



Reflectietool voor managers, HR-professionals en beleidsadviseurs om hun visie op talent te vormen

Voor je ligt de 'Visie op Talent Tool'. Deze tool helpt jou als manager, HR-professional of als beleidsadviseur om je kennis over talent te vergroten en deze te vertalen naar jouw visie op talent in de context van jouw organisatie of team. Deze tool kan door middel van vier verschillende stappen bijdragen aan het vormen van een talentstrategie voor jouw organisatie.

De verschillende stappen hoeven niet allemaal één voor één doorlopen te worden
Je kan er ook voor kiezen om enkel bepaalde stappen te doorlopen.

**Gemiddeld duurt het doorlopen van deze tool 2 uur. Zoals gezegd kan je er ook voor kiezen om afzonderlijke stappen te doorlopen.
Iedere stap kost ongeveer 30 minuten tijd.**

[Ga naar de tool!](#) >

Fontys VISIE OP TALENT TOOL

Wat is talent?

1

Maak kennis
met een tiental benaderingen
rondom talent.

[Ga naar stap 1 >](#)

2

Casuïstiek
om talentvisies
te herkennen.

[Ga naar stap 2 >](#)

3

Maak de
visie **expliciet**.

[Ga naar stap 3 >](#)

4

Reflecteer. Hoe je vanuit
je visie om met het aantrekken,
ontwikkelen en benutten
van Talent?

[Ga naar stap 4 >](#)

Terugblik / voorblik

Hoewel je deze tool in principe individueel doorloopt, moedigen we je aan om de onderwerpen ook met collega's te bespreken. Zo kom je namelijk tot een gedeelde visie op talent. Daarvoor kun je in gesprek gaan met de collega's in jouw team, of met je collega-leidinggevenden binnen jouw organisatie.



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ STAP 1

➤ Maak kennis met een tiental benaderingen rondom talent

Er zijn veel verschillende manieren om naar talent te kijken. Om dit op een adequate wijze te kunnen doen, is het belangrijk de belangrijkste talentbenaderingen te kennen. Wij hanteren in deze tool 10 benaderingen om naar talent te kijken. Hiernaast lopen we deze benaderingen met je door. Soms lijken de talentbenaderingen een tegenstelling te vormen: talent wordt bijvoorbeeld gezien als iets inclusiefs óf als iets exclusiefs. In de praktijk kunnen talentbenaderingen echter gecombineerd worden. Bijvoorbeeld door zowel te veronderstellen dat iedere medewerker talent heeft (inclusieve benadering) als te erkennen dat de organisatie op sleutelposities uniek talent moeten positioneren (exclusieve benadering).

Klaar met stap 1? Ga hier naar stap 2 ➤

Inclusieve versus
exclusieve
talentbenadering ➤

Bouwstenen voor talent:
vermogens en intra-
persoonlijke eigenschappen ➤

Talent als persoon
of talent als kenmerken
van een persoon ➤

Talent vs competentie ➤

Input versus output
talentbenadering ➤

Intra-interpersoonlijke
excellentie ➤

Talent: aangeboren
of ontwikkelbaar? ➤

Talentmanagement
versus talentmobilisatie ➤

Talent contextgebonden
of universeel aanwezig? ➤

Eenduidigheid
versus maatwerk ➤

➤ **Meer weten?**

[Check dan deze pagina](#)



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ STAP 2

➤ Casuïstiek om talentvisies te herkennen

Nu je de belangrijkste basisbegrippen rondom talent hebt leren kennen, is het tijd om te kijken in hoeverre je diverse talentvisies herkent in de praktijk. Hiernaast staan een viertal praktijkcasussen.¹ Kan jij binnen deze casussen herkennen hoe er gekeken wordt naar talent? Je kan zelf beslissen hoeveel casussen je wil bestuderen alvorens je aan de slag gaat met het formuleren van je eigen visie op talent (stap 3).

¹ De eerste en tweede casus zijn fictief, maar ze zijn wel geïnspireerd door echte voorbeelden uit de praktijk

Casus 1

Casusbeschrijving Uitzendbureau
Star - Talent Academy



Casus 2

Casusbeschrijving Talentbeleid
Universiteit van Hardewijk (UvH)



Casus 3

“Concerns hebben moeite digitale
talenten te integreren”



Casus 4

“War on talent: Vakmensen nog
altijd zeer moeilijk te krijgen”





MEER WETEN?

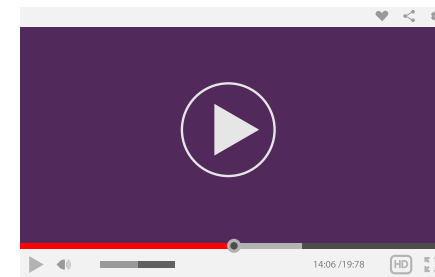
Behoefte aan een ‘deep dive’ in belangrijke begrippen rondom talent?

Check dan de videolectures hiernaast of lees hoofdstuk 2 van het boek **Talent Mobiliseren: het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties**

Terug naar de tool ➤

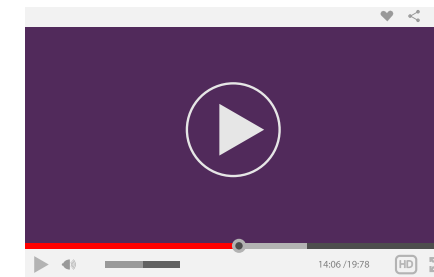
Visie op talent, een introductie

Wie of wat moet er ontwikkeld worden als organisaties talentontwikkeling centraal stellen? In deze videoreeks ‘Visie op Talent’ willen we organisaties daar handvaten voor geven. Aan de hand van vijf onderwerpen helpen we je bij het vormen van visie op talent.



