



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***Talentmanagement en etnische diversiteit: De visie van werkgevers***

#### **Jolien Holsteys**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting beleidsmanagement

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Sandra BOGAERS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2018**  
**2019**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Talentmanagement en etnische diversiteit: De visie van werkgevers***

#### **Jolien Holsteyns**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting beleidsmanagement

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Sandra BOGAERS



## Voorwoord

Naar aanleiding van het afronden van mijn masteropleiding in de Toegepaste Economische Wetenschappen – afstudeerrichting Beleidsmanagement – aan de Universiteit van Hasselt, heb ik onderzoek gedaan naar de talentmanagementpraktijken van een groot bedrijf. Meer specifiek richt het onderzoek zich op de vraag welke kenmerken volgens leidinggevend en arbeiders erkend worden als talenten van arbeiders op de werkvloer, en hoe dit het talentmanagement van de arbeiders beïnvloedt. Hierbij werd ook gekeken naar de etnische minderheden binnen het bedrijf.

Er werd gestart met een analyse van de bestaande literatuur aangaande talentmanagement en het talent van etnische minderheden. Op basis hiervan werd een discussiegids opgesteld aan de hand waarvan diepte-interviews werden afgenomen met personeelsleden tewerkgesteld in een magazijn van het bestudeerde bedrijf. De verzamelde data werd vervolgens geanalyseerd. Hieruit werden conclusies getrokken aangaande het talentmanagement van de arbeiders binnen het bedrijf.

Graag had ik ook een woord van dank gericht aan de mensen die hebben meegeholpen aan het tot stand brengen van deze masterproef. In het bijzonder wil ik mijn promotor prof. dr. Koen Van Laer en mijn begeleider mevrouw Sandra Bogaers bedanken voor de uitstekende begeleiding bij het schrijven van mijn thesis. Ook richt ik graag een woord van dank aan de personeelsleden van het bestudeerde bedrijf voor hun deelname aan de interviews. Zonder hun respectievelijke begeleiding en medewerking had ik dit onderzoek nooit tot een goed einde kunnen brengen. Tot slot wil ik ook familie en vrienden bedanken voor alle hulp en steun gedurende het afgelopen academiejaar.

Ik hoop dat ik met deze thesis een nuttige bijdrage heb geleverd aan het onderzoek naar de talenten van etnische minderheden in de werkcontext en dat ik u, de lezer, ermee kan interesseren.

*"If we cannot end our differences, at least we can help make the world safe for diversity."*

– John F. Kennedy

Jolien Holsteyns

Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen – Beleidsmanagement

Universiteit Hasselt, campus Diepenbeek – 29 mei 2019



# Inhoudsopgave

Inleiding.....	5
Literatuurstudie.....	7
Talentmanagement .....	7
Het belang van talentmanagement .....	7
Talentmanagement versus Human Resources Management (HRM).....	8
Een inclusieve of exclusieve benadering van talentmanagement .....	10
Wat is talent?.....	11
Diversiteit in talentmanagement .....	16
Talent bij etnische minderheden - <i>the business case for diversity</i> .....	16
Talent bij personen met een migratieachtergrond .....	17
Methodologie .....	21
Onderzoeksopzet .....	21
Keuze van de onderzoeksmethode .....	21
Sociale context van het bedrijf .....	22
Beschrijving van de respondenten.....	22
Beschrijving van de discussiegidsen .....	24
Data-analyse.....	25
Kritische reflectie van de onderzoeker .....	27
Ethische verantwoording van het onderzoek .....	28
Bevindingen.....	29
Aanwezige talenten .....	29
De constructie van talent door leidinggevenden.....	29
De constructie van talent door arbeiders .....	33
Ontwikkelen van talenten: doorgroeimogelijkheden.....	37
Vanuit het perspectief van de leidinggevenden .....	37
Vanuit het perspectief van de arbeiders.....	38
Discussie.....	41
Conclusie .....	47
Bibliografie .....	49
Bijlagen .....	55

Bijlage 1 – discussiegids voor de supervisors.....	55
Bijlage 2 – discussiegids voor de ploegbazen en arbeiders .....	57

## Inleiding

De Belgische arbeidsmarkt wordt sterk beïnvloed door migratie. In 2014 bestond de beroepsbevolking<sup>1</sup> in België uit 6.921.008 personen, waarvan maar liefst 2.054.108 personen van vreemde origine (Unia, 2017). De sectoren waarin personen met een andere etnische achtergrond het sterkst vertegenwoordigd zijn, zijn: transport, onderhoudsdiensten, openbare besturen, detailhandel, bouwwerkzaamheden en eet- en drinkgelegenheden (Unia, 2017).

België staat sinds lange tijd op de laatste plaats binnen de Europese Unie (EU) wat betreft de werkzaamheidsgraad van personen met een migratieachtergrond (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2012; Wets & Cuyper, 2016). De vaakst genoemde barrières die verhinderen dat een persoon met een andere etnische achtergrond wordt aangeworven voor een bepaalde functie, zijn het niet hebben van de nodige ervaring, het niet voldoen aan de opleidingsvereisten en onvoldoende taalkennis (Unia, 2012).

Het verrichten van arbeid is nochtans één van de belangrijkste manieren om deel te nemen aan het socio-economische leven. Volgens Unia stijgen de werkgelegenheidspercentages van personen van buitenlandse afkomst sterker dan de werkgelegenheidspercentages van personen met een Belgische achtergrond (Unia, 2017). Steeds meer mensen uit minderheidsgroepen nemen dus deel aan de arbeidsmarkt (Unia, 2017), waardoor het voor bedrijven van cruciaal belang is deze personen, en vooral hun talenten, goed te managen.

Uit de knelpuntberoepenlijst die jaarlijks door de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) gepubliceerd wordt, blijkt dat werkgevers anno 2019 heel wat (technisch) talent zoeken. De klassieke knelpuntberoepen zoals ICT-specialisten, vertegenwoordigers, chef-koks en gezondheidszorgberoepen blijven een probleem. Technische profielen zoals productie-operatoren, technisch leidinggevenden, elektriciens en mecaniciens staan eveneens al jaren op de lijst van kritieke functies (Studiedienst VDAB, 2019).

Er is zodoende veel vraag naar getalenteerd personeel. In de context van deze schaarste aan talent, moeten organisaties er dus voor zorgen dat ze optimaal gebruik maken van het talent dat aanwezig is op een steeds diverser wordende arbeidsmarkt. Etnische minderheden kunnen immers ook over een grote *pool* aan talent beschikken. Er wordt vaak gesteld dat organisaties die geen uiteenlopend personeelsbestand hebben, waardevolle menselijke middelen missen. Volgens de bestaande literatuur worden tal van voordelen geassocieerd met bedrijven die een etnisch divers personeelsbestand nastreven. Zo zouden ze onder meer in staat zijn een breed scala aan klanten aan te trekken, alsook het vermogen om te innoveren zou bij zulke bedrijven sterk aanwezig zijn.

Uit de bestudeerde literatuur blijkt eveneens dat werkgevers steeds meer belang hechten aan *soft skills*, zijnde de persoonlijkheid, het gedrag en de uiterlijke kenmerken van werknemers (Moss & Tilly, 1996). Dit kan potentieel nadelig zijn voor mensen met een andere etnische achtergrond, aangezien datgene wat vaak als een waardevol talent wordt gezien, kenmerken zijn die geassocieerd worden met de dominante etnische groep (Shan, 2013). Etnische minderheden zouden bovendien

---

<sup>1</sup> De beroepsbevolking omvat personen van 18 tot 64 jaar.



oververtegenwoordigd zijn in *low-skilled jobs* (Ortlieb & Sieben, 2013). Ze werden in het verleden ingezet om tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen en om jobs die de etnische meerderheid niet wilde uitvoeren, op te vullen. Werkgevers zouden dan ook op zoek zijn naar werknemers – van een andere afkomst – die werkinstructies opvolgen, bereid zijn hard te werken en veel uren te maken (MacKenzie & Forde, 2009).

Om na te gaan welke kenmerken volgens leidinggevenden en arbeiders worden erkend als talenten van arbeiders op de werkvloer, werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in een magazijn van een groot bedrijf waar vooral uitvoerende jobs zonder specifieke opleiding worden verricht. Teneinde een antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag "Over welke eigenschappen moeten arbeiders beschikken om gezien te worden als talentvol, volgens de leidinggevenden en arbeiders in een groot bedrijf, en hoe beïnvloedt dit het talentmanagement van de arbeiders?" werden er tijdens de maanden maart en april 2019 twaalf diepte-interviews afgenomen met leidinggevenden en arbeiders uit twee verschillende magazijnen. Tijdens deze interviews werd er gezocht naar kenmerken van personen die ervoor zorgen dat een arbeider als talentvol wordt beschouwd en naar hoe talentmanagement een plaats heeft binnen het bestudeerde bedrijf. Aan de hand hiervan kon een beeld worden geschetst van het talentmanagementbeleid binnen het bedrijf.

Uit het onderzoek blijkt dat er een discrepantie bestaat tussen enerzijds de eigenschappen die leidinggevenden beschrijven als talenten en anderzijds de eigenschappen die de operatoren denken te moeten bezitten om als een talentvolle werkkraacht te worden herkend. De leidinggevenden construeren vier types van kenmerken die men nodig heeft om als een talentvolle operator te worden beschouwd, namelijk (1) het behalen van de prestaties, (2) het bezitten van de juiste communicatievaardigheden, (3) een 'goed' karakter hebben en (4) het naleven van de veiligheidsvoorschriften en -instructies. De arbeiders daarentegen percipiëren de door de leidinggevenden gewenste kenmerken om als talentvol te worden beschouwd heel anders. Zij leggen voornamelijk nadruk op het behalen van de prestaties. Deze discrepantie kan een effect hebben op de ontwikkeling van talent binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt immers dat de doorgroeimogelijkheden door beide partijen eveneens anders ervaren worden.

Op basis van de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de arbeiders binnen het bedrijf niet precies weten wat er nu eigenlijk als een kenmerk van talent wordt beschouwd. Ze weten bijvoorbeeld niet dat hun persoonlijkheid en communicatievaardigheden – naast het behalen van prestaties – ook een grote rol spelen. Omwille van het feit dat de arbeiders niet weten hoe ze zichzelf moeten ontwikkelen, worden hun kansen om op te klimmen naar hogere posities binnen het bedrijf beperkt. Aangezien de job van arbeider vooral wordt ingevuld door personen van een etnische minderheid, beperkt dit de doorgroeimogelijkheden van deze minderheidsgroep binnen het bedrijf. Dit valt te herkennen aan het lagere aandeel van deze groep van personen in jobs hogerop in de hiërarchie. Dit onderzoek heeft aldus aangetoond dat de organisatie beter dient te communiceren over de vaardigheden die zij wenst te herkennen onder de arbeiders, om hen alzo optimale ontwikkelingskansen aan te bieden.

# Literatuurstudie

## Talentmanagement

Het begrip talentmanagement duikt de laatste jaren steeds vaker op in *Human Resources Management* (HRM). Maar wat betekent dit eigenlijk juist? Er bestaat evenwel geen eenduidige definitie van talentmanagement. Sommige auteurs beschouwen talentmanagement als een deel van HRM, terwijl anderen het eerder beschouwen als een *mindset*, een karakteristiek van de organisatie, een deel van de organisatiecultuur (Dries, 2013). Binnen dit theoretisch kader wordt eerst ingegaan op het belang van talentmanagement. Vervolgens wordt de link tussen HRM en talentmanagement behandeld. Hierna wordt het onderscheid tussen de inclusieve en exclusieve benadering van talentmanagement besproken. Tot slot wordt er verder ingegaan op de verschillende begrippen van het concept talent binnen talentmanagement.

### Het belang van talentmanagement

Talentmanagement is een concept dat sinds het bekende artikel *The War for Talent* van McKinsey (1997) steeds meer aan belang wint in organisaties en hun HRM. Het belang van talentmanagement wordt momenteel dan ook als drievoudig gezien: om competitief voordeel te creëren (De Boeck, Meyers, & Dries, 2018), om opvolging te kunnen garanderen (Ulrich & Smallwood, 2012) en om werknemers tevreden te houden (Swales, 2013).

Ten eerste wordt talentmanagement beschouwd als een middel om een competitief voordeel te creëren voor de organisatie.

*“Developing talent is business’s most important task – the sine qua non of competition in a knowledge economy.” – Peter Drucker*

In de huidige kenniseconomie raken de traditionele bronnen die bedrijven een competitief voordeel kunnen bieden, steeds meer uitgeput (Dries, 2013). Talenten kunnen daarentegen gezien worden als de sleutel tot competitief voordeel omwille van hun uniek karakter (De Boeck et al., 2018). De kennis en de kunde van de werknemer komen hierbij meer en meer op de voorgrond te staan. Immers, in de informatie-economie van vandaag, zijn de kennis, vaardigheden en relaties van mensen de voornaamste activa binnen een bedrijf (Tucker, Kao, & Verma, 2005). De belangrijkste *resources* binnen een organisatie worden geacht de volgende drie kenmerken te bezitten: zeldzaamheid, niet-imiteerbaarheid en niet-substutueerbaarheid (Barney, 1991). Wanneer deze criteria worden toegepast op het *human capital*<sup>2</sup>, kan worden besloten dat *human capital* voldoet aan de criteria, en aldus een potentiële bron vormt voor een duurzaam concurrentievoordeel (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Om een concurrentievoordeel te realiseren, is het echter noodzakelijk dat de vraag naar *human capital* talentmanagement drijft (Donald, 2014).

---

<sup>2</sup> *Human capital* refereert naar de opleidingen en ervaringen die personen hebben opgebouwd (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018).

Bedrijven kunnen beschikken over een *human capital advantage* door talent aan te werven, te behouden en verder te ontwikkelen door training en loopbaanontwikkeling (Iles, 1997). *Human capital advantage* duidt op de creatie van een duurzaam concurrentievoordeel voor organisaties, als gevolg van het – in het bedrijf aanwezige – menselijk kapitaal (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018). Talentmanagement is aldus van groot strategisch belang voor organisaties omdat ze zich op die manier kunnen differentiëren van concurrerende bedrijven (Ashton & Morton, 2005).

Daarenboven uit het belang van talentmanagement zich ook in het garanderen van opvolging binnen de organisatie (McDonnell, Lamare, Gunnigle, & Lavelle, 2010; Ulrich & Smallwood, 2012). Een belangrijk vertrekpunt voor de werkgever is het herkennen en vervolgens stimuleren en voeden van talent (Tansley, 2011). Talent is hierbij geen abstract begrip: het betekent dat er moet worden geïnvesteerd in de volgende generatie leiders. Dit is echter dé grote test voor alle managers. Ulrich en Smallwood (2012) stuiten immers op de vaststelling dat een beperkt aantal bedrijfsleiders zich bedreigd voelt door getalenteerde medewerkers, uit schrik overtroffen te worden. De uitdaging voor zulke managers is om talentvolle werkrachten te zien als een geschenk voor de organisatie, en niet als een bedreiging voor de eigen positie (Ulrich & Smallwood, 2012).

Bedrijfsleiders dienen getalenteerde werknemers – die volgens hen de juiste set van ervaringen hebben opgebouwd doorheen hun carrière – te identificeren om alzo de toekomstige talentenpool van de organisatie vorm te kunnen geven. Hierbij horen ze de toekomstige behoeften van de organisatie in het achterhoofd te houden (Ulrich & Smallwood, 2012).

Ten slotte hoort talentmanagement werknemers te beschermen tegen psychosociale problemen. De verantwoordelijkheid van de werkgever beperkt zich niet meer tot het betalen van het loon en het wegnemen van arbeidsrisico's, maar omvat steeds vaker ook het zorgaspect: werkgevers moeten instaan voor het welzijn van hun mensen (Swales, 2013).

De talentmanagement-benadering vraagt werkgevers dus beduidend meer in te zetten op het welzijn van hun medewerkers, en dan vooral inzake psychosociale aangelegenheden zoals stress en burn-out. Uit onderzoek blijkt immers dat er negatieve affectieve reacties kunnen ontstaan doordat werknemers het label 'getalenteerd' krijgen opgeplakt. Dit betekent dat deze werknemers vaak te maken krijgen met stress, angst en onzekerheid, hetgeen op termijn kan uitmonden in een depressie of burn-out<sup>3</sup> (De Boeck et al., 2018). Bovendien kunnen deze werknemers ook gevoeliger worden voor feedback en meer risico lopen op het ontwikkelen van faalangst (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

### Talentmanagement versus Human Resources Management (HRM)

Er is aldus niet altijd een even duidelijke grens tussen talentmanagement en HRM. Nochtans is het noodzakelijk voor dit onderzoek om hier duidelijkheid in te krijgen. De literatuur toont aan dat er heel wat gelijkenissen, evenals verschillen zijn tussen talentmanagement en HRM (Iles, Chuai, &

---

<sup>3</sup> Het gevoel voortdurend gemonitord en gepusht te worden door de organisatie – teneinde zich continu te verbeteren en flexibiliteit te tonen – bleek een risicofactor voor het ontwikkelen van burn-out bij werknemers (De Boeck et al., 2018).

Preece, 2010). Grosso modo zijn er in de bestaande literatuur twee mogelijke verhoudingen zichtbaar tussen HRM en talentmanagement.

Eenzijds kan talentmanagement worden gezien als een deel van HRM. Talentmanagement wordt in dat geval beschouwd als een geïntegreerd onderdeel van HRM met een selectieve focus. Dit wil zeggen dat talentmanagement dezelfde *tools* gebruikt als HRM maar zich focust op een kleiner segment van de beroepsbevolking, namelijk diegenen die worden beschouwd als getalenteerd op basis van hun huidige prestaties of toekomstig potentieel (Iles, Chuai et al., 2010; Iles, Preece, & Chuai, 2010; Lewis & Heckman, 2006).

Indien talentmanagement als onderdeel van HRM wordt beschouwd, wil dat zeggen dat het HR-departement instaat voor de uitvoering van talentmanagementpraktijken (Cooke, Saini, & Wang, 2014; Rao & Priyadarshini, 2017). HRM heeft bijgevolg veel functies aangaande talentmanagement, waarvan de belangrijkste zijn: het faciliteren<sup>4</sup> van de talent *mindset* en het open communiceren van de talentmanagementfilosofie naar de gehele organisatie (Donald, 2014). HR dient tevens de rol van *change management-agent* op zich te nemen: het integreren van talentmanagement in alle bedrijfsdomeinen. HR moet nauw samenwerken met leidinggevenden en werknemers om er respectievelijk voor te zorgen dat zij zich inzetten voor talentmanagement en om uit te leggen waarom talentmanagement belangrijk is, hoe talentmanagement werkt en wat de voordelen ervan zijn voor de organisatie (Donald, 2014). Talentmanagement wordt hier dus gezien als een taak van het HR-management.

