeksresultaten Q-sort-techniek	87
E.	Projectie middels Q-sort-techniek	89
F.	Volledige uitwerking single interviews (apart rapport)	---