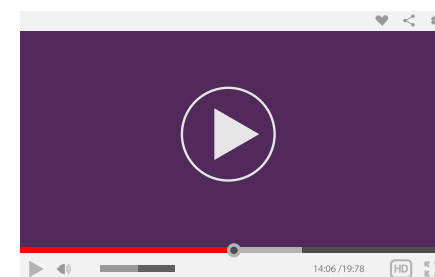
Visie op talent: Bouwstenen voor talent

In de derde video staan we stil bij bouwstenen voor talent. Aan de hand van het Differentiated Model of Giftedness and Talent zullen we zien dat talent opgeknipt kan worden in vijf verschillende bouwstenen. Die vijf elementen vormen samen het begrip talent.



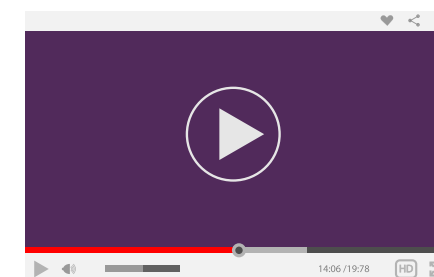
Visie op talent: Talent vanuit heden en verleden

In de eerste videolecture staan we stil bij talent vanuit heden en verleden. Is talent een hype? Of gaat de aandacht voor talent verder terug in onze geschiedenis? En wat kunnen we leren van de manier waarop we in het heden en verleden kijken naar talent? Dat zijn de vragen die centraal staan in deze eerste videolecture.



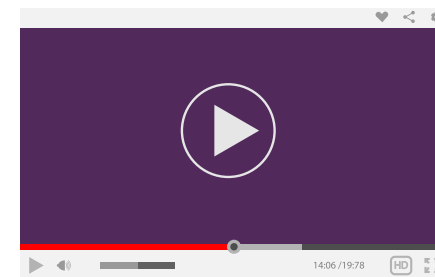
Visie op talent: Talent vs competenties

Het vierde onderwerp gaat over talent versus competenties. Wat zijn competenties? En in hoeverre verschilt dat van wat we zien als talent? Sluiten competenties en talenten elkaar uit? Of kunnen ze elkaar ook aanvullen?



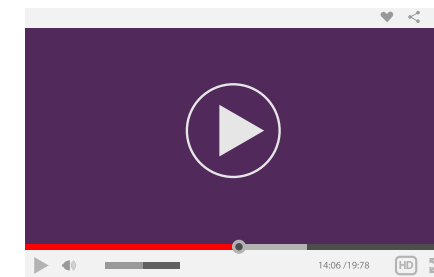
Visie op talent: Talentdimensies

In de tweede videolecture staan we stil bij Talentdimensies: manieren om naar talent te kijken en/of talent te kunnen duiden. We zullen zien dat de manier waarop we naar talent kijken grote impact heeft op hoe we er in de praktijk mee omgaan.



Visie op talent: Talentdefinities

In de vijfde en tevens laatste video staan we stil bij enkele talentdefinities. Tenslotte introduceren we de term ‘talentmobilisatie’ als handvat om talentidentificatie, benutting en ontwikkeling te kunnen duiden.





Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

> STAP 2 > CASUS 1

> Casusbeschrijving Uitzendbureau Star - Talent Academy

Uitzendbureau Star heeft oog voor talent. Onze flexmedewerkers werken vanuit hun unieke talent of gaan aan de slag om te ontdekken wat hun talent precies is. Samen zorgen we er voor dat wat goed is, fantastisch wordt. Dát noemen wij talent. Talent komt je niet aanwaaien. Alleen door middel van de juiste aandacht en het investeren van veel tijd en energie kan talent zichtbaar worden. Daarom investeren wij in de ontwikkeling van onze flexmedewerkers. Dit doen we door passende trainingen en opleidingen via de 'Star Talent Academy'. Maar onze Academy gaat verder dan alleen opleiden en ontwikkelen. Hoewel we ervan overtuigd zijn dat iedereen talent heeft, ervaren we dat talent op de ene plek tot bloei komt en op de andere plek verpietert. Daarom investeren wij in de ideale match tussen flexmedewerker en werkgever. Zó komen wij tot een optimaal resultaat.

Wil je zien hoe Uitzendbureau Star volgens ons naar talent kijkt?

Onze antwoorden staan hier beschreven.

Vragen en aantekeningen bij casus 1

1. Hanteert Uitzendbureau Star volgens jou een inclusieve of een exclusieve talentbenadering?

Waaruit blijkt volgens jou dat Uitzendbureau Star deze benadering hanteert? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Inclusief

Exclusief

Beiden

2. Stelt Uitzendbureau Star volgens jou dat talent is aangeboren of aangeleerd?

Waaruit blijkt volgens jou dat Uitzendbureau Star deze benadering hanteert? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Aangeboren

Ontwikkelaar

Beiden

3. Is de visie van Uitzendbureau Star volgens jou dat talent contextafhankelijk of juist context onafhankelijk is?

Waaruit blijkt volgens jou dat Uitzendbureau Star deze benadering hanteert? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Contextafhankelijk

Contextonafhankelijk

Beiden

Ga naar casus 2 >



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

> STAP 2 > CASUS 2

> Casusbeschrijving Talentbeleid Universiteit van Harderwijk (UvH)

De UvH investeert in talentvolle medewerkers. Immers, talent is de basis om te komen tot excellent onderzoek en uitmuntend onderwijs. Anders geformuleerd: onze kwaliteit staat of valt met de kwaliteit van onze medewerkers die zeer talentvol zijn. Dit betekent een investering in talentvolle mensen en erkenning en aandacht voor individuele prestaties. De UvH koestert het wetenschappelijk talent, maar ook talentvolle medewerkers die werken in management en ondersteuning. De UvH biedt daarom stimuleringsmaatregelen, onderscheidingen, opleidingen en loopbaanondersteuning voor talentvolle wetenschappers en talentvolle ondersteuners.

