Doi: 10.5117/THRM2023.2.005.ZELD

The war for talent

Hoe je de top 2 procent van je werknemers kan bevoordelen en toch iedereen tevreden houdt

Anand van Zelderen
Nicky Dries
Elise Marescaux

Talentmanagement neemt in populariteit toe en is een strategie om veelbelovende werknemers te identificeren en ondersteunen. In de huidige tijdgeest neemt echter het enthousiasme voor een exclusief beleid, waar maar een klein deel van de werknemers als 'talent' wordt gezien, razendsnel af onder het mom van gelijke behandeling. Al ruim tien jaar zijn zowel managers als academici aan het discussieren over hoe talentmanagement nu het beste aangepakt kan worden om optimale uitkomsten voor werknemers te realiseren. De meeste argumenten om bestaande exclusieve talentenprogramma's aan te passen blijven echter ongefundeerd en komen niet verder dan een simpele heuristiek zoals: 'exclusiviteit is moreel onverantwoord'. Relevante psychologische theorieën, zoals de sociale vergelijkingstheorie, zijn daarentegen wel in staat toe te lichten waarom huidige talentmanagementtrends juist tot meer negatieve werknemersreacties zullen leiden. Zolang managers geen gehoor geven aan deze theorieën, kunnen aanpassingen aan talentenprogramma's meer kwaad dan goed doen voor de organisatie en haar werknemers. Gebaseerd op recent promotieonderzoek wordt er in dit artikel een kritische blik geworpen op exclusief talentmanagementbeleid en worden een zestal empirische onderzoeken toegelicht die werknemersreacties op talentmanagement bestuderen. Aan de hand van de belangrijkste uitkomsten van deze onderzoeken formuleren wij een aantal aanbevelingen voor HR-professionals, waaruit duidelijk wordt hoe managers verantwoord kunnen differentiëren tussen hun werknemers.

Trefwoorden: Talentmanagement, Talent, HR-differentiatie, Strategisch HRM, Geheimhouding, Transparantie, Verloopintenties, Conflict

Inleiding

Uit bevragingen van CEO's is gebleken dat talentmanagement één van de hoogste prioriteiten is van organisaties (PwC, 2017). Wereldwijd gebruikt 60 tot 70 procent van alle organisaties een talentenprogramma waarmee ma-

Dr. A. P. A. van Zelderen is postdoctoraal onderzoeker aan de Universiteit van Zurich bij het Center for Leadership in the Future of Work. Dr. N. Dries is hoogleraar organisatiegedrag aan de KU Leuven, België, en de BI Norwegian Business School. Dr. E. Marescaux is hoogleraar HRM aan de Ieség School of Management in Rijsel.

nagers proberen veelbelovende werknemers (i.e., *high-potentials*) te identificeren (Church, Rotolo, Ginther & Levine, 2015). Deze werknemers krijgen vervolgens de passende uitdagingen en kansen om zich professioneel te ontwikkelen en om hun productiviteit te verhogen. Het voornaamste doel van de organisatie is het behouden van deze talentvolle werknemers, zodat hun prestaties ervoor zorgen dat de organisatie competitief sterk blijft in verhouding tot rivaliserende bedrijven (Collings & Mellahi, 2009).

Managers handelen hierbij hoofdzakelijk vanuit het uitgangspunt dat talent iets zeldzaams is. Dit dominante gedachtengoed dat enkel een klein percentage werknemers in aanmerking zou moeten komen voor een talentenprogramma is gebaseerd op het concept van de *war for talent* dat gepopulariseerd werd door McKinsey in de jaren 90 (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Zeer concreet zien we in de praktijk, zowel in de Benelux als in andere landen, dat het leeuwendeel van managers tussen de 1 en 10 procent van hun werknemers als talent bestempelt. Talentmanagement kan daarom beschreven worden als een HR-praktijk waarin gedifferentieerd wordt tussen talenten enerzijds en de overige werknemers (hierna 'niet-talenten') anderzijds. Door disproportioneel te investeren in een kleine groep talenten verwachten managers dat deze werknemers optimaal zullen renderen voor de organisatie (Collings & Mellahi, 2009). Echter suggereren onderzoekers en managers tegenwoordig dat een exclusief beleid tot negatieve reacties bij veel werknemers zal zorgen (Swailes, 2013; Hjordrup, Jensen & Minbaeva, 2015) zonder dat ze enig theoretisch noch empirisch bewijs hebben om deze veronderstelling te onderbouwen (De Boeck, Meyers & Dries, 2018).

Uit het voorgaande onderzoek van De Boeck en haar collega's (2018) is gebleken dat er nog maar zeer weinig bekend is over de reacties van werknemers op exclusieve talentenprogramma's. Zij concluderen dat er geen oorzakelijke verbanden gelegd kunnen worden wanneer onderzoekers vragenlijsten voorleggen aan werknemers. Daardoor is het niet duidelijk of de specifieke werknemersreactie een resultaat is van de talentidentificatie, of dat deze al aanwezig was voor de werknemer al dan niet als talent werd geïdentificeerd. Zo werd er bijvoorbeeld uit vorig onderzoek geconcludeerd dat talenten meer toewijding aan de organisatie tonen dan niet-talenten. Logischerwijs zou men echter ook kunnen beargumenteren dat een grotere toewijding aan de organisatie de kans verhoogt om geïdentificeerd te worden als talent, in plaats van andersom. Met andere woorden, geen enkel talentmanagementonderzoek heeft tot nu toe een causaal verband met werknemersreacties – zoals de toewijding aan de organisatie – kunnen aantonen (De Boeck et al., 2018). Verder stellen ze vast dat er meer onderzoek nodig is naar de affectieve, cognitieve en gedragsuitkomsten van (niet-)talenten. Zo is er bijvoorbeeld al wel redelijk vaak gekeken naar algemene productiviteit, maar nog (te) weinig naar het welzijn van werknemers of onderlinge jaloezie.

In dit artikel kijken we daarom kritisch naar de affectieve reacties en gedragsuitkomsten van werknemers (zowel talenten als niet-talenten) door de vraag te beantwoorden: Hoe reageren werknemers nu daadwerkelijk op de

in- en uitsluiting van exclusieve talentenprogramma's? Om deze vraag te beantwoorden baseren wij ons op het promotieonderzoek van Anand van Zelderen (2022). Het onderzoek bestaat uit zes studies waarin werd gekeken hoe werknemers reageerden op verschillende varianten en implementaties van talentenprogramma's. In de eerste studie werd de talentenfilosofie van werkgevers (i.e., 'talentmanagers') in kaart gebracht om te verifiëren of zij inderdaad vaker een minder exclusief talent beleid verkiezen. Daarna volgen twee studies om de daadwerkelijke reacties van talenten en niet-talenten te meten op talentenprogramma's met verschillende niveaus van exclusiviteit. In de twee daaropvolgende studies werden talentenprogramma's ontleed om de invloed te meten van verschillende ontwerp- en implementatie-aspecten, zoals de manier waarop managers communiceren naar hun werknemers. In de laatste studie werd er met behulp van innovatieve onderzoeksmethoden gekeken hoe tekortschietende implementaties van talentenprogramma's tot conflicten op de werkvloer kunnen leiden. Samenvattend richten alle studies zich op de mogelijke problemen die zich voor kunnen doen bij talentmanagement. Dit is iets wat tot op heden nog weinig was onderzocht.

