

## University of Groningen

### Talent in international business defined

van Heugten, Petra

DOI:  
[10.33612/diss.109927889](https://doi.org/10.33612/diss.109927889)

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2020

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*  
van Heugten, P. (2020). *Talent in international business defined: implications and applications for honours education*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. Rijksuniversiteit Groningen. <https://doi.org/10.33612/diss.109927889>

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

# CHAPTER A

## Appendices

---

*Appendix 1*

*Appendix 2*

*Appendix 3*

*Samenvatting*

*Dankwoord*

*Curriculum Vitae*

---



## Appendix 1

HTIBP: Profile of Highly Talented International Business Professionals, van Heugten et al. (2016)

Domain	Items
Communicating	Using language effectively in different cultural and professional settings Continuing to ask questions to get a clear understanding of the situation Listening actively to identify a problem or an opportunity
Seeing patterns and interrelationships in a global context	Adapting one's professional approach to another culture  Combining expertise from different specialties Showing patience and control in culturally diverse environments
Innovating	Coming up with creative ideas proactively Improving ideas from others Keeping up with the latest professional developments Showing inventive, new possibilities by thinking 'out of the box'
Achieving results	Showing perseverance in complex environments Taking responsibility for achieving goals Showing entrepreneurship
Self-reflecting	Showing independence in thinking of new possibilities Understanding one's strengths and weaknesses, and acting upon it Improving oneself beneficial to the organisation

## Appendix 2

### Structured Interview guide

Area	Questions
Exploring survey results	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In a student survey, the behaviour ‘showing entrepreneurship’ is, on average, not perceived as essential to talent (and in the professional field it is). What is your opinion on this?</li> <li>2. In a student survey, the behaviour ‘improving ideas from others’ is, on average, not perceived as essential to talent (and in the professional field it is). What is your opinion on this?</li> <li>3. In a student survey, the domain “Innovation” is, perceived as essential to talent. What is your opinion on this?</li> </ol>
Students’ perspectives on the relevance and meaningfulness of the HTIBP profile	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. What domains and or behaviours of the HTIBP profile are the most meaningful/ significant to you?               <ol style="list-style-type: none"> <li>4a. Could you explain why?</li> </ol> </li> <li>5. What domains and or behaviours of the HTIBP profile are the least meaningful/ significant to you?               <ol style="list-style-type: none"> <li>5a. Could you explain why?</li> </ol> </li> <li>6. Are there any domains or behaviours that you have not used?</li> </ol>
Assessment	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. How have the competencies of the HTIBP profile been assessed?               <ol style="list-style-type: none"> <li>7a. Have you perceived the assessments as meaningful?</li> <li>7b. Could you explain why?</li> </ol> </li> </ol>
Students’ perspectives on working with the HTIBP profile	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. How did you perceive working with the HTIBP profile?</li> <li>9. Are there any domains or behaviours that are missing from the HTIB profile?</li> </ol>

## Appendix 3

### Honours talent programme student handbook international business school

*This document has been written by the Honours Programme Coordinator, Gemma Coughlan. For the purpose of the dissertation, modified by Petra van Heugten.*

#### *Programme type*

The Honours Programme (HP) is an enhanced educational programme of 30 credits in addition to the regular 4 year undergraduate IB Programme.

#### *Intake and selection process*

All students in IBS, in the last semester of their first academic year are eligible to apply for the HP. They are required to complete an application portfolio (Table 1), and this portfolio has the following components which evaluates\* various competencies:

**Table 1.** Application portfolio to evaluate potential for participation in the HP. The application portfolio is Based on the profile of highly talented international business professionals (HTIB), (van Heugten, et al., 2016).

Application Component	Competencies
Curriculum Vitae	Professional communication Innovation Achieving results
Letter of Motivation	Communication Seeing patterns and interrelationships
Grade list	Achieving results
Letter of Reference	Self-reflecting Communication
360 degree self-analysis	Self-reflecting Communication Seeing patterns and interrelationships
Creative Essay	Communicating Seeing patterns and interrelationships Innovating

\*By evaluating these competencies, it is meant that students have shown some ability to either have demonstrated them already or at least show willingness and potential to develop in this area.

Following an assessment of the application portfolio, students may be called to interview, further exploring these competencies.

### *Target group*

The HP is intended for the most talented and motivated students within IBS who are looking for an opportunity to develop personally and professionally. If you are ambitious, an “out of the box” thinker, a dedicated student who enjoys challenging assignments and is willing to take on more than average workload, you should take part in this programme. The main focus is upon the student developing in line with the HTIBP competency framework or profile. Students should show some competencies in these areas and be motivated to develop them further in the programme.

### *Programme aims*

On a macro level, the IB HP aims to support talented students build upon their main phase education to allow them to realise goals and skills beneficial for professional excellence in their professional field. The HP will provide enrichment opportunities centred upon the student’s individual goals, and is designed for development of depth of knowledge and skills in their chosen profession, exploration of interdisciplinary topics as well as active engagement in the international community. The IB HP also strengthens relationships and networks with its students to maintain lifelong connections with the school as valued alumni. Through the development of modules, workshops and/or information for the HP, the regular main phase IB programme has benefitted as teachers can use the developed material in regular classes. There are also interesting and informative lectures presented for/by Honours students that IB students can attend.

