

Leerpunten uit talentprogramma's in het bedrijfsleven voor honoursprogramma's in het hoger onderwijs: een verkenning

Claudia van Orden & Marca Wolfensberger

Programma's voor getalenteerde studenten in het hoger onderwijs, ook wel honoursonderwijs genoemd, staan in Nederland op dit moment sterk in de belangstelling. Om inspiratie op te doen voor de opzet van dergelijke programma's is een inventariserend onderzoek uitgevoerd naar de opzet, uitvoering en achtergronden van talentprogramma's in het bedrijfsleven. Vervolgens is verkend welke leerpunten er uit de resultaten van dit inventariserende onderzoek te halen zijn voor de ontwikkeling en uitvoering van honoursprogramma's in het hoger onderwijs.

Inleiding

Binnen het Nederlandse hoger onderwijs wordt momenteel geïnvesteerd in de ontwikkeling van honoursprogramma's bij zowel universiteiten als hogescholen. Honoursprogramma's richten zich op studenten die meer kunnen en willen dan het reguliere studieprogramma hun biedt (Van Eijl et al, 2010). De programma's bevatten een breed palet aan activiteiten en een grote verscheidenheid aan werkwijzen. Zo kan een honoursprogramma een inhoudelijke verdieping in het vakgebied, of juist een interdisciplinaire benadering bieden, of het accent leggen op het doen van onderzoek. Honoursprogramma's stimuleren talentontwikkeling en excellentie bij studenten. Uit inventarisaties in het HBO bleek dat honoursprogramma's ook dienen als brug naar een masteropleiding of als verbreding van beroepsmogelijkheden (Van Eijl et al, 2008a; Wolfensberger & De Jong, 2009).

Honoursprogramma's vormen in het Nederlandse hoger onderwijs een relatief nieuw fenomeen, waardoor er nog weinig bekend is over het ontwikkelen van dit type onderwijs voor de Nederlandse situatie. Veelal is men geneigd de kunst af te kijken bij Amerikaanse universiteiten (zie bijvoorbeeld Wolfensberger, 2009), die immers al een eeuw lang ervaring hebben opgedaan met honoursonderwijs (van Eijl et al, 2008b). Talentprogramma's in het bedrijfsleven vormen potentieel ook een belangrijke informatiebron. Het bedrijfsleven, zowel profit als not-for-profit organisaties, heeft immers ervaring met programma's voor getalenteerde medewerkers. Daarom is in onderhavige studie verkend of er raakvlakken zijn tussen talentprogramma's in het bedrijfsleven en honoursprogramma's in het hoger onderwijs. Nagegaan is of hieruit leerpunten te distilleren zijn voor honoursprogramma's in het Nederlandse hoger onderwijs.

Het eerste deel van dit artikel behandelt een inventariserend onderzoek naar talentprogramma's in Noord-Nederlandse organisaties. Nadere details over dit onderzoek en implicaties ervan voor talentbeleid in arbeidsorganisaties zijn ook elders beschreven (Van Orden, 2011). Het tweede deel van onderhavig artikel stelt de uitkomsten centraal van een bijeenkomst met elf honourscoördinatoren, waarin de resultaten van het inventariserende onderzoek gepresenteerd en besproken zijn. Aan hen is gevraagd de uitkomsten van het onderzoek te vertalen naar aandachtspunten voor de ontwikkeling en uitvoering van hun eigen honoursprogramma's.

Inventarisatie talentprogramma's in het bedrijfsleven

Vragen uit de praktijk van het Hoger Onderwijs

Bij de ontwikkeling en uitvoering van honoursprogramma's in het hoger onderwijs loopt men in de praktijk tegen vragen aan die vooral te maken hebben met de selectie van getalenteerde studenten en met de opzet en de toegevoegde waarde van een talentprogramma. Hierop aansluitend zijn in het onderzoek daarom de volgende thema's meegenomen:

1. Toegevoegde waarde: Welke doelstellingen hebben organisaties met hun talentprogramma's? Meten organisaties de effecten van talentprogramma's en zo ja, hoe meten ze die dan?
2. Selectie: Hoe herkennen organisaties getalenteerde medewerkers? Wat kenmerkt ze en hoe worden ze geselecteerd voor talentprogramma's?
3. Programma: Aan welke eisen moeten de inhoud en didactische werkvormen voldoen? Hoe stimuleren de organisaties talent? Bieden organisaties getalenteerde medewerkers nog extra mogelijkheden om elkaar, ook buiten het programma, te ontmoeten?