Dit artikel begint met een korte uiteenzetting van exclusief talentmanagement en de meest relevante theorieën om werknemersreacties op talentmanagement te verklaren. Vervolgens bespreken we de methode en resultaten van de zes studies uit het promotieonderzoek. Tot slot wordt er een algemene conclusie gegeven en een aantal praktische aanbevelingen voor HR-professionals.

Exclusief talentmanagement

Zowel in de literatuur als in de praktijk zien we veel verschillende definities van het woord talent en het concept talentmanagement. Enerzijds beargumenteren sommigen dat (bijna) elk individu talenten – vaardigheden, bekwaamheden en ervaringen – heeft die benut of verworven kunnen worden met de juiste training. Deze inclusieve filosofie is gebaseerd op de positieve psychologie en wordt vaak de 'sterke puntenbenadering' genoemd omdat 'iedere medewerker unieke talenten of sterke punten heeft die kunnen bijdragen aan de resultaten van de organisatie' (Meyers, 2016). Anderen beweren echter dat talent een aanleg is om iets uitzonderlijk goed te kunnen, iets wat je simpelweg wel of niet bezit. Een exclusieve filosofie uit zich dan ook in het geloof dat slechts enkelen het talent hebben om de meest belangrijke posities binnen de organisatie te vervullen en zo de organisatie een competitief voordeel op te leveren (Collings & Mellahi, 2009). Afhankelijk van de dominante talentfilosofie (inclusief of exclusief) binnen het managementteam zal de organisatie opteren voor een exclusief talentmanagementbeleid – waar 1 à 10 procent van alle werknemers geïdentificeerd wordt als talent – of een meer inclusief beleid waar veel of alle werknemers als talent beschouwd worden. Uit studies van de laatste decennia is gebleken dat de verhouding tussen beide vormen van talentmanagement vrijwel gelijk is in landen zoals de Verenigde Staten, Groot-Brittannië, België en Nederland (e.g., Church et al., 2015; Meyers, 2016).

De populariteit van meer inclusieve talentenprogramma's neemt de afgelopen jaren echter toe. Dit komt doordat managers zich in toenemende mate afvragen of een exclusief beleid nog wel in het voordeel is van de organisatie en haar werknemers. Het voornaamste argument is dat exclusieve talentenprogramma's het moreel van de werknemers kunnen ondermijnen (Swailes, 2013). Er wordt hier geredeneerd dat de negatieve reacties van de niet-talenten – die per definitie in de meerderheid zijn – de positieve reacties bij de talenten tenietdoen (Sparrow, Scullion & Tarique, 2014). Met andere woorden; tegenstanders van exclusief talentmanagementbeleid verwachten dat de net-to-uitkomsten van deze differentiatie tussen talenten en niet-talenten uiteindelijk negatief kunnen zijn (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Het is dan ook niet zo opmerkelijk dat veel organisaties de doeltreffendheid van hun talentenprogramma's onder de loep nemen. In de praktijk zien we dat organisaties beginnen te experimenteren met de mate van exclusiviteit van hun talentenprogramma's door hogere percentages werknemers te identificeren als talent. Zo opteerde één bedrijf om in plaats van 1 procent maar liefst 30 procent van alle werknemers te identificeren als talent uit vrees dat een te exclusief beleid tot negatieve reacties bij werknemers zou leiden (Hjordrup et al., 2015). Eveneens zorgt deze vrees ervoor dat veel managers hun talentenprogramma's geheimhouden zodat werknemers – zelfs soms de talenten – niet weten of ze wel of niet als talent beschouwd worden (Church et al., 2015; De Boeck et al., 2018). Naast een minder exclusief beleid, suggereren dezelfde onderzoekers en managers echter ook dat meer transparantie tot betere werknemersreacties zal leiden (Swailes, 2013; Sparrow et al., 2014).

Het idee dat meer inclusieve en transparante talentenprogramma's tot betere werknemersreacties leiden berust echter niet op wetenschappelijk onderbouwde argumenten en onderzoeken. In feite kunnen we uit bestaand onderzoek zelfs niet concluderen dat talenten over het algemeen positief reageren en niet-talenten negatief (De Boeck et al., 2018). Er zijn zelfs onderzoeken die vaststellen dat talenten stress en burn-out ervaren (Tansley & Tietze, 2013). Hoe werknemers precies op hun (niet-)talentstatus reageren, is echter nog nauwelijks onderzocht. Daarom is er in het promotieonderzoek uitgebreid gekeken naar verschillende aspecten van talentmanagement en hoe werknemers hierop reageren. Concreet bespreken we in dit artikel:

1. de mate van exclusiviteit van talentenprogramma's
2. de geheimhouding van talentenprogramma's
3. de mate van benijd en afgunst die niet-talenten ervaren
4. de verloopintenties van talenten en niet-talenten

Om te begrijpen hoe en waarom werknemers reageren op hun talentstatus is van essentieel belang om eerst toe te lichten op welke manier werknemers zich sociaal met elkaar vergelijken.

Wanneer talenten een bedreiging vormen voor hun collega's

Het basisprincipe van sociale vergelijkingstheorie is dat individuen zich continu en onvrijwillig vergelijken met anderen in hun omgeving om hun eigen positie op de werkvloer vast te stellen. Wanneer we ons vergelijken met iemand die beter is dan we zelf zijn, heeft dit vrijwel altijd een negatief effect op ons zelfbeeld. Anderzijds ervaren we een positieve impact als we ons vergelijken met anderen die slechter presteren (Smith, 2000). Of managers het nu willen of niet, exclusieve talentenprogramma's gaan hand in hand met sociale vergelijkingen op de werkvloer. Zodra er gedifferentieerd wordt tussen werknemers worden ze in feite gerangschikt op hun potentieel en/of prestatie (Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2014). Dat talenten en niet-talenten, bewust van hun positie binnen de hiërarchie van de organisatie, zich met elkaar gaan vergelijken, is onvermijdelijk.

Werknemers vergelijken zich echter niet zomaar met iedereen. Ze zoeken anderen op die op een vergelijkbaar niveau presteren en dezelfde kenmerken vertonen. Zo zal een stagiair zijn/haar prestaties niet gauw vergelijken met die van de CEO. Daarom vormen sociale vergelijkingen waar een enorme afstand in competentieniveau zit, in principe, geen bedreiging (Tesser, Millar & Moore, 1988).