Iles, Preece et al. (2010) gingen er in hun studie van uit dat HRM vatbaar is voor rages en onderzochten vervolgens of talentmanagement ook als één van die rages kan worden beschouwd (Iles, Chuai et al., 2010). Hun conclusie is tweeledig: aan de ene kant kan talentmanagement gezien worden als een nieuwe HR-rage die wordt beoefend door status-gerichte organisaties en dient om het beroep van HR-medewerker een grotere geloofwaardigheid te geven (Iles, Preece et al., 2010). Aan de andere kant besluit men dat talentmanagement meer is dan het bestaande HRM in een nieuw jasje gestoken: talentmanagement is het strategisch managen van de stroom van talent doorheen de organisatie (Ashton & Morton, 2005; Iles, Preece et al., 2010).

Merk op dat talentmanagement in de bestaande literatuur soms ook gezien wordt als een verzameling van HR-praktijken, zoals de aanwerving, selectie en ontwikkeling van werknemers. Talentmanagement wordt hier dus beschouwd als een moderne versie van het personeelsbeleid die HRM volledig vervangt (Garrow & Hirsh, 2008; Lewis & Heckman, 2006; Scholz, 2012), als een herverpakking van oude ideeën (Iles, Preece et al., 2010). Men verwacht immers dat oude technieken telkens vervangen worden door nieuwere en betere technieken die de prestatiekloof overbruggen, dewelke gevormd wordt door nieuwe economische ontwikkelingen. Dit is niet anders voor HRM (Iles, Preece et al., 2010). Talentmanagement, als een geïntegreerd onderdeel van HRM, kan op termijn HRM dus mogelijks volledig vervangen.

---

<sup>4</sup> Als facilitator van talentmanagement moet HR nauwlettend in de gaten houden of en hoe de organisatiecultuur talent ondersteunt (Donald, 2014).

Anderzijds kan worden geopperd dat talentmanagement op korte tijd aan belang heeft gewonnen als een managementactiviteit die los staat van HRM (Adamsen, 2014). HRM concentreert zich op managementactiviteiten, terwijl talentmanagement focust op de betrokken personen, en meer bepaald op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talenten (Iles, Chuai et al., 2010). In dit geval omvat de talentmanagementbenadering binnen een organisatie dus niet het volledige personeelsbeleid. De visie op talentmanagement als een eerder zelfstandige organisatiecomponent wordt echter minder ondersteund door de bestaande literatuur.

We kunnen concluderen dat talentmanagement in essentie niet fundamenteel verschilt van HRM, aangezien de doelstelling van beide is om op het juiste moment de juiste mensen aan de juiste job te helpen (Iles, Preece et al., 2010). Onafhankelijk van de visie op het verband tussen HRM en talentmanagement, valt het evenwel niet te ontkennen dat talentmanagement het hedendaagse HRM beïnvloedt en aanzien wordt als één van de belangrijke HR-fenomenen (Scholz, 2012). Dit onderzoek zal de visie op talentmanagement als een verzameling van HR-praktijken, zoals de aanwerving, selectie en ontwikkeling van werknemers, volgen.

### Een inclusieve of exclusieve benadering van talentmanagement

Binnen talentmanagement zijn er twee verschillende filosofieën die beslissen hoe talentmanagement gedefinieerd kan worden: exclusief en inclusief talentmanagement (De Boeck et al., 2018). Het maken van een onderscheid tussen inclusief en exclusief talentmanagement is belangrijk om te weten te komen in welke werknemers de organisatie tijd en middelen moet investeren (Dries, 2013). Volgens het principe van de personeelsdifferentiatie investeren bedrijven immers meer in de werknemers waarvan zij verwachten dat ze meer gaan opbrengen (De Boeck, 2018). In het geval van de inclusieve benadering betekent dit dat het de taak van talentmanagement is om het beste in alle werknemers naar boven te brengen (Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013).

Ten eerste is er dus exclusief talentmanagement. Onder deze filosofie vinden we Collings en Mellahi (2009) terug met de volgende definitie van talentmanagement:

*"Activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high-potential and high-performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource (HR) architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization"* (Collings & Mellahi, 2009)

Vrij vertaald wordt talentmanagement in deze benadering gezien als het geheel van activiteiten en processen die de sleutelposities moeten identificeren dewelke bijdragen aan het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel voor de organisatie. Het aanleggen van een *talentpool* – een selectief groepje van mensen die goed presteren en in wie potentieel wordt gezien om de sleutelposities binnen de organisatie in te vullen (Donald, 2014) – is daarvoor cruciaal. Uit deze paragraaf kan worden geconcludeerd dat exclusief talentmanagement vertrekt vanuit de strategie van het bedrijf en zich dus heel sterk focust op de toekomst. De belangrijkste vraag is: welke personen zijn in staat om over x aantal jaar de cruciale posities binnen het bedrijf te bekleden (De Boeck, 2018)? Exclusief

talentmanagement kan voorts ook worden gedefinieerd als het systematisch aantrekken, identificeren, ontwikkelen en behouden van de individuen die van waarde zijn voor de organisatie (Festing, Budhwar, Cascio, & Dowling, 2013; Iles, Preece et al., 2010).

Het exclusieve perspectief veronderstelt dus dat sommige individuen getalenteerder – en bijgevolg waardevoller – zijn dan anderen (Iles, Preece et al., 2010). Onder de exclusieve invalshoek zullen daardoor bepaalde voordelen slechts aan een beperkt aantal 'getalenteerde' werknemers worden gegund (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Het inclusieve perspectief daarentegen vertrekt vanuit de assumptie dat alle individuen getalenteerd zijn, maar elk op hun eigen manier (Buckingham & Vosburgh, 2001; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013). Deze inclusieve assumptie veronderstelt dat elke werknemer potentieel heeft om in een specifiek domein uitmuntend te presteren. Inclusief talentmanagement werkt aldus vanuit het *person-environment-fit*-verhaal: het vinden van een job die het best aansluit bij de noden en sterktes van de werknemer (De Boeck, 2018). Ashton en Morton (2005) geven eveneens aan dat talentmanagement inclusief is: het streeft naar het bieden van verbeterde prestaties op alle niveaus van de beroepsbevolking, hetgeen elke werknemer in staat stelt zijn/haar potentieel te bereiken. Vanuit een eerder kritische benadering stellen Iles, Preece et al. (2010) dat de inclusieve invalshoek op het begrip 'talent' veeleer een synoniem is voor 'personeel'.

Onder een inclusieve benaderingswijze worden alle werknemers als gelijk beschouwd en krijgt elkeen evenveel kans op een welbepaald voordeel, bijvoorbeeld training. Aanhangers van de inclusieve visie op talentmanagement (Wright et al., 1994) erkennen dat een individuele werknemer of leidinggevende de organisatie een tijdelijk concurrentievoordeel kan opleveren, maar dat een duurzaam concurrentievoordeel eerder wordt gerealiseerd door de grotere *pool* aan menselijk kapitaal (*human capital*). De reden hiervoor is dat werknemers rechtstreeks betrokken zijn met de productie of dienstverlening (Wright et al., 1994).

Het inclusieve versus exclusieve perspectief op talentmanagement kan gelinkt worden aan het aangeboren versus verworven karakter van talent, hetgeen verderop uitgebreid besproken wordt. Als talent niet aangeboren is, heeft iedereen immers de mogelijkheid getalenteerd te zijn, wat de inclusieve visie benadert (Meyers et al., 2013).

## Wat is talent?

Een belangrijk onderdeel van de talentmanagement-benadering is aldus het begrip talent. Rond dit begrip bestaat wat onduidelijkheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze term doorheen de geschiedenis verschillende betekenissen heeft gekregen (Adamsen, 2014; Gallardo-Gallardo et al., 2013).

### *Linguïstische benadering*

Ten eerste zien we enkele verschillen op linguïstisch vlak. Het begrip talent werd gedurende vele duizenden jaren gevormd in verschillende Europese en niet-Europese talen. Doorheen de jaren evolueerde deze term van een gewichtseenheid, die gebruikt werd bij onder meer de Grieken en de Romeinen, naar een monetaire eenheid. In de Middeleeuwen kreeg dit woord nog diverse andere

betekenissen in Europa (Adamsen, 2014; Tansley, 2011). Wanneer gekeken wordt naar de betekenis van talent in verschillende Europese talen, kan talent over het algemeen beschouwd worden als een aangeboren kenmerk dat zich manifesteert in een bepaald domein en dat gelinkt wordt aan de buitengewone prestaties van een individu (Gagné, 2000; Gallardo-Gallardo et al., 2013).

In niet-Europese talen is er een andere benadering van het begrip talent. In de Oosterse talen, zoals het Japans, wordt talent niet beschouwd als aangeboren (Tansley, 2011). Talent wordt er eerder gezien als een verwezenlijking, een verworven bekwaamheid die het resultaat is van het jarenlang streven naar perfectie (Dries, 2013). Het verschil tussen de Europese visie op talent en de niet-Europese benadering is dus dat men in Europa gelooft dat talent aangeboren is en niet kan worden aangeleerd, terwijl men buiten de Europese grenzen aanneemt dat talent kan worden verworven en ontwikkeld doorheen de jaren (Tansley, 2011).

### *Aangeboren versus verworven benadering*

Ten tweede is talent een vaag begrip op het vlak van hoe het zich manifesteert in een persoon. Voortbouwend op exclusief en inclusief talentmanagement, kan talent dus gezien worden als een aangeboren kenmerk of een niet-aangeboren competentie.

Vooreerst kunnen verscheidene types talent bepaalde mensen gegund zijn van bij de geboorte. Meer specifiek gaat het dan meestal over muzikale of atletische talenten. Dit wordt aangeduid met de term *innate talent* of aangeboren talent. Men verdedigt deze stelling door te opperen dat talent bepaald wordt door genetische structuren die naar de volgende generatie worden doorgegeven en dat slechts een minderheid van de bevolking getalenteerd is. Indien iedereen talent zou bezitten, zouden individuele successen immers niet kunnen worden verklaard (Tansley, 2011). Talent wordt dus bij de geboorte toegewezen aan een schaars aantal individuen die de nodige capaciteiten bezitten om vervolgens een verschil te kunnen maken in een bepaald domein zoals bijvoorbeeld kunst, sport, technologie of business (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Howe, Davidson, & Sloboda, 1998; Meyers et al., 2013; Tansley, 2011).

Hiertegenover staat de visie dat talent ontstaat door oefening en ervaring (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Talent wordt hier dus beschouwd als een niet-aangeboren vaardigheid. Zowel verscheidene motivatie- en persoonlijkheidsinvloeden als leerervaringen uit het verleden kunnen bijdragen tot het verwerven van de nodige kennis en vaardigheden om dit talent tot uiting te laten komen (Gagné, 2000; Howe et al., 1998). Deze visie concludeert aldus dat talent door de meeste mensen kan worden ontwikkeld (Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007; Meyers et al., 2013).

Als gevolg van deze uiteenlopende visies, verschilt het accent dat in beide gevallen gelegd wordt. Bij aangeboren talenten ligt de focus op de identificatie en selectie van talenten. In het geval van verworven talenten ligt de nadruk op scholing, training en ervaring om zo talenten (verder) te ontwikkelen (Dries, 2013).

Hoe het management talent ziet, bepaalt dus waar zij op gaan inzetten. Wanneer het management veronderstelt dat talent aangeboren is, wordt er meer geïnvesteerd in de werving en selectie van werknemers (De Boeck, 2018), aangeduid als *buying talent* (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Indien het management daarentegen gelooft dat talent een verworven karakter heeft, zullen er meer

middelen gaan naar scholing en training van de medewerkers (De Boeck, 2018). Hier wordt naar verwezen met de term *building talent* (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Voorts kan, voortbouwend op het verschil tussen inclusief en exclusief talentmanagement, nog worden opgemerkt dat talent niet enkel bestaat uit een aangeboren of verworven kunde. Het is daarenboven noodzakelijk dat een persoon met behulp van deze kunde daadwerkelijk een contributie kan leveren binnen de organisatie en dat hij of zij betrokkenheid toont (Ulrich & Smallwood, 2012). Dit wordt verduidelijkt aan de hand van de volgende formule:

$$\text{Talent} = \text{competentie} \times \text{betrokkenheid} \times \text{contributie}$$

Met competentie refereert men naar de kennis, de vaardigheden en de waarden die nodig zijn om een job uit te voeren, zowel vandaag als in de toekomst. Competentie is nodig, daar onbekwaamheid zorgt voor slechte besluitvorming binnen de organisatie. Betrokkenheid verwijst naar het feit dat werknemers hard werken, hun tijd investeren in het bedrijf en doen wat van hen verlangd wordt. Contributie ten slotte wil zeggen dat men een werkelijke bijdrage levert, en dat men het gevoel heeft actief deel te nemen binnen de onderneming (Lumme-Tuomala, 2019; Ulrich & Smallwood, 2012).

De drie componenten in de formule zijn multiplicatief. Dit wil zeggen dat, wanneer één component ontbreekt, de andere twee componenten deze ontbrekende component niet kunnen compenseren. Als bijvoorbeeld de competentie laag is, zullen een hoge betrokkenheid en een hoge contributie er niet voor zorgen dat een individu toch als getalenteerd wordt beschouwd (Ulrich & Smallwood, 2012).

### *Input- versus outputbenadering*

Ten derde wordt de ambiguïteit van het concept talent mede bepaald door een input-, dan wel outputperspectief op talent. Dit onderscheid gaat over de vraag of talent meer afhangt van motivatie (de input) of van bekwaamheid (de output). De inputvisie stelt dat talent voortvloeit uit inspanning, motivatie en ambitie (Dries, 2013). Met andere woorden, hoeveel input (in de vorm van bijvoorbeeld energie) moet de werknemer investeren om tot resultaten te komen? Hoeveel energie willen werknemers investeren in het succes van de organisatie? Dit impliceert het afstellen van de persoonlijke doelen met de doelstellingen van de organisatie (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

De output-benadering daarentegen legt de nadruk op prestaties, het welslagen en resultaten, dus hetgeen een persoon verwezenlijkt of kan verwezenlijken. De meeste organisaties focussen enkel op bekwaamheid. Werkgevers baseren zich hierbij uitzonderlijk op prestaties uit het verleden (Dries, 2013). De reden hiervoor is dat het identificeren van talent op basis van meetbare prestaties makkelijker te verantwoorden is dan identificatie op basis van variabelen die peilen naar iemands motivatie (Dries, 2013; Meyers et al., 2013).

### *Soft skills-benadering*

Een vierde aandachtspunt is dat, wat talent precies inhoudt, ook niet eenduidig is. Sommige definities van talent zijn zo vaag, dat men zich de vraag kan stellen waarom de term talent zo frequent gebruikt wordt en er niet gesproken wordt over bijvoorbeeld vaardigheden, kennis of competenties (Tansley,



2011). Managers hechten bijgevolg steeds meer belang aan de zogenaamde *soft skills*<sup>5</sup> van (potentiële) medewerkers, onder meer door de toegenomen concurrentiedruk van buitenaf. Talent is dus ook het bezitten van bepaalde *soft skills*. Vooral motivatie en interactie met klanten en collega's worden belangrijker in de organisatiecontext (Moss & Tilly, 1996).

*Soft skills* of sociale vaardigheden worden gedefinieerd als "*the skills, abilities, and traits that pertain to personality, attitude, and behaviour, rather than to formal or technical knowledge*" (Moss & Tilly, 1996). *Soft skills* hebben dus betrekking op persoonlijkheids- en uiterlijke kenmerken, bijvoorbeeld de manier van praten en de eerste indruk die de werkgever krijgt. *Soft skills* worden bijgevolg sterk beïnvloed door de socio-culturele achtergrond van een persoon<sup>6</sup> (Fan et al., 2017; Moss & Tilly, 1996). Net zoals bij het concept talent blijft het dus onduidelijk wat de term *soft skills* nu precies inhoudt.

Een vaardigheid of talent kan hierop volgend beschouwd worden als een relationeel construct dat gevormd wordt door sociale, culturele en economische krachten, en niet als een objectieve set van individuele gaven (Shan, 2013). De term relationeel duidt erop dat talent afhankelijk is van wie talent bepaalt en dat de werkgever in het bijzonder heel veel macht heeft om te bepalen wat belangrijk is. Werknemers die bovendien niet de ideale vaardigheden bezitten, kunnen nog steeds heel productief zijn. Met andere woorden: het bezitten van een vaardigheid is geen noodzakelijke vereiste voor het in staat zijn tot het afhandelen van een karwei (Shan, 2013).

De vaardigheden waarnaar werkgevers op zoek zijn, zijn zodoende aan het veranderen. *Soft skills* vervangen meer en meer de technische vaardigheden. Een vaardigheid is altijd al een ontastbaar begrip geweest, maar nu behoren ook termen zoals motivatie, leiderschap, initiatief en communicatie tot het lijstje van de door bedrijven gewenste vaardigheden (Grugulis & Vincent, 2009). Voordien waren daarentegen enkel de *hard skills* van belang. *Hard skills* zijn de institutionele talenten, zoals een diploma of taalerkenning, die kwantificeerbaar zijn op papier, alsook kunnen lezen en schrijven, het bezitten van wiskundevaardigheden enzovoort<sup>7</sup> (Moss & Tilly, 1996). Nochtans is deze *soft skills*-benadering niet helemaal nieuw. Werkgevers zijn altijd al geïnteresseerd geweest in het type persoon dat tegenover hen kwam te zitten. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat elke job een mix van kennis en sociale vaardigheden vereist, het is dus niet zo dat er een volledige verschuiving plaatsvindt van technische naar sociale vaardigheden (Grugulis & Vincent, 2009).

Urciuoli (2008) vermeldt een definitie waaruit blijkt dat *soft skills* en *hard skills* als complementair worden beschouwd: ze vullen mekaar aan, maar vervangen elkaar niet.

*"A soft skill refers to the cluster of personality traits, social graces, facility with language, personal habits, friendliness, and optimism that mark each of us to varying degrees. [...] Soft*

---

<sup>5</sup> *Soft skills* worden door Fan et al. (2017) ook aangeduid met de termen *non-cognitive skills* of *people skills*.

<sup>6</sup> Afro-Amerikanen die zijn opgegroeid in een arme buitenwijk zouden bijvoorbeeld minder kansen hebben gekregen om interactie- en motivatievaardigheden te ontwikkelen.

<sup>7</sup> Fan et al. (2017) merken op dat de *soft skills* veel minder tastbaar zijn dan de *hard skills*. Dit vormt een uitdaging wanneer men wil schatten wat de economische rendementen zijn van deze zogenaamde *soft skills*. Hierop wordt verder ingegaan bij de bespreking van *the business case for diversity*.