On a micro level, the HP aims at professional excellence by building highly talented international business professionals, whose notable features are centred around the HTIBP competency profile domains and items (or behaviours):

- Achieving results
  - Showing perseverance in complex environments
  - Taking responsibility for achieving goals
  - Showing entrepreneurship
- Communicating

- Using language effectively in different cultural and professional settings
- Continuing to ask questions to get a clear understanding of the situation
- Listening actively to identify a problem or an opportunity
- Innovating
  - Coming up with creative ideas proactively
  - Improving ideas from others
  - Keeping up with the latest professional developments
  - Showing inventive, new possibilities by thinking 'out of the box'
- Seeing patterns and interrelationships in a global context
  - Adapting one's professional approach to another culture
  - Combining expertise from different specialties
  - Showing patience and control in culturally diverse environments
- Self-reflecting
  - Showing independence in thinking of new possibilities
  - Understanding one's strengths and weaknesses, and acting upon it
  - Improving oneself beneficial to the organisation

The IBHP embraces the social constructivist view on learning and students, design their own learning outcomes, using the HTIBP competency profile as a guide and the teacher is a facilitator of this process. In this setting, the key components of honours pedagogy are: creating a community, enhancing academic competence and offering freedom based on the work of Wolfensberger (2012, P. 38) and the HP challenges the students to master and receive the following:

- Creating a Community
  - Interaction, (peer) feedback, active learning – building effective relationships between the teachers and other honours students.
  - Encouragement, joy, inspiration – strategies and forms of teacher behaviour that create a positive and supportive spirit.
  - Availability, interest in students, commitment – strategies and forms of teacher behaviour that make the teacher part of the community in a practical and personal sense.
- Enhancing academic competence
  - Multi and interdisciplinary thinking, multiple perspectives – strategies for providing content, both academic and societal, and supporting connective thinking.
  - Scholarly teaching, academic depth, involvement in research – strategies that support the development of in depth analytical thinking



- and of research skills.
- Challenging learning tasks, difficulty, and acceleration – the range of strategies that create challenge, both in quality (difficulty, complexity) and in quantity (pacing, size of tasks).
- Offering freedom
  - Flexibility, allowing for self-regulation, openness – strategies that create space for students’ questions, choices and initiatives, scaffolding.
  - Innovative teaching, experimentation, fun – strategies that foster the sense and excitement of experimentation.
  - Professionalism, novice relationship, challenge – strategies that treat honours students as ‘junior colleagues’ in research and education (activities).

### *Content and working methods*

Each year in honours, there are different working methods that students will encounter. Fundamentally, the student is responsible to design their own goals (personal and professional) at the beginning of the year (traditionally during the Boot Camp) in consultation with their mentor. The student then selects various experiences/courses/workshops/qualifications that they will complete over the year to fulfil their chosen goals. These goals should be achieved by using the different areas or working methods listed below:

- Advanced Business Content
- Seminars
- Community
- Interdisciplinary
- Mentoring
- Portfolio

There are various degrees of bounded freedom within these content areas. Shaping the HTIBP is the central goal of the IB HP. Therefore, the contents of the programme can be very diverse, depending on the various projects the student chooses to work on. The focus, however, is on International Business and developing the competencies needed for each student’s specific career goals.

Each year there are different responsibilities regarding the minimum amount of work to complete across these six areas. It is a student’s responsibility to ensure they have completed the minimum amount of work to earn their honours

credits for a year. The honours credits are awarded at the end of the academic year pending a sufficient assessment from two independent mentors.

### *Advanced business content*

This is a student-designed aspect. The directed assignments provide opportunity to explore areas relevant to the student's chosen field. There are three main ways to fulfil this content area:

1. Students will join a project presented to them by the programme coordinator. There are a number of projects available for students to proactively participate in each semester. They are spread across different content areas, and will always have a professional expert as the project leader. The projects will go into depth regarding a specific business related area, they will be linked to real life businesses/situation where possible. Examples of some available projects are:
  - Advanced stock market training: exploring different investment styles and techniques; Is there a good and a bad approach in investments; Which methods are applied by successful investors; What makes investors successful; What is value investing, and how can you apply it; Applying your regular IB knowledge in practice. On top of this, students can come up with their own input.
  - TopSim Change Management intensive: the goal of this gamification workshop is to experience challenges and the further development of management skills within the scope of a department manager through the use of a simulation programme. The focus is on real-life challenges of a department head, managing a change together with her employees. The participants are going to have the role of a group of consultants, dealing with organizational change and change management within a department; personality profiles/types and how they can influence a change; conflicts and networks between department members and how this influences leadership; motivation at the workplace and how to build commitment towards a shared goal; decision-making, recommending interventions and directly receiving feedback on their effect
  - Train the Trainers: a set of 8 workshops in which students learn techniques for training; from working with the client (establishing customer needs), designing trainings, through to final delivery. Workshops will cover concepts of inspiration, public speaking, body

language, vocal techniques and improvisation skills. Students will present ideas, thoughts and workshops throughout the project upon which feedback is given. The final assessment is for each student to give a comprehensive 1 hour training workshop that shows competencies in the areas presented in the previous workshops.

2. The student can choose to take other classes to fulfil this assignment, if they can justify the importance and relevance of it to their specific learning journey. A student may choose to either dive deeper into a specific area of a course they currently follow, explore a new field or course relevant to their professional goals, or participate in a supervised research assignment. They can follow a course within IB in greater depth by having separate sessions with the lecture and by completing extra assignments. Alternatively, courses can be followed within another educational institution, online or within a professional institute allowing students to complete recognized qualifications in a professional area e.g. accountancy.
3. Students can design their own project. They select an appropriate external mentor as a supervisor; formulate their own contract clarifying both the process and assessment of the project. Students are especially encouraged to participate in research projects and international projects. Prior to the start of the project, students will define the process and project outcomes and include these in discussion with their honours Mentor.

There is a degree of flexibility within these projects as this allows for a very specific and personal development for the student.

### *Seminars*

The seminar thematic blocks are characterised by the hands-on and interdisciplinary approach, focusing on current issues and innovation in the selected topic area. Involvement of professionals from the field (guest lecturers) is encouraged, as are practical assignments, workshops for preparation and enrichment. Each session relates to the overall thematic block. Different sessions are held each week to explore each seminar subject in an interdisciplinary fashion. Students will use this block to create their own development opportunities based on their individual goals and or weaknesses by running parallel research, as per the assignment given by the coordinator for that seminar.