In het onderzoek is aan de hand van deze vragen bij organisaties geïnformeerd naar de opzet, uitvoering en achtergronden van programma's voor getalenteerde medewerkers.

Datacollectie en analysemethode

De onderzoekspopulatie bestond uit 40 organisaties in Noord-Nederland: 31 Noorderlinkorganisaties¹ en 9 (multi)nationale organisaties met een vestiging in Noord-Neder-

Talentprogramma's in het bedrijfsleven als informatiebron voor honoursprogramma's.

| |
|--|
| ▼ 40 organisaties in Noord-Nederland vormden de onderzoekspopulatie ▼ |
| ▼ 31 van die 40 organisaties hebben deelgenomen (non-respons = 9) ▼ |
| ▼ 20 van die 31 organisaties hebben een of meerdere talentprogramma's ▼ |
| ▼ 14 van die 20 organisaties beschikken over <i>groepsgewijze</i> talentprogramma's ▼ |
| 8 van die 14 organisaties beschikken over een groepsgewijs talentprogramma voor <i>pasafgestudeerden</i> |

Figuur 1: Schematische weergave van de opeenvolgende deelselecties uit de onderzoekspopulatie.

land. De 40 organisaties representeren een grote diversiteit aan branches (zie Tabel 1). Noord-Nederland kampt met een 'brain drain': veel pasafgestudeerden verlaten de regio, omdat ze menen dat in de Randstad beter werk voorhanden is. Verwacht werd dat juist organisaties in Noord-Nederland beschikken over talentprogramma's, om getalenteerde (potentiële) medewerkers aan hen te kunnen (blijven) binden. Van deze 40 organisaties waren er 31 bereid om deel te nemen aan het onderzoek. In figuur 1 staat verder toegevoegd hoeveel van deze organisaties over (verschillende typen) talentprogramma's beschikken.

Van de 31 deelnemende organisaties hadden er 11 geen programma voor getalenteerde medewerkers. Sommige organisaties meldden wel dat ze aan 'strategisch talentmanagement' deden, met als doel het effectief inzetten van medewerkers op hun kwaliteiten (Van der Sluis, 2008). Onderhavig onderzoek is echter beperkt tot programma's voor een selecte groep getalenteerde medewerkers (bijvoorbeeld de top 5%). Twintig organisaties hadden een of meerdere talentprogramma's. Met vertegenwoordigers van deze twintig organisaties zijn telefonische semi-gestructureerde interviews gehouden. Van de interviews zijn verslagen gemaakt die ter goedkeuring aan de geïnterviewden zijn voorgelegd. Vervolgens is een inhoudelijke analyse gemaakt van de interviews.

Cultuur van de organisatie als kritische succesfactor voor talentprogramma's.

Typen talentprogramma's in het bedrijfsleven

De interviews brachten allereerst drie algemene constateringingen aan het licht omtrent de aard en de doelgroepen van de talentprogramma's.

(1) De talentprogramma's waren, op één na, allemaal bedoeld voor (aankomend) managers. In het bedrijfsleven lijkt 'talent' bijna synoniem aan 'leidinggeven'. Talentprogramma's voor specialisten in een bepaald vakgebied, zoals financiën of ICT, blijken schaars. In feite zijn de talentprogramma's gelijk aan zogeheten 'management development' programma's.

(2) Zes van de twintig organisaties met een talentprogramma bleken hun getalenteerde medewerkers *individuele* trajecten aan te bieden. En in vijf van die zes gevallen betrof het organisaties die al decennialang talentbeleid voeren, dit in tegenstelling tot de andere organisaties, die dit pas sinds circa vijf jaar doen.

(3) Groepsgewijze talentprogramma's bestaan voor drie verschillende doelgroepen: 'young, middle en top potentials' (zie tabel 1). 'Young potentials' zijn getalenteerde pasafgestudeerden, veelal met een academische titel.

Aankomend 'middle managers' zijn meestal 3 tot 5 jaar in dienst. 'Executives' zijn (aankomend) topmanagers, vaak 10 jaar of langer in dienst.