Belangrijk is dat werknemers zich kunnen beschermen tegen sociale vergelijkingen die wél bedreigend zijn. Zo kunnen niet-talenten hun zelfbeeld in stand houden door de hogere prestaties van de talenten te ondermijnen of niet te erkennen. Hoewel dit de verhouding tussen werknemers niet ten goede zal komen, zullen niet-talenten zich minder slecht over hun eigen bekwaamheid voelen als ze zichzelf wijs kunnen maken dat de talenten hun identificatie niet hebben verdiend (Alicke, LoSchiavo, Zerbst & Zhang, 1997). Om dit zelfverdedigingsmechanisme in werking te kunnen laten treden, is het echter essentieel dat de omstandigheden ambigue zijn. Zo moet het geloofwaardig zijn voor de niet-talenten dat de talenten oneerlijk gekozen zijn (bv. gekozen via vriendjespolitiek). Er echter van uitgaande dat de meeste organisaties wel degelijk objectieve en eerlijke criteria hanteren om talenten te identificeren blijft er maar één enkel zelfverdedigingsmechanisme over voor niet-talenten om hun zelfbeeld te beschermen: het 'genie-effect'.

Het 'genie-effect'

Zoals hierboven beschreven zullen niet-talenten zich niet bedreigd voelen door collega's die sterk boven hen uitstijgen op vlak van competenties. Uit onderzoek van Alicke en zijn collega's (1997) is dan ook gebleken dat individuen de intelligentie van hogere presteerders onbewust overschatten om de afstand tussen hen kunstmatig te vergroten. Slechter presteren dan anderen die uitzonderlijk slim zijn – genieën bij wijze van spreken – wordt namelijk niet als iets negatiefs ervaren door de meeste mensen. Door het vergroten van de afstand met de talenten wordt de sociale vergelijking tenietgedaan en kunnen niet-talenten hun zelfbeeld beschermen (Alicke et al., 1997).

De afstand toeschrijven aan de genialiteit van de talenten kan echter enkel op een geloofwaardige manier, wanneer het gaat om een klein aantal getalenteerde collega's. Mensen kunnen zichzelf er namelijk moeilijk van overtuigen dat de meerderheid van hun collega's een genie is. Op basis hiervan kunnen we dus voorspellen dat het voor niet-talenten makkelijker is om hun zelfbeeld te beschermen en om negatieve reacties te voorkomen, wanneer de talenten een kleine, exclusieve minderheid vormen binnen hun organisatie – zo'n 1 à 2 procent. Hogere percentages van inclusiviteit zullen sneller negatieve reacties uitlokken bij niet-talenten omdat zij hun zelfbeeld niet meer kunnen beschermen via het genie-effect. Hoewel het mogelijk controversieel klinkt, betekent dit dat elitaire talentenprogramma's beter zouden kunnen zijn voor het welbevinden van de niet-talenten. Om dit te onderzoeken werd er gekozen voor een experimentele aanpak.

Methode van onderzoek: een experimentele benadering

Het feit dat veel managers en academici stellen dat een inclusiever talentmanagementbeleid leidt tot positievere werknemersreacties is het gevolg van meerdere methodologische tekortkomingen in voorgaand wetenschappelijk onderzoek (De Boeck et al., 2018). Ten eerste is het moeilijk om betrouwbaar onderzoek te doen naar talentenprogramma's omdat veel organisaties niet openlijk communiceren over wie wel, en vooral over wie niet, een talent is (Church et al., 2015). Onderzoek heeft aangetoond dat hierdoor tot wel 40 procent van alle werknemers hun eigen talentstatus verkeerd inschat (Sonnenberg, van Zijderveld & Brinks, 2014). Werknemers ondervragen kan daarom al snel tot invalide conclusies leiden. Daarbovenop zorgt deze geheimhouding ervoor dat veel relevante data niet beschikbaar wordt gesteld voor wetenschappelijk onderzoek (De Boeck et al., 2018).

Voor de huidige onderzoeken werden hypothetische scenario's van talentenprogramma's voorgelegd aan werknemers uit verschillende sectoren en werd ze gevraagd te reageren alsof het daadwerkelijk zou gebeuren binnen hun organisatie. Zo lazen ze bijvoorbeeld: 'Jouw organisatie heeft recent besloten om 10 procent van de organisatie te identificeren als talent. Jouw leidinggevende heeft persoonlijk laten weten dat je niet gekozen bent voor het talentenprogramma'. Ook al kunnen onderzoekers via deze methode causale verbanden leggen, talentmanagement is in de realiteit ietwat complexer. Zo kan onder andere de organisatiecultuur, de relatie met collega's en leidinggevenden, en de inhoud van het talentenprogramma, de werknemersreacties beïnvloeden. Hoewel het gunstig was dat deze aspecten bij de experimenten buiten beschouwing bleven, werd later ook veldonderzoek uitgevoerd binnen echte organisaties om te bevestigen dat dezelfde uitkomsten gerepliceerd konden worden in de realiteit. Alle studies, en de gebruikte methode, staan hieronder opgesomd in Tabel 1.

Studie	Onderzoeksdoel	Methode van onderzoek
1	Verduidelijken hoe managers hun talenten-programma's ontwikkelen en hun verwachting voor werknemersreacties in kaart brengen	179 talentmanagers in de Benelux hebben een vragenlijst ingevuld
2	Causaal verband leggen tussen de inclusiviteit van talentenprogramma's en de afgunst, verloopintenties en zelfbeeld van niet-talenten; impact geheimhouding talentstatus meten	576 Vlaamse werknemers hebben meegewerkt aan het online experiment
3	Causaal verband leggen tussen de inclusiviteit van talentenprogramma's en de afgunst, verloopintenties en zelfbeeld van talenten	306 Vlaamse werknemers hebben meegewerkt aan het online experiment
4	Bestuderen hoe niet-talenten hun status als niet-talent ervaren en relaties tussen de karakteristieken van het talentenprogramma en hun gedrag identificeren	2299 werknemers in het Verenigd Koninkrijk, waarvan 601 niet-talenten die de volledige vragenlijst hebben ingevuld
5	Causaal verband leggen tussen karakteristieken van talentenprogramma's (zoals vastgelegd in studie 4) en het benijdt en de afgunst die niet-talenten ervaren	472 werknemers uit het Verenigd Koninkrijk hebben meegewerkt aan het online experiment
6	Causale verbanden leggen tussen talentidentificatie, het gevoel van sociaal uitgesloten worden, en verloopintenties	184 Vlaamse werknemers hebben een 360-video opname bekeken waarin een talentenprogramma werd geïntroduceerd en een online vragenlijst ingevuld

Tabel 1. Overzicht van de verschillende studies, onderzoeksdoel en methode van onderzoek

Studie 1, 2, & 3: Trend naar meer inclusief en transparant talentmanagementbeleid

In de eerste studie van het promotieonderzoek is gekeken naar de talentfilosofie van managers. 179 talentmanagers uit de Benelux hebben online een survey ingevuld en hebben, onder andere, aangeduid hoe inclusief ze hun talentenprogramma's zouden willen maken, of ze zouden opteren voor geheimhouding, en hoe zij verwachtten dat hun werknemers op hun voorgestelde talentenprogramma zouden reageren. Dit is belangrijk om de huidige trends in de praktijk kwantitatief vast te stellen, alsook om de voorspellingen van managers te vergelijken met 'echte' werknemersuitkomsten. Hiermee kunnen wij concreet bewijzen dat talentmanagers over het algemeen geen accuraat beeld hebben van de impact van hun talentenprogramma's op hun werknemers.