Students in all years are blended together for these seminars to take advantage of a variety of experience and perspectives. This also offers a unique experience within the programme to work with peers in different years allowing a connectivity and expansion of knowledge, thinking and opinions.

The student's research for this module is predominantly self-taught, and progress is monitored by the mentor throughout the semester. Students are challenged to select a relevant topic, conduct research, analyse, write, debate, and ultimately present their findings both written (Executive Summary) and orally (Final Seminar Presentation). Teachers facilitate and act as resource persons where possible. Modules will have themes such as Communication, Innovation and Personal Leadership.

### *Community projects*

The HP asserts that students should play an active role as leaders not only in business but also by providing service as a leader in the community. For this aspect, the group of IB Honours students, as a whole, collectively run the non-profit foundation Hanze Worldwide, focused upon knowledge exchange and societal empowerment across borders. The students strive for a lasting effect and positive publicity for their initiatives.

The students are expected to decide on which role they will take within the running of the foundation (events, communications, finance etc.) and should collectively decide upon their goals for the project and communicate these to the community leader for approval. They are required to identify, plan and execute their own community initiatives and reflect upon those experiences. At the end of each academic period, students receive formative feedback on their performance.

The main initiative for the non-profit foundation Hanze Worldwide in the 2018/19 academic year was to organize and operationalise a TedX style day focused upon a topic of the students' choice.

As an extension of the foundation, there are annual summer schools that take place in East Africa. The summer schools will focus on different subjects such as societal empowerment, entrepreneurship, energy etc.

Below are some examples from work that was done for the foundation in the past:

In the summer of 2013, 11 students and 3 mentors flew to Kenya to work for 5 weeks on various projects around the Mombasa area. The project was based on an initiative of Condor Airlines. Having flown to and from Mombasa for many years, the flight crews have been aware and involved with various projects in the local area that needed assistance. As the flight crews only have a few days lay over, they never had the time to invest in these projects. Therefore a partnership was formed by which Condor sponsored the flights and the students spent time working on the projects. A year was spent with the entire IB Honours Team fundraising and preparing for these projects, gathering culturally specific data and developing various strategies. Three main projects in Mombasa were:

### *The fire brigade*

Many people in Mombasa were unaware of what the fire brigade actually did or even how to contact them. The students ran a marketing campaign across the city, advertising the capabilities and contact details of the fire brigade. They worked closely with the fire team to also offer fire safety training within schools.

### *The Blue Bell nursery*

This school had been having many issues with their finances. They were unable to keep track of their accounts due to a lack of training amongst the staff. The students worked closely with the staff to train them on how to use an accountancy system that the students had designed specific to their needs. This was also made possible by the students fundraising money to provide a laptop for the school.

### *St Joseph's House of Hope*

This school was in great need of teaching assistance. They have many students and just a few teachers. The honours students created 2 courses that each lasted for 5 weeks. The first course focused on business administration, and was given to students alongside their normal lessons. The second course was held on Saturdays and focused upon entrepreneurship. This course was open to members of the local community who wished to start their own businesses. In recent years the foundation has been running a collaborative summer school in collaboration with the University of Dar es Salaam in Tanzania. For an example of some of the summer school experiences, please see:

<https://www.youtube.com/watch?v=1q9xqpR5LrA>

### *Interdisciplinary projects*

The main principle behind the interdisciplinary line is to encourage students to experience working and learning in an area outside of International Business, but one that will overall add to their professional development. For example, taking a course in graphic design to benefit a marketing career goal; learning about psychology to enrich a career in Human Resources; or even taking a Stand Up Acting Course to overcome fears of public speaking. There are two main ways that students can participate in interdisciplinary modules. The first option is to sign up for one of the interdisciplinary modules arranged by the Hanze Honours College. These are run within the different Honours programmes of all schools within Hanze University of Applied Sciences, Groningen. Interdisciplinary workshops address societal or innovative topics related to the main focus of the schools or Centres of Knowledge. A list of available modules is emailed to honours students prior to each academic period. Workshops will focus on a variety of themes and include guest lectures, participatory assignments and debate. Each school will offer a minimum of one module per year, at least four per year are in English. IB students are allowed to follow workshops in Dutch or English. The second available option is for students to enroll in a class/module/course that they find outside of Hanze Honours College. This can be done by utilising online courses from website such as:

- <https://www.coursera.org/>
- <https://www.canvas.net/>
- <http://academicearth.org/universities/>
- <https://www.usva.nl/en/courses/courses-overview/categories/>

The student should then discuss this with their mentor explaining their reasoning for wanting to complete this course, the anticipated workload, and expectation for the final assessment. Pending approval from the mentor, the student can follow this course.

During time abroad during year three of the IB undergraduate programme, six months are spent working at a company and six months they study at a partner university. During the latter, honours students should enroll in one class totally outside their field of professional interest. This can be on any topic of their choice. The Honours Coordinator or mentors can assist with these arrangements in advance of the student's arrival at the partner university. The students are encouraged to think outside the box – maybe a new sport, an

art course, literature? It can be anything but NOT a business related course. If finding or enrolling for such a course at the partner school is not possible, the student ought to find another course given locally. Many community clubs and the local libraries advertise courses which are very low cost.

### *Mentoring*

Once selected for honours, students are paired with one of IB's honours mentors. This pairing process is based upon a culmination of different factors. Cultural components are important, but also the development of competencies plays a key role. The mentor who is most likely to develop the talent profile competencies in the student is the one most likely to be assigned. The mentors all have very different personalities, cultural backgrounds, working experience etc. and by selecting a mentor who will best 'compliment' the competencies they need to develop will be paired with the student.

Good mentors help students gradually understand how their objectives fit into the HP. As the relationship evolves, mentors expect and encourage their students to accept increasing responsibility and more complex challenges. It is essential to keep in mind that IB HP is the beginning rather than the sum of the student's career. The mentor's "end game" requires assisting the student in successfully launching that career.