Wil je zien hoe de UvH volgens ons naar talent kijkt?

[Onze antwoorden hier beschreven.](#)

Vragen en aantekeningen bij casus 1

1. Ziet de UvH volgens jou talent als een persoon of als een kenmerk van een persoon?

Waaruit blijkt volgens jou dat de UvH deze benadering hanteert? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Persoon
Kernmerk van een persoon
Beiden

2. Stelt de UvH volgens jou een exclusieve of een inclusieve talentbenadering?

Waaruit blijkt volgens jou dat de UvH deze benadering hanteert? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Exclusief
Inclusief
Beiden

3. Hanteert de UvH volgens jou een input of een output benadering?

Waaruit blijkt volgens jou dat de UvH deze benadering hanteert? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Input
Output
Beiden

[Ga naar casus 3](#) >



1

2

3

4

> STAP 2 > CASUS 3

Hieronder volgt een derde voorbeeld uit het financiële dagblad (2018). Hoe wordt volgens jou in dit artikel gekeken naar talent? Wordt er bijvoorbeeld meer gedacht vanuit subject of object denken? En in hoeverre staat in dit artikel een talentbenadering centraal of herken je ook competentie-denken? Zo ja, waar zie je dat laatste terug?

> Concerns hebben moeite digitale talenten te integreren

De digitalisering van grote Nederlandse bedrijven loopt vertraging op doordat nieuw talent niet goed integreert in de oude organisatie. Dat blijkt uit de tweede jaarlijkse studie 'FD Transformers' (...). In een enquête onder 55 van de grootste Nederlandse ondernemingen, waaronder ABN Amro, ING, Randstad, KPN en Vopak, geven de meeste bedrijven aan dat de integratie van talenten een probleem is. Knelpunt is niet werving en binding van digitale experts, zoals app-ontwikkelaars, programmeurs, ontwerpers van een digitale 'user experience' en 'design thinkers'. Vooral grote bedrijven gaat dat goed af. Waar de meeste wél moeite mee hebben, is de integratie van relatief jonge, nieuwe krachten in de bestaande organisatie. Doorgaans worden ze apart gehouden in speciale teams.

Wil je zien hoe het FD volgens ons naar talent kijkt?

[Onze antwoorden hier beschreven.](#)

Vragen en aantekeningen bij casus 3

1. Wordt in het artikel 'Concerns hebben moeite digitale talenten te integreren' talent meer gezien als persoon of als een kernmerk van een persoon?

Waaruit blijkt dat volgens jou? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Persoon

Kernmerk van een persoon

Beiden

2. In hoeverre staat in dit artikel een talentbenadering centraal of herken je ook competentie-denken?

Waar zie je één van de benaderingen of beide benaderingen terug? Maak hieronder evt. aantekeningen.

Talentbenadering staat centraal

Competentie-denken staat centraal

Ik herken beide benaderingen in het artikel

[Ga naar casus 4](#) >



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

> STAP 2 > CASUS 4

Hieronder volgt een vierde voorbeeld van de website 'flexwerk.nl' (2018). Hoe wordt volgens jou in dit artikel gekeken naar talent? Herken je in dit artikel de **bouwstenen van talent** zoals vermogens en intrapersonlijke eigenschappen? Zo ja, op welke manier herken je welke bouwstenen? Wordt er verder meer gedacht vanuit subject of object denken? Zijn er verdere zaken die je opvallen over hoe er naar talent gekeken wordt in dit artikel? Zo ja, welke?

> War on talent: Vakmensen nog altijd zeer moeilijk te krijgen

Bijna een kwart (24 procent) van de Nederlandse werkgevers heeft moeite geschikte kandidaten te vinden voor zijn openstaande vacatures, een stijging van 7 procent ten opzichte van 2016. Dit blijkt uit het Talent Shortage Survey 2018 van ManpowerGroup onder 42.000 werkgevers wereldwijd waarvan 550 uit Nederland, uitgevoerd door Reputation Leaders.
(...)

Grote bedrijven drie keer zoveel moeite met het aantrekken van talent dan kleine bedrijven

Grote bedrijven hebben volgens het onderzoek ongeveer drie keer zoveel

Wil je zien hoe het Flexwerk volgens ons naar talent kijkt?

[Onze antwoorden hier beschreven.](#)

Vragen en aantekeningen bij casus 4

1. Herken je in dit artikel de bouwstenen van talent (vermogens-intrapersoonlijke eigenschappen-systematische ontwikkeling-context en output) uit het Differentiated Model of Giftedness and Talent van Gagné (2010)? Zijn er verdere zaken die je opvallen over hoe er naar talent gekeken wordt in dit artikel? Zo ja, welke?

Vermogens

Intrapersoonlijke eigenschappen

Systematische ontwikkeling

De rol van de context

Output

Zo ja, op welke manier herken je welke bouwstenen?
Maak hieronder evt. aantekeningen.