Kenmerken van talentprogramma's in het bedrijfsleven

De meest relevante resultaten uit de interviews zijn:

1. Toegevoegde waarde
Doelstellingen van talentprogramma's worden (bijna) nergens in *kwantitatieve* zin geformuleerd. Effecten worden vooral in subjectieve zin gerapporteerd, bijvoorbeeld in termen van "het heeft een gunstige spin-off in onze organisatie". Slechts drie organisaties meten objectief effecten: de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand (1x) en het percentage trainees dat na afloop van het programma in vaste dienst kwam (2x).
2. Selectie
De organisaties definiëren een talent veelal als een 'high performer' met een bovengemiddeld academisch werk- en denkniveau. Deze persoon is ambitieus en beschikt over competenties als resultaatgerichtheid, initiatief, stressbestendig-/stevigheid en creativiteit. De selectie van talenten voor Young Potentials programma's verloopt in zes van de acht organisaties volgens een intensieve procedure, met psychologische tests, interviews en assessments. Later in de loopbaan vindt selectie van talenten juist op voordracht van het management plaats.
3. Programma
Voor wat betreft de inhoud van het lesprogramma is louter naar de acht talentprogramma's voor pasafgestudeerden gekeken, omdat deze groep qua levensfase en behoeften het meest overeenkomt met studenten in het Hoger Onderwijs (bijvoorbeeld Jolink et al, 2009). Dergelijke talentprogramma's voor pasafgestudeerden kennen in veel gevallen dezelfde onderdelen: (1) het uitvoeren van een (gezamenlijk) project; (2) rouleren van afdeling na een vooraf afgesproken periode van bijvoorbeeld een half jaar of een jaar; (3) coaching op persoonlijke ontwikkeling door een externe coach en mentoring op de inhoudelijke functie-uitoefening door een ervaren manager. Talenten hebben veelal eigen regie en/of inbreng op (tenminste een deel van) het programma. Alle talentprogramma's bevatten groepsgewijze colleges en trainingen, die kennis op managementterreinen zoals financiën of strategische planning overdragen. Daarnaast is er ook veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling onder het mom: "je moet je zelf kennen om anderen te kunnen aansturen".

Tabel 1: Brancheaanduiding en aantallen programma's (+), voor de twintig organisaties die over talentprogramma's beschikken

| Branche | Groepsgewijze talentprogramma's | | | Individuele talentprogramma's |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------------|------------|-------------------------------|
| | Young potentials | Middle managers | Executives | |
| Financiële dienstverlening (2) | + | ++ | ++ | |
| Technische dienstverlening (2) | + | | | + |
| Zakelijke dienstverlening (3) | ++ | | | + |
| Industrie (2) | | | | ++ |
| Chemische industrie (3) | ++ | + | ++ | |
| Infrastructuur (1) | + | + | + | |
| Onderwijs (3) | | ++ | | + |
| Overheid (2) | + | + | | |
| Telecom (1) | | | | + |
| Transport (1) | | + | | |
| Totalen | 8 | 8 | 5 | 6 |

Als kritische succesfactor voor talentprogramma's werd onder andere genoemd dat het programma moet aansluiten bij de cultuur van de organisatie. Organisaties gaven aan dat het belangrijk is om datgene te doceren dat er werkelijk toe doet vanuit de missie en visie van het bedrijf; ze pleitten er voor om niet zonder meer een programma van de concurrent te kopiëren.

Ongeveer de helft van de organisaties met een talentprogramma voor pasafgestudeerden, hebben ook een 'Young Potential Network', een 'community' waarin de jonge talenten elkaar ook informeel kunnen treffen. Organisaties zonder zo'n netwerk geven daarvoor veelal als argument dat ze een 'kroonprinseneffect' willen vermijden.

Raakvlakken tussen talentprogramma's in bedrijfsleven en hoger onderwijs

De uitkomsten van de inventarisatie zijn gepresenteerd aan een groep van elf honourscoördinatoren en -ontwikkelaars². Aan hen is gevraagd de bevindingen uit het inventariserende onderzoek in het bedrijfsleven te vertalen naar de eigen context.

Uitkomsten gesprek

Een eerste, algemene constatering was dat talentprogramma's in het bedrijfsleven (bijna) allemaal gericht zijn op management. Honoursprogramma's in het hoger onderwijs zijn niet exclusief gericht op toekomstige managementfuncties in het bedrijfsleven. Desalniettemin zag men raakvlakken voor wat betreft de focus op persoonlijke ontwikkeling, het belang van eigen regie op het talentprogramma, de noodzaak van een goede aansluiting tussen het talentprogramma en de cultuur van de betreffende opleiding en werving en selectie van topstudenten. Ook was er herkenning voor de conclusie dat het vaststellen van doelstellingen van een talentprogramma moeilijk is, evenals het meten van effecten ervan.