Uit deze eerste studie van het promotieonderzoek is gebleken dat veel talentmanagers inderdaad opteren voor meer inclusieve talentmanagementprogramma's en dat dit gemotiveerd is vanuit een vrees voor negatieve reacties van niet-talenten, in lijn met vorig onderzoek (Hjordrup et al., 2015). Managers die geen angst hebben voor negatieve reacties opteren daarentegen vaker voor een meer exclusief talentmanagementbeleid. Het leeuwendeel van de talentmanagers wil tevens transparant zijn in de communicatie naar werknemers. Hiermee hebben we de trend naar inclusief en transparant talentmanagementbeleid empirisch onderbouwd (Swailes, 2013). Tot slot kan er uit deze studie geconcludeerd worden, wanneer we de uitkomsten ver-

gelijken met de data uit vervolgstudies, dat talentmanagers onderschatten hoeveel werknemers denken een talent te zijn. De managers gaven aan te geloven dat ongeveer 30 procent van alle werknemers denkt tot de top 10 procent te behoren, terwijl uit het onderzoek onder werknemers blijkt dat 75 procent van hen denkt tot de top 10 procent te behoren.

In de volgende twee studies werden de reacties van niet-talenten (studie 2) en talenten (studie 3) in kaart gebracht. Als onderdeel van het experiment werd werknemers willekeurig een talentstatus toegewezen binnen een fictieve organisatie die zojuist een talentenprogramma had geïmplementeerd. De scenario's waren opgesteld aan de hand van bestaande talentenprogramma's binnen echte organisaties. Werknemers lazen in het scenario hoe exclusief het talentenprogramma was (wat varieerde tussen minimaal 1 procent en maximaal 50 procent van alle werknemers als talenten) en of ze wel of niet zelf als talent geïdentificeerd waren (tenzij het een geheim was, dan lazen werknemers dat het bewust niet gecommuniceerd zou worden). Zoals theoretisch voorspeld, toonde de tweede studie aan dat meer inclusieve talentenprogramma's juist voor negatievere reacties onder de niet-talenten zorgen. Zo ervaren niet-talenten meer afgunst tegenover de talenten, hebben ze een lager zelfbeeld en zijn ze eerder geneigd de organisatie te verlaten. Er kan geconcludeerd worden dat het beter te verteren is om niet tot de top 1 procent te behoren dan om niet gekozen te worden voor de top 30 procent. Bij een zeer exclusief talentenprogramma is het nog mogelijk voor niet-talenten om de talenten te zien als genieën, waardoor ze onbewust geen bedreiging meer vormen. Daarom kan het label 'talent' het best enkel bewaard blijven voor de aller-allerbeste (i.e., de top 1 à 2 procent binnen het bedrijf). Alle werknemers die zichzelf als een 'talent' zien en geloven dat ze bij de top 10 procent horen—wat het geval is voor ongeveer 75 procent van de werknemers in onze studie —reageren nog negatiever wanneer ze te horen krijgen dat ze geen talent zijn.

Hoewel er in de derde studie geen even sterk zichtbaar effect was voor de talenten, kan er verondersteld worden dat deze groep werknemers ook minder positief reageert wanneer de inclusiviteit toeneemt. Zo hebben mensen over het algemeen een hoger zelfbeeld wanneer ze tot de top 1 procent behoren, in plaats van bij de top 30 procent (Boyce, Brown & Moore, 2010). Het is hoe dan ook belangrijk voor managers om te beseffen dat ze een compromis moeten sluiten wanneer ze talentenprogramma's meer inclusief maken. Managers kunnen de hoeveelheid ontevreden niet-talenten verminderen door de inclusiviteit te verhogen, maar dit gaat gepaard met veel intensere negatieve reacties onder de overblijvende niet-talenten.

Tot slot kan er uit de eerste drie studies geconcludeerd worden dat er ook een trend is naar een meer transparant talentmanagementbeleid, vanuit het idee dat geheimhouding op het werk onethisch is en niet meer past in de huidige tijdgeest (Swailes, 2013). Ondanks dat werknemers inderdaad meer transparantie willen, blijkt uit de onderzoeksresultaten dat werknemers die bewust

niet geïnformeerd werden over hun talentstatus positiever reageren op de introductie van een talentenprogramma, dan werknemers die te horen krijgen dat ze niet als talent geïdentificeerd zijn. Met andere woorden, werknemers hebben er geen moeite mee als hun leidinggevenden openlijk vertellen over een talentenprogramma, zonder dat ze zelf op de hoogte worden gebracht of ze erbij horen of niet. Geheimhouding is daarom een effectieve strategie om te wapenen tegen negatieve werknemersreacties, mits de werknemers niet ontdekken of ze wel of niet geïdentificeerd zijn als talent.

Studie 4 & 5: Hebben niet-talenten altijd afgunst voor talenten?

Uit de vorige studies van het promotieonderzoek is gebleken dat niet-talenten afgunst kunnen ervaren richting hun getalenteerde collega's. Afgunst is een direct gevolg van sociale vergelijking en uit zich in gedrag waarin werknemers afgeven op anderen die beter dan hen presteren en hen deze prestatie niet gunnen (Van de Ven, 2016). Om deze negatieve reactie van niet-talenten ietwat te nuanceren kan er echter ook gekeken worden naar het gevoel van benijden, een alternatieve uitkomst in deze situatie die volgens Van de Ven (2016) vaak vergeten wordt. Benijden gaat gepaard met een motivatie tot zelfverbetering om hetzelfde hoge niveau te behalen als de ander, die vaak als een soort van rolmodel gezien wordt (Lockwood & Kunda, 1997).