2. Wordt er verder meer gedacht vanuit subject of object denken?

Subject

Object

Beiden

Waaruit blijkt dat volgens jou?
Maak hieronder evt. aantekeningen.

3. Zijn er verdere zaken die je opvallen over hoe er naar talent gekeken wordt in dit artikel? Zo ja, welke?

Maak hieronder evt. aantekeningen.

Klaar met stap 2? Ga hier naar stap 3 >

BIJLAGE CASUS 1

Hoe wordt in deze casus 'Uitzendbureau Star – Talent Academy' naar talent gekeken?

1. Inclusief-exclusief

'Inclusieve benadering'

Argumentatie:

In de casusbeschrijving wordt letterlijk gesteld: "Hoewel we ervan overtuigd zijn dat iedereen talent heeft". Dit is typisch een inclusieve benadering: het is niet zo dat slechts een selecte groep talent heeft (exclusieve benadering) maar dat ieder mens talent heeft (inclusieve benadering).

2. Aangeboren-aangeleerd

'Talent is aangeleerd'

Argumentatie:

Op diverse momenten in de casus wordt ingezoomd op het feit dat talent te ontwikkelen is (aan te leren is). Enkele voorbeelden: "Samen zorgen we dat wat goed is, fantastisch wordt. Dát noemen wij talent." / "Alleen door middel van de juiste aandacht en het investeren van veel tijd en energie kan talent zichtbaar worden." In de casus beschrijving staat ook expliciet dat het niet aangeboren is: "**Talent komt je niet aanwaaien...**"

3. Context Afhankelijk - Context onafhankelijk

'Talent is context afhankelijk'

Argumentatie:

Het laatste gedeelte van de casus zoomt hierop in. Talent hebben is niet voldoende. Het moet passen in de omgeving. Pas dan komt het tot zijn recht. Zie het volgende fragment uit de casusbeschrijving: "... ervaren we dat talenten op de ene plek tot bloei kunnen komen en op de andere plek juist verpietert."

[Terug naar de tool](#) ➤

BIJLAGE CASUS 2

Hoe wordt in deze casus 'Talentbeleid Universiteit van Harderwijk (UvH)' naar talent gekeken?

1. Object - subject

'Object benadering'

Argumentatie:

In de casusbeschrijving staat dat het gaat om 'talentvolle medewerkers' én dat het gaat om 'de kwaliteit van medewerkers'. Dit wijst er op dat de VU talent benadert als 'object' (talent is een eigenschap van een medewerker).

Er zijn ook argumenten te geven voor een subject benadering ('een investering in mensen' / 'succesvolle wetenschappers'). Talent is in vanuit dat perspectief juist een mens, persoon of medewerker.

2. Inclusief-exclusief

'Exclusieve benadering'

Argumentatie:

In de casusbeschrijving staat in meerdere bewoordingen aangegeven dat er geïnvesteerd wordt in 'talentvolle medewerkers' (heel expliciet staat er zelfs: 'onze medewerkers die zeer talentvol zijn'). Dit impliceert dat er ook niet-talentvolle medewerkers bestaan (waar niet in geïnvesteerd wordt). Derhalve kan beargumenteert worden dat het hier gaat om een exclusieve benadering.

3. Output-input

'Output benadering'

Argumentatie:

In de casusbeschrijving wordt talent in directe zin gekoppeld aan 'excellent onderzoek en uitmuntend onderwijs', 'kwaliteit' en 'individuele prestaties'. In die zin lijkt talent te draaien om de output. Is er geen output, dan is er geen sprake van 'talent'. In de casus wordt niet gesproken over inspanning, motivatie of ambitie (=input benadering).

[Terug naar de tool](#) ➤

BIJLAGE CASUS 3

Hoe wordt in deze casus ‘Concerns hebben moeite digitale talenten te integreren’ naar talent gekeken?

Talentbenadering

‘Nieuw talent’ lijkt hier al te verwijzen naar ‘subject’-denken. Dit blijkt ook uit andere stukken tekst in het artikel.

‘Oude en nieuwe talenten’ verwijst ook weer naar ‘subject’-denken: bij talenten draait het om een persoon / medewerker (niet om een eigenschap).

Ook hier verwijst ‘nieuw talent’ niet naar een eigenschap (object) maar naar een persoon (nieuwe medewerker).

Denkend aan Gagné (Differentiated Model of Giftedness and Talent) lijken deze organisaties zich er van bewust dat de context van belang is om tot ontwikkeling te komen (oog voor cultuur, structuur en ontwikkelingsmogelijkheden).

De laatste alinea lijkt meer uit te gaan van competentie-denken: er worden curssen aangeboden (t.b.v. ontwikkeling), maar de opmerking ‘ze pakken het niet op’ impliceert dat medewerkers niet de

gewenste kant op ontwikkelen. Ontwikkelen vanuit talent impliceert daarentegen dat je aanhaakt bij de talenten van medewerkers en van daaruit de verbinding zoekt met de strategische doelen van de organisatie.

[Terug naar de tool](#) ➤

BIJLAGE CASUS 4

Hoe wordt in deze casus ‘War on talent: Vakmensen nog altijd zeer moeilijk te krijgen’ naar talent gekeken?

Talentbenadering

‘Aantrekken van talent’ veronderstelt een subject-benadering van talent. Talent = een persoon, een potentiële nieuwe medewerker.