Een tweede algemene opmerking betrof de organisatie van honoursprogramma's. Uit de inventarisatie bleek immers dat een talentprogramma moet aansluiten bij de

cultuur van de organisatie. Dat zegt mogelijk ook iets over de organisatie van honoursprogramma's. De inrichting daarvan verschilt thans per onderwijsinstelling. Sommige hebben een honourscollege ingericht, waaraan studenten van allerlei disciplines verbonden zijn. Andere instellingen organiseren de honoursprogramma's juist per faculteit of discipline. Daarmee passen ze per definitie binnen de cultuur van de *schools*³ die immers ieder een eigen cultuur hebben. We hadden ook op andere manier een honoursprogramma kunnen vormgeven, bijvoorbeeld hogeschoolbreed – het is namelijk wel makkelijk om zoiets in een groter verband te organiseren – maar de uitkomsten uit het onderzoek naar talentprogramma's in het bedrijfsleven pleitten er voor om het bij de eigen school te houden. Zo passen de honoursprogramma's goed bij de opleidingen die ze ontwikkeld hebben. En ook de cultuur van het specifieke werkveld dringt erin door.

Onafhankelijk van de gekozen opzet lijkt het wel van belang om de cultuur aan te laten sluiten bij de discipline en het (toekomstige) werkveld. Dit kan door delen van het curriculum in nauwe samenwerking met het betreffende werkveld te ontwerpen, bijvoorbeeld in de vorm van stages, gastcolleges of werkopdrachten.

Toegevoegde waarde

Ten aanzien van de vraag naar de toegevoegde waarde van talentprogramma's constateerden de gespreksdeelnemers dat organisaties weliswaar meestal wel duidelijk weten welke doelen ze nastreven met hun talentprogramma's, maar dat ze veelal nalaten om de effecten ervan daadwerkelijk te meten. In het hoger onderwijs is zowel op het vlak van doelstellingenformulering als effectmeting nog wel het een en ander te verbeteren. Zo zijn ten eerste de doelstellingen die honoursprogramma's nastreven niet overal even helder: "Wat beogen we nu precies met onze honoursprogramma's? Willen we dat getalenteerde studenten met meer enthousiasme naar school gaan? Of

Het meten van effecten van honoursonderwijs staat in heel Nederland nog in de kinderschoenen.

willen we ook dat ze goed terecht komen?" Alleen wanneer helder is wat precies beoogd wordt met een honoursprogramma zijn de effecten ervan meetbaar.

Het meten van effecten van honoursonderwijs staat in heel Nederland nog in de kinderschoenen. Los van de standaard Nationale Studenten Enquête zijn aan verschillende hogescholen wel vragenlijsten ontwikkeld om tevredenheid van studenten en oordelen van het werkveld over honoursonderwijs in kaart te brengen, maar hieruit zijn feitelijk nog geen data beschikbaar. Bovendien zijn deze vragenlijsten vooral evaluatief van aard en niet expliciet ontworpen als instrument voor een 'effectmeting'. Men weet immers vaak nog niet precies welke prestatie-indicatoren men daarvoor zou willen hanteren. "Maar kennelijk is dat ingewikkeld, want ook in het bedrijfsleven worden effecten van talentprogramma's amper objectief in kaart gebracht. Hier ligt voor de komende jaren een mooie uitdaging."

Selectie

Werving en selectie van getalenteerde studenten voor honoursprogramma's gebeurt op verschillende manieren, maar in de regel niet zo uitgebreid als voor Young Potential programma's in het bedrijfsleven. De meest vrijblijvende vorm is 'zelfselectie': studenten kunnen zich na een informatiebijeenkomst zelf aanmelden voor een honoursprogramma, wanneer ze menen dat het iets voor ze kan zijn. Het werkt drempelverlagend als ouderejaars studenten, die inmiddels ervaring hebben opgedaan met honours onderwijs, voorlichting geven.

Voor sommige honoursprogramma's worden studenten geselecteerd op voordracht van de studieloopbaanbegeleiders, in combinatie met een assessment met opdrachten. "In de toekomst willen we ook het leer- en zelfsturend vermogen van de student in het assessment opnemen, maar we zijn nog

zoekend naar passende instrumenten hiervoor."

In het bedrijfsleven bleken medewerkers vaak op voordracht van de leidinggevenden als talent aangemerkt te worden. De gespreksdeelnemers onderschreven de voordelen van deze methode. "Het werkt als docenten studenten persoonlijk aanspreken ("Is dat niks voor jou?"). Dat wordt door studenten gewaardeerd en werpt zijn vruchten af."