*skills complement hard skills, which are the technical requirements of a job. The ideal, of course, is someone strong in both job and personal skills.*" (Urciuoli, 2008)

### *Organisationale gevolgen van talent als ambigu begrip*

*"Asking for a clear definition is like opening a can of worms."* (Gallardo-Gallardo et al., 2013)

Voor het begrip talent bestaat dus geen eenduidige, universele omschrijving (Adamsen, 2014). Men is zelden gedetailleerd over wat precies bedoeld wordt met talent in organisaties en de gevolgen van het definiëren van talent voor de talentmanagement-benadering (Tansley, 2011). Het feit dat het begrip geen eenduidige betekenis heeft, is problematisch, aangezien de term wint aan populariteit (Adamsen, 2014). Denk bijvoorbeeld maar aan het televisieprogramma *Belgium's Got Talent* en zijn internationale tegenhangers, waaruit bovendien blijkt dat talent vaak geassocieerd wordt met muzikanten, dansers, zangers en atleten.

Hoe talent wordt gedefinieerd, is vaak organisatie-specifiek en wordt sterk beïnvloed door het type industrie waarin men zich bevindt en de heersende organisatiecultuur. Organisaties hechten bovendien meer waarde aan het zelf formuleren van het begrip talent, dan een universele definitie te hanteren (Tansley, 2011). De bedrijfsstrategie bepaalt evenzeer mee hoe talent gedefinieerd wordt binnen een onderneming. In een *start-up* worden creativiteit en innovatie bijvoorbeeld niet als talenten gezien, terwijl dit wel zo is in bedrijven met een reeds gevestigde waarde. Deze laatsten hebben creativiteit en innovatie immers nodig om nieuwe producten op de markt te kunnen brengen (Ashton & Morton, 2005).

Bovendien zijn de begrippen talent en talentmanagement erg vatbaar voor subjectieve interpretatie en afhankelijk van de context waarin ze gebruikt worden. Dit maakt het moeilijk een universele talentmanagement-benadering te ontwikkelen. Het begrip talent heeft aldus een zeer dynamisch karakter dat verandert naargelang de prioriteiten binnen de organisatie. Dit zorgt voor grote verschillen tussen organisaties en entiteiten (Tansley, 2011). Het gebrek aan consensus over wat (organisationeel) talent is en wat het betekent voor talentmanagement in de praktijk, impliceert dat het voor organisaties moeilijk is om te weten hoe ze talent moeten managen. Dit is echter wel noodzakelijk om een beleid voor het managen van talent te kunnen ontwikkelen en opleidingen te kunnen organiseren (Tansley, 2011).

## Diversiteit in talentmanagement

Zoals bleek uit de literatuur die hierboven uitgebreid werd besproken, is het niet helemaal duidelijk wat het begrip talent precies inhoudt en naar welke talenten organisaties uitkijken. De talenten van etnische minderheden worden mogelijks als gevolg hiervan naar de achtergrond verschoven, waardoor de kwalificaties van arbeidskrachten niet optimaal benut kunnen worden door bedrijven.

### Talent bij etnische minderheden - *the business case for diversity*

Culturele diversiteit op de werkvloer reflecteert de bestaande demografische, sociale en culturele verschillen die zichtbaar zijn geworden in de maatschappij en het gevolg zijn van onder andere immigratie en gastarbeid (Mateescu, 2018). Deze demografische realiteit is ontstaan door de toegenomen globalisering (Martin, 2014). Het gevolg van de toegenomen diversiteit is dat er meer interactie nodig is tussen mensen met verschillende achtergronden, aangezien arbeidskrachten deel uitmaken van een wereldeconomie. Dit vraagt een grotere focus van leidinggevenden op het managen van diversiteit en het leren waarderen van culturele verschillen. Niettegenstaande blijft dit een grote uitdaging voor de bedrijfsleiders: het vereist dat ze vaardigheden ontwikkelen die van belang zijn in een multiculturele werkomgeving (Mazur, 2010).

De impact van diversiteit op de bedrijfsprestaties wordt aangeduid als *the business case for diversity*. De *business case* beargumenteert waarom een organisatie baat heeft bij het stimuleren van diversiteit in termen van bedrijfseconomische voordelen. Om deze reden wordt de *business case* beschouwd als een motivatie voor het voeren van een diversiteitsbeleid (Çelik, 2015). Immers, diversiteit kan enkel een competitieve waarde hebben op de werkvloer op voorwaarde dat diversiteit goed gemanaged wordt.

Etnische minderheden zijn bijgevolg een meerwaarde voor organisaties omwille van diverse redenen. Ten eerste zijn multiculturele organisaties beter geschikt om een divers cliënteel, dat ontstaat door de globalisering van de markt, te dienen. Dankzij de diversiteit aan werkkrachten, kunnen zulke organisaties de sociale, economische en culturele noden van buitenlandse klanten beter begrijpen (Blake & Cox, 1991; Mazur, 2010; Robinson & Dechant, 1997). Werknemers kunnen de organisatie per slot van rekening bijstaan met hun kennis over de cultuur en de gebruiken in het desbetreffende land<sup>8</sup>. Op deze manier kunnen cultuurschokken vermeden worden wanneer de organisatie uitbreidt naar andere landen<sup>9</sup>. Dit is een belangrijk aandachtspunt omdat veel moderne bedrijven uitbreiding op hun agenda hebben staan (Martin, 2014). Robinson en Dechant (1997) stellen eveneens dat de werkplek een weerspiegeling dient te zijn van het klantenbestand.

Een tweede punt is dat etnische diversiteit onderzoeks- en hi-techbedrijven een onschatbaar voordeel oplevert, aangezien diversiteit het vermogen van een groep om informatie te verzamelen en te verwerken ten goede komt en daardoor kan resulteren in meer creativiteit (Cox, Lobel, & McLeod, 1991; Mateescu, 2018; Mazur, 2010; Robinson & Dechant, 1997). Culturele diversiteit zorgt

---

<sup>8</sup> Dit principe wordt door Blake en Cox (1991) aangeduid als het marketingargument van diversiteit.

<sup>9</sup> Dit is dankzij de zogenaamde *encultured knowledge* van immigranten, zijnde hun kennis over hoe bedrijven opereren in hun land van herkomst (Ortlieb & Sieben, 2013).

er ook volgens Scholz (2012) voor dat de creativiteit binnen een team gestimuleerd wordt<sup>10</sup>, hetgeen op zijn beurt zorgt voor innovatie. Meer creativiteit en innovatie zijn cognitieve gevolgen van toegenomen diversiteit (Mateescu, 2018).

Een derde voordeel van diversiteit dat wordt aangehaald, is dat multiculturele organisaties flexibeler zijn en zich beter kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving (Mazur, 2010). Dit wordt door Blake en Cox (1991) aangeduid als het systeemflexibiliteitsargument. Zij stellen dat het systeem van multiculturele organisaties minder gestandaardiseerd is, waardoor er meer flexibiliteit ontstaat om te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving (Blake & Cox, 1991).

Een vierde voordeel van diversiteit is dat een divers personeelsbestand de gelijkheid binnen de organisatie symboliseert, hetgeen belangrijk is voor de reputatie van de organisatie (Doyen, Janssens, & Lamberts, 2002; Mazur, 2010). Het plaatsen van werknemers van etnische origine in bedrijfsbrochures en -websites bijvoorbeeld, wijst op de aanwezigheid van gelijke kansen en diversiteit binnen de organisatie. Dit wordt verondersteld een positief effect te hebben op het imago van het bedrijf (Ortlieb & Sieben, 2013). Mateescu (2018) benoemt dit als een symbolisch effect van diversiteit.

Deze literatuur wijst er echter op dat, om van deze voordelen van diversiteit te kunnen genieten, diversiteit de ruimte moet krijgen om te bloeien (Blake & Cox, 1991; Ely & Thomas, 2001; Robinson & Dechant, 1997). Enkel organisaties die in staat zijn om gekwalificeerde leden uit minderheidsgroepen aan te trekken en te behouden door hen eerlijke en evenwichtige carrièremogelijkheden aan te bieden, winnen aan competitief voordeel (Blake & Cox, 1991; Mazur, 2010). Zo stellen Kochan, Bezrukova, Ely en Jackson (2003) dat de arbeidscontext cruciaal is in het bepalen van de impact van diversiteit op de prestaties. Leidinggevenden moeten focussen op de organisatiecultuur en de HR-praktijken die nodig zijn om diversiteit te laten uitmonden in positieve resultaten (Kochan et al., 2003). De economische en organisationele context zijn dus van cruciaal belang om te bepalen in welke mate diversiteit voordelen voor de organisatie met zich meebrengt. Het is bovendien noodzakelijk dat de talenten van personen met een migratieachtergrond herkend worden. Diversiteit moet aldus gemanaged worden opdat een bedrijf daadwerkelijk meerwaarde kan halen uit haar divers personeelsbestand.

### Talent bij personen met een migratieachtergrond

Zoals eerder werd aangehaald, hechten werkgevers ook steeds meer belang aan *soft skills*: de persoonlijkheid, het gedrag en de uiterlijke kenmerken van hun (potentiële) werknemers (Cappelli, 1995; Moss & Tilly, 1996). Uit een onderzoek van Moss en Tilly (1996), waarbij managers uit verschillende industrieën werden geïnterviewd, blijkt dat velen onder hen van mening zijn dat mensen met een zwart getinte huid de *soft skills* waar zij naar op zoek zijn, niet of onvoldoende bezitten<sup>11</sup>. Vooreerst varieert hun taalgebruik en kledij sterk van personen met een blanke huid.

---

<sup>10</sup> Blake en Cox (1991) noemen dit het creativiteitsargument: de aanwezigheid van verschillende perspectieven moet de creativiteit verbeteren.

<sup>11</sup> Grugulis en Vincent (2009) zijn eveneens van mening dat *soft skills* bepaald worden door de leidinggevende. Het gaat niet zozeer over de vaardigheden op zich, maar wel over hoe werkgevers ze autoriseren op de werkvloer.

Bovendien waren sommige respondenten van mening dat zij een defensieve en vijandige attitude hebben. Anderen bestempelden hen dan weer als eng, respectloos, ongemotiveerd, moeilijk stuurbaar, niet werkwilleg, onverantwoordelijk en niet stressbestendig (Moss & Tilly, 1996).

Studies naar de aanwervingspraktijken van Amerikaanse bedrijven hebben eveneens aangetoond dat managers, al dan niet bewust, racistische stereotypen kunnen hebben ten aanzien van bepaalde groepen, zoals personen met een donkere huidskleur (Shan, 2013). Overeenkomstig de bevindingen van Moss en Tilly (1996), veronderstelt men bij deze groepen een gebrek aan *soft skills*, zoals motivatie, goede communicatievaardigheden en een goede attitude. Leidinggevend verwarren dus vaak – al dan niet bewust – uiterlijke kenmerken met het bezit van sociale vaardigheden. Hierdoor worden de kansen van personen met een zwarte huidskleur op het vinden van werk drastisch beperkt (Shan, 2013).

Het toegenomen belang van die sociale vaardigheden is een factor die tot nog toe werd genegeerd in onderzoeken over de kloof tussen etnische minder- en meerderheden, terwijl zulke vaardigheden wel werden aangewezen als het belangrijkste aanwervingscriterium (Moss & Tilly, 1996). Etnische minderheden worden, zo blijkt, minder snel aangeworven voor functies waarin *people skills* belangrijk zijn. Dit wordt geweten aan het feit dat klanten en collega's, die behoren tot de etnische meerderheidsgroep, interacties verkiezen met personen die ook tot deze meerderheidsgroep behoren (Fan et al., 2017), en bijgevolg sterk op hen gelijken (Mazur, 2010). Culturele verschillen en vooroordelen zouden redenen hiervoor kunnen zijn (Fan et al., 2017). Dit fenomeen wordt aangeduid als de *similarity-attraction*-hypothese<sup>12</sup> (Moss & Tilly, 1996).

De nadruk op *soft skills* kan resulteren in enkele problemen. Als voornaamste probleem wordt geargumenteed dat het discriminatie in de hand kan werken. Persoonlijkheid en attitudes zijn heel moeilijk te evalueren, waardoor bijvoorbeeld personen met een donkere huidskleur als minder loyaal en ambitieus worden gezien in vergelijking met hun blanke collega's (Grugulis & Vincent, 2009). De toegenomen vraag naar sociale vaardigheden kan de verschillen tussen etnische groepen helpen verklaren. Aangezien zwarte personen in de ogen van werkgevers ver achterop liggen op personen met een bleke huidskleur wat betreft hun vaardigheden, is het dus geen verrassing dat de toegenomen vraag naar *soft skills* hen benadeelt. Discriminatie op basis van etniciteit is bijgevolg een vaak voorkomend fenomeen, mede omdat de beoordeling van de *soft skills* van (potentiële) werkkrachten zeer subjectief gebeurt door de werkgever (Moss & Tilly, 1996).

Percepties tegenover werkkrachten met een migratieachtergrond zijn doorgaans gestoeld op ervaringen met (vorige) werknemers en op indrukken die – door de media en door ervaringen – buiten de werkcontext werden gevormd (Moss & Tilly, 1996). De vooroordelen ten aanzien van die minderheidsgroep kunnen ervoor zorgen dat ze niet dezelfde kansen krijgen en uiteindelijk niet

---

<sup>12</sup> De *similarity-attraction*-hypothese stelt dat mensen demografische kenmerken gebruiken om personen met vergelijkbare attitudes te identificeren. Gelijkheid vormt immers een belangrijke basis voor aantrekkingskracht tussen individuen. Er is dus een duidelijke voorkeur waar te nemen voor medewerkers met dezelfde herkomst en met dezelfde kenmerken. Deze hypothese speelt bijgevolg een aanzienlijke rol bij discriminatie op basis van etniciteit (Moss and Tilly, 1996; Fan et al., 2017).

worden aangeworven. De *soft skills*-benadering zou dus mensen die reeds als zeer gekwalificeerd werden beschouwd, bevoordelen en anderen bestraffen (Grugulis & Vincent, 2009).

Daarenboven zijn etnische minderheden doorgaans oververtegenwoordigd in *low-skilled jobs* en ondervertegenwoordigd in leidinggevende posities (Ortlieb & Sieben, 2013). Moss en Tilly (1996) stellen evenzeer vast dat mensen met een donkere huidskleur minder vertegenwoordigd zijn in *high-skilled jobs*, oftewel functies die *hard skills* – zijnde institutionele talenten en kennis – vereisen. De beoordeling van de *hard skills* of technische achtergrond van een persoon gebeurt vaak aan de hand van maatstaven zoals bedrijfsreferenties of universitaire namen (Shan, 2013). Immigranten kunnen als gevolg hiervan miskend worden omdat hun buitenlandse referenties en werkervaring als minder relevant worden beschouwd in het gastland (Shan, 2013).

Immigranten werden in het verleden reeds ingezet om tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen en om jobs, die inlandse werkkrachten niet wilden uitvoeren, op te vullen. Denk bijvoorbeeld maar aan de mijnen. Hun 'talent' is in dit geval dus dat ze werk willen verrichten dat niemand anders bereid is uit te voeren (MacKenzie & Forde, 2009; Ortlieb & Sieben, 2013). MacKenzie en Forde (2009) omschrijven in hun *rhetoric of the good worker* dan ook hoe werkgevers werknemers van een etnische minderheid inzetten binnen hun organisatie. Volgens hen zijn werkgevers op zoek naar een *good worker* met een *good work ethic*. Dit komt neer op het goed opvolgen van de instructies van het management, het maken van veel uren en de bereidheid om hard te werken. Het talent van etnische minderheden bestaat dus in het onderdanig zijn tegenover de werkgever en het gehoorzamen van bevelen (MacKenzie & Forde, 2009).

De realiteit van de hedendaagse arbeidsmarkt weerspiegelt deze trend nog steeds. Personen met een migratieachtergrond zijn zodoende meestal tewerkgesteld in jobs die weinig betalen en waarvoor ze eigenlijk overgekwalificeerd zijn op het vlak van scholing en ervaring. Ze verrichten monotoon werk of arbeid die fysiek veel van hen vergt, in onaantrekkelijke – al dan niet slechte – arbeidsomstandigheden. Zulke jobs bevinden zich gewoonlijk in de secundaire sector<sup>13</sup> (MacKenzie & Forde, 2009; Shan, 2013). Het hebben van klanten die specifiek gelinkt zijn aan de nationaliteit, is een ander 'talent' dat wordt geïdentificeerd onder personen met een migratieachtergrond (Moss & Tilly, 1996; Ortlieb & Sieben, 2013). Poolse vrachtwagenchauffeurs staan bijvoorbeeld bekend om hun bereidheid tot het maken van zeer lange dagen.

De meeste bedrijven erkennen volgens de bestaande literatuur het belang van diversiteit op de werkvloer. Nochtans is diversiteit doorgaans geen prioriteit binnen de organisatie. De reden hiervoor is mogelijks dat het integreren van diversiteit een engagement is op de lange termijn. Bijgevolg zijn de resultaten ervan minder tastbaar en voorspelbaar dan bijvoorbeeld investeringen in de ontwikkeling van een nieuw product (Robinson & Dechant, 1997).

---

<sup>13</sup> De secundaire of industriële sector is de economische sector dewelke grondstoffen van de primaire sector verwerkt. De secundaire sector staat ook bekend als kortweg 'de industrie'. In de tertiaire sector worden de producten vervolgens aan de consument verkocht. De secundaire sector wordt doorgaans gekenmerkt door lage lonen, slechte arbeidsomstandigheden, fysiek zwaar werk en beperkte opportuniteiten voor vooruitgang.



# Methodologie

## Onderzoeksopzet

Deze masterthesis focust op de visie van leidinggevend en arbeiders op het talentmanagement van etnische minderheden. Om na te gaan in hoeverre de talenten van arbeiders – met een etnische achtergrond – erkend worden, wordt als centrale onderzoeksvraag gedefinieerd: "Over welke eigenschappen moeten arbeiders beschikken om gezien te worden als talentvol, volgens de leidinggevend en arbeiders in een groot bedrijf, en hoe beïnvloedt dit het talentmanagement van de arbeiders?".

Het eerste deel van deze thesis bestaat uit een theoretisch kader aangaande de begrippen talent en talentmanagement, hoe talentmanagement zich verhoudt tot *Human Resources Management* (HRM) en tot slot het talent van etnische minderheden. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de bestaande literatuur omtrent talent, talentmanagement en etnische diversiteit. Aan de hand van deze literatuur werd reeds een eerste inzicht verworven over talentmanagementpraktijken en talenten van etnische minderheden. De gebruikte wetenschappelijke literatuur werd bekomen via de digitale universiteitsbibliotheek van de Universiteit Hasselt.

Het tweede deel bestaat uit een kwalitatief onderzoek – meer specifiek een case study – naar de talentmanagementpraktijken van etnische minderheden. Dit kwalitatief onderzoek werd gevoerd aan de hand van semigestructureerde interviews die werden afgenomen met leidinggevend en arbeiders tewerkgesteld in de magazijnen van een niet nader genoemd Belgisch bedrijf. Deze interviews werden afgenomen op de werkplek van de respondenten.