During mentoring sessions the students are encouraged to use their time effectively. Mentors work with the student on developing schedules and meeting benchmarks. Share techniques and practices that have been useful for others but do not insist there is only one way. Rather, help them blaze their own trail and devise a plan that keeps them on it. The mentor will oversee professional development. Mentors help their mentees become full-fledged members of a profession and not just students.

One of the challenges that incoming honours students have is making the transition from the format of the 'regular' IB education – the short-term goals, predictable closure and tight structure of course work – to the unfamiliar, loosely structured, and relatively open-ended approach of the HP. Mentors sometimes need to be directive, maintain a short-term focus, and assign concrete tasks and deadlines. As students become more proficient with the basics, the mentors pay increasing attention to their progress both as students, by acting as a consultant or sounding board, and as professionals, by socializing them into

the culture of their disciplines. The former means suggesting lines of inquiry and options for solving problems and discussing potential outcomes. The latter means encouraging the development of communication and networking skills.

The HP mentoring sessions are designed to provide insightful feedback and guidance in support of the student's professional and personal objectives; to encourage students to maximise their potential by addressing personal development; to cultivate a lasting professional relationship (with IB) which continues after the student's graduation. There is a real focus upon personal progress and individual goals.

### *Portfolios*

Towards the end of each academic year in honours, students submit a portfolio that presents their development over the year. This is the final, and arguably most important, aspect of the year. The portfolio should bring together the competencies learned throughout the year with the creativity, personal branding and specialization developed during the HP.

Students are asked to reflect upon and defend their personal and professional learning journeys throughout the year, focusing on the five competency domains of the HTIBP profile. The student should show what they have achieved during their year and how this will benefit them in their future.

Students need to focus upon their skills and development in these key areas that comprise the HTIBP:

- Communication
- Seeing patterns and interrelationships
- Innovation
- Achieving results
- Self-reflection

The components of the portfolio are as follows:

- HTIBP development; using 360° feedback from self, mentor, friend, professional, and family member, the student should show the way different stakeholders view their competences, and give specific examples of how this perception has been gained.



- A strengths and cautions report; using various tools such as PI, IDI, MIBT, Strength Finder etc. the student should present their strengths and how they can utilise them, and also their weaknesses, and what they plan to do to develop them.
- Resume; following the CV workshop, students should present an updated resume that showcases their skills/experiences.
- Goals for the year; a critical reflection report on what goals the student had set at the start of the year, what they chose to do to achieve these goals, how they reflect on this experience and learning, and what goals they have set themselves for the coming year.
- Brag book; this is a showcase of accomplishments. The brag book is a great way to tell your story and prove you are the right person for the job no matter what industry you are in. It is meant to substantiate the information you have included in your resume. Note each accomplishment and gather documentation that supports it. For example, if your resume states that you earned the “Gold Cup Award” in your present job, include a copy of the award certificate in your brag book

Students are required to submit their portfolio to two mentors (assigned by coordinator) in period 4. The Coordinator will act as a 3rd marker if needed. They will also be called to a defence during period 4 in which the assessors can clarify the information and ask questions about the students’ development.

In their fourth year, before graduation, honours students give a final 15-20 minute capstone presentation, a final year culminating assessment. Students explain their learning journey throughout the HP, specifically in relation to the HTIBP profile, by summing how they construed their learning outcomes during the entire HP.

They may wish to reflect upon their time in honours; perhaps give words of wisdom; share a talent; or otherwise as well. The community present, including the mentors or other honours students, may ask questions at the end. Once a student has completed this final capstone presentation, they have successfully completed the HP.





## Samenvatting

Na afronding van de hoger beroepsopleiding International Business (IB), dienen studenten voldoende voorbereid te zijn op de IB beroepspraktijk. Een competentieraamwerk is geschikt voor de inrichting van het onderwijs en aansluiting op deze beroepspraktijk.

In IB is er veel vraag naar talent en steeds meer instellingen ontwikkelen daarom speciale onderwijs programma's, 'honours programma's (HP's), die zich richten op het opleiden van gemotiveerde en talentvolle studenten die meer willen en kunnen dan het reguliere programma biedt. Echter, er is nog geen competentieraamwerk beschikbaar gericht op talent. Daarom richt dit proefschrift zich eerst op de vraag welke competenties een getalenteerde IB professional beheerst om zo te komen tot een competentieraamwerk voor talent. Dit ontwikkelde raamwerk wordt vervolgens in het IB HP gebruikt en hebben we onderzocht wat de perceptie van honours studenten op het competentieraamwerk van een getalenteerde IB professional is, en hoe ze met het competentieraamwerk werken en of dit aansluit bij de beroepspraktijk.

**Hoofdstuk 1** beschrijft het toenemende belang van competenties en competentieraamwerken in international business (IB) voor ontwikkel- en opleidingsdoeleinden, en de uitdagingen die gepaard gaan met het zoeken naar een duidelijk competentieraamwerk specifiek gerelateerd aan talent.

Competentieraamwerken bieden een hulpmiddel om hoger onderwijsprogramma's in te richten zodat ze aansluiten bij de eisen en wensen van het werkveld, echter de afstemming tussen deze eisen van het werkveld en wat afgestudeerden te bieden hebben is nog niet optimaal. De reden is dat wellicht niet de goede competenties worden aangeboden en ontwikkeld, of dat de perceptie van studenten op deze competenties anders is en ze de competenties anders gebruiken en interpreteren, dan bedoeld door het werkveld.

Het vaststellen van mogelijke verschillen in perceptie en interpretatie van de competenties kan helpen met het fine-tunen van HP's en het verbeteren van de afstemming tussen onderwijs en het werkveld.