Afgunst en benijden zijn dus tegenovergestelde reacties van elkaar, die tot uiting komen wanneer we geconfronteerd worden met iemand die beter presteert op een gebied dat persoonlijk relevant voor ons is (Tesser et al., 1988; Van de Ven, 2016). Mensen proberen bij zowel afgunst als benijden het verschil in prestatieniveau te verminderen maar de manier waarop verschilt. Als mensen iemand benijden gaan ze zichzelf trachten te verbeteren. Als er sprake is van afgunst, gaan ze de ander naar beneden halen. Benijden wordt daarom gezien als een positief effect voor beide partijen en afgunst als iets negatiefs (Van de Ven, 2016). In de realiteit zullen echter de meeste niet-talenten beide gedragingen vertonen om het verschil in prestatieafstand zo snel mogelijk te verminderen (Smith, 2000). Desalniettemin kunnen contextuele factoren binnen organisaties invloed hebben op het type gedrag dat niet-talenten vertonen nadat ze geconfronteerd worden met superieure collega's. Zo weten we uit voorgaand onderzoek dat benijden vaker voorkomt wanneer werknemers denken dat de voordelen van een ander eerlijk behaald of verdeeld zijn, en dat ze het gevoel hebben dat ze de middelen aangeboden krijgen voor zelfverbetering (Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013; Smith, 2000; Van de Ven, 2016).

Voor de vierde studie hebben we bijna 2300 werknemers gevraagd om hun ervaringen te delen en we vroegen hierbij naar hun talentstatus. 601 niet-talenten hebben de vragenlijst afgerond en hebben het talentprogramma uitgebreid beschreven aan de hand van de exclusiviteit, de communicatie van hogerop en de verhouding tussen voordelen en verwachtingen voor talenten. We vroegen hen ook naar de rechtvaardigheid van het talentenprogramma alsook hun afgunst en nijd richting hun getalenteerde collega's. De kenmer-

ken waarop de talentenprogramma's varieerden in onze veldstudie werden vervolgens experimenteel gemanipuleerd tijdens studie vijf. Gedurende studie vijf moesten 472 werknemers wederom fictieve scenario's lezen zodat wij causaal konden vaststellen welke kenmerken een effect hadden op het benijden en/of afgunst richting talenten.

De uitkomsten van het vierde en vijfde onderzoek toonden aan dat percepties van rechtvaardigheid – waar niet-talenten het eerlijk vinden dat sommige collega's een talent zijn en zij niet – bij de niet-talenten eerder voor benijden zorgden dan voor afgunst. Zo bleek dat talentenprogramma's die een eerlijke verhouding bieden tussen voordelen en verwachtingen voor talenten, en waar transparant over werd gecommuniceerd door managers, het meest rechtvaardig werden gevonden door niet-talenten – zowel in de veldstudie (studie 4) als in de experimentele scenariostudie (studie 5). Dit houdt in dat negatieve reacties onvermijdelijk zijn wanneer bijvoorbeeld talenten van voordelen genieten zonder dat ze hiervoor openlijk iets terug moeten doen voor de organisatie. Zo tonen beide studies aan dat talenten eerder benijd zullen worden door hun niet-getalenteerde collega's wanneer ze onbetaald extra werkuren moeten maken als onderdeel van het talentenprogramma.

Verder kan er geconcludeerd worden dat een gevoel van minderwaardigheid en afhankelijkheid van de talenten afgunst in de hand kan werken. Zo vertoonden niet-talenten meer afgunst wanneer de talentenprogramma's minder exclusief waren. In lijn met het genie-effect voelden niet-talenten zich minder inferieur als ze uitgesloten waren van een kleine talentenpool (1 procent), dan wanneer deze een grotere proportie (> 10 procent) werknemers omvatte. Ook deze studies bewijzen het nut van een zeer exclusief talentbeleid. Daarnaast voelden niet-talenten zich al gauw afhankelijk van de talenten wanneer de talentenprogramma's gefinancierd werden met een gemeenschappelijk budget van de organisatie. Als het talentenprogramma niet gesponsord wordt door de overheid of door een ander extern budget, vertonen niet-talenten sneller afgunst aangezien het budget ook aan hen besteed had kunnen worden.

Tot slot kon er in deze twee studies een vergelijking gemaakt worden tussen talentenprogramma's die gepaard gaan met verschillende voordelen voor talenten (o.a. toekomstige salarisverhogingen, promotiemogelijkheden, trainingssessies) en programma's zonder. Hieruit blijkt tevens dat zelfs zonder enige tastbare voordelen voor talenten, niet-talenten benijd en afgunst vertonen. De symbolische waarde van talentstatus – 'deze werknemer wordt als meer waardevol gezien dan de meeste andere werknemers' – is daarmee voldoende om negatieve reacties bij niet-talenten teweeg te brengen. Ook andere onderzoekers hebben gevonden dat niet-talenten de rechtvaardigheid van de talentstatus van collega's in twijfel trekken, ook als er niets wordt gegeven of beloofd aan de talenten (Van Prooijen, Van den Bos & Wilke, 2002).

Studie 6: Conflicten tussen talenten en hun collega's

Talentmanagement gaat niet enkel gepaard met gevoelens van afgunst en/of benijden tussen de werknemers onderling. Het is ook een voedingsbodem voor conflicten tussen talenten en niet-talenten. Door werknemers in groepen op te delen, ontstaat er snel een 'wij versus hen-mentaliteit' op de werkvloer. Werknemers gaan zich dan mogelijk gedragen naar wat de groep van hen verwacht en gaan de collega's van de andere groep ondermijnen en bekritiseren (Ashforth & Mael, 1989). Zo zal een werknemer die niet verkozen is als talent geneigd zijn om de talenten te vermijden als zijn mede niet-getalenteerde collega's het talentenprogramma afkeuren.

Zo kan er binnen een talentmanagement-context concreet verwacht worden dat talenten en niet-talenten elkaar sociaal gaan uitsluiten. Sociale uitsluiting (ook wel bekend als 'ostracisme') is het gevoel dat individuen ervaren wanneer ze zich genegeerd voelen door een groep. Dit is anders dan gepest worden, aangezien sociale uitsluiting uitsluitend draait om een gebrek aan sociale interacties en niet om de aanwezigheid van negatieve sociale interacties. Vooral in situaties waarin werknemers voordelen ontvangen van werkgever, zoals promoties, beloningen en uiteraard talentstatus, is de respons van collega's die hen dit voordeel misgunnen meestal om deze werknemers te ontwijken (Williams, 2007). De reden hiervoor is dat werknemers zeer moeilijk aangesproken kunnen worden op hun gedrag aangezien sociale uitsluiting een subjectieve ervaring is, die over het algemeen onzichtbaar is voor leidinggevenden op de werkvloer. Zodoende kunnen de daders represailles op het werk vermijden.

Sociale uitsluiting is een zéér vervelend gevoel omdat wij als mens ons graag betrokken voelen bij verschillende groepen. Uit onderzoek is zelfs gebleken dat sociale uitsluiting fysieke pijn kan veroorzaken (Eisenberger, Lieberman & Williams, 2003). Omdat pijn ons brein informeert dat er iets scheelt, zal sociale uitsluiting op het werk er snel voor zorgen dat wij stappen ondernemen om de situatie te verbeteren. Binnen een organisatie leidt dat er voornamelijk toe dat werknemers het bedrijf gaan verlaten. Uit voorgaand onderzoek is dan ook gebleken dat sociale uitsluiting de meest prominente reden is waarom werknemers hun ontslag indienen (O'Reilly, Robinson, Berdahl & Banki, 2015). Dit biedt werknemers de kans om de onverdraagbare situatie op het werk te vermijden en nieuwe sociale connecties elders aan te gaan.