## Keuze van de onderzoeksmethode

Voor het empirische gedeelte van deze thesis werd er geopteerd voor kwalitatief onderzoek met als doel een diepgaand beeld te krijgen van de achterliggende overtuigingen, meningen en attitudes van personeelsleden van een Belgisch bedrijf ten aanzien van een bepaald sociaal fenomeen, namelijk de talenten van etnische minderheden. Kwalitatief onderzoek is beter geschikt om in te gaan en door te vragen op specifieke – maatschappelijk gevoeligere – onderwerpen, zoals etnische minderheden en hun talenten. Op deze manier kon er volledig gefocust worden op de achterliggende opvattingen van de respondent omtrent dit onderwerp.

Kwalitatief onderzoek geeft aldus een inzicht in het *hoe* en *waarom* in plaats van het *hoeveel* en *waar*. De bedoeling is te weten komen hoe de problematiek in elkaar zit, wat de oorzaken zijn en waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen (Scholl & Olivier, 2014). Respondenten delen hun ervaringen over een specifiek fenomeen, waarna deze geïnterpreteerd worden door de onderzoeker (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Kwantitatief onderzoek daarentegen beoogt het meten van de omvang van een sociaal fenomeen (Kitto, Chesters, & Grbich, 2008), en was bijgevolg minder geschikt voor het in kaart brengen van de talentmanagementpraktijken aangaande etnische minderheden.



De data werd verzameld door middel van diepte-interviews<sup>14</sup>. Deze hebben als voordeel dat twijfels van de respondenten over bepaalde vragen kunnen worden weggewerkt door de onderzoeker en dat non-verbale signalen mee kunnen worden opgenomen in het onderzoek (Sekaran & Bougie, 2016). Merk op dat dit soort onderzoek gebruik maakt van een eerder kleine steekproef.

## Sociale context van het bedrijf

Het bestudeerde bedrijf is een groot en groeiend bedrijf, gelegen in een Belgische provincie die gekenmerkt wordt door een etnisch diverse populatie. Dit is hoofdzakelijk te wijten aan de rijke mijngeschiedenis en de ontwikkeling van de steenkoolindustrie in de streek. Eind jaren twintig kwamen er vooral arbeiders uit Polen, Tsjecho-Slowakije en Italië om in de mijnen te werken. Na de Tweede Wereldoorlog neemt de migratie vanuit Italië nog sterker toe. Als gevolg van de mijnramp van Marcinelle in 1956 – waar veel Italianen om het leven kwamen – waren het vanaf dan vooral Grieken, Spanjaarden en Portugezen die als mijnarbeider aan de slag gingen in de regio. Sedert de jaren zestig komen er veel gastarbeiders uit Turkije en Marokko. Het verstrengen van de regels voor asiel, migratie en gezinshereniging heeft ervoor gezorgd dat er nu vooral migranten vanuit Oost-Europa komen (Provinciaal Integratiecentrum Limburg, 2012).

Binnen deze context verricht het bedrijf activiteiten met betrekking tot de opslag van goederen in magazijnen voor een hele reeks productsegmenten. De concurrentie is daarenboven steeds groter geworden. Naarmate de tijd vorderde, kwamen er steeds meer bedrijven die dezelfde diensten aanboden. Hierdoor ervaart het bedrijf een hoog personeelsverloop, daar de concurrentie doorgaans een aantrekkelijker loon aanbiedt.

Er dient nog te worden opgemerkt dat elke arbeider die binnen het bedrijf wordt aangeworven, start op interimbasis. Voor de selectie van geschikte arbeidskrachten wordt bijgevolg nauw samengewerkt met een interimkantoor, welke de aanwijzingen van wat talentvolle arbeiders zijn volgt van het betreffende bedrijf. In het interimkantoor worden de kandidaten al een eerste keer gefilterd op basis van de capaciteiten die ze minimaal zouden moeten bezitten. Nadat de kandidaat-operatoren testen hebben afgelegd bij het uitzendbureau, worden ze doorgestuurd naar de supervisors van het bedrijf. Deze krijgen dan het *Curriculum Vitae* (CV) doorgestuurd en zij nemen vervolgens opnieuw een sollicitatiegesprek af om te kijken wat voor iemand ze voor zich hebben zitten. Na verloop van tijd krijgen de interim-arbeiders een vast contract aangeboden, mits een goede evaluatie door hun leidinggevenden. Doorgaans werken de operatoren tussen acht en twaalf maanden als interim-arbeider, vervolgens krijgen ze twee keer een contract van drie maanden en dan krijgen ze pas een contract voor onbepaalde duur.

## Beschrijving van de respondenten

Er werden gedurende de maanden maart en april 2019 twaalf diepte-interviews afgenomen van ongeveer een halfuur tot een uur met medewerkers van het bestudeerde bedrijf. Onder hen werden,

---

<sup>14</sup> In geval van een diepte-interview wordt er een gesprek gevoerd – in deze specifieke case op de werkplek van de respondenten – aan de hand van een discussiegids. Hierbij is het vooral de bedoeling dat de respondent zijn eigen verhaal en ervaringen kan vertellen.

in de lijn van de hiërarchie, twee supervisors, drie ploegbazen en zeven arbeiders bevestigd. Hun specifieke functie en taken worden hieronder uitgelegd.

Vooreerst werden er twee supervisors bevestigd. Hun taken zijn hoofdzakelijk operationeel van aard, zoals de coördinatie van het laden en lossen van de leveringen, maar ook persoonsgebonden, zoals het aanwerven en ontslaan van werknemers. Zij staan in voor de dagelijkse activiteiten die het magazijngebeuren draaiende moeten houden voor het halgedeelte waar zij verantwoordelijk voor zijn. Dit houdt onder andere in: de planning opmaken, sollicitaties afnemen, samenzitten met klanten, evenals administratieve taken. Elke supervisor heeft om en bij de 120 personen onder zich, waarvan het merendeel – zo'n negentig procent – arbeider is. Eén van hen geeft aan dat de job van supervisor 24 op 24 loopt. Ze werken vooral overdag, maar moeten ook 's nachts bereikbaar zijn indien er incidenten gebeuren. Bovendien nemen zij naar eigen zeggen ook vaak de rol van psycholoog op zich en bieden zij een luisterend oor voor teamleden die daar behoefte aan hebben.

Er werden tevens interviews afgenomen met drie ploegbazen. Zij staan in voor het coördineren van de goederenstroom van de klanten wiens goederen in het *warehouse* gestockeerd staan. In grote magazijnen wordt er een onderscheid gemaakt tussen in- en outbound ploegbazen. Outbound ploegbazen zijn verantwoordelijk voor alle goederen die het magazijn verlaten, terwijl inbound ploegbazen aansprakelijk zijn voor het hele inkomende gebeuren, namelijk het lossen van goederen en het verwerken ervan binnen het magazijn. Ze zijn meewerkende ploegbaas, wat wil zeggen dat ze de operatoren aansturen maar zelf ook bijspringen in drukke periodes. De ploegbaas moet zijn operatoren inplannen op een manier die ervoor zorgt dat al het werk op tijd gedaan wordt en die de operatoren toelaat te roteren tussen verschillende taken. Hun taak bestaat daarenboven ook uit het oplossen van eventuele problemen tussen de arbeiders onderling.

Elke ploegbaas stuurt één team arbeiders – zowel vaste arbeiders als interimers – aan. Dit team wordt zoveel mogelijk samengesteld uit telkens dezelfde mensen. Binnen het bedrijf werkt men in vier posten. Er is een ochtendshift van 6u tot 14u, een dagshift van 8u tot 16u, een middag- of avondshift van 14u tot 22u en een nachtshift van 22u tot 6u. De dagpost blijft iedere week hetzelfde, terwijl de samenstelling van de ochtend- en avondpost elke week afwisselt. Arbeiders die de ene week in ochtendshift werken, doen de daaropvolgende week dus de avondshift. Uit elke shift – met uitzondering van de nachtshift – werden één ploegbaas en één of meer arbeiders bevestigd.

Zeven arbeiders – operatoren genaamd – werden eveneens bevestigd over hun meningen en ervaringen omtrent talentmanagement en etnische minderheden op de werkvloer. De taken van de operatoren verschillen per *warehouse* waarin ze tewerk gesteld zijn. Sommige arbeiders doen taken met betrekking tot luchtvracht. Dit houdt in dat ze labels plakken op de goederen die met het vliegtuig of de boot zullen worden getransporteerd en deze goederen inpakken in dozen. De operatoren die in het magazijn zelf werken, voeren onder andere de volgende taken uit: vrachtwagens laden en lossen, alle inkomende goederen controleren op schade of lekkage, goederen wegzetten met de reachtruck en orderpicking. Orderpicken is het klaarzetten van gemengde paletten op bestelling van de klant. De arbeiders volgen opleidingen voor het behalen van een hef-, reach- of combitruckbrevet, teneinde hun taken binnen het magazijn te kunnen uitvoeren.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de functie van de bevroagde personen, of ze al dan niet een migratieachtergrond hebben, het aantal jaren dat ze reeds werkzaam zijn binnen het bedrijf en in welk van de twee magazijnen ze tewerkgesteld zijn.

Functie	Migratieachtergrond	Periode werkzaam	Magazijn (fictief nummer)
Supervisor 1	Nee	> 20 jaar	1
Supervisor 2	Nee	15 – 20 jaar	2
Ploegbaas 1	Nee	15 – 20 jaar	1
Ploegbaas 2	Ja	> 20 jaar	2
Ploegbaas 3	Ja	5 – 10 jaar	1
Arbeider 1	Nee	< 1 jaar	1
Arbeider 2	Ja	5 - 10 jaar	1
Arbeider 3	Ja	1 – 5 jaar	2
Arbeider 4	Nee	5 – 10 jaar	2
Arbeider 5	Nee	15 – 20 jaar	1
Arbeider 6	Ja	1 – 5 jaar	1
Arbeider 7	Ja	< 1 jaar	1

Tabel 1: overzicht van de respondenten

## Beschrijving van de discussiegidsen

Er werden verschillende discussiegidsen opgesteld voor de interviews met de supervisors, de ploegbazen en de arbeiders. Bovendien werd er nog een onderscheid gemaakt tussen arbeiders met en zonder migratieachtergrond. De discussiegidsen werden deels gebaseerd op de literatuurstudie, teneinde bestaande theorieën te testen.

De discussiegids voor de interviews met de supervisors focuste op hun functie en taken binnen het bedrijf; het profiel werknemers waar zij als supervisor naar op zoek zijn; hun perceptie van talentvolle werknemers; de gangbare praktijk binnen het bedrijf wat betreft opleidingen en doorgroeimogelijkheden voor werknemers; etnische diversiteit op de werkvloer en hun ervaringen met werknemers met een andere achtergrond.

Wat betreft de ploegbazen, werd er van elke shift – behalve de nachtshift - één ploegbaas bevroagd. Bij hen werd gepeild naar onder andere hun familiale achtergrond en scholing; de inhoud van hun job; hoe hun team eruit ziet en welke job de operatoren uitoefenen; hoe ze hun mensen gemotiveerd houden; wat zij beschouwen als een goede werknemer; hun relatie met meerderen; etnische diversiteit op de werkvloer en het effect hiervan.

Tijdens de interviews met de operatoren kwamen onder andere de volgende topics aan bod: hun achtergrond; de inhoud van hun job; wat ze leuk en minder leuk vinden aan hun job; hoe ze hun werkgever zouden beschrijven qua werkuren, vrijheid, evaluaties en opleidingen; hun relatie met collega's en meerderen; etnische diversiteit en het effect hiervan op de werkvloer. Waar er bij arbeiders zonder migratiegrond gepolst werd naar gepercipieerde verschillen met mensen met een andere achtergrond en ervaren conflicten of situaties van discriminatie, werd er bij de operatoren

met migratieachtergrond gefocust op ervaren verschillen in behandeling en het al dan niet geconfronteerd worden met vooroordelen.

Voor de gedetailleerde discussiegidsen wordt verwezen naar bijlage 1 en 2.

## Data-analyse

De interviews werden opgenomen en vervolgens werden de audiobestanden letterlijk getranscribeerd naar geschreven tekst. Na transcriptie werd de kwalitatieve data gecodeerd aan de hand van codes op drie niveaus. Een eerste onderscheid werd gemaakt op niveau één. De code 'aanwezig' duidt op eigenschappen waar men naar op zoek is bij de operatoren. De code 'ontwikkeling' daarentegen gaat over de manieren waarop talent binnen de onderneming wel of niet wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld door middel van opleidingen. Op niveau twee werden deze codes verder onderverdeeld. De tweede orde codes van de code 'aanwezig' werden op hun beurt ook nog verder gespecificeerd. De volgende codeboom geeft de datastructuur op een overzichtelijke manier weer:

Code 1	Code 2	Code 3
Aanwezig	communicatie	omgang collega's
		taal kennen
	productiviteit	prestaties
		op tijd komen
		stilstanden
		ziekte & afwezigheid
		fysiek aankunnen
		flexibiliteit
	bedrijfscultuur	opvolgen instructies
		omgang controle
		veiligheid
	veiligheid	veiligheid
		orde & netheid
Ontwikkeling	opleiding	
	doorgroei-mogelijkheden	

Figuur 1: codeboom

Het coderen van de transcripties gebeurde in Microsoft Excel. Alle relevante uitspraken werden hierbij gelinkt aan één of meerdere codes. Onderstaande tabellen geven een overzicht van de coderingen die in deze masterthesis gebruikt werden op niveau één, twee en drie, alsook telkens hun betekenis.

Code	Betekenis
<i>Aanwezig</i>	De quote gaat over een eigenschap die men zoekt of (niet) terugvindt in een arbeider.
Communicatie	De quote gaat over een eigenschap die te maken heeft met communicatie, zoals omgaan met collega's en de juiste taal spreken.
Productiviteit	De quote gaat over een eigenschap die te maken heeft met productiviteit, zoals voldoende prestaties behalen, op tijd komen, niet te veel stilstanden hebben, niet te vaak ziek zijn en het werk fysiek aankunnen.
Bedrijfscultuur	De quote gaat over een eigenschap die te maken heeft met het om kunnen gaan met elementen van de bedrijfscultuur, zoals flexibiliteit tonen, opvolgen van instructies en om kunnen gaan met de controle op de werkvloer.
Veiligheid	De quote gaat over een eigenschap die te maken heeft met veiligheid, zoals het opvolgen van veiligheid en net en ordelijk werken.
<i>Ontwikkeling</i>	De quote gaat over opleidingen die men (niet) geeft of over doorgroeimogelijkheden die er (niet) zijn.
Opleiding	De quote gaat over een opleiding die (niet) gegeven, aangeboden of gevraagd wordt.
Doorgroeimogelijkheden	De quote gaat over een doorgroeimogelijkheid die er (niet) is.

Tabel 2: overzicht van de codes op niveau één en twee.

Code	Betekenis
<i>Communicatie</i>	
Omgang collega's	De quote gaat over hoe men (niet) omgaat met collega's en hoe men met hen lacht en plezier maakt.
Taal kennen	De quote gaat over hoe men de taal (niet) kent of iets anders gelinkt aan taal.
<i>Productiviteit</i>	
Prestaties	De quote gaat over hoezeer men (niet) presteert/prestaties levert en aan aantallen komt.
Op tijd komen	De quote gaat over hoe men (niet) op tijd komt of stipt werkt.
Stilstanden	De quote gaat over hoeveel stilstanden men (niet) heeft.

Ziekte & afwezigheid	De quote gaat over ziekte en afwezigheden van arbeiders.
Fysiek aankunnen	De quote gaat over het werk fysiek (niet) aankunnen.
<i>Bedrijfscultuur</i>	
Flexibiliteit	De quote gaat over het (niet) hebben van flexibiliteit.
Opvolgen instructies	De quote gaat over het (niet) kunnen of willen opvolgen van instructies.
Omgang controle	De quote gaat over het (niet) kunnen of willen omgaan met de controle op het werk, zowel digitale controle als door leidinggevenden zelf.
<i>Veiligheid</i>	
Veiligheid	De quote gaat over het (niet) toepassen van de veiligheidsvoorschriften.
Orde & netheid	De quote gaat over het (niet) ordelijk en net werken.
<i>Andere</i>	

Tabel 3: overzicht van de codes op niveau drie.

Nadat de uitspraken van de respondenten aan één of meerdere codes werden toegewezen, werd de verzamelde data geanalyseerd en geïnterpreteerd. Er werd een pivot tabel opgesteld in Excel waaruit bleek dat enkele eigenschappen er bovenuit sprongen. Deze eigenschappen worden besproken in de bevindingen om also een antwoord te kunnen bieden op bovenvermelde onderzoeksvraag.

### Kritische reflectie van de onderzoeker

Vanuit een eerder kritisch oogpunt zijn er positieve, alsook minder goede punten te vermelden over het onderzoek. Om te beginnen is de rol van de onderzoeker bepalend voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een extern onderzoeker – zoals het geval is in deze thesis – zal hoogstwaarschijnlijk betrouwbaardere resultaten bekomen dan een onderzoeker die deel uitmaakt van de bestudeerde organisatie. Respondenten zullen immers minder geneigd zijn voorzichtige of sociaal wenselijke antwoorden te geven op de vragen wanneer de onderzoeker iemand is die ze niet kennen. Bovendien bestaat het merendeel van de personeelsleden in het bedrijf uit personen van het mannelijke geslacht, waardoor ze mij – als vrouwelijke onderzoeker – graag meer uitleg gaven. Enkele respondenten waren ook al lange tijd werkzaam binnen het bedrijf, waardoor ze de rol van leerkracht op zich wilden nemen en mij op die manier meer bijbrengen over de gang van zaken.

Een minder goed punt is daarentegen dat de geïnterviewde operatoren willekeurig binnen werden gestuurd door de supervisor en/of ploegbaas. Zij hadden aldus de mogelijkheid te beslissen welke operatoren aan het onderzoek zouden deelnemen. Op basis van hun mensenkennis over de arbeiders konden zij dus min of meer voorspellen welke arbeiders uitgebreid over het onderwerp zouden willen praten.

Bovendien bestonden de gehanteerde discussiegidsen uit twee verschillende delen: een deel vragen gerelateerd aan talentmanagement en een deel vragen gerelateerd aan etnische diversiteit. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deel één doorgaans uitvoerig werd beantwoord door de meeste respondenten, terwijl men vrij weinig te zeggen had over diversiteit, vooroordelen, discriminatie

enzovoort, hetgeen bevestigd werd in het tweede deel. Vanuit een eerder kritisch standpunt kunnen we stellen dat de neiging van de geïnterviewde personeelsleden om eventuele situaties van discriminatie of problemen met diversiteit op de werkvloer bloot te leggen, wellicht beperkt werd door onder meer de aanwezigheid van de Belgische antidiscriminatiewetgeving die elke vorm van discriminatie verbiedt.

Tot slot moet ook worden vermeld dat, wegens tijdsgebrek, een beperkt aantal interviews konden worden afgenomen. Hierdoor kon er geen honderd procent duidelijk beeld worden geschetst van de situatie inzake talentmanagement binnen het bedrijf. Immers, er werken in totaal 100 à 120 operatoren in één magazijn, terwijl er slechts een zevental – uit twee *warehouses* – werden bevestigd. Meer interviews afnemen zou een duidelijker beeld kunnen scheppen van het talentmanagementbeleid binnen het bedrijf. Bovendien werden de interviews in een voor het bedrijf zeer drukke periode afgenomen. De interviews werden eind maart afgenomen, wat wil zeggen: het einde van de maand maart en het einde van het eerste kwartaal. Doordat de operatoren dus moeilijk konden worden gemist in de hal, mochten ze geen volledig uur worden geïnterviewd.