Het belang van het verkrijgen van meer inzicht in welke competenties bij een getalenteerde IB professional horen en wat de studentperceptie op

deze competenties is, en hoe ze ermee werken in de onderwijspraktijk heeft geresulteerd in de centrale onderzoeksvragen van dit proefschrift:

1. Wat karakteriseert getalenteerde IB professionals?
2. Wat zijn de percepties van IB honours studenten op het HTIBP competentie profiel en hoe hebben ze het werken met het competentie raamwerk (profiel) in het onderwijs ervaren?

**Hoofdstuk 2** beschrijft een explorerend kwalitatief onderzoek om een competentie profiel (raamwerk) specifiek gerelateerd aan IB talent te ontwikkelen. Op basis van 3 focusgroep gesprekken met in totaal 16 IB professionals is een conceptprofiel ontwikkeld. Dit conceptprofiel is vervolgens door een panel van 22 experts, met minimum van 10 jaar ervaring in een leiderschapsrol in IB, nader gevalideerd. Het gevalideerde IB talent profiel of competentieraamwerk, bestaat uit 16 items (gedragingen) behorende bij 5 domeinen: Behalen van resultaten (Achieving results); Communiceren (Communicating); Innoveren (Innovating); Zelfreflectie (Self-reflecting) en Het herkennen van patronen en onderlinge relaties in een internationale context (Seeing patterns and interrelationships in a global context). Deze resultaten zijn vervolgens vergeleken met de in de literatuur beschreven management en leiderschap competenties om inzicht te krijgen in verschillen en overlap tussen de IB competenties uit de literatuur en competenties zoals beschreven in het ontwikkelde IB talent profiel. Het IB talent profiel, het profiel van de getalenteerde ('highly talented') internationale business professionals (HTIBP), biedt een empirisch onderzocht competentieraamwerk specifiek gerelateerd aan talent. Het is van belang dat honours studenten het spectrum van de 5 competenties van het talent profiel geïntegreerd kunnen toepassen in de praktijk. Het hierop voorbereiden van toekomstig getalenteerde IB professionals, is een belangrijke uitdaging voor IB HP's.

We hebben het HTIBP competentieraamwerk nader geëxploreerd in een internationale context. De internationale perspectieven op het HTIBP competentieraamwerk zijn beschreven in de studie in **hoofdstuk 3**. In een kwantitatieve studie met 183 participanten van Oost Azië en West Europa hebben we op basis van een survey-onderzoek vanuit internationaal perspectief gekeken naar consensus op de domeinen en items, of gedragingen, van het HTIBP profiel. De resultaten laten zien dat er internationale consensus is met betrekking tot de domeinen: Behalen van resultaten; Communiceren en Het herkennen van patronen en onderlinge relaties in een internationale context.

Echter, er werden ook duidelijke verschillen in perceptie op talent gevonden tussen de verschillende landen. Per land werden andere gedragingen gezien als onderscheidend voor talent. Deze bevinding maakt het belangrijk voor studenten om gedragingen te kunnen aanpassen aan de verwachtingen in de verschillende contexten. HP's in IB, moeten het spectrum van de 5 domeinen ontwikkelen bij studenten, maar studenten leren tegelijk om de lokale en culturele context in acht te nemen. Door de internationale percepties op het HTIBP competentieraamwerk te onderzoeken, dragen we bij aan de internationale discussie over talent in IB.

Het HTIBP competentie raamwerk (profiel) is vervolgens gebruikt om een HP IB bij de Hanze Hogeschool te structureren en in te richten. Dit gaf ons de gelegenheid om inzicht te krijgen in de student perceptie op het HTIBP profiel en hoe studenten het ervaren om in de onderwijspraktijk met het profiel te werken. In **hoofdstukken 4 en 5**, doen we verslag van de perspectieven van studenten op het HTIBP profiel en aanvullend of ze de domeinen en gedragingen (items) van het profiel als relevant en betekenisvol hebben ervaren. Honours studenten stellen hun eigen leerdoelen op, gebaseerd op het HTIBP competentie raamwerk (profiel), en hoofdstuk 5 beschrijft een studie waarbij is onderzocht of studenten het competentieraamwerk hebben geïnterpreteerd zoals dit is bedoeld door de IB beroepspraktijk.

**Hoofdstuk 4**, rapporteert over een praktijkgerichte studie, waarbij een survey en daarna gestructureerde interviews werden gebruikt. De survey werd afgenomen onder jaar twee en jaar vier studenten uit het HP. De participanten werd gevraagd of ze de domeinen, en in een aparte vraag, de gedragingen (items) van het HTIBP essentieel vinden voor getalenteerde IB professionals. Daarna zijn verdiepende interviews gehouden met 12 honours studenten, die niet deelnamen aan het survey-onderzoek, om de uitkomsten van de survey te verdiepen. Aanvullend hebben we in de interviews gevraagd of studenten de domeinen en gedragingen (items) van het profiel als relevant en betekenisvol hebben ervaren.

De survey resultaten laten een hoge mate van consensus zien op het HTIBP profiel. Alle domeinen en alle gedragingen, op twee na, werden gezien als essentieel voor talent. De twee gedragingen die studenten niet essentieel vonden waren: Ondernemerschap en Het verbeteren van bestaande ideeën van anderen. De verdiepende interviews laten zien dat de studenten Ondernemerschap en

Innoveren niet relevant en betekenisvol vinden. Participanten gaven hierbij aan dat de betekenis behorende bij Ondernemerschap en Innoveren voor hen niet helemaal duidelijk was. Het ontbreken van duidelijkheid leidde ertoe dat studenten de gedragingen als niet relevant en betekenisvol hebben ervaren. Het is belangrijk de betekenis van de competenties goed uit te leggen, zoals ze zijn bedoeld door het werkveld, om te bevorderen dat studenten ze beter snappen en ze eerder als relevant en betekenisvol ervaren. Dit zal bevorderen dat studenten het competentieraamwerk interpreteren zoals beoogd, en dat kan de afstemming tussen de eisen van het werkveld en onderwijs verbeteren.