De zinsnede ‘*zeer competitieve vijver met talent*’ zou kunnen veronderstellen dat dit in dit artikel een exclusieve kijk op talent centraal staat: talent draait om het binnen halen van een klein groepje talentvolle (potentiële) medewerkers. Al kan ook beargumenteerd worden dat dit gedeelte enkel de krapte op de arbeidsmarkt probeert te benadrukken.

De beschreven ‘soft skills’ doen denken aan het element ‘vermogens’ uit het model van Gagné (DMGT).

Het is de vraag wat precies bedoeld wordt met ‘persoonlijke vaardigheden’, maar dit zou kunnen wijzen op de ‘intrapersoonlijke eigenschappen’ uit het Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT).

‘Het juiste talent op de juiste plek krijgen’ kan wijzen op het element ‘context’ uit het Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT).

Het ‘build’ element wijst er op dat talent te ontwikkelen is. Dit element zou kunnen

wijzen op ‘talent is aangeleerd’ i.p.v. ‘talent heb je van nature’.

Talentpools wijzen op een (evt. exclusieve) kijk op talent als subject: talenten zijn medewerkers/personen.

Het is de vraag of Brenninkmeijer staat voor een inclusieve kijk op talent (‘iedereen heeft talent’). Een inclusieve benadering op talent is niet soft en kent ook een zakelijke benadering. Dat blijkt uit de laatste zin (bridge-functie). Je zou die zin kunnen herformulren naar: “*we geloven dat je talent hebt (inclusief), maar dat talent komt niet tot zijn recht in onze organisatie / in je huidige functie (geen match vanuit de context).*”

[Terug naar de tool >](#)



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ STAP 3

➤ Maak de visie expliciet

Hoe kijk jij naar talent? Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

In stap 1 en 2 heb je kennis mogen maken met de enkele basisbegrippen rondom talent. In deze derde stap willen we je helpen om jouw eigen visie op talent te formuleren. Daarnaast helpen we je om te analyseren hoe jouw organisatieonderdeel naar talent kijkt. Om meer inzicht te krijgen in de visie op talent in jouw organisatie kun je bijvoorbeeld kijken in

het beleidsplan van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O), of op de website van de afdeling P&O. De eerste zes reflectievragen gaan over talentdefinities: wat versta jij of wat verstaat jouw organisatie onder talent? De laatste vier reflectievragen gaan over het talentbeleid: hoe zou jij of hoe zou jouw organisatie talent willen versterken?

Talentdefinities

Talentbenadering 1
Inclusief of exclusief? ➤

Talentbenadering 2
Talent als persoon of
eigenschap van een persoon? ➤

Talentbendering 3
Aangeboren of aangeleerd? ➤

Talentbenadering 4
Input of output? ➤

Talentbenadering 5
Context (on)afhankelijk? ➤

Talentbenadering 6
Absoluut of relatief? ➤

Talentbeleid

Talentbenadering 7
Potentie of prestatie? ➤

Talentbenadering 8
Aantrekken of intern
ontwikkelen? ➤

Talentbenadering 9
Eenduidigheid of maatwerk? ➤

Talentbenadering 10
Beheersen of loslaten? ➤



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 1

➤ Inclusief of exclusief?

Hoe kijk jij naar talent?

Kijk jij op een inclusieve of een exclusieve wijze naar talent? Geloof jij dat iedereen talent heeft (inclusieve benadering) of geloof je dat talent iets is dat 'exclusiever' van aard is: het gaat om een kleine groep medewerkers die over exceptionele eigenschappen beschikken (exclusieve benadering)? Of misschien denk je wel dat je zowel op inclusieve als op exclusieve wijze naar talent kan kijken? Zo ja, hoe ziet dat er volgens jou dan uit?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent? Wordt veronderstelt dat iedereen talent heeft? Of gaat het om een selecte groep medewerkers die als talent(vol) worden gezien? Of gaat een inclusieve benadering gepaard met een exclusieve benadering? Zo ja, hoe krijgt dit dan vorm? Of zie je helemaal geen duidelijke visie of definiering van talent in jouw organisatie?

1. Ik sta voor een:

evt. toelichting

Inclusieve talentbenadering
Exclusieve talentbenadering
Zowel een inclusieve als een
exclusieve talentbenadering
Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor een:

evt. toelichting

Inclusieve talentbenadering
Exclusieve talentbenadering
Zowel een inclusieve als een
exclusieve talentbenadering
De talentbenadering van mijn
organisatie is onhelder en diffuus.

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering
een verschil tussen jouw eigen visie
op talent en de talentvisie van jouw
organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 2 ➤



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 2

➤ Talent als persoon of eigenschap van een persoon?

Hoe kijk jij naar talent?

Zie jij talent als een kenmerk, vaardigheid of eigenschap van een medewerker? Zie jij medewerkers als personen die beschikken over bepaalde sterkte punten / als dragers van talent? Dan sta je voor een talent als eigenschap van een persoon of medewerker. Of kijk je juist naar talent als zijnde een persoon? Dit betekent dat je niet zozeer kijkt naar de eigenschappen van medewerkers, maar je beschouwt medewerkers als (potentiele) talenten. Of kies je voor een combinatie van deze talentbenaderingen? Zo ja, hoe krijgt dit binnen jouw visie vorm?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Ziet jouw organisatie talent als een kenmerk, vaardigheid of eigenschap van een medewerker? Of gaat het bij talent enkel om medewerkers die al dan niet gezien worden als (potentieel) talent? Of kies je voor een combinatie van deze talentbenaderingen? Zo ja, hoe krijgt dit binnen jouw visie vorm?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

Talent als eigenschap van een persoon
(object)

Talent als persoon/medewerker (subject)

Een combinatie van bovenstaande
benaderingen

Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

Een object-benadering van talent

Een subject-benadering van talent

Een combinatie van bovenstaande
benaderingen

Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een
verschil tussen jouw eigen visie op talent en de
talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 3 ➤



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 3

➤ Aangeboren of aangeleerd?