Het voornaamste doel van talentmanagement, naast het identificeren en ontwikkelen van talent, is volgens velen het behouden van talent binnen de organisatie. Uit een reeks voorgaande studies kon er echter niet duidelijk geconcludeerd worden of talentenprogramma's daadwerkelijk de verloopintenties van talenten verminderen (De Boeck et al., 2018). Zo bevorderen talentenprogramma's enerzijds de loyaliteit die talenten hebben aan hun organisatie, terwijl het anderzijds hun marktwaarde doet stijgen. Daarbovenop kan talentstatus samenhangen met stress en burn-out wat ook tot verloop leidt (Tansley & Tietze, 2013). Waar al deze studies echter nog geen rekening

mee hebben gehouden is sociale uitsluiting.

In de zesde en laatste studie werd er door de onderzoekers gekeken of talenten en niet-talenten sociale uitsluiting ervoeren op de werkvloer en hoe dit hun verloopintenties beïnvloedde. Voor het onderzoek werden werknemers uitgenodigd om deel te nemen aan een innovatief experiment waarin ze virtueel meedraaiden in een fictieve organisatie. Tijdens het experiment werden participanten via een video in de schoenen van Robin gezet – een gender neutrale werknemer bij een groot bedrijf – en werd hen gevraagd een werknemersbijeenkomst bij te wonen waarin een HR-manager een nieuw talentenprogramma introduceert. Afhankelijk van de opname die de werknemer zag was hij- of zijzelf al dan niet geïdentificeerd als talent. Door het gebruik van 360-videos en hoge kwaliteit opnameapparatuur hadden werknemers de indruk dat ze echt aanwezig waren binnen het fictieve bedrijf en reageerde ze op de situatie zoals ze dat in het echt ook zouden doen (Adão et al., 2018).

Uit de resultaten blijkt dat talenten bang zijn om sociaal uitgesloten te worden wanneer het talentenprogramma negatief wordt ontvangen door zijn of haar niet-getalenteerde collega's. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat ze niet graag (negatieve) aandacht krijgen wanneer ze beter zijn dan de meeste anderen (cf. vergelijkbaar met waarom mensen niet uit de kast durven te komen uit angst voor hoe hun omgeving hierop zou kunnen reageren; Williams, 2007). Wanneer collega's wel het talentenprogramma omarmen, wordt er automatisch een veilige ruimte gecreëerd voor zelfontplooiing en neemt de angst op sociale uitsluiting af. In de praktijk echter, worden talentenprogramma's zelden tot nooit positief ervaren door werknemers die er niet bij zitten (Swailes, 2013). De onderzoeksresultaten tonen verder duidelijk aan dat de vrees om sociaal uitgesloten te worden zorgt voor een sterke drang bij de talenten om de organisatie te verlaten. Met andere woorden, deze studie toont aan dat talentenprogramma's mogelijk niet hun doel bereiken – het behouden van talent binnen de organisatie – zolang niet-talenten negatief reageren op het talentenprogramma. Een aantal aanbevelingen om dit wel te bewerkstelligen staat verderop.

Conclusie en Discussie

Met betrekking tot de hoofdvraag die we formuleerden aan het begin van dit artikel kunnen we de belangrijkste conclusies van dit promotieonderzoek uiteenzetten. Hoe reageren werknemers nu daadwerkelijk op de in- en uitsluiting van exclusieve talentenprogramma's? De studies tonen allereerst aan dat talentmanagement niet enkel een effect heeft op de talenten – die uiteraard de doelgroep zijn – maar ook op de werknemers die er niet bij horen. Het is juist deze groep niet-talenten die eerder negatief reageert, bijvoorbeeld met afgunst richting de talenten en een lager zelfbeeld. De niet-talenten reageren echter veel positiever wanneer deze talentenprogramma's zeer exclusief van aard zijn, of wanneer ze niet op de hoogte zijn of ze wel of niet als talent geïdentificeerd zijn. In plaats van afgunst, kunnen niet-talenten hun getalenteerde collega's ook benijden indien ze vinden dat het talentenpro-

gramma eerlijk geïmplementeerd is. Niet-talenten vinden deze programma's eerlijker wanneer er openlijk wordt gecommuniceerd door het management, de voordelen en verwachtingen voor talenten in balans zijn, en het talentenprogramma niet gefinancierd wordt met een gemeenschappelijk budget. Tot slot hebben zowel talenten als niet-talenten een reden om de organisatie te verlaten. Talenten willen niet het slachtoffer zijn van sociale uitsluiting en niet-talenten willen elders werken waar ze wel erkenning krijgen. Zolang het talentenprogramma niet door alle werknemers wordt omarmd zullen talenten al snel bang zijn om uitgesloten te worden en stappen ondernemen om de organisatie te verlaten.

Een beperking van het huidige onderzoek is dat er geen langdurige opvolging was van werknemers. Alle studies waren ofwel met behulp van fictieve scenario's, of een momentopname van een voorgaande gebeurtenis op het werk. Het is duidelijk dat werknemers met tegenstrijdige gedachten zitten aangezien ze enerzijds wel een talent denken te zijn (75 procent van alle werknemers, om precies te zijn), en anderzijds hier niet openlijk voor uit willen komen uit angst voor sociale uitsluiting. Hoe deze gedachten en gevoelens van werknemers evolueren gedurende hun carrière is voorlopig nog onduidelijk. Daarbovenop wordt nog de vraag gesteld hoe werknemers reageren bij verschillende talentenprogramma's die niets tastbaars (e.g., training, salarisverhoging) bieden aan talenten. Veel talentenprogramma's zijn of worden hoofdzakelijk gezien als iets symbolisch (i.e., werknemers zien enkel het label 'talent' en weten vaak niet wat er verder bij komt kijken; Dries & Pepermans, 2008). Zo kan er bijvoorbeeld in verder onderzoek gekeken worden of en hoe het label dat aan talenten wordt gegeven invloed heeft op de werknemersreacties. Vaak plakken mensen een een 'spiegel-label' op zichzelf – als ik geen *high-potential* ben dan moet ik wel een l*ow-potential* zijn, wat mogelijk kan verklaren waarom sommige organisaties experimenteren met de benaming van hun talenten. Adidas bijvoorbeeld, refereert aan haar talenten als 'champions' en in Amerika spreken ze vaak over 'stars' (Groysberg, 2010). Het laatstgenoemde heeft niet direct een negatief spiegel-label dat niet-talenten zich kunnen toe-eigenen, wat de symbolische waarde van talentstatus mogelijk kan beïnvloeden (Nijs et al., 2014; Van Prooijen et al., 2002).