### Ethische verantwoording van het onderzoek

Alle interviews werden opgenomen met toestemming van de respondenten. Deze audiobestanden werden vervolgens zo snel mogelijk en letterlijk getranscribeerd naar geschreven tekst. Alle geïnterviewde personen werden voor het interview op de hoogte gebracht van hun recht tot aanvraag van de verwijdering van hun gegevens, indien zij dit zouden wensen. Er werd hen bovendien verzekerd dat alle gegevens anoniem en confidencieel zouden worden verwerkt, zodat de in het onderzoek vermelde uitspraken niet te herleiden zijn naar een bepaalde persoon. De respondenten tekenden elkeen een *informed consent* van de Ethische Commissie van de Universiteit Hasselt waarmee zij toestemming gaven voor hun vrijwillige deelname aan het onderzoek.

## Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek toegelicht om uiteindelijk een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag "Over welke eigenschappen moeten arbeiders beschikken om gezien te worden als talentvol, volgens de leidinggevenden en arbeiders in een groot bedrijf, en hoe beïnvloedt dit het talentmanagement van de arbeiders?". Er wordt in het eerste deel een onderscheid gemaakt tussen hoe leidinggevenden en hoe operatoren talent bij operatoren beschrijven. In het tweede deel wordt er ingegaan op hoe leidinggevenden en operatoren de eigenlijke ontwikkeling van talent bij operatoren beschrijven.

### Aanwezige talenten

In deze sectie wordt besproken welke eigenschappen leidinggevenden beschrijven als talenten van arbeiders en welke eigenschappen de arbeiders denken te moeten bezitten om als een getalenteerde werkkraft te worden beschouwd door hun leidinggevende.

### De constructie van talent door leidinggevenden

De leidinggevenden beschrijven de kenmerken die operatoren idealiter bezitten om herkend te worden als talentvol als volgt: het behalen van de vooropgestelde prestaties, het bezitten van de juiste communicatievaardigheden, een 'juist' karakter hebben en de veiligheidsvoorschriften en -instructies naleven.

### *Prestaties halen*

Het eerste talent welke leidinggevende beschrijven als noodzakelijk voor een goede operator is het behalen van de vooropgestelde prestaties. Elke arbeider die het bedrijf binnenkomt, start als orderpicker. Per dag moet een orderpicker 180 lijnen halen. Eén van de ploegbazen gaf aan dat hij op basis van de prestaties beslist of de operator meer in zijn mars heeft.

*Je begint hier als orderpicker, dan moet je je lijnen halen. [...] En als je je lijnen haalt een aantal maanden achtereen, dan is dat een teken dat er iets in u zit en dan gaan we er ook verder mee, [...] dan sturen we die naar school – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Deze uitspraak toont aan hoe belangrijk prestaties zijn binnen het bedrijf en dat men het behalen van prestaties ziet als een talent op basis waarvan beslist wordt of de operator op opleiding wordt gestuurd of niet. Deze focus op prestatiegerichtheid betekent enerzijds dat de operatoren het werk fysiek moeten aankunnen.

*Er gaan er heel veel weg in de nacht. Waarom? Omdat het redelijk zwaar is. Als je nu de hal tegenover ons neemt, dat zijn alleen maar handschoenen. Als je een doos handschoenen moet oppakken of je moet 25 kilo pijlers opnemen, de hele nacht of de hele dag, dan heb ik ook rap gekozen. – Ploegbaas 1 (15 – 20 jaar werkzaam)*

Een supervisor gaf aan dat de fysieke belasting in de *warehouses* hoog is. Hij opperde bovendien dat dit één van de oorzaken is voor het tamelijk hoog personeelsverloop binnen het bedrijf. Vandaar dat



hij vindt dat er meer moet worden geïnvesteerd om het orderpicken – de fysiek meest belastende job – ergonomischer te maken.

*Het jammerlijke eraan is dat de druk soms hoog ligt en de fysieke belasting is hoger. Dus ik denk dat we daar een beetje meer moeten gaan kijken, meer investeren om ergonomischer te kunnen werken. [...] We zitten nu heel laag, het orderpicken is bijvoorbeeld heel laag, we zouden dat iets hoger kunnen maken met stellingen waar je een pallet op kan zetten, waar de goederen naar je toekomen. – Supervisor 1 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Deze eigenschap komt ook tot uiting in het feit dat er zeer weinig vrouwen in het bedrijf tewerkgesteld zijn, daar de leidinggevenden weigerachtig staan tegenover het aannemen van vrouwelijke operatoren.

*Het moet een profiel zijn dat geen rugklachten heeft omdat je hier met zware picken zit, dus dat het fysiek wel wat in orde is. Vrouwen ben ik niet vies van, maar het werk laat het niet toe. En het probleem is weer van, ik kan wel vrouwen aannemen voor checks, waarin dat vrouwen waarschijnlijk veel beter zijn dan mannen, maar dan heb je het rotatieprobleem, dan moeten die mannen het zware werk blijven doen. – Supervisor 2 (15 – 20 jaar werkzaam)*

Anderzijds uit deze focus op prestatiegerichtheid zich in het behalen van de vooropgestelde aantallen. In de *warehouses* wordt er gewerkt met een digitaal scansysteem dat registreert wanneer de arbeiders stilstaan. Indien een arbeider zijn *targets* niet haalt, kunnen de leidinggevenden naar de data van deze digitale scan kijken om te weten te komen of de arbeider in kwestie een bepaalde tijd heeft stilgestaan. Er gebeurt in theorie dus geen directe monitoring, maar men kan wel de link leggen indien de arbeider zijn aantallen die dag niet heeft behaald. Bijkomend krijgen de operatoren een prestatieformulier waar ze nauwkeurig moeten opschrijven wat ze gedaan hebben, bijvoorbeeld: van minuut X tot minuut Y was ik de batterij van de reachtruck aan het omwisselen. Op deze manier kunnen ze zichzelf verantwoorden wanneer de leidinggevenden zien dat ze een bepaalde tijd hebben stilgestaan.

*Dat heeft ook allemaal met prestaties te maken: zijn de prestaties goed, dan is er ook minder aan de hand. Dat moet behaald worden hier. Zijn de prestaties slecht, dan beginnen ze te pitsen, dan is het gedaan met kleine pauzes nemen. [...] Normaal gezien, als je gewoon je werk doet, dan maken die stilstanden ook niet uit. Als jij je prestatie niet haalt, dan gaan we naar de stilstanden kijken natuurlijk. – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Deze uitspraak toont – naast de aanwezigheid van het digitale controlesysteem – aan hoe belangrijk prestaties zijn op de werkvloer en hoe nauwgezet de leidinggevenden de prestaties opvolgen. De ploegbaas gaf aan dat de operatoren zelfs geen kleine pauze mogen nemen wanneer hun prestaties niet behaald worden. Op basis van bovenstaande uitspraken kunnen we besluiten dat het behalen van prestaties een heel belangrijk criterium is voor de operatoren binnen het bedrijf.

### *Communicatievaardigheden*

De voornaamste vereisten die het bedrijf wenst wat betreft communicatievaardigheden, zijn (1) het kennen van de taal en (2) zorgen voor een goede sfeer in het team. Wat betreft het kennen van de

taal, wensen de leidinggevenden dat de operatoren toch iets of wat Nederlands kunnen schrijven en begrijpen zodat ze de verschillende processen goed kunnen volgen.

*Wij starten meestal met orderpickers. Wat betekent dat eigenlijk? Dat mensen naar taal toe, toch iets of wat Nederlands begrijpen en kunnen schrijven. Waarom? We werken in een gevarengoederenmagazijn [...] waardoor je eigenlijk mensen een training moet geven. – Supervisor 1 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Daarenboven is het machtig zijn van de Nederlandse taal volgens de leidinggevenden een belangrijke vereiste omdat de operatoren enkel op die manier contact kunnen maken met elkaar.

*Gebroken [Nederlands] is niet erg, maar ik wil niet dat ze samen aan een tafel zitten en dat een Nederlander hen niet verstaat of dat ik hen niet versta. [...] Je moet de taal kennen, dan moet je maar de moeite doen om het te leren. Want als je je eigen taal blijft spreken, dan maak je geen stappen vooruit. – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Eén van de ploegbazen gaf te kennen dat hij slecht sprekende operatoren toch een kans probeert te geven, omdat hij in het verleden reeds gemerkt heeft dat deze arbeiders wel degelijk iets in zich hebben kunnen zitten en kunnen uitgroeien tot een goede werkman.

*Ik merk wel dat ik hier slecht sprekenden heb, dus die de taal amper begrijpen. [...] Dan probeer je dat toch een kans te geven. In het verleden was ik daar kordaat mee, dat ik dacht "daar begin ik niet aan". Maar nu met de jaren ervaring merk ik dat je daar soms toch wel een goede [operator] uithaalt. Ik heb er twee gehad die heel slecht Nederlands konden, niet Nederlands konden schrijven, heb ik toch mijn tijd in gestoken en dat zijn twee heel goede operators geworden. – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Uit deze uitspraak blijkt dat productiviteit toch meer meespeelt dan het kennen van de Nederlandse taal. Des te meer omdat de ploegbaas aangeeft dat hij deze slecht sprekende operatoren naar school heeft gestuurd, nadat bleek dat zij waren uitgegroeid tot heel goede arbeiders. Zoals reeds werd aangehaald worden operatoren enkel op opleiding gestuurd wanneer zij hun prestaties/lijnen halen en daarmee aantonen dat zij meer in zich hebben.

De tweede vereiste aangaande communicatievaardigheden is bijdragen tot een goede sfeer in het team. Eén van de ploegbazen vindt sfeer veel belangrijker dan het behalen van prestaties.

*De sfeer, dat is ook een belangrijke. Voor mij het belangrijkste, ik zeg dat ook elk jaar in mijn speech als ik de mensen aanspreek, sfeer, mentaliteit en zo, dat staat bij mij, oké veiligheid staat eerst, dan sfeer. Prestaties of rendement, dat staat bij mij op de derde of vierde plaats, dat komt automatisch als dat bovenste er allemaal is. – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Diezelfde ploegbaas gaf aan dat iemand die slecht in de groep ligt geen enkele kans maakt, hoe hard hij of zij ook werkt. Goed in de groep liggen is voor hem prioritair, hoofdzakelijk omdat de verschillende afkomsten op de werkvloer goed moeten kunnen samenwerken. Supervisor 2 argumenteerde eveneens dat, wanneer een conflict tussen operatoren onopgelost blijft, één van hen

moet worden overgeplaatst naar een ander magazijn of naar een andere shift. Op die manier wil hij zo snel mogelijk de sfeer in de groep laten terugkeren.

*Dat zal sowieso jaarlijks wel voorkomen, dat mensen met elkaar een discussie hebben. [...] Dan proberen we dat zo snel mogelijk af te handelen, op te lossen. Stel nu in het extreemste geval: dat is niet op te lossen. Dan is het voor mij heel duidelijk, dan moet één van de twee in overplaatsing. Of een andere shift, zodat ze elkaar niet zien. Omdat ik zo rap mogelijk die sfeer terug wil hebben. – Supervisor 2 (15 – 20 jaar werkzaam)*

### *Karakter*

Betreffende het karakter van de operatoren, beschreven de leidinggevenden eveneens enkele voorwaarden. Zo willen ze operatoren die vriendelijk en open zijn in de omgang. Er dient te worden opgemerkt dat, wanneer er gesproken wordt over karakter, elke leidinggevende wel een goed karakter wenst maar dat de precieze invulling van wat een goed karakter is, verschilt onder leidinggevenden. Supervisor 1 beschreef een goed karakter voor op de werkvloer als iemand die vriendelijk is en openstaat voor vernieuwing.

*Naar karakter toe, zeker ook openstaan voor vernieuwing en voor andere mensen. Je moet je inbeelden [...] dat we met heel veel culturen en heel veel nationaliteiten zitten, dus je moet er ook voor openstaan, dat is ook niet altijd evident, geloof me maar, dat het soms eens tot akkefietjes komt tussen bepaalde culturen of nationaliteiten. – Supervisor 1 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Voorts willen leidinggevenden ook operatoren die zelfstandig kunnen werken en met nieuwe ideeën komen. Twee ploegbazen verklaarden wil, interesse en zelfstandigheid heel belangrijk te vinden.

*Als die zelfstandig kan werken, niet als je ene hebt die de hele tijd naar boven komt van "ik heb dat gedaan en wat moet ik nu gaan doen" of "hoe moest dat weer" [...]. Als je zo ene hebt, dan weet je al van, die kan je nooit alleen laten [...]. Als je iemand hebt die al van zijn eigen vooruit werkt, dan weet je van, daar heb je een goede [operator] aan, maar die zijn heel dun gezaaid. – Ploegbaas 1 (15 – 20 jaar werkzaam)*

Supervisor 1 gaf aan dat een manueel geprinte picklijst ervoor zorgt dat je sterke operatoren kan herkennen, omdat de operator bijgevolg moet zoeken waar alles staat. Een scanner daarentegen kauwt alle stappen voor van A tot Z. Volgens hem springen diegenen die zelfstandig – zonder het digitale systeem – al iets kunnen, er dan uit. Hij was dus van mening dat het deels de taak van de leidinggevende is om zelfstandigheid onder zijn arbeiders te creëren. Die zelfstandigheid uit zich dan naar eigen zeggen in het nemen van initiatief, bijvoorbeeld door met verbeterpunten of -projecten te komen. De operatoren kunnen bijvoorbeeld altijd veiligheidsissues melden waarvoor ze vervolgens in werkgroepen een oplossing kunnen bedenken.

*Ik denk dat wij het vooral zien als: hoe reageert die in groep? Wat brengt die aan? Brengt die dat gestructureerd aan of is dat iemand die de hele tijd problemen aanbrengt maar geen oplossingen? Dat zijn al de goede dan, die én een probleem aanbrengen én een oplossing. En als het dan ook nog eens uitgevoerd kan worden, [...] dan heb je natuurlijk wel al meer*

*kans. Je voelt wel aan sommigen dat er iets inzit. – Supervisor 1 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

### *Veiligheid*

Een vierde vereiste is het naleven van de veiligheidsvoorschriften en -instructies. De ploegbazen gaven aan dat veiligheid altijd op de eerste plaats moet komen bij de operatoren.

*Je moet het wel sneller doen, maar niet met je kleppen op. Je moet nog altijd doordoen, maar veiligheid komt wel op de eerste plaats. Je moet niet gaan vliegen hier want dat heeft toch geen nut. – Ploegbaas 3 (5 – 10 jaar werkzaam)*

Aan de hand van deze uitspraak kan worden aangetoond dat de operatoren heel snel moeten werken zodat ze hun prestaties behalen maar dat ze wel steeds veiligheid op nummer één moeten plaatsen. Een andere ploegbaas zette eveneens veiligheid als prioriteit. Hij haalde als voorbeeld aan dat de operatoren hun gsm mogen meenemen in de hal om muziek te luisteren maar ze mogen hun gsm niet gebruiken. Hij is echter geen voorstander hiervan, omdat het de veiligheid volgens hem in gevaar brengt. Hij ziet naar eigen zeggen regelmatig operatoren op hun gsm bezig zijn terwijl ze aan het orderpicken zijn. Ze dragen op dat moment dan geen veiligheidsbril of handschoenen.

*Ik heb gevraagd, die gsm, ik ben daar een grote voorstander van, van die uit de hal [te laten]. [...] We hebben opleiding gehad van veiligheid en dan vroeg die vrouw die les aan het geven was van: "Wat is eigenlijk het hekelpunt qua veiligheid bij u in de hal?". Ik zeg: "De gsm in de hal", en al de ploegbazen die daarrond zaten, zeiden juist hetzelfde. – Ploegbaas 1 (15 – 20 jaar werkzaam)*

Dit veiligheidsissue werd evenwel aangehaald nadat hij het over de stilstanden en de prestaties had. Hij gaf aan dat zijn supervisor hem regelmatig vraagt om te gaan kijken wat een bepaalde persoon aan het doen is wanneer het scansysteem registreert dat de arbeider in kwestie al twintig minuten stilstaat. Het is dus mogelijk dat deze ploegbaas veiligheid, zijnde het niet gebruiken van de gsm in de hal, linkt aan het behalen van prestaties. Wanneer arbeiders met hun gsm bezig zijn, kunnen ze immers niet doorwerken en komen ze mogelijks in de problemen met het behalen van hun prestaties.

### *De constructie van talent door arbeiders*

De operatoren herkennen op hun beurt de kenmerken die men moet bezitten om als talentvol te worden beschouwd als volgt: het behalen van de vooropgestelde prestaties en het naleven van de veiligheidsvoorschriften en -instructies. Merk op dat het beschikken over de juiste communicatievaardigheden en het juiste karakter niet door de operatoren herkend werd als vereiste eigenschappen.

### *Prestaties halen*

De focus op prestatiegerichtheid uit zich op vier vlakken, namelijk: het werk fysiek aankunnen, het behalen van de vooropgestelde aantallen, de werkdruk aankunnen en kunnen omgaan met de controle op de werkvloer.

### *Het werk fysiek aankunnen*

Vooreerst beseffen de operatoren dat leidinggevendenden veel aandacht geven aan de vraag of men het werk fysiek wel aankan. Eén van de arbeiders erkende dat het werk fysiek zeer intensief is en dat je niet op je plaats zit binnen het bedrijf als je een slechte rug hebt. Hij gaf ook te kennen dat het afhangt van welke goederen je moet picken.

*[Orderpicken is] zwaar intensief, voor de rug niet goed. Ik denk als je een beetje een slechte rug hebt, dan zit je hier niet op je plaats, dat moet ik wel zeggen. Er zijn momenten dat je heel lichte palletten hebt, of dat je op zestig plaatsen moet zijn, dat je overal één doos pakt maar het kan ook soms zijn dat je op drie plaatsen bent en dat je op elke plaats twintig of dertig dozen moet pakken. En dat zijn dan soms dozen van vijftien kilo. [...] Ik denk dat dat [orderpicken] ook een beetje is zodat ze zien wat ze in de kuip hebben. – Arbeider 1 (minder dan 1 jaar werkzaam)*

Een andere arbeider gaf aan dat het werk in het begin zwaar kan zijn voor mensen die bijvoorbeeld pas van school komen omdat je altijd start als manueel orderpicker, maar dat de fysieke belasting van je job na verloop van tijd wel meevalt.