In het bedrijfsleven noch in het hoger onderwijs gebeurt selectie van talenten voor excellentieprogramma's louter op basis van schoolprestaties of cijfers. In beide circuits heerst het besef dat talent ingegeven wordt door een mix van intellectuele capaciteiten, persoonlijkheid en bepaalde competenties (bijvoorbeeld Knechtmans, 2008). De werving en selectie van talent dient hier recht aan te doen.

Programma

Het viel de deelnemers op dat talentprogramma's in het bedrijfsleven een sterke focus op persoonlijke ontwikkeling kennen. Ook in honoursprogramma's is dit een belangrijk onderwerp (Van Eijl et al, 2010). Studenten worden gestimuleerd zich bewust te worden van eigen leerdoelen en hier gericht aan te gaan werken. In sommige honoursprogramma's wordt bij aanvang van het traject een persoonlijkheidsvragenlijst ingezet, op basis waarvan

studenten zicht krijgen op hun ontwikkelpunten en waarmee ze vervolgens in de studie vervolgens aan de slag kunnen. "Studenten stellen het zeer op prijs dat er in het honoursprogramma plek is voor reflectie op hun kwaliteiten en ambities."

Net als voor getalenteerde medewerkers in organisaties is het voor getalenteerde studenten belangrijk om binnen het honoursprogramma hun eigen keuzes te kunnen maken. Scager (2010) beschrijft dit als onderscheidend kenmerk van een honoursstudent in vergelijking tot een reguliere student. "Je moet ze vrijheid geven. In het reguliere programma is het te veel ingebed in de eindtermen van de opleiding."

Toch hebben ook honoursstudenten in het eerste jaar een afwachtende houding. Een deel van de studenten vindt het lastig als ze zelf het programma moeten gaan invullen. Dan geven ze al gauw aan dat de docent ze laat zwemmen. Gedoseerde vrijheid is daarom van belang."

Leerpunten

Het inventariserende onderzoek en de bespreking van de resultaten daarvan met een aantal honourscoördinatoren leidt tot een zestal leerpunten voor de ontwikkeling en uitvoering van honoursprogramma's in het hoger onderwijs: Formuleer doelstellingen en prestatie-indicatoren om effecten van honoursprogramma's objectief te meten. Dit maakt inzichtelijk wat er feitelijk gebeurt in en als gevolg van die honoursprogramma's. Daarmee kunnen onderwijsinstellingen zich onderscheiden van anderen. Effectmeting is niet bedoeld voor ranking of accreditatiedoelstellingen, maar simpelweg om de herkenbaarheid van honoursprogramma's te vergroten.

Maak voordracht door docenten onderdeel van de selectie voor honoursprogramma's. Talent is immers een combinatie van competenties, intelligentie en reeds geleverde prestaties, zaken die een docent prima kan beoordelen. Besteed in honoursprogramma's véél aandacht aan persoonlijke ontwikkeling/effectiviteit van de studenten. Geef studenten veel mogelijkheden voor eigen initiatief, maak ze mede-eigenaar van (delen van) het curriculum. Laat een honoursprogramma aansluiten bij de cultuur en de gewoontes van de opleiding, geef ook het werkveld invloed bij het ontwerp en de uitvoering er van. Overweeg om honoursstudenten meer individueel maatwerk te bieden. Een aantal grote ondernemingen die al lang ervaring heeft met talentbeleid, is van groepsgewijze programma's afgestapt omdat individuele trajecten effectiever zouden zijn.

Suggesties voor nader onderzoek

Omdat deze verkenning aantoont dat er leerpunten te distilleren zijn uit talentprogramma's in het bedrijfsleven voor de ontwikkeling en uitvoering van honoursprogramma's, is het aan te bevelen dit onderzoek uit te breiden, ook naar andere branches. Onderhavig onderzoek heeft immers slechts een beperkt aantal organisaties meegenomen. Ook is het de moeite waard om na te gaan of er andere talentprogramma's bestaan in het bedrijfsleven dan die met een focus op management development. Daarnaast is het de moeite van het onderzoeken waard waarom sommige organisaties van groepsgewijze talentprogramma's zijn afgestapt en nu alleen nog maar individuele maatwerktrajecten bieden aan getalenteerde medewerkers.

Honours studenten hebben vrijheid nodig.