Aanbevelingen voor HR-professionals

De uitkomsten van het promotieonderzoek bieden waardevolle inzichten voor (talent)managers en HR-professionals. Zo kan een aantal richtlijnen opgesteld worden waarmee managers actief gunstige reacties bij alle werknemers kunnen bevorderen. Dit is broodnodig gezien het feit dat bijzonder veel managers moeite ervaren bij het ontwikkelen en implementeren van talentmanagement binnen hun organisatie (De Boeck et al., 2018; Hjordrup et al., 2015). Dit is deels te wijten aan wetenschappers die oproepen om bestaande talentenprogramma's te herzien en te opteren voor een meer inclusief en transparant talentmanagementbeleid (Sparrow et al., 2014; Swailes, 2013). Dit helaas zonder empirisch bewijs (De Boeck et al., 2018). De eerste studie

van het promotieonderzoek toont duidelijk aan dat managers zich zorgen maken om de potentiële negatieve reacties van niet-talenten. Uit het huidige onderzoek blijkt echter dat hun aanpassingen (e.g., minder exclusief beleid; Hjordrup et al., 2015) en experimentele aanpak met talentmanagement in de praktijk meer kwaad dan goed kan doen. Vanuit het onderzoek kunnen we een aantal suggesties doen die wél theoretisch en empirisch onderbouwd zijn en die managers hulp kunnen bieden bij het ontwikkelen en implementeren van hun talentenprogramma's.

1. Focus op een kleine 'elitegroep' talenten
Mogelijk de meest belangrijke maar ook meest controversiële uitkomst van dit onderzoek. In tegenstelling tot waarvoor gepleit wordt in veel wetenschappelijke artikelen (Sparrow et al., 2014; Swailes, 2013) toont het onderzoek aan dat managers het beste hun talentenprogramma's beperkt houden tot de top 1 à 2 procent van hun werknemers. Met andere woorden, exclusief talentmanagement leidt vooral tot positieve uitkomsten als talent iets bijzonders is wat enkel gereserveerd is voor de aller-allerbeste. Door een elite talentenpool zorgen managers ervoor dat niet-talenten de talentstatus van getalenteerde collega's eerder zullen accepteren. Hun zelfbeeld wordt tevens in stand gehouden waardoor ze minder geneigd zullen zijn de organisatie te verlaten. Hoewel het misgunnen van talentstatus niet direct als zeer ingrijpend voor de werknemers noch de organisatie klinkt, toont ander onderzoek aan dat dit wel degelijk het welzijn en productiviteit van de werknemers kan aantasten (Reh, Tröster & Van Quaquebeke, 2018).

2. Communiceer duidelijk wat er van talenten verwacht wordt
Het is gebruikelijk dat talentstatus gepaard gaat met specifieke eisen en taken om de strategische doelen van de organisatie te verwezenlijken. Het is echter ongebruikelijk dat deze verwachtingen duidelijk zijn voor niet-talenten (Dries & Pepermans, 2008), aangezien die vaak niet uitgebreid geïnformeerd worden over het talentenprogramma. Uit het onderzoek blijkt dat managers beter de verhoogde verwachtingen van talenten openlijk communiceren met alle werknemers. Dit stelt de niet-talenten in staat om te beoordelen of ze het wel of niet terecht vinden dat sommige collega's talentstatus krijgen en zij niet. Om ervoor te zorgen dat niet-talenten het talentenprogramma rechtvaardig vinden en zij de talenten hun positie gunnen, is het van belang dat een beeld wordt geschetst dat talentstatus gepaard gaat met extra werkuren – voor de verschillende trainingssessies, bijvoorbeeld – en een beperkte financiële beloning. Het is dan ook ons advies dat managers duidelijk maken dat talentstatus gepaard gaat met extra werk en tijd op kantoor zonder dat hier direct iets tegenover staat. Een mogelijk nadeel is wel dat minder werknemers een talent wil zijn. Echter, gezien het feit dat ongeveer 75 procent van alle werknemers in onze onderzoeken zichzelf al als een talent ziet – en er ruimte is voor maximaal 2 procent; zie punt 1 – is deze bijwerking misschien niet ongewenst.

3. Introduceer coöperatieve taken tussen talenten en niet-talenten
Doordat een talentenprogramma een 'ons versus hen-mentaliteit' creëert op de werkvloer is het verstandig als managers stappen ondernemen om dit te onderdrukken. Door coöperatieve taken op te zetten waar talenten en niet-talenten actief moeten samenwerken, kunnen managers ervoor zorgen dat talenten zich minder uitgesloten voelen en de organisatie willen verlaten (Wu Liu, Kwan & Lee, 2016). Verder verhoogt het de kans dat de niet-talenten hun getalenteerde collega's gaan benijden, en daarmee hen als een bron van inspiratie gaan zien om zelf beter te presteren op het werk (Lockwood & Kunda, 1997). Al met al is het doel hier om ervoor te zorgen dat de niet-talenten de talenten niet als een bedreiging zullen zien.

4. Denk na over de waarde van talent
Als laatste advies willen we alle managers stimuleren om uitgebreid na te denken over de werknemersreacties waarop ze willen anticiperen en hoeveel belang ze hechten aan positieve uitkomsten voor talenten in verhouding tot negatieve uitkomsten voor niet-talenten. Niets zal bijvoorbeeld het feit veranderen dat niet-talenten, over het algemeen, meer intenties tonen om de organisatie te verlaten dan talenten. Gezien het feit dat talentverloop één van de speerpunten is van talentmanagement kan men de vraag stellen hoe erg het is om wat niet-talenten te verliezen in ruil voor het behoud van een aantal talenten. Gezien de huidige schaarste op de arbeidsmarkt is dit een verlies dat veel bedrijven niet kunnen lijden. Tegelijkertijd zijn er volop bedrijven, zoals Tesla of McKinsey, die systematisch hun onderste 10 procent werknemers ontslaan en de top 10 procent van de arbeidsmarkt werft. Deze tactiek, genaamd *topgrading*, zorgt ervoor dat eigenlijk de hele organisatie permanent gerund wordt door talenten. Uiteraard hebben de meeste organisaties deze luxe niet want talent is schaars (Michaels et al., 2001). Het is daarom noodzakelijk om erbij stil te staan dat alles wat in talenten geïnvesteerd wordt nog een extra onzichtbaar prijskaartje heeft, zoals het mogelijke verlies van andere werknemers.