De laatste studie in **hoofdstuk 5**, doet verslag van een kwalitatieve praktijk-gerichte studie onder honours studenten waarin wordt onderzocht hoe, in de sociaal constructivistische context, studenten het HTIBP competentieraamwerk interpreteren en hun leerdoelen formuleren aan de hand van dit competentieraamwerk. 22 presentaties van laatstejaars HP studenten, gehouden tussen 2014 en 2016, zijn op video opgenomen en getranscribeerd. Tijdens de mondelinge presentatie, vatten studenten hun leerweg door het gehele HP samen in relatie tot het HTIBP competentieraamwerk, en hoe ze hun leerdoelen in de loop van het HP aan de hand van het HTIBP competentieraamwerk hebben geformuleerd.

De analyse van de data liet zien dat de studenten de competenties van het HTIBP competentieraamwerk veelal anders interpreteren dan bedoeld door het werkveld. Nieuwe betekenis werd gegeven aan bestaande competenties uit het HTIBP raamwerk en daarnaast werden nieuwe competenties beschreven die niet in het competentieraamwerk stonden maar die lijken te zijn geïnspireerd door de honours pedagogiek.

De resultaten van deze studie laten zien dat competenties niet altijd worden geïnterpreteerd zoals bedoeld door het werkveld, hetgeen aansluiting van het onderwijs op de beroepspraktijk niet ten goede komt. De wetenschap dat studenten de competentieraamwerken veelal anders interpreteren dan bedoeld, wanneer ze hun leerdoelen formuleren, helpt om opleiders hiervan bewust te maken zodat zij de studenten beter kunnen begeleiden om het competentieraamwerk te interpreteren zoals het is bedoeld door het werkveld en zo de aansluiting met het werkveld verder te verbeteren.

**Hoofdstuk 6**, het afsluitende hoofdstuk, beschrijft hoe de afzonderlijke hoofdstukken bijdragen aan de centrale onderzoeksvragen:

*Wat karakteriseert getalenteerde IB professionals? en Wat zijn de percepties van IB honours studenten op het HTIBP competentie profiel en hoe hebben ze het werken met het competentie raamwerk (profiel) in het onderwijs ervaren?*

Talent in IB wordt beschreven in het profiel van de getalenteerde ('highly talented') IB professionals (HTIBP). Het HTIBP competentie raamwerk bestaat uit vijf, veelal generieke domeinen: Behalen van resultaten; Communiceren; Innoveren; Zelfreflectie, en Het herkennen van patronen en onderlinge relaties in een internationale context, elk met bijbehorende gedragingen.

In een complex en dynamisch werkveld, bezitten getalenteerde IB professionals het spectrum van de vijf domeinen. Ze zijn verder in staat om internationaal patronen en onderlinge relaties te ontdekken en ze kunnen inschatten wat nodig is in een bepaalde context en wat er geleerd moet worden om een bepaald doel te bereiken.

Internationale percepties op het HTIBP profiel laten consensus over zien over het belang van drie domeinen voor talent: Behalen van resultaten; Communiceren; en Het herkennen van patronen en onderlinge relaties in een internationale context.

Tussen individuele landen was er echter ook sprake van verschillen in de perceptie op talent.

Het HTIBP competentieraamwerk biedt een hulpmiddel om talentprogramma's in het hoger onderwijs, honours programma's, in te richten en biedt tevens een basis voor reflectie op en het ontwikkelen van de relevante talent gerelateerde competenties. Het is daarbij van belang om adaptieve communicators op te leiden, die zich kunnen aanpassen aan steeds veranderende culturele contexten, waar nodig.-Na de ontwikkeling van het IB HP, gebaseerd op het HTIBP competentieraamwerk, hebben we in deze onderwijspraktijk kunnen onderzoeken wat het student perspectief is op het HTIBP profiel en hoe ze hebben ervaren om met het profiel te werken. Studenten perceptie op het HTIBP profiel sluit aan bij de perceptie van het werkveld met uitzondering van Ondernemerschap en Innoveren. Dit werd door studenten als niet relevant en niet betekenisvol ervaren omdat de betekenis behorende bij Ondernemerschap en Innoveren niet duidelijk was voor de studenten. Daarnaast werd iets nieuws leren als relevant en betekenisvol ervaren, zoals het domein Zelfreflectie, waarmee studenten nog niet eerder hadden gewerkt. Het is belangrijk om, bij



het werken met competentieraamwerken, de betekenis van de competenties te expliciteren zoals ze zijn bedoeld door het werkveld, zodat studenten de betekenis snappen en ze deze eerder als relevant en betekenisvol ervaren. Dit zal bevorderen dat studenten met het competentieraamwerk werken zoals beoogd, en dat de afstemming tussen de eisen van het werkveld en onderwijs wordt verbeterd. In een sociaal constructivistische setting, hadden studenten de vrijheid om hun leerdoelen op te stellen gebaseerd op het HTIBP competentieraamwerk. Studenten interpreteerden de domeinen van het raamwerk niet in afstemming met hoe deze waren bedoeld door het werkveld. Aan bestaande domeinen werd nieuwe betekenis toegevoegd, en nieuwe domeinen werden toegevoegd die niet in het HTIBP raamwerk staan. Regelmatige onderlinge afstemming tussen alle stakeholders is belangrijk. Competentieraamwerken zijn dynamisch en dienen regelmatig verrijkt en herzien te worden door met elkaar het gesprek te blijven voeren.

Ter afsluiting in dit proefschrift worden een aantal praktische implicaties beschreven en inzichten gegeven voor het werken met een competentieraamwerk voor talent in HP's, en hoe de aansluiting op de beroepspraktijk kan worden verbeterd. Tevens worden zwakke en sterke punten van dit werk benoemd en suggesties voor vervolgonderzoek beschreven. Het proefschrift eindigt met een tabel met praktische suggesties die als handvat kunnen dienen om de implementatie van een competentieraamwerk voor talent in een HP te kunnen operationaliseren.