Hoe kijk jij naar talent?

Zie jij talent als een natuurlijke gave? Iets dat je van geboorte af aan wel of niet bezit? In dat geval zie je talent als iets dat aangeboren is. Of zie je talent juist als iets dat vraagt om ontwikkeling: ‘oefening baart kunst’? In dat geval zie je talent als iets dat aangeleerd is. Of denk je dat talent iets is dat zowel aangeboren als aangeleerd is? Zo ja, hoe zijn deze benaderingen volgens jou met elkaar te verenigen?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Ziet jouw organisatie talent als een natuurlijke gave? Iets dat medewerkers van geboorte af aan al dan niet bezitten? Of wordt juist gesteld dat talent zich moet ontwikkelen? Of heerst binnen jouw organisatie de opvatting dat talent zowel aangeboren is als aangeleerd? Zo ja, hoe worden deze benaderingen binnen jouw organisatie met elkaar verenigd?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

- Talent is aangeboren
- Talent is aangeleerd
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

- Talent is aangeboren
- Talent is aangeleerd
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 4 ➤



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 4

➤ Input of output?

Hoe kijk jij naar talent?

Waar draait het om volgens jou als je kijkt naar talent? Gaat het om de passie, het plezier en de motivatie die iemand heeft voor een bepaalde taak? Oftewel: draait het om de input die iemand levert? Of is juist de output belangrijk en moet je talent afmeten aan de prestatie die iemand levert? Met andere woorden: zonder prestatie geen talent? Of denk je dat een combinatie van beide talentbenaderingen belangrijk is? Zo ja, hoe zou jij beide benaderingen willen combineren?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Waar legt jouw organisatie de nadruk op? Wordt talent vooral gezien als iets dat medewerkers met passie, plezier en motivatie volbrengen? Oftewel: draait het om de input die iemand levert? Of is juist de output belangrijk voor de organisatie? In dat geval wordt talent afgemeten aan de prestatie: zonder prestatie geen talent. Of probeert jouw organisatie beide talentbenaderingen te combineren? Zo ja, hoe wordt dit gerealiseerd?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

- Een inputbenadering van talent
- Een outputbenadering van talent
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

- Een inputbenadering van talent
- Een outputbenadering van talent
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 5 ➤



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 5

➤ Context (on)afhankelijk?

Hoe kijk jij naar talent?

Is volgens jou talent zoiets krachtigs en sterks dat het ongeacht de context altijd aan de oppervlakte komt (contextonafhankelijke benadering van talent)?
Of nodigt de ene werkomgeving volgens jou meer uit tot het tonen van talent dan de andere werkomgeving (contextafhankelijke benadering van talent)?
In hoeverre denk jij dat een combinatie van beide benaderingen mogelijk is?
Hoe krijgt een evt. combinatie van beide benaderingen volgens jou vorm?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Staat jouw organisatie voor een contextonafhankelijke benadering van talent?
Dat zou impliceren dat binnen jouw organisatie de opvatting leeft dat talent zoiets krachtigs is dat het ongeacht de context altijd aan de oppervlakte komt. Of heerst binnen jouw organisatie de overtuiging dat er een match moet zijn tussen de medewerker en zijn of haar plek: de ene werkomgeving nodigt meer uit tot het tonen van talent dan de andere werkomgeving. Of hanteert jouw organisatie een combinatie van beide benaderingen? Zo ja, hoe krijgt dit volgens jou vorm?

1. Ik sta voor:

- Een contextonafhankelijke benadering van talent
- Een contextafhankelijke benadering van talent
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Ik weet het nog niet

evt. toelichting

2. Mijn organisatie staat voor:

- Een contextonafhankelijke benadering van talent
- Een contextafhankelijke benadering van talent
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Onbekend

evt. toelichting

Vergelijking:

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

evt. toelichting

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 6 ➤



1

2

3

4

> TALENTBENADERING 6

> Absoluut of relatief?

Hoe kijk jij naar talent?

In hoeverre vind jij dat je talent moet vergelijken met anderen? Moet je bij talent enkel kijken naar jezelf? En is talent iets dat je goed kan en leuker vindt dan andere dingen die je kunt doen? Of moet je talent juist wel vergelijken met anderen? Moet je talent bijvoorbeeld afzetten tegen een normgroep? En is talent dan iets dat enkel de 'toppresteerders' betreft? In het eerste geval sta je voor een absolute benadering van talent (talent bekijk je intrapersoonlijk) en in het tweede geval benader je talent op relatieve wijze (talent bekijk je interpersoonlijk). Of denk je dat je talent zowel op absolute als op relatieve wijze kunt benaderen? Zo ja, hoe ziet dit er dan volgens jou uit?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

In hoeverre worden binnen jouw organisatie medewerkers met elkaar vergeleken om te bepalen wie (niet) talent(vol) is? Moet iedere medewerker voor zichzelf bepalen waarin hij/zij (niet) talentvol is (absolute benadering van talent)? Of kan enkel in vergelijking met anderen / een normgroep bepaald worden wie er (niet) talentvol is (relatieve benadering van talent)? Of combineert jouw organisatie beide talentbenaderingen? Zo ja, hoe krijgt dit dan precies vorm?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

- Een absolute benadering van talent
- Een relatieve benadering van talent
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

- Een absolute benadering van talent
- Een relatieve benadering van talent
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 7 >



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 7

➤ Potentie of prestatie?