*In het begin moet je manueel orderpicken, dus dat is wat zwaar voor de rug. Maar ze zeggen dat ook van, met de tijd, ik zeg maar, drie maanden, vier maanden, dan moet je naar een opleiding gaan voor heftruck, reachtrucker. Als je dat [diploma] behaalt, dan kan je meer roteren, dan komt dat wel goed. In het begin, het kan zijn dat dat wat zwaar is. – Arbeider 2 (5 – 10 jaar werkzaam)*

### *Het behalen van de vooropgestelde aantallen*

Ten tweede werd er ook door de arbeiders sterk benadrukt dat men binnen het bedrijf verwacht dat de aantallen – 180 lijnen per dag – worden behaald. Arbeider 1 stelde dat orderpicken door de leidinggevendenden dan ook wordt gebruikt om te kijken wie zich het meest kan bewijzen.

*Je moet sowieso beginnen met orderpicken, dat is een beetje zwaar toch eigenlijk, want je moet dan toch weer 180 lijnen per dag halen. Dat is het eerste [wat ze zeggen] als je hier aankomt: "Je moet 180 lijnen per dag halen". Dat is al direct zo van oei, want op het begin haal je dat sowieso niet, want het is altijd zoeken. [...] Die regeltjes, 180 lijnen en dit en dat, dat wordt allemaal te veel op je eerste dag. – Arbeider 3 (1 – 5 jaar werkzaam)*

Volgens de arbeiders staan prestaties sowieso op nummer één voor de leidinggevendenden en verwachten zij dat de prestaties behaald worden.

*Ze hebben hier bepaalde prestaties die ze eigenlijk wel verwachten dat je haalt. – Arbeider 1 (minder dan 1 jaar werkzaam)*

### *De werkdruk aankunnen*

Een derde element dat door de operatoren werd aangehaald, is dat je de hoge werkdruk moet aankunnen. Eén van de minpunten van het bedrijf vonden de operatoren dan ook de hoge werkdruk

die ze van bovenaf opgelegd krijgen. Ze opperden dat de leidinggevenden de werkdruk omlaag moeten halen en mensen de tijd moeten geven om zich aan de werkdruk aan te passen.

*Als ik het zo algemeen van buiten uit bekijk, is [de sfeer] een beetje verslechterd denk ik. Want nu hebben we veel meer regels gekregen, nog meer werkdruk. Ik denk dat ze wel allemaal wat gedemotiveerd zijn hierbinnen.* – Arbeider 3 (1 – 5 jaar werkzaam)

Eén van de operatoren stelde dat hij niet echt stilstaat bij de hoge werkdruk omdat hij de hele tijd bezig is en moet doorwerken om alles gedaan te krijgen.

*Ik denk omdat je bezig bent, dat je op dat moment niet met veel vraagtekens in je hoofd zit want je weet dat zelf ook, het is druk en het moet allemaal snel gedaan worden en je doet dat ook snel, dat is automatisch wat er gebeurt eigenlijk.* – Arbeider 2 (5 – 10 jaar werkzaam)

De mening over de werkdruk verschilt evenwel tussen de arbeiders onderling. De operatoren die al geruime tijd binnen het bedrijf werken – de zogenaamde ancients – ervaren minder problemen met de werkdruk. Merk echter op dat deze operatoren gewoonlijk de interessantere jobs binnen het warehouse krijgen en dat de jonge gasten of nieuwelingen moeten orderpicken.

*[De werkdruk] is zeker nog te doen. Ik denk, we mogen niet klagen. Ik bedoel, ze zitten niet achter je te jagen. Natuurlijk, als iets af moet zijn of het is een drukke periode, dan is het normaal dat ze een beetje achter je zitten te jagen. Jagen is een groot woord, ze zeggen: "Dit moet af vandaag", dan moeten we zorgen dat dat afgeraakt.* – Arbeider 5 (15 – 20 jaar werkzaam)

Enkele arbeiders gaven tot slot aan dat leidinggevenden hen soms vragen overuren te maken en in het weekend ook te komen werken indien dit nodig blijkt te zijn. Ze verwachten van de operatoren dat ze zich flexibel opstellen ten opzichte van het bedrijf.

#### *De controle op de werkvloer aankunnen*

Als vierde punt vermeldden de arbeiders dat je als operator ook om moet kunnen gaan met de controle op de werkvloer, zowel door het digitaal scansysteem als door de leidinggevenden zelf. Eén van de arbeiders verklaarde dat hij zich altijd gecontroleerd en geïnspecteerd voelt op de werkvloer. Als hij een beetje praat met een collega, komen ze naar eigen zeggen dadelijk naar hem toe om te zeggen dat hij moet doorwerken. Ook het feit dat hij moet *badgen* om naar het toilet te kunnen gaan en dat de leidinggevenden bijgevolg zien hoelang hij op het toilet is, vindt hij overdreven.

*Je wordt sowieso gedemotiveerd, altijd gespannen want je denkt altijd van: ze zijn aan het kijken. Je voelt je altijd gecontroleerd en geïnspecteerd hierbinnen. Soms vind ik dat wel terecht, gelijk op veiligheidsgebied vind ik dat wel juist, dat je je handschoenen gebruikt, maar als je een beetje praat met je collega [...] dat ze zitten te kijken hoelang je stilstaat. En elke dag krijgen we zo een blad waar we moeten opschrijven van zo laat tot zo laat hebben we dat gedaan, dat vind ik een beetje overdreven. [...] Ze zijn streng, dat wel.* – Arbeider 3 (1 – 5 jaar werkzaam)

Arbeider 2 bevestigde dat leidinggevenden aan de hand van dit scansysteem perfect weten wat de operatoren tijdens hun shift hebben gedaan.

*Ze weten perfect [...] wat je hebt gedaan, bij welke locatie zat je vast, je komt op de locatie en er klopt iets niet, dan moet je naar voorraadbeheer om het op te kunnen lossen en dat neemt tijd in beslag, dan kan je dat opschrijven op je prestatieblad, ze weten je stilstand, ze lezen dat.* – Arbeider 2 (5 – 10 jaar werkzaam)

Een andere arbeider opperde eveneens dat het eigenlijk de bedoeling is dat je doorwerkt en dat de leidinggevenden iets komen zeggen wanneer ze zien dat je hebt stilgestaan.

*Met je scantijd en zo, als ze echt zien dat jij een halfuur of zo hebt stilgestaan, dan gaan ze daar iets van zeggen. [...] Het is inderdaad wel vrij strikt maar ik denk als je niet abnormaal [doet], dan gaan ze daar ook niks van zeggen.* – Arbeider 1 (minder dan 1 jaar werkzaam)

### *Veiligheid*

Naast prestatiegerichtheid ervaren de arbeiders tevens dat de leidinggevenden een sterke nadruk leggen op veiligheid, ook tijdens de jaarlijkse evaluaties. Eén van hen vond desalniettemin dat het naleven van de veiligheidsvoorschriften en het dragen van beschermingsmiddelen iets is wat je voor jezelf moet doen en niet voor het bedrijf. Diezelfde arbeider vermeldde ook dat hij het belangrijk vindt om op een zo veilig en correct mogelijke manier zijn job uit te oefenen.

*Sowieso [kijken ze naar] veiligheid. Housekeeping, dus orde en netheid op de vloer. Dat je alles fatsoenlijk opruimt, niks achterlaat, het dragen van een veiligheidsbril [en] veiligheidsgordel.* – Arbeider 4 (5 – 10 jaar werkzaam)

De invloed van het digitaal scansysteem – dat de stilstanden kan monitoren – op het werk van de arbeiders, ligt volgens hen wel in het feit dat er minder rekening wordt gehouden met de veiligheidsvereisten. Doordat het behalen van de vooropgestelde aantallen zodanig beklemtoond wordt en alle taken aan een hoog tempo moeten worden uitgevoerd, besteden de operatoren minder aandacht aan veiligheid omdat dit hun werk mogelijks vertraagt. Eén van hen gaf aan dat leidinggevenden wel zeggen dat veiligheid voor hen op nummer één staat maar dat het in werkelijkheid de prestaties zijn die voorrang hebben op de veiligheid.

*Dat is wat wij vaak zeggen maar wanneer het heel druk is, doen ze de ogen dicht om [het zo] te zeggen eigenlijk, bijvoorbeeld palletten per twee duwen, en dat mag dan. Als het rustig is en we duwen twee paletten, dan [zeggen ze wel iets]. Dat spreekt inderdaad mekaar tegen. De hoge druk, de kwaliteit, de kwantiteit, één van de twee moet je altijd iets laten [links liggen].* – Arbeider 3 (1 – 5 jaar werkzaam)

Op basis van bovenstaande uitspraken kan worden geconcludeerd dat productiviteit volgens de arbeiders met stip bovenaan staat in het lijstje van kenmerken die leidinggevenden beschrijven als vereiste eigenschappen opdat operatoren als talentvol worden beschouwd. De operatoren beseffen daarenboven dat de leidinggevenden het respecteren van de veiligheidsvoorschriften beschouwen als een talent, maar lijken hier niet erg veel geloof aan te hechten. Des te meer omdat de leidinggevenden wel controleren of de arbeiders hun veiligheidsbril en -handschoenen dragen, maar tegelijkertijd ook hun ogen durven dichtdoen wanneer iets niet volgens de veiligheidsvoorschriften verloopt.

## Ontwikkelen van talenten: doorgroeimogelijkheden

Binnen het bedrijf hanteert men een ongewone, tweeledige definitie van 'doorgroeien'. Enerzijds wordt doorgroeien er gepercipieerd als opklimmen in de hiërarchie, bijvoorbeeld van arbeider naar ploegbaas. Anderzijds bekijkt men doorgroeien ook als groeien in de job van arbeider, bijvoorbeeld van orderpicker overgaan naar heftruckchauffeur. Opleidingen, zoals voor de heftruck of reachtruck, vormen dan ook een belangrijk vertrekpunt in de ontwikkeling van bovenbeschreven talenten. Leidinggevenden en arbeiders hebben bovendien elk een andere visie op de doorgroeimogelijkheden van operatoren binnen het bedrijf.

### Vanuit het perspectief van de leidinggevenden

De leidinggevenden merken dat mensen die al geruime tijd werkzaam zijn binnen het bedrijf, toch wel roering geven aan de mogelijkheid om door te groeien. Eén van de supervisors gaf toe dat dat ook kan, maar dat je dan toch al een serieuze opleiding moet hebben genoten. Laaggeschoolde arbeiders zullen dan ook eerder doorgroeien tot *teamlead* of ploegbaas.

*In sommige bedrijven is dat nog, een goede operator wordt assistent of ploegbaas. Ik denk, als je hoger wil gaan dan ploegbaas, dan moet je toch wel andere capaciteiten hebben. [...] Een arbeider of een operator, weinig achtergrond, weinig ervaring, die zal nog moeilijk hoger dan ploegbaas kunnen worden. Of je moet echt wel uitblinken. Maar dat zijn wel kleine uitzonderingen. – Supervisor 2 (15 – 20 jaar werkzaam)*

De supervisors stelden dat vroeger daarentegen de doeners – diegenen die veel overuren maakten – als eerste werden voorgedragen om door te groeien naar ploegbaas. Hard werken is evenwel geen garantie dat die persoon ook een goede leidinggevende zal zijn. Hetgeen vandaag de dag door het bedrijf gevraagd wordt van leidinggevenden, gaat dan ook veel verder dan louter operationele taken. Leidinggevenden moeten mensen kunnen motiveren, moeten allerlei gesprekken kunnen voeren, moeten op administratief vlak sterk zijn en moeten volgens hen een echte *people manager* zijn.

*Wat we wel merken, is dat je nu vandaag de dag beter echt een leidinggevende hebt in plaats van een doener. – Supervisor 1 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Supervisor 2 haalde ook aan dat men binnen het bedrijf nu heel veel werkt met *young potentials* en dat dit toch wel veel beter is. Zelf is hij nochtans ook begonnen als arbeider en na verloop van tijd doorgestoten naar de functie van supervisor. Ook één van zijn ploegbazen erkende het toenemend aantal *young potentials* op de werkvloer.

*Ik kan ook niet meer doorgroeien nu, ik heb de limiet bereikt hier. [...] In het verleden kon je echt als operator doorgroeien naar ploegbaas en van ploegbaas [naar] supervisor. Zo hebben we er nog zitten hier. Dat is nu aan het verminderen want nu zitten we met de young potentials allemaal en dan komen die afgestudeerd naar hier en dan begeleiden we die wel en dan moeten we die laten gaan [...] – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Twee ploegbazen gaven te kennen dat, eenmaal je ploegbaas bent, hogerop klimmen in de hiërarchie (bijna) niet meer mogelijk is. Het bedrijf geeft volgens supervisor 1 nochtans meer opleidingen aan



de arbeiders om hen toch de mogelijkheid te geven door te groeien. Hij bekende evenwel dat de doorgroeimogelijkheden af en toe wel eens worden afgeremd binnen het bedrijf.

Wat betreft het groeien in de job van arbeider zelf, stelde één van de ploegbazen dat operatoren die goed bezig zijn de mogelijkheid hebben om andere jobs uit te voeren in de toekomst.

*Als sommigen een moeilijke periode hebben, zeker de beginnelingen, en ik zie dat ze in een goede richting bezig zijn, dan ga ik er ook mee praten van "als je zo door blijft gaan, dan heb je ook mogelijkheden om van die orderpicking af te gaan in de toekomst, dan kan je andere jobs krijgen". [...] Bij mij krijgt iedereen de kans om alle jobs te leren maar je hebt altijd mensen die er niet aan geraken, daar kan je zelf ook niks aan doen. Maar ik vind het wel belangrijk dat iedereen de kans wel krijgt en dan kan ik mezelf ook niks verwijten. – Ploegbaas 2 (meer dan 20 jaar werkzaam)*

Wanneer de leidinggevenden zien dat de operatoren potentieel hebben, sturen ze hen – na verloop van tijd – op opleiding zodat ze hun brevet van hef- en reachtruck kunnen behalen.

*Je moet een brevet hebben om op de heftruck te zitten hier, anders mag je niet rijden. Dan gaan die een opleiding volgen en dan mogen die gaan lossen, dan mogen die in de checkzone en dan mogen die laden. En dan een paar maanden later ook de reachtruck, nog eens een driedaagse opleiding en dan mogen die eigenlijk alles doen. – Ploegbaas 3 (5 – 10 jaar werkzaam)*

### Vanuit het perspectief van de arbeiders

De doorgroeimogelijkheden werden door de arbeiders heel anders waargenomen. Vooreerst viel het op dat zij hier veel minder over spraken dan de leidinggevenden. Diegenen die het vermeldden, bekeken doorgroeien tot ploegbaas of assistent als "ik wil het misschien wel maar toch ook niet".

*Ik zou misschien wel assistent of ploegbaas willen worden. Maar zo de ploegbazen die altijd gejaagd zijn, en de hoge druk van boven weer uit, en dat moet in orde zijn en dat moet in orde zijn, en die moet daar lopen en die moet daar lopen. Dan denk ik, maar liever acht uur hier camions lossen en naar huis gaan en geen zorgen meer. Ik heb niet echt ambities om te ver [door te groeien]. Nee, dat hoeft niet echt voor mij. – Arbeider 3 (1 – 5 jaar werkzaam)*

Een andere arbeider percipieerde doorgroeien als de grootste uitdaging van zijn job. Hij gaf ook aan wel te willen doorgroeien maar hij blijft liever goed overeenkomen met iedereen, wat naar eigen zeggen niet gaat als je leidinggevende bent en bijvoorbeeld mensen hun verlof moet afkeuren.

*Ik denk uitgroeien tot ploegbaas of een assistent of zo. Maar die kopzorgen en zo dat alles moet gedaan zijn, dat is niet voor mij weggelegd. Dan liever toch op de vloer. [...] Ik zou wel willen doorgroeien, maar het is moeilijk. Zo ook het feit van tussen de mensen zijn, als je leidinggevende bent, dat is toch nog anders. – Arbeider 4 (5 – 10 jaar werkzaam)*

Doorgroeien werd tot slot door één arbeider wel als mogelijk beschouwd, maar pas na geruime tijd werkzaam te zijn geweest binnen het bedrijf.

*De grootste uitdaging momenteel, dat ik eigenlijk alle kennis van hier zou willen weten. Ik zeg maar, dat je dan kan opbouwen. Je kan zelfs met de jaren anciënniteit, ik zeg maar, dat je twintig jaar werkt en dat er een vacature vrijkomt als ploegbaas of als hulp-assistent, dat je toch kan solliciteren en dat je toch kan opbouwen. – Arbeider 2 (5 – 10 jaar werkzaam)*

Tot slot erkenden de arbeiders eveneens dat je als operator pas op opleiding gestuurd wordt wanneer je goed genoeg bent. Nadien kan je dan mee roteren in de groep en groeien in je job van arbeider.

*Als je hier binnenkomt, moet je altijd met orderpicken beginnen. [...] dan moet je picken, constant, zeven à acht maanden. Als je goed genoeg bent, dan sturen ze je op opleiding voor de reachtruck of heftruck: één week reachtruckopleiding, één week heftruckopleiding. – Arbeider 3 (1 – 5 jaar werkzaam)*



## Discussie

Teneinde de onderzoeksvraag "Over welke eigenschappen moeten arbeiders beschikken om gezien te worden als talentvol, volgens de leidinggevenden en arbeiders in een groot bedrijf, en hoe beïnvloedt dit het talentmanagement van de arbeiders?" te beantwoorden, worden in dit hoofdstuk de bevindingen uit het empirisch onderzoek bediscussieerd. Uit het empirisch onderzoek komen vier bijdragen naar voren, namelijk:

(1) Dit onderzoek richt zich op de eigenschappen die arbeiders moeten bezitten om als talentvol te worden beschouwd, hetgeen tot op heden weinig aandacht kreeg in de bestaande literatuur. Dit blijkt onder andere uit Meyers et al. (2013), Ulrich en Smallwood (2012), Collings en Mellahi (2009) en Lewis en Heckman (2006).

(2) De twee actoren in dit verhaal – de leidinggevenden en de arbeiders – hebben elk een verschillende perceptie op de kenmerken van talent die de operatoren idealiter bezitten, waardoor de operatoren zich niet ten volle kunnen ontwikkelen.

(3) Beide partijen spreken op een heel andere manier over de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf.

(4) Doordat de vloer voornamelijk bestaat uit leden van de etnische minderheid, wordt vooral deze groep benadeeld door de onduidelijkheid die er bestaat omtrent de gewenste eigenschappen om als een getalenteerde arbeider te worden beschouwd.

Het bestudeerde bedrijf lijkt uit te gaan van een inclusieve talentbenadering. Onder het inclusieve perspectief wordt de assumptie gemaakt dat alle werknemers – arbeiders in dit geval – getalenteerd zijn maar elk op hun eigen manier (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013). De bestaande literatuur stelt dat alle werknemers onder deze benaderingswijze evenveel kans zouden moeten krijgen op een welbepaald voordeel, zoals opleidingen en bijgevolg de mogelijkheid om door te groeien naar andere jobs en functies (Buckingham & Vosburgh, 2001; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers et al., 2013). Eén van de ploegbazen gaf aan dat hij het belangrijk vindt dat iedereen de kans krijgt om alle jobs te leren, hetgeen aansluit bij het inclusief perspectief.