## Dankwoord

Ik heb altijd al de wens gekoesterd om te promoveren en die wens is nu bijna vervuld, het proefschrift is bijna af. Het afleggen van een PhD traject doe je niet alleen, daarom wil ik graag iedereen bedanken die me heeft begeleid, geadviseerd en geholpen.

Marca Wolfensberger, mijn co-promotor, is de eerste persoon die ik graag wil bedanken. Ik ben bij de kenniskring van jouw lectoraat begonnen en heb daarna de kans kregen om met een PhD te starten op het gebied van talent. Ik kan me herinneren dat je eerste advies was om van 5 tot 10 wetenschappelijke journals, de relevante publicaties van de laatste 10 jaar te lezen! Dan het liefst dit nog even presenteren tijdens de kenniskring vergadering. Je weet van aanpakken en je hebt altijd veel ideeën. Ik heb veel van je geleerd en wil je bedanken voor je advies, je steun en je goede ideeën.

Debbie, je bent een top promotor. Bij ons overleg was ik in het begin vaak best gespannen, omdat je zulke ontzettend goede en scherpe vragen stelde en ik altijd overal goede antwoorden op wilde hebben. Dat was nergens voor nodig, want het is gewoon heel leuk om met je te sparren en praten over het onderzoek en natuurlijk ook andere dingen. Het is knap hoe je altijd aanknopingspunten en mogelijkheden ziet en hoe je soms met 1 regeltje of in 1 zin een probleem kan oplossen. Je hebt me ook alle vrijheid gegeven en toevertrouwd en dat was helemaal geweldig. Enorm bedankt voor de fijne tijd.

Marjolein, ik heb veel van jou geleerd en ik vond het altijd fijn om samen met jou data te verzamelen en te analyseren en de inhoud van de artikelen te bespreken. Je was altijd kritisch, maar dan op een hele positieve en constructieve manier en liet me reflecteren en zo soms mogelijkheden bedenken die ik zonder jou hulp misschien niet zo zou hebben bedacht. Je wist me altijd te motiveren en dat maakt samenwerken met jou heel plezierig en daar heb ik van genoten.

Patricia, jij hebt me ook veel goede adviezen gegeven en ik heb veel van je geleerd. Je gaf snel feedback op stukken die ik je stuurde en ik vond het dan altijd fijn om daar dan toch nog even over te praten. De rust die je uitstraalt en waarmee je dingen uitlegt, is bewonderenswaardig. Het was heel fijn met jou te hebben gewerkt. Ik ben heel blij dat je mijn paranymf wilt zijn.

Wolter, helemaal in het begin heb jij me op weg geholpen als dagelijks begeleider, en ik wil je bedanken voor de plezierige samenwerking.

Dan wil ik ook graag de collega's van de kenniskring van de onderzoeksgroep Talent Development in Higher Education and Society. Nelleke, Elanor, Ari, Maarten, Ingrid dank jullie wel dat we vrijdags tijdens ons vaste uurtje van 9 tot 10 uur vaak samen hebben kunnen sparren.

Ook de collega's met wie ik bij mijn school, International Business Studies (IBS), al heel lang een kantoor deel en die me vaak hebben horen praten over mijn PhD onderzoek wil ik bedanken. Froukje, Ilse, Angeline, Lucie, Jan-Roelf en Koos, bedankt voor jullie luisterend oor en ook de gezelligheid, natuurlijk. Ook heel erg bedankt Ning Ding. Tot op de dag van vandaag ben ik verbaasd over de snelheid waarmee je werkt en hoe goed je bent met het kritisch bekijken van data.

De Hanzehogeschool heeft middels haar promotieregeling dit onderzoek gefaciliteerd en gefinancierd, samen met de RUG, en daarvoor ben ik erg dankbaar. Mijn teamleider bij IBS, Ritva Laurila, en later Linda Onderwater, bedankt voor jullie steun. Ook de Deans, Paul Ganzeboom en daarvoor Bram ten Kate, bedankt voor de steun en het vertrouwen in mij.

De samenwerking met studenten van IBS en van het honours programma is zeer zeker belangrijk te noemen. Het was heel inspirerend, jullie zijn top. Thanks! Gemma Coughlan, de honours programma co-ordinator bij IBS, het is geweldig om met je te werken. Het is zo fijn te zien hoe het onderzoek echt in de praktijk wordt gebruikt en hoe enthousiast jij altijd bent over onze honours studenten. Ik ben blij dat ook jij, samen met Patricia, mijn paranymf wilt zijn.

Dan kom ik toe aan het bedanken van mijn familie. Pap en mam, ik wil jullie allebei bedanken voor alles wat jullie voor me hebben gedaan. Ik weet hoe trots jullie op me waren en toen ik vertelde dat ik promotieonderzoek ging doen, glunderden jullie allebei. Het mocht niet zo zijn, ik heb van jullie allebei afscheid moeten nemen tijdens mijn PhD reis. Dit is het aller moeilijkste wat ik ooit in mijn leven heb moeten doen. Het was te vroeg. Toch resoneerde bij mij jullie woorden "gewoen doen" en "haot dich haaks", "gewoon doen" en "hou je haaks", en ik heb de moed verzameld om verder te gaan met mijn onderzoek. Nu is het zover; pap en mam, het is gelukt. Hartstikke bedankt voor alles en "ich hoj van uch".

Mijn broers en hun gezinnen leefden ook erg mee met mijn promotietraject en de vraag “hoe gaat het met je onderzoek” hoorde er gewoon bij. Bedankt allemaal voor jullie interesse en voor jullie steun.