Hoe kijk jij naar talent?

Geef jij liever de ruimte aan onervaren talent met potentie? Of zou jij liever investeren in talent dat zich al bewezen heeft door prestaties in het verleden? Of kan het beiden? Zo ja, hoe zie je dat precies voor je?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Geeft jouw organisatie liever de ruimte aan onervaren talent met potentie? Of investeert het liever in mensen die zich al bewezen hebben door prestaties in het verleden? Of doet het beiden? Zo ja, om wat voor manier?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

Ruimte geven aan onervaren talent met potentie
Investeren in talent dat zich bewezen heeft
Een combinatie van bovenstaande benaderingen
Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

Ruimte geven aan onervaren talent met potentie
Investeren in talent dat zich bewezen heeft
Een combinatie van bovenstaande benaderingen
Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 8 ➤



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 8

➤ Aantrekken of intern ontwikkelen?

Hoe kijk jij naar talent?

Zou jij liever talent intern ontwikkelen? Investeer jij het liefst in interne ontwikkelprogramma's? Of werf je nieuw talent liever extern? Of kies je voor een combinatie van beiden? Zo ja, hoe ziet dat er dan precies uit? En in hoeverre geef je het één meer aandacht dan het andere?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Investeert jouw organisatie in interne ontwikkelprogramma's? Of werft jouw organisatie liever nieuw talent van buiten? Of wordt er gegaan voor een combinatie van beiden? Zo ja, hoe ziet dat er dan precies uit? En in hoeverre geeft jouw organisatie het één meer aandacht dan het andere?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

Interne ontwikkelprogramma's
Gericht werven van nieuw talent
Een combinatie van bovenstaande benaderingen
Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

Interne ontwikkelprogramma's
Gericht werven van nieuw talent
Een combinatie van bovenstaande benaderingen
Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar talentbenadering 9 ➤



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 9

➤ Eenduidigheid of maatwerk?

Hoe kijk jij naar talent?

Zou jij het liefste gaan voor een eenduidige talentbeleid? Een beleid waarin iedereen op dezelfde manier ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden krijgt? Of wil je mogelijkheden hebben om van het talentbeleid af te wijken en maatwerk te kunnen bieden aan (specifieke) medewerkers? Of zie je een combinatie van beide benaderingen voor je? Zo ja, hoe?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Staat jouw organisatie voor een eenduidig talentbeleid? Een beleid waarin iedere medewerker op dezelfde manier ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden krijgt? Of neemt jouw organisatie de vrijheid om van het talentbeleid af te wijken en biedt het maatwerk voor (specifieke) medewerkers? Of kiest het voor een combinatie van beide benaderingen? Zo ja, hoe geeft jouw organisatie dat vorm?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

- Een eenduidige talentbenadering
- Maatwerk
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

- Een eenduidige talentbenadering
- Maatwerk
- Een combinatie van bovenstaande benaderingen
- Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

[Ga verder naar talentbenadering 10 ➤](#)



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

➤ TALENTBENADERING 10

➤ Beheersen of loslaten?

Hoe kijk jij naar talent?

Wil jij talentontwikkeling controleren en managen? Oftewel: heb je ideeën waar medewerkers naar toe moeten ontwikkelen en wil je hier gericht op sturen? Of laat je talentontwikkeling juist liever meer los en laat je talentontwikkeling over aan medewerkers zelf? Of ga je voor een combinatie van beiden? Zo ja, hoe geef je dit precies vorm? Wat wil je beheersen en wat laat je over aan de individuele medewerkers?

Hoe kijkt jouw organisatie naar talent?

Wil jouw organisatie talentontwikkeling graag controleren en managen? Oftewel: leven er binnen jouw organisatie sterke ideeën over waar medewerkers naar toe moeten ontwikkelen? Of wordt talentontwikkeling binnen jouw organisatie juist meer losgelaten en overgelaten aan medewerkers zelf? Of kiest jouw organisatie voor een combinatie van beide benaderingen? Zo ja, hoe wordt dit precies vorm gegeven?

1. Ik sta voor:

evt. toelichting

Beheersen / managen van talent

Loslaten

Een combinatie van bovenstaande benaderingen

Ik weet het nog niet

2. Mijn organisatie staat voor:

evt. toelichting

Beheersen / managen van talent

Loslaten

Een combinatie van bovenstaande benaderingen

Onbekend

Vergelijking:

evt. toelichting

In hoeverre is er binnen deze benadering een verschil tussen jouw eigen visie op talent en de talentvisie van jouw organisatie op talent?

Helemaal
geen verschil

Totaal
verschillend

Ga verder naar terugblik / vooruitgang ➤



Ga direct naar:

Home



Wat is talent?

1

2

Visie op Talent

3

Terugblik /
vooruitblik

4

➤ STAP 4: TERUGBLIK / VOORUITBLIK

➤ Reflecteer en kom tot actie

Je bent aangekomen bij de laatste stap van de Visie op Talent Tool. Deze afrondende fase bestaat uit twee delen. Allereerst geven we je enkele reflectievragen mee om verder na denken over hoe jij en jouw organisatie naar talent kijken. Tenslotte nodigen we je uit om enkele actiepunten voor jezelf te noteren.