Vooreerst richt dit onderzoek zich op de eigenschappen van talent van arbeiders. Dit is een vrij nieuw gegeven in de bestaande literatuur, aangezien de talenten van arbeiders er tot nog toe weinig aandacht kregen. Doorgaans identificeert de bestaande literatuur getalenteerde werknemers als mensen die:

- een teamspeler zijn (Garavan, Carbery, & Rock, 2012; Lencioni, 2016);
- autonoom kunnen werken (van den Brink, Fruytier, & Thunnissen, 2013);
- logisch kunnen redeneren (McKenzie, 2018);
- beschikken over een sterk leervermogen (Garavan et al., 2012; Schiemann, 2014; Ulrich & Smallwood, 2012);
- oplossingsgericht en creatief kunnen denken (Garavan et al., 2012; Lin & Zhang, 2013);
- beschikken over leidinggevende capaciteiten (Collings & Mellahi, 2009; Meyers et al., 2013; Schuler, Jackson, & Tarique, 2011; Ulrich & Smallwood, 2012);

- kunnen onderhandelen en ondernemingszin hebben (Manning & Robertson, 2003);
- en beschikken over sterk ontwikkelde analytische vaardigheden (Edwards, Edwards, Ferner, Marginson, & Tregaskis, 2007; Garavan et al., 2012; Lavelle, McDonnell, & Gunnigle, 2009).

Deze talenten worden vooral gewenst om de hogere posities in de maatschappij, voornamelijk jobs gelinkt aan de functie van bediende of leidinggevende, te kunnen invullen. Onder andere Meyers et al. (2013), Ulrich en Smallwood (2012) en Collings en Mellahi (2009) stellen dat het gaat over competenties die doorgaans van belang zijn in de context van leiderschapsontwikkeling en beslissingen inzake promoties en opvolging. Schuler et al. (2011) identificeren *high level executives*, mensen met *high managerial potential* en mensen met *technical knowlege* als zeer getalenteerde werknemers. McDonnell et al. (2010) stellen dat "*Talent may include specialist functional staff. [...] These may range from analysts to client executives to chemists to research and development (R&D) staff.*" (McDonnell et al., 2010). Kortom worden getalenteerde werknemers in de bestaande literatuur herkend als mensen die veel potentieel tonen om op termijn de strategische sleutelposities binnen de onderneming te kunnen invullen (Collings & Mellahi, 2009; Donald, 2014; Edwards et al., 2007; Lavelle et al., 2009; Lewis & Heckman, 2006; McDonnell et al., 2010; Meyers et al., 2013; Schuler et al., 2011; Ulrich & Smallwood, 2012).

In contrast met het merendeel van de literatuur die voorhanden is, worden in dit onderzoek de talenten van arbeiders onder de aandacht genomen, en wordt er in mindere mate gefocust op de talenten van leidinggevendenden. Hieruit blijken andere eigenschappen van talent voort te komen dan diegenen die geïdentificeerd worden in de bestaande literatuur en eerder gelinkt zijn aan onder andere managementfuncties. In het bestudeerde bedrijf draait het voornamelijk om het behalen van prestaties, het kennen van de Nederlandse taal, bijdragen tot een goede sfeer in het team, het naleven van de veiligheidsvoorschriften en het hebben van een 'juist' karakter. Dit zijn talenten die wel al bekend waren in de literatuur die voorhanden is omtrent talent en talentmanagement (McKenzie, 2018; Moss & Tilly, 1996; Sandberg, 2000; van den Brink et al., 2013), maar tot op heden weinig aandacht kregen. De waarde van dit onderzoek ligt zodoende in het feit dat er gefocust wordt op de eigenschappen van talent van arbeiders.

Ten tweede blijkt uit de bevindingen dat er een discrepantie bestaat tussen wat leidinggevendenden ervaren als eigenschappen die talentvolle arbeiders idealiter bezitten en welke eigenschappen de arbeiders denken te moeten bezitten om door de leidinggevendenden als talentvol te worden beschouwd. Leidinggevendenden vinden productiviteit belangrijk, maar ook het karakter van de arbeiders en hoe ze zijn in de omgang speelt volgens hen een belangrijke rol in de vraag of er al dan niet meer zit in de arbeiders. De arbeiders percipiëren dit echter heel anders en zien vooral productiviteit als het belangrijkste aspect van hun job. Volgens hen leggen leidinggevendenden vooral nadruk op het werk fysiek aankunnen, het behalen van de vooropgestelde aantallen, de werkdruk aankunnen en kunnen omgaan met de controle op de werkvloer.

Er bestaat dus een ongelijkheid die ervoor zorgt dat de arbeiders niet weten hoe ze zich kunnen ontwikkelen en opwerken binnen het bedrijf, daar ze zich niet bewust zijn van het feit dat leidinggevendenden hun karakter en hun bijdrage aan de sfeer in het team minstens even belangrijk vinden als het behalen van de vooropgestelde prestaties. Uit een evaluatieformulier dat werd verkregen via één van de geïnterviewde ploegbazen, blijkt eveneens dat er heel wat gewenste

eigenschappen niet-prestatiegericht zijn. Zo worden de arbeiders ook geëvalueerd op teamgeest, positieve ingesteldheid, betrokkenheid en zelfs klantgerichtheid. Dit is in lijn met de bevindingen van Moss en Tilly (1996). Zij opperen namelijk dat talent ook het bezit is van bepaalde *soft skills*, waaronder motivatie en interactie met klanten en collega's. *Soft skills* hebben zodoende betrekking op persoonlijkheidskenmerken. De leidinggevenden gaven aan dat het karakter en de communicatievaardigheden van de operatoren ook een belangrijke rol spelen in de beoordeling of een bepaalde operator meer in zijn mars heeft. De bevindingen uit het empirisch onderzoek zijn eveneens in lijn met wat Grugulis en Vincent (2009) beweren. Zij stellen dat onder andere motivatie, leiderschap en communicatie nu ook behoren tot de vaardigheden waar bedrijven naar op zoek zijn (Grugulis & Vincent, 2009; Moss & Tilly, 1996).

De operatoren worden evenwel jaarlijks door hun ploegbaas geëvalueerd. Ze worden elk individueel tot bij hem geroepen. Bijgevolg zouden we kunnen verwachten dat ze – op basis van deze evaluatiegesprekken – kunnen inschatten op welke punten ze geëvalueerd worden. Uit de interviews blijkt echter dat dit niet het geval is. De oorzaak hiervan kan zijn dat de leidinggevenden zelfs tijdens de evaluatiegesprekken enkel nadruk leggen op de prestaties die goed of onvoldoende behaald worden. Wanneer de operatoren immers tijdens de interviews bevraagd werden over de punten waarnaar gekeken wordt tijdens de evaluatiegesprekken, haalde het merendeel van hen hun prestaties aan. Ze gaven aan dat er onder andere gekeken wordt naar wat er gepresteerd wordt, of je je prestaties haalt en je ziekte en afwezigheden. Communicatievaardigheden, omgang met collega's en karakter werden slechts kort door de arbeiders aangehaald. Dit is parallel met de outputbenadering van Dries (2013). De outputbenadering legt immers nadruk op prestaties en resultaten in plaats van op motivatie en ambitie (Dries, 2013).

De leidinggevenden gaven daarenboven aan dat de hiërarchische lijn door iedereen binnen het bedrijf gevolgd dient te worden. Dit staat dan weer in schril contrast met het feit dat de leidinggevenden van de arbeiders verwachten dat zij ideeën of verbeterpunten aanbrengen. Deze nadruk op hiërarchie kan er dus mogelijk voor zorgen dat de arbeiders niet weten dat initiatief nemen ook behoort tot de gewenste vaardigheden, hetgeen een invloed heeft op hun doorgroeimogelijkheden. Dit kan gelinkt worden aan Ulrich en Smallwood (2012). Zij beweren immers dat leidinggevenden zich bedreigd kunnen voelen door getalenteerde werknemers uit schrik overtroffen te worden. Dit kan er mogelijk voor zorgen dat een aantal gewenste eigenschappen van talent onuitgesproken blijven door de leidinggevenden en dat er door hen enkel gefocust wordt op productiviteit.

Dit leidt tot de derde bijdrage van dit onderzoek, waaruit blijkt dat er een groot verschil is tussen hoe leidinggevenden spreken over de doorgroeimogelijkheden en hoe operatoren de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf ervaren. Leidinggevenden spreken hoofdzakelijk over de mogelijkheden die er voor de arbeiders bestaan om door te groeien, alsook de opleidingen die ze hiervoor kunnen of moeten volgen en de voorwaarden waar ze aan moeten voldoen om te kunnen doorgroeien tot ploegbaas of hoger. De arbeiders daarentegen spreken enkel over het bestaan van doorgroeimogelijkheden. Zij gaven aan dat ze denken dat het wel mogelijk is om door te groeien maar de meeste onder hen zien zichzelf niet in de functie van ploegbaas of hoger. Ze zien het naar eigen zeggen niet echt zien zitten om onder hoge druk van bovenaf te staan en de kopzorgen die bij

de job van leidinggevende komen kijken, willen ze er evenmin bijnemen. Eén van de arbeiders gaf daarenboven aan dat wanneer je leidinggevende bent, je relatie met de arbeiders toch anders is. De arbeider in kwestie wil zich liever blijven verstaan met iedereen en verkiest daarom de job van arbeider boven een leidinggevende functie.

Volgens Ulrich en Smallwood (2012) is het garanderen van opvolging binnen de organisatie nochtans één van de bestaansredenen van talentmanagement. In het bedrijf valt het echter op dat men liever echte leidinggevendens heeft, de *young potentials* zoals ze het zelf noemen, dan werknemers die er al jarenlang hard werken als operator of ploegbaas. Men wenst capaciteiten die naar eigen zeggen heel dun gezaaid zijn onder de operatoren. Deze bevinding staat aldus in contrast met wat Ulrich en Smallwood (2012) beweren. Hoewel de leidinggevendens binnen het bestudeerde bedrijf aangaven een inclusieve benadering van talentmanagement te volgen door aan iedereen talent toe te wijzen, passen ze in de praktijk toch een exclusieve benadering van talentmanagement toe. Uit de interviews is immers gebleken dat niet elke operator binnen het bedrijf evenveel kans krijgt om een bepaalde opleiding te volgen. De leidinggevendens gaven aan dat er op basis van enkele eigenschappen beslist wordt of een operator meer in zijn mars heeft en op opleiding kan worden gestuurd. Deze eigenschappen zijn het behalen van de prestaties, beschikken over een juist karakter, sterk ontwikkelde communicatievaardigheden hebben en de veiligheidsvoorschriften naleven. De bevindingen uit het empirisch onderzoek zijn zodoende in contrast met de inclusieve benadering die stelt dat elke werknemer getalenteerd is en evenveel recht heeft op een welbepaald voordeel.

Er bestaat in dit bedrijf aldus een verschil in hoe talent in HRM vorm krijgt en hoe dit gepercipieerd wordt door de arbeiders, voornamelijk omdat een aantal talenten – zoals zelfstandigheid, vriendelijkheid en de omgang met collega's – belangrijke elementen zijn om te kunnen doorgroeien, hoewel deze niet bekend zijn onder de operatoren. Overeenkomstig Iles, Chuai et al. (2010), Iles, Preece et al. (2010) en Lewis en Heckman (2006), focust talentmanagement op een kleiner segment van de beroepsbevolking, namelijk de talenten. Binnen het bedrijf krijgen eveneens enkel de getalenteerde operatoren, onder andere op basis van hun huidige prestaties, de kans om opleidingen te volgen en zich te ontwikkelen. We kunnen in deze case dus spreken van exclusief talentmanagement. Immers, men veronderstelt dat sommige operatoren getalenteerder, en bijgevolg waardevoller, zijn dan andere operatoren binnen het bedrijf.

Hoewel er binnen HRM aldus niet louter gekeken wordt naar de behaalde prestaties maar ook naar andere talenten, ervaren arbeiders enkel de focus op prestatiegerichtheid. Dit zorgt ervoor dat de operatoren doorgroeien als een heel moeilijk gegeven beschouwen en er bijgevolg weinig behoefte aan hebben, misschien omdat ze denken dat het toch niet voor hen is weggelegd. Volgens Donald (2014) heeft HRM nochtans twee belangrijke functies aangaande talentmanagement, namelijk het faciliteren van de talent *mindset* en het open communiceren van de talentmanagementfilosofie naar de gehele organisatie. HRM moet – als facilitator van talentmanagement – nauwlettend in de gaten houden of en hoe de organisatiecultuur talent ondersteunt. Deze open communicatie over welke eigenschappen als talenten worden beschouwd, gebeurt binnen het bedrijf evenwel onvoldoende.

Tot slot dient het diversiteitselement nog in het onderzoek ingebracht te worden. De arbeiders binnen het bedrijf zijn voornamelijk van de etnische minderheid. De vloer bestaat onder andere uit: Belgen, Turken, Marokkanen, Italianen, Polen, Russen, Grieken, Afghanen, Iraniërs en Afrikanen. Doorheen

de jaren is er een duidelijke toename geweest in het aantal arbeiders met een etnische achtergrond op de werkvloer. De leidinggevenden, met uitzondering van de ploegbazen, behoren op hun beurt vooral tot de etnische meerderheidsgroep. Er dient te worden opgemerkt dat de onduidelijkheid in de communicatie over wat behoort tot de talenten waar leidinggevenden naar op zoek zijn, ertoe leidt dat arbeiders zich niet kunnen ontwikkelen omdat ze simpelweg niet weten hoe.

In parallel met de bevindingen van Ortlieb en Sieben (2013) zijn de etnische minderheden binnen het bedrijf aldus oververtegenwoordigd in *low-skilled* jobs en ondervertegenwoordigd in leidinggevende posities. Bovenvermeld probleem omtrent de onduidelijkheid in de communicatie over welke talenten verwacht worden van de arbeiders, treft zodoende vooral de etnische minderheden binnen het bedrijf, omwille van het feit dat de functie van operator hoofdzakelijk door hen wordt ingevuld. Bijgevolg worden voornamelijk zij getroffen door de beperkte doorgroeimogelijkheden naar de leidinggevende posities toe.

De resultaten van dit onderzoek staan deels in contrast met wat in de bestaande literatuur gekend is omtrent de talenten van etnische minderheden. Vooreerst dient te worden opgemerkt dat de meerwaarde van het tewerkstellen van etnische minderheden voor organisaties opnieuw van toepassing is op de hogere functies in de maatschappij (zie bijdrage één). Zo zijn bijvoorbeeld (1) een efficiëntere probleemoplossing en besluitvorming en (2) meer creativiteit en innovatie twee voordelen van etnische diversiteit die in de bestaande literatuur worden aangehaald (Martin, 2014; Mazur, 2010; Scholz, 2012). Aangezien het gaat over de talenten van arbeiders, zijn de in de literatuur aangehaalde voordelen niet echt van toepassing op deze case. Binnen het bedrijf werden er daarenboven nagenoeg geen rechtstreekse voordelen verbonden aan het tewerkstellen van etnische minderheden in de functie van operator. De resultaten van het onderzoek zijn wel in lijn met MacKenzie en Forde (2009). Zij stellen per slot van rekening vast dat etnische minderheden waardevol zijn op de arbeidsmarkt omdat zij goedkope arbeid verrichten en gehoorzamen aan de werkgever. Bovendien voeren zij jobs uit die de etnische meerderheid niet overweegt uit te voeren omwille van onder meer slechte arbeidsomstandigheden of lage lonen (MacKenzie & Forde, 2009).

In lijn met wat MacKenzie en Forde (2009) vonden, verwacht men binnen het bedrijf dat de operatoren de werkinstructies van de leidinggevenden opvolgen, bereid zijn veel extra uren te maken en goed doorwerken om hun prestaties te behalen. Werknemers met een diverse achtergrond worden bovendien beoordeeld op basis van hun *soft skills* (Moss & Tilly, 1996). De *soft skills* die zij volgens de leidinggevenden moeten bezitten, komen neer op hard en goed werken, slechte uren kloppen, weinig betaald worden en de werkinstructies opvolgen. MacKenzie en Forde (2009) stellen dat dit ook een 'voordeel' is van diversiteit op de werkvloer. Tevens kan het ook als onderdeel van de *business case* voor diversiteit worden beschouwd, maar eerder de duistere kant van de *business case*. Deze duistere kant stelt dat de etnische minderheid gewaardeerd wordt als goedkope arbeidskracht die de werkgever gehoorzaamt. We zien aldus dat werknemers met een migratieachtergrond vooral hierop worden beoordeeld.

We kunnen besluiten dat de arbeiders binnen het bedrijf niet precies weten wat er nu eigenlijk als een eigenschap van talent wordt beschouwd binnen het bedrijf. Ze weten bijvoorbeeld niet dat hun persoonlijkheid – naast het behalen van prestaties – ook een grote rol speelt. Doordat de arbeiders niet weten hoe ze zichzelf moeten ontwikkelen, worden hun kansen om op te klimmen naar hogere



posities beperkt. Aangezien de job van arbeider grotendeels wordt ingevuld door personen van een etnische minderheid, beperkt dit de doorgroeimogelijkheden van deze minderheidsgroep binnen het bedrijf. Om de operatoren optimale ontwikkelingskansen aan te bieden, dient het bedrijf beter te communiceren over de vaardigheden die zij wenst te zien onder de arbeiders, om alzo hun (perceptie op de) doorgroeimogelijkheden te verbeteren.

## Conclusie

Zoals blijkt uit de bestaande literatuur kan de term talent op vele manieren beschreven worden. Voor bedrijven vandaag de dag is talentmanagement een erg belangrijk concept, gezien de schaarste aan talent. Het is aldus belangrijk voor een bedrijf om talent duidelijk te definiëren wanneer het talentmanagement wil gebruiken als een wezenlijk onderdeel van hun HRM. Dit onderzoek heeft echter aangetoond dat, in de praktijk, het concept talent niet steeds zo eenduidig wordt beschreven en dat het voeren van een talentmanagementbeleid niet optimaal gebeurt. Hierdoor kunnen bepaalde minderheidsgroepen onbedoeld nadelen ervaren in hun doorgroeimogelijkheden.

Uit het empirisch onderzoek zijn vier bijdragen naar voren gekomen ter beantwoording van de onderzoeksvraag "Over welke eigenschappen moeten arbeiders beschikken om gezien te worden als talentvol, volgens de leidinggevenden en arbeiders in een groot bedrijf, en hoe beïnvloedt dit het talentmanagement van de arbeiders?". Ten eerste richt dit onderzoek zich op de talenten van arbeiders. Hun talenten kregen tot op heden weinig aandacht in de bestaande literatuur, terwijl vooral de talenten gelinkt aan de hogere posities in de maatschappij reeds grondig bestudeerd werden. Ten tweede hebben de leidinggevenden en de arbeiders elk een andere visie op welke eigenschappen als talenten van arbeiders beschouwd worden, waardoor de arbeiders zich niet optimaal kunnen ontwikkelen. De operatoren weten bijvoorbeeld niet dat hun karakter en communicatievaardigheden mee bepalen of zij door leidinggevenden aanzien worden als een talentvolle werkkraft. De arbeiders percipiëren hoofzakelijk prestatiegerichtheid als een determinerende factor. Bijgevolg spreken beide partijen, als derde bijdrage, op een heel andere manier over de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf. Tot slot wordt vooral de etnische minderheid benadeeld door de onduidelijkheid die er bestaat omtrent de gewenste eigenschappen die operatoren moeten bezitten om als talentvol te worden beschouwd, vermits de job van operator hoofdzakelijk door personen met een migratieachtergrond wordt ingevuld.