In vervolgonderzoek kunnen ook andere vragen een plek krijgen die in de inventarisatie niet aan de orde zijn geweest en die kennelijk wel spelen in het hoger onderwijs. Bijvoorbeeld de vraag naar de eisen die gesteld worden aan docenten/begeleiders van getalenteerde studenten en medewerkers. Een andere vraag heeft betrekking op de manier waarop organisaties en hoger onderwijs een cultuur kunnen bevorderen waarin willen excelleren 'normaal' wordt gevonden.

Wellicht kunnen organisaties op het gebied van talentontwikkeling ook leren van de instellingen voor hoger onderwijs. Te denken valt aan een rondetafelgesprek waarbij beide partijen, onderwijs en bedrijfsleven, met elkaar in gesprek gaan over het hoe en waarom van talentprogramma's.

Referenties

- Eijl, P.J. van, Wolfensberger M.V.C. & Pilot, A. (2008a). *Honours, tool for promoting excellence. Eindrapport van het project 'Talentontwikkeling in Honoursprogramma's en de meerwaarde die dat oplevert'*. Mededeling 82, IVLOS, Universiteit Utrecht.
- Eijl, P.J. van, Wolfensberger, M.V.C., Pilot, A. (2008b) *Talentontwikkeling bij Amerikaanse Honoursprogramma's en Honours Colleges*. Mededeling 83, IVLOS, Universiteit Utrecht.
- Eijl, P. van, Pilot, A., Schreve-Brinkman, L. & Wolfensberger, M. (2010) *Onderwijs gericht op talentontwikkeling: hoe ziet dat er uit? In: Talent voor morgen. Ontwikkeling van talent in het Hoger Onderwijs*. Groningen: Noordhoff.
- Jolink, J., Korten, F. & Verhiel, T. (2009) *Jongleren met talent*. Schiedam: Scriptum.
- Knegtmans, R. (2008) *Toptalent. De 9 universele criteria van toptalent*. Amsterdam: Boom.
- Orden, C.Y.D. van (2011) *Excellente talentprogramma's?! Een benchmarkonderzoek in Noord-Nederland. Gids voor Personeelsmanagement* (geaccepteerd).
- Scager, K. (2010) *Wat is Talent? In: Talent voor morgen. Ontwikkeling van talent in het Hoger Onderwijs*. Groningen: Noordhoff.
- Sluis, L.E.C. van der (2008) *Talent Management in strategisch perspectief*. Breukelen, Nijenrode Business Universiteit, Inaugurele rede.
- Wolfensberger, M.V.C. (red.) (2009) *Honours in a Global World – Searching for Excellence: Reflecties vanuit WO en HBO*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen
- Wolfensberger, M., Jong, N.de, (2009) *Excellentieprogramma's in het HBO in Nederland. Voorpublicatie van de landelijke inventarisatie 2009-2010*, Groningen: Hanzehogeschool Groningen

Personalia

Dr. Claudia Y.D. van Orden is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving van de Hanzehogeschool Groningen. Zij doet onderzoek naar professionele excellentie. Tevens is ze beleidsmedewerker P&O aan diezelfde hogeschool. In die rol houdt ze zich bezig met de thema's talentontwikkeling, duurzaam personeelsbeleid en arbo & gezondheid. Daarnaast geeft ze zentrainingen vanuit haar eigen bedrijf Zen.nl Groningen.

Drs. Marca V.C. Wolfensberger is als lector Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen. Zij is ook universitair docent-onderzoeker bij de Faculteit Geogewetenschappen, Universiteit Utrecht en werkzaam als honourscoördinator. Tevens is zij betrokken bij Sirius Den Haag.

Dankwoord

De auteurs danken iedereen die bij dit onderzoek betrokken is geweest: de participerende bedrijven in Noord-Nederland, de studenten die een bijdrage hebben geleverd aan het uitvoeren van de interviews en de deelnemers aan de Sirius-netwerkbijeenkomst.

Noten

- 1 Noorderlink is een samenwerkingsverband op het gebied van Personeel en Organisatie, van 31 grote werkgevers in Noord-Nederland met in de regel meer dan 1000 werknemers.
- 2 Het gesprek heeft plaats gehad tijdens een Sirius-netwerkbijeenkomst op 4 november 2010, op de Hanzehogeschool Groningen. 'Sirius' is de naam van een subsidieregeling voor het ontwikkelen van excellentieprogramma's in het hoger onderwijs.
- 3 Een school is aan de Hanzehogeschool Groningen een aanduiding voor een organisatieonderdeel, dat bij andere instellingen voor hoger onderwijs vaak faculteit genoemd wordt. Zo bestaat er een *international business school* en een *school of social studies*.