Reflectie



Actiepunten





1

2

3

4

➤ REFLECTIE

Nu je weet hoe jij en jouw organisatie naar talent kijken, is het tijd voor reflectie.

Wat valt jou op?

De vragen hiernaast kunnen je helpen om tot verdiepende inzichten te komen.

Klaar met de vragen?
Ga verder naar actiepunten ➤

Terug naar terugblik / vooruitblik ➤

- **Wat valt je op aan je eigen keuzes? Welke argumenten heb je om voor een bepaald antwoord te kiezen, of ben je vooral intuïtief bezig? Als het intuïtie is, waar komt dat vandaan? Als je je keuzes baseert op bepaalde argumenten: door wat voor soort argumenten laat jij je leiden?**
- **Wat valt je op over de antwoorden van je eigen organisatie? Welke argumenten gaan er door je hoofd om voor bepaalde antwoorden te kiezen? In hoeverre zie je bijvoorbeeld dat jouw organisaties keuzes maakt op basis van ontwikkelingen in de directe organisatiecontext of op basis van strategische keuzes van de organisatie?**
- **In welke mate is er sprake van interne consistentie tussen de antwoorden voor je eigen visie op talent? In hoeverre is er sprake van interne consistentie binnen de antwoorden die je gegeven hebt voor jouw organisatie? Hoe komt het volgens jou dat deze consistentie er wel of niet is? Welke gevolgen heeft (in)consistentie volgens jou?**
- **In welke mate hebben jij en jouw organisatie dezelfde visie op talent? Hoe komt het dat er wel of geen gedeeld beeld is rondom talent? Welke gevolgen heeft een (mis)match ten aanzien van visie op talent?**
- **Bij stap 3 stond je eerst stil bij de definiering van talent (talentbenadering 1 t/m 6). Vervolgens ben je ingegaan op de aanpak van talent: hoe wordt talent gekend, benut en ontwikkeld (talentbenadering 7 t/m 10). Welke gevolgen heeft talentdefiniëring volgens jou voor de aanpak van talent? Zie je dat in jouw organisatie voldoende terugkomen? Hoe zorg je eventueel dat er een meer aansluiting is tussen de definiering en het gevoerde HR-beleid?**



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

3

4

> ACTIEPLAN

Nu je gereflecteerd hebt op jouw eigen visie op talent en op de visie van jouw organisatie, is het belangrijk actiepunten te overwegen. Kunnen directieleden, middenmanagement / coördinatoren, teams of individuen iets doen om een duidelijke(re) visie op talent te formuleren? En wat wil jijzelf doen om jouw eigen visie op talent te versterken of uit te dragen in jouw organisatie? Hiernaast kan je eventuele actiepunten of vervolgstappen noteren.

Terug naar terugblik /
vooruitblik >

Actiepunten actoren binnen jouw organisatie:

Directieleden	Wel actie	evt. toelichting:
	Geen actie	
Middenmanagement / coördinatoren	Wel actie	evt. toelichting:
	Geen actie	
Teams	Wel actie	evt. toelichting:
	Geen actie	
Specifieke individueen	Wel actie	evt. toelichting:
	Geen actie	

Mijn persoonlijke actiepunten:

Actiepunt 1

Actiepunt 2

Actiepunt 3

Tot slot >



Ga direct naar:

Home

Wat is talent?

Visie op Talent

Terugblik /
vooruitblik



1

2

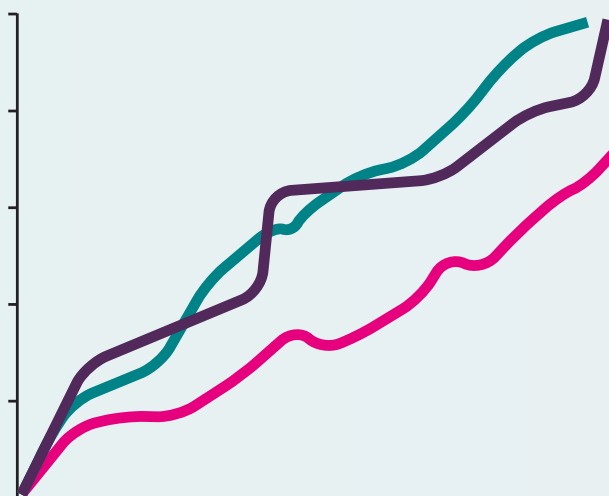
3

4

> TOT SLOT

> Bedankt voor het invullen van deze Visie op Talent Tool!

Je kan deze pdf opslaan zodat je er later nog eens naar kan kijken. Je kan ook overwegen om in de toekomst opnieuw een lege versie in te vullen en deze te vergelijken met je vorige ingevulde versie. Op die manier ontdek je in hoeverre jouw eigen talentvisie of die van jouw organisatie zich heeft ontwikkeld.



> COLOFON

> Licentie



Dit werkt valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal-licentie. Meer informatie over deze licentie staat op <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.nl>.

> Ontwikkelaars

Deze interactieve pdf is samengesteld door Peter Bos en Marian Thunnissen, beiden werkzaam bij het lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys HRM en Psychologie.

Deze interventie is opgeleverd juni 2023.

> Vragen of opmerkingen

Deze interventie is tot stand gekomen op basis van intensieve samenwerking met praktijkpartners, experts, docenten, onderzoekers en studenten. Nieuwe vragen over of suggesties voor aanvullingen of wijzigingen in deze interactieve pdf ontvangen wij graag.

Dat kan door contact op te nemen via lectoraattalent@fontys.nl.