Een aanbeveling voor verder onderzoek bestaat er tot slot in de talenten van arbeiders verder te onderzoeken. Zoals reeds aangehaald in de discussie, kreeg dit in de bestaande literatuur tot nog toe weinig aandacht. De focus werd vooral gelegd op de talenten die nodig zijn voor het invullen van de hogere posities in de maatschappij, voornamelijk leiderschapsfuncties. Teneinde de talenten van arbeiders meer onder de aandacht te brengen, dienen er meer interviews te worden afgenomen binnen bedrijven waar de arbeiders een belangrijke rol spelen in het draaiende houden van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan fabrieken, havens, logistieke bedrijven en bouwbedrijven.



## Bibliografie

- Adamsen, B. (2014). Do We Really Know What the Term "Talent" in Talent Management Means? — And What Could Be the Consequences of Not Knowing? *Philosophy of Management*, 13(3), 3–20. <https://doi.org/10.5840/pom201413314>
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Blake, S., & Cox, T. H. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid. *HR. Human Resource Planning*, 24(4), 17.
- Cappelli, P. (1995). Is the "Skills Gap" Really about Attitudes? *California Management Review*, 37(4), 108–124. <https://doi.org/10.2307/41165813>
- Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior On a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827–847. <https://doi.org/10.5465/256391>
- Crowley-Henry, M., & Al Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2054–2079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262889>
- De Boeck, G. (2018, November). *Talentmanagement*.
- De Boeck, G., Meyers, Maria, & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199. <https://doi.org/10.1002/job.2254&paramdict=en-US>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

- Donald, D. U. (2014). Talent Management and Human Resource practises. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(4), 1011.
- Doyen, G., Janssens, M., & Lamberts, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.001>
- Edwards, P., Edwards, T., Ferner, A., Marginson, P., & Tregaskis, O. (2007). Employment practices of MNCs in organisational context: A large-scale survey feedback report for participating companies.
- Ely, Robin J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 85(7,8), 114.
- Fan, C. S., Wei, X., & Zhang, J. (2017). Soft Skills, Hard Skills, and the Black/White Wage Gap. *Economic Inquiry*, 55(2), 1032–1053. <https://doi.org/10.1111/ecin.12406>
- Festing, M., Budhwar, P. S., Cascio, W., & Dowling, P. J. (2013). Current issues in International HRM: Alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 161.
- Gagné, F. (2000). Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed., pp. 67–79). Amsterdam, Oxford: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-008043796-5/50005-X>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.002>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389.
- Grugulis, I., & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? *Work, Employment and Society*, 23(4), 597–615. <https://doi.org/10.1177/0950017009344862>
- Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: reality or myth? *The Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 399-407; discussion 407-42.

- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*, 2(7), 347–353. <https://doi.org/10.1108/13620439710187981>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125.
- Kitto, S. C., Chesters, J., & Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical Journal of Australia*, 188(4), 243–246. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.2008.tb01595.x>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, Robin, & Jackson, Susan. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Lavelle, J., McDonnell, A., & Gunnigle, P. (2009). *Human resource practices in multinational companies in Ireland: A contemporary analysis / edited by Jonathan Lavelle, Anthony McDonnell and Patrick Gunnigle*. Dublin: Stationery Office.
- Lencioni, P. M. (2016). *The Ideal Team Player*: Jossey-Bass.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.001>
- Lin, J., & Zhang, X. (2013). Niche Analysis on Creative Talent of Enterprise. *Journal of Applied Sciences*, 13(16), 3215–3220. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.3215.3220>
- Lumme-Tuomala, R. (2019). The Meaning of Competence, Commitment, and Contribution in Talent Definition. In B. Adamsen & S. Swailes (Eds.), *Managing Talent: Understanding Critical Perspectives / Billy Adamsen, Stephen Swailes, editors* (Vol. 45, pp. 53–74). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7_4)
- MacKenzie, R., & Forde, C. (2009). The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment and Society*, 23(1), 142–159. <https://doi.org/10.1177/0950017008099783>
- Manning, T., & Robertson, B. (2003). Influencing and negotiating skills: Some research and reflections - part II: Influencing styles and negotiating skills. *Industrial and Commercial Training*, 35(2/3), 60.
- Martin, G. C. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management (Online)*, 9(2), 89.
- Mateescu, V. M. (2018). Cultural Diversity in the Workplace - Discourse and Perspectives. *On-line Journal Modelling the New Europe*, 23–35. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2017.24.02>
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*. (2), 5–15.

- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders— Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.015>
- McKenzie, J. (2018). Talent spotting. *Physics World*, 31(9), 16. <https://doi.org/10.1088/2058-7058/31/9/23>
- McKinsey. (1997). *The War for Talent* (Vol. 1). The McKinsey Quarterly.
- Meyers, M., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Moss, P., & Tilly, C. (1996). "Soft" Skills and Race. *Work and Occupations*, 23(3), 252–276. <https://doi.org/10.1177/0730888496023003002>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), 480–511. <https://doi.org/10.1177/1059601113497094>
- Provinciaal Integratiecentrum Limburg. (2012). Migratie en Integratie in Limburg - 2012. Retrieved from [http://www.limburg.be/webfiles/limburg/product/integratie\\_jaarboek\\_2012.pdf](http://www.limburg.be/webfiles/limburg/product/integratie_jaarboek_2012.pdf)
- Rao, G. V., & Priyadarshini, K. I. (2017). Some Insights into Procedures and Practices to Acquire the Right Talent. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 34&paramdict=en-US.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 11(3), 21–31.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Scholl, N., & Olivier, L. (2014). De Essentie van Kwalitatief Marktonderzoek.
- Scholz, T. M. (2012). Talent Management in the Video Game Industry: The Role of Cultural Diversity and Cultural Intelligence. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 845–858. <https://doi.org/10.1002/tie.21507>
- Schuler, R. S., Jackson, Susan E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.): Wiley.

- Shan, H. (2013). Skill as a relational construct: hiring practices from the standpoint of Chinese immigrant engineers in Canada. *Work, Employment and Society*, 27(6), 915–931. <https://doi.org/10.1177/0950017012474710>
- Studiedienst VDAB. (2019). Knelpuntberoepenlijst 2019. Retrieved from <https://www.vdab.be/trends>
- Swailles, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-Generation Talent Management: Insights On How Workforce Trends Are Changing The Face Of Talent Management. *Business Credit*.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61. <https://doi.org/10.1002/ltl.20011>
- Unia. (2012). diversiteitsbarometer werk. Retrieved from [https://www.unia.be/files/Z\\_ARCHIEF/de\\_diversiteitsbarometer\\_werk\\_0.pdf](https://www.unia.be/files/Z_ARCHIEF/de_diversiteitsbarometer_werk_0.pdf)
- Unia. (2017). Socio-economische monitoring. Retrieved from [https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties\\_docs/1215\\_UNIA\\_Monitoring\\_2017\\_-\\_NL-Anysurfer.pdf](https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1215_UNIA_Monitoring_2017_-_NL-Anysurfer.pdf)
- Urciuoli, B. (2008). Skills and Selves in the New Workplace. *American Ethnologist*, 35(2), 211.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
- Wets, J., & Cuyper, P. de. (2016). *Inburgeraars op de arbeidsmarkt. Een analyse van de socio-economische trajecten van inburgeraars*.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>





# Bijlagen

## Bijlage 1 – discussiegids voor de supervisors

### 1. Introductie 10'

#### *Voorstelling bedrijf en job van de geïnterviewde*

- Wie ben je, wat doe je, hoelang ben je al op de job/binnen dit bedrijf?
- Wat houdt de dagelijkse werking van je job in?

#### *Relatie geïnterviewde en de arbeiders*

- Hoeveel mensen werken er in je teams?
- Hoe zou je jezelf beschrijven als baas?
- Wat zou je de grootste uitdaging van je werk noemen?
- In welke mate heb je zelf vrijheid op je job?
  - In welke mate kan je zelf keuzes maken of ben je afhankelijk van hogerhand?

### 2. Talent en werknemers

#### *Beschrijving werknemers*

- Wat voor een profiel werknemers zoeken jullie? Wie zijn ze?
- In welke mate ligt de nadruk op het karakter van de persoon?
  - Wat is een goed karakter voor op de werkvloer?
  - Wat is een minder goed karakter voor op de werkvloer?
  - Wat is belangrijk voor jou? Is dat iets anders dan voor het bedrijf zelf?
    - In welke mate heb je hier zelf zeggenschap over?
- In welke mate is het diploma of de ervaring belangrijk?

#### *Beschrijving talent*

- Als iemand hier komt solliciteren, wanneer heb je door 'daar zit iets in'?
- Wat betekent dat hier, iets in je hebben?
  - Aan wat herken je dat?
- Zijn er ook momenten dat je dat herkent op de werkvloer zelf?
  - Aan wat herken je dat dan?
- Wie herkent zoiets meestal?
  - Welke rol speel je zelf/de ploegbaas/interim/andere collega's/de werknemer hierin?
- Zijn er ooit momenten geweest dat een werknemer je verrast had? Dat hij (zij) meer in zijn (haar) mars had dan verwacht? Vertel.
- Hoe werd hier dan op ingespeeld? Ging men verder met deze persoon?
  - Zo ja, hoe? / Zo niet, waarom niet? In welke mate is dit een gemiste kans?
  - Wat vond je zelf van deze manier van werken?
- In welke mate zijn er doorgroeimogelijkheden voor de arbeiders?
- In welke mate zijn er opleidingen voor arbeiders?
- In welke mate voel je dat dit bedrijf als organisatie jou hierin beter kan helpen?
- Het bedrijf geeft zelf aan dat er veel werknemers stoppen met werken bij hen. Is dit op bepaalde niveaus meer dan op andere niveaus? (vb. arbeiders vs. assistent ploegbazen)

- Aan wat ligt dat denk je?
- In welke mate is dit een probleem met...
  - binding met het bedrijf?
  - erkenning krijgen binnen het bedrijf?

### **3. Diverse werknemers en talent**

#### *Historiek diversiteit werkvloer*

- Zijn er veel verschillende afkomsten aanwezig op de werkvloer?
  - Welke afkomsten zijn dit zoal?
- In welke mate zijn er altijd zoveel afkomsten geweest op de werkvloer?
- Wat is het effect van zoveel afkomsten op de werkvloer?
- In welke mate houd je in je job rekening met die afkomsten?
  - Op welke manier? Waarom (niet)?
- Hoe gaat dit bedrijf als organisatie om met de verschillende afkomsten onder elkaar?
  - Richtlijnen, beleid, tips?
  - Is dit een methode die volgens jou werkt?
- In welke mate praat je soms met collega's over ervaringen met personen met een andere afkomst?
- Is iedereen mee in het verhaal van zoveel diversiteit op de werkvloer?
  - Dat botst nooit op de werkvloer tussen collega's bijvoorbeeld?
  - En met, tussen haakjes, Vlaamse collega's?
- Heb je uit ervaring geleerd dat je meer op bepaalde zaken moet letten bij personen van een andere afkomst? Zo ja, wat?
- In welke mate heb je nauw contact met deze werknemers?
- In welke mate moet je meer aandacht schenken bij de aanwerving van werknemers met een divers profiel?
- In welke mate is het moeilijker of makkelijker om te herkennen of er iets in iemand met een andere afkomst zit?
- In welke mate is vrijheid krijgen belangrijk om hier mee om te kunnen gaan?
- In welke mate is er een evolutie geweest in hoe men hiermee omgaat binnen dit bedrijf tussen vroeger en nu?
- Zo veel verschillende afkomsten, betekent dit dat je dan ook anders moet omgaan met talent?
- Dit bedrijf heeft een slechte naam op vlak van omgaan met diversiteit op de werkvloer. Vanwaar zou dit komen, denk je?

#### **Afsluitingsvragen**

- Zijn er nog zaken die volgens jou niet voldoende aandacht hebben gekregen of dingen die je wil aanvullen?
- Heb je nog vragen of opmerkingen over het interview?

## Bijlage 2 – discussiegids voor de ploegbazen en arbeiders

Legende:

- PB = ploegbaas
  - A = arbeider zonder migratieachtergrond
  - AM = arbeider met migratieachtergrond
- 

### 1. Introductie

- Wie ben je – familie – achtergrond – scholing?
- Wat is je job?
- Wat voor een contract heb je – hoe lang al?
- Leg me uit wat je job is?
- Hoe lang doe je dit werk al?
  - Is je werk veranderd sindsdien?
- Wat is belangrijk voor je in een job om het goed te doen?
- Wat zou je de grootste uitdaging van je werk noemen?

### 2. Talent en werknemers

PB

- Hoe ziet je team eruit?
- Wat doen zij, welke jobs?
- Hoe zou je jezelf beschrijven als ploegbaas?
- Wat is het belangrijkste om hier te kunnen werken?
- Hoe houd je mensen gemotiveerd?
- Hoe heb je door of er iets meer in iemand zit, dat die meer kan?
  - Hoe doe je daar iets mee?
  - Hoe moedig je die persoon aan?
  - Wat is goede werknemer; wat is belangrijk voor een werknemer; wat zorgt ervoor dat je iemand een vast contract biedt?

A

- Zie jij jezelf dit doen nog voor langere tijd; wat zou je dan liever doen?
  - Wat vind je leuk aan je job?
  - Wat zou je veranderen?
- 
- Hoe zou je deze onderneming beschrijven als bedrijf?
  - Hoe is dit bedrijf ...
    - qua uren en pauzes, had je dat liever anders gezien?
    - qua vrijheid en controle op de werkvloer, hoe nauw zit men op je/de arbeiders hun vingers?
    - qua werkdruk, is dat nog te doen?

- qua evaluaties?
  - Hoe worden die gedaan en door wie?
  - Naar wat wordt er gekeken?
  - Hebben die evaluaties belang?
- qua opleidingen, bestaat dat, wordt dat aangemoedigd, heeft dat nut?
- Jullie werken met een digitaal scansysteem. Hoe heeft dit systeem invloed op je/de arbeiders hun werk...
  - qua evaluaties?
  - qua contact met de baas?
  - qua contact met collega's door monitoring stilstaan?
- Veel mensen stoppen met werken bij dit bedrijf. Waarom is dat?
- Waarom is dit voor jou geen punt – waarom blijf jij werken?
- Zij die hier blijven werken, wat voor types zijn dat?
  - In tegenstelling tot...
- Hoe is de sfeer op het werk?
- Hoe is de relatie met de collega's?
- Spreken de arbeiders/jullie veel tijdens...
  - de werkuren?
  - de pauzes?
- Tijdens de pauzes, hoe zijn de groepjes verdeeld?
- Wordt er veel gelachen op de werkvloer, met wat wordt er zoal gelachen?
- Hoe is de sfeer geëvolueerd sinds je eerste werkdag?
- Hoe is de relatie met je baas?
- In welke mate kun je bij je baas terecht?
  - werk en privé
- Wat maakt hem een goede baas?
- Wat zou hem een nog betere baas maken?

### **3. Diverse werknemers en talent**

- Zijn er veel afkomsten op de werkvloer?
  - Welke afkomsten?
- Heb je hier een evolutie in gezien?
  - Waarom nu meer dan vroeger?
  - Zijn er nu andere dan vroeger?
- Wat voor personen zijn dit dan? Vanwaar komen zij?
  - Welke generatie? (vb. derde generaties, vluchtelingen...)
  - Als vluchteling, nieuwe migranten: waarom komen ze naar hier?

PB

- Hoe is je job hierdoor veranderd?
- Komen zij met andere vragen of verwachtingen?
  - Hoe ga je hier mee om?

- Zijn er verschillen tussen de personen van de verschillende regio's?
  - Zijn er andere verwachtingen of vragen?
- Hoe houd je rekening in je job met die verschillen?
- Hoe heeft dit de sfeer op de werkvloer beïnvloed?
- Hoe verloopt de aanwerving van migranten/vluchtelingen?
  - Let je meer op bepaalde zaken?
- Wat is het voordeel van migranten aanwerven?
- Denk je dat men blij is om hier te kunnen werken?
- Hoe bewaar je de goede vrede?
- In welke mate moet men zich thuis kunnen voelen op het werk?
- Leidt dit soms tot problemen – is iedereen op de werkvloer zelf mee met het verhaal van zoveel diversiteit? Hoe merk je dat?
- Leiden die afkomsten soms tot moeilijkheden...
  - qua interacties?
  - qua taalgebruik?
  - qua werk?
- Zijn er al conflicten geweest?
- Hoe wordt daar dan op gereageerd?
- Discriminatie of vooroordelen, denk je dat dit binnen dit bedrijf een probleem is?

#### A

- Wat is er veranderd, heeft dat een impact gehad op...
  - andere communicatie, werkwijze, omgang collega's?
- Hoe heeft dit de sfeer op de werkvloer beïnvloed?
- Zijn er problemen die eerder gelinkt zijn aan bepaalde groepen?
- Merk je verschillen met mensen van bepaalde afkomsten?
- Zijn er collega's die meer moeite hebben met zoveel afkomsten? Vertel.
- Leiden die afkomsten soms tot moeilijkheden...
  - qua interacties?
  - qua taalgebruik?
  - qua werk?
- Zijn er al conflicten geweest?
- Hoe wordt daar dan op gereageerd?
- Discriminatie of vooroordelen, denk je dat dit binnen dit bedrijf een probleem is?

#### AM

- Hoe merk je dat op de werkvloer?
- Heb je ooit gehad dat je anders behandeld werd of je anders behandeld voelde?
- Vermijd je bewust bepaalde thema's op de werkvloer, waarom?
- Liggen bepaalde onderwerpen gevoelig?
- Als je vakantie wil hebben/ergens wil bidden/..., hoe praat je met je baas hierover?
- Zijn er bepaalde onderwerpen die je niet kan bespreken met je collega's of baas?
- Leidt je afkomst soms tot moeilijkheden of verwarring met collega's of de baas?

- In welke mate verwacht men andere dingen van je dan van Belgische collega's?
- Zijn er al conflicten geweest?
- Hoe wordt daar dan op gereageerd?
- Worden er soms opmerkingen gegeven of gelachen die wat te ver gaan?
- Ben je al vooroordelen of discriminatie tegengekomen?

**Afsluitingsvraag**

Ter afronding, wat denk je dat dit bedrijf nog kan doen om ervoor te zorgen men toch hier blijft werken?