Alternatief: Geheimhouding

Uit het onderzoek is gebleken dat geheimhouding negatieve reacties bij talenten en niet-talenten kan voorkomen, wat ook de reden is waarom veel managers niet openlijk communiceren naar hun werknemers. Zodoende kunnen de talenten zich niet sociaal uitgesloten voelen door hun collega's en ervaren de niet-talenten geen lager zelfbeeld en afgunst richting de talenten. Hoewel het technisch gezien tot de meest gunstige werknemersreacties en uitkomsten voor de organisatie kan leiden, bestaat het risico dat niet-talenten te weten komen dat ze niet als talent geïdentificeerd zijn. In dit geval ervaren niet-talenten bijzonder veel afgunst, waarschijnlijk omdat vriendjespolitiek een reële mogelijkheid is wanneer deze beslissingen achter gesloten deuren gemaakt worden (Gelens et al., 2013). Praktisch gezien werkt geheimhouding dus alleen maar onder de juiste omstandigheden (Huang & Tansley, 2012). Verder is er een ethische overweging die managers moeten maken tussen geheimhouding en exclusief en transparant talentmanagement. Vaak

wordt hier een normatief standpunt ingenomen (i.e., transparantie komt ten gunste van werknemers) en wordt er niet geredeneerd vanuit ego-preservatie (i.e., 'onwetendheid is een zegen'). Een normatief standpunt is echter moeilijk consistent te hanteren want enerzijds wordt het als onethisch gezien om werknemers niet te informeren over hun talentstatus, en anderzijds verstoord een exclusief beleid de sociaal wenselijke normen van gelijkheid. Met andere woorden, ethische 'problemen' gaan vrijwel altijd hand-in-hand met talentmanagement (Swailes, 2013).

Aan de hand van het promotieonderzoek kunnen we argumenteren dat de beste strategie mogelijk ergens in het midden ligt. Zo kunnen managers misschien wel openlijk communiceren over de implementatie van een talentenprogramma, zonder dat ze openlijk vertellen aan de werknemers of ze wel of niet als talent opgenomen zijn (precies zoals gebeurde in studie 2). Zo opereren de managers nooit volledig achter de rug van hun werknemers om en bieden ze hoop om bij het talentenprogramma te zitten (Smale et al., 2015). Een onopzettelijk voordeel zal zijn dat ruim de helft van de werknemers waarschijnlijk het (onjuiste) idee zal hebben dat ze als talent gekozen zijn en van de positieve effecten hiervan genieten (Sonnenberg et al., 2014). Echter zou het ook voor onrust kunnen zorgen als werknemers actief proberen te achterhalen wie wel of niet als talent geïdentificeerd is. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of deze strategie onder verschillende omstandigheden werkt.

Dit project werd gefinancierd door een FWO Onderzoeksproject (G074418N) en een C1-project van de KU Leuven (DON-D2880-C14/17/014)

SUMMARY
Managers and academics have been locked in debate for the past decade on how talent management is best approached to elicit favourable employee outcomes. Arguments made to alter talent programs to appease employees, however, rest on nothing but mere conjecture. Relevant psychological theories, such as social comparisons, can explain why specific talent management trends will instead lead to negative employee reactions and may actually end up doing the organisation more harm than good. We therefore apply a critical lens in this article on exclusive talent management practices to empirically investigate how employees—both 'talents' and 'non-talents'—respond to the introduction of a talent program, how talent programs are ideally implemented to foster professional growth amongst employees, and which steps HR-professionals can undertake to enhance favourable employee outcomes and limit negative employee reactions.

In order to discuss the above topics, this article refers to the doctoral dissertation of Anand van Zelderen, who conducted six studies to investigate employee reactions to talent management. In the first three studies it was found that less exclusive talent programs lead to more negative employee reactions, with managers incorrectly predicting the exact opposite. The two follow-up studies showed that 'non-talents' are more motivated to try and be identified as a 'talent' themselves in future rounds of the program when they believe the implementation of these talent programs is fair. Finally, from the last study it could be concluded that talents are likely to feel socially excluded within a talent management context, thereby increasing their intentions to leave the organisation. Based on these results, several implications for practice have been formulated.

Literatuur

Adão, T., Pádua, L., Fonseca, M., Agrellos, L., Sousa, J. J., Magalhães, L., & Peres, E. (2018). A rapid prototyping tool to produce 360° video-based immersive experiences enhanced with virtual/multimedia elements. Procedia Computer Science, 138, 441-453.

Alicke, M. D., LoSchiavo, F. M., Zerbst, J., & Zhang, S. (1997). The person who out performs me is a genius: Maintaining perceived competence in upward social comparison. Journal of Personality and Social Psychology, 73(4), 781-789.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.

Boyce, C. J., Brown, G. D., & Moore, S. C. (2010). Money and happiness: Rank of income, not income, affects life satisfaction. Psychological Science, 21(4), 471-475.

Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 67(1), 17-47.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.

De Boeck, G., Meyers, M.C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. Journal of Organizational Behavior (Annual Review Issue), 39(2), 199–213.

Dries, N., & Pepermans, R. (2008). 'Real' high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. Personnel Review, 37, 85–108.

Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. Science, 302(5643), 290-292.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. Human Resource Management Review, 23(4), 341-353.

Groysberg, B. (2010). Chasing stars. In Chasing Stars. Princeton University Press.

Hjordrup, S.K., Jensen, S.H., & Minbaeva, D. (2015). The value of talent management—Rethinking practice, problems and possibilities. Copenhagen Business School.

Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. Journal of Personality and Social Psychology, 73(1), 91-103.

Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organizational commitment: (When) does HR differentiation pay off? Human Resource Management Journal, 23(4), 329-345.

Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. Tijdschrift voor HRM, 12, 1-12.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston, MA: HBP.

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. Journal of World Business, 49(2), 180-191.

O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. Organization Science, 26(3), 774-793.

PwC (2017). 20th CEO Survey: 20 years inside the mind of the CEO... What's next? https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-survey-report-2017.pdf

Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. Journal of Applied Psychology, 103(4), 399-415.

Smale, A., Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2015). Letting the chosen ones know: The psychological effects of talent status self-awareness. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 16195). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Smith, R. H. (2000). Assimilative and contrastive emotional reactions to upward and downward social comparisons. In Handbook of social comparison (pp. 173-200). Springer, Boston, MA.

Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). Strategic talent management: future directions. In P. R. Sparrow, H. Scullion, & I. Tarique (Eds.), Strategic talent management: Contemporary issues in international context. Cambridge: Cambridge University Press.

Swailes, S. (2013). The ethics of talent management. Business Ethics: A European Review, 22(1), 32-46.

Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1799-1815.

Tesser, A., Millar, M., & Moore, J. (1988). Some affective consequences of social comparison and reflection processes: The pain and pleasure of being close. Journal of Personality and Social Psychology, 54(1), 49-61.

Van de Ven, N. (2016). Envy and its consequences: Why it is useful to distinguish between benign and malicious envy. Social and Personality Psychology Compass, 10(6), 337-349.

Van Prooijen, J. W., Van den Bos, K., & Wilke, H. A. (2002). Procedural justice and status: Status salience as antecedent of procedural fairness effects. Journal of Personality and Social Psychology, 83(6), 1353-1361.

Van Zelderen, A. P. A. (2022). Employee reactions to talent management. Proefschrift, KU Leuven.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. Annual Review of Psychology, 58, 425-452.

Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. Journal of Applied Psychology, 101(3), 362-378.