Lieve Ian, bedankt voor je steun, je geduld, en voor het overnemen van taken in en om het huis, en voor onze zaak. Toen je vader, Jim, overleed zijn we ook daar samen doorheen moeten gaan en je bleef sterk. Het was soms best veel allemaal en fijn dat je me steeds hebt geholpen. Rick en Anouk, lief dat jullie ook zo betrokken waren bij mijn PhD reis en af en toe vroegen jullie “mama, wanneer ben je klaar?” Jullie doen heel goed je best op school en daar ben ik heel trots op. Nou Rick en Anouk, mama is klaar!



## Curriculum Vitae

Petra van Heugten was born on 27 April 1967 in Heythuysen, the Netherlands. After completing highschool, she attended the University of Applied Sciences in Sittard, where she completed an undergraduate teacher-training programme, specialising in two areas, English and Geography. These two areas of specialisation, involved much travelling to countries such as Morocco, Egypt, America, Ireland and England, and the travelling seed was planted.



After that, she further specialised in English, completing in two years, her “doctoraal” or graduate studies in English literature and linguistics at the Radboud University, Nijmegen. Petra had ambitions to teach at University level, and completed a postdoctoral degree at the Vrije Universiteit in Amsterdam, specialising further in pedagogy. During this time, Petra took the opportunity to gain teaching experience at the Dutch University of Applied Sciences Windesheim, Zwolle, but also international teaching experience at the University of Athens, Greece and The University of Seville, Spain.

Still very young, Petra accepted a teaching position at the International Business School of the Hanze University of Applied Sciences in Groningen, the Netherlands, and has been an employee there for almost 27 years. In this international environment, Petra was able to gain valuable teaching experience, also abroad in Spain, France and Germany. Fortunately, in IBS, and at the Hanze University there were many opportunities to gain experience in different areas. Soon Petra was a developer of the English and Business communication and skills components for the new International Master programme, the Executive Master programme, and for the Internationale Betriebswirtschaft, a part German language undergraduate programme. ICT and education was always a passion of Petra, and she was always “experimenting” with using ICT to improve learning. Flipping the classroom since 1998, using digital portfolio’s, blended learning, online video lectures, digital testing and integrating computer assisted learning were areas Petra specialised in. In 2005, she was nominated for the “innoveer” award, an award for the best innovation professional at the Hanze University. Between 2000 and 2004, Petra was given the opportunity to present her research and use of ICT at several international conferences in the U.S.A;



Florida, Detroit, and in Paisley, Scotland where she was invited to be a keynote speaker.

At IBS, Petra fulfilled more roles, such as HELO (Hanze Electronic Learning Environment) manager, Assessment Committee manager, Graduation Project developer and manager.

Involvement with The Development Monitor project, concerned with monitoring and tracking the progress of talented students within the Hanze UAS, sowed the seed that later blossomed into a passion for talent development within education.

The one thing that Petra always wanted to pursue was to do a PhD, and thankfully, this opportunity came along. Petra will continue working at the Hanze UAS, and would like to further spread her research wings.

Petra is married to Ian Fitzgerald, whom she met in America 31 years ago. They live together in Leek with their son Rick (2004) and daughter Anouk (2007).



## Research Institute SHARE

This thesis is published within the **Research Institute SHARE** (Science in Healthy Ageing and healthcaRE) of the University Medical Center Groningen / University of Groningen. Further information regarding the institute and its research can be obtained from our internet site: <http://www.share.umcg.nl/>

More recent theses can be found in the list below. (supervisors are between brackets)

### 2019

#### **Löwik CAM**

Early prosthetic joint infection anfter primary total joint arthroplasty; risk factors and treatment strategies (*prof SK Bulstra, dr M Stevens, dr PC Jutte*)

#### **Bosker RJJ**

Teaching, learning and implementation of laporoscopic colon surgery  
(*prof JPEN Pierie, prof RJ Ploeg*)

#### **Graaf G de**

Eyes on the prize: early economic evaluation to guide translational research; Examples from the development of biomarkers for type 2 diabetes  
(*prof E Buskens, dr D Postmus*)

#### **Bernardes TP**

Hypertensive disorders of pregnancy; occurrence, recurrence and management  
(*prof HM Boezen, prof P van den Berg, prof BW Mol, dr H Groen*)

#### **Tuitert I**

Synergies and end-effector kinematics in upper limb movements  
(*dr RM Bongers, prof RJ Bootsma, prof E Otten*)

#### **Velthuis F**

Unraveling the complexities of enacting change in undergraduate medical curricula  
(*prof ADC Jaarsma, dr E Helmich, dr H Dekker*)

#### **Brown NJL**

Can positive emotions improve physical health? An examination of some claims from positive psychology  
(*prof AV Ranchor, dr CJ Albers*)

#### **Hagedoorn EI**

Collaborative partnership between family caregivers and nurses in the care of older hospitalized persons (*prof CP van der Schans, prof T Jaarsma, dr W Paans, dr JC Keers*)

**Botes R**

Aging and wellbeing: investigating elderly preferences and values  
(*prof E Buskens, prof AVR Ranchor, dr KM Vermeulen*)

**Ong KJ**

Economic aspects of public health programmes for infectious disease control; studies on Human Immunodeficiency Virus & Human Papillomavirus  
(*prof MJ Postma, prof M Jit, dr K Soldan, dr AJ van Hoek*)

**Oosterhaven J**

Hand eczema; impact, treatment and outcome measures  
(*dr MLA Schuttelaar, prof PJ Coenraads*)

**Postma DBW**

Affordance-based control in running to catch fly balls  
(*prof KAPM Lemmink, dr FTJM Zaal*)

**Nuinen FM van**

Screening of distress and referral need in Dutch oncology practice  
(*prof HBM van de Wiel, dr JEHM Hoekstra-Weebers, dr SM Donofrio*)

**Olthof SBH**

Small-sided games in youth soccer; performance and behavior compared to the official match  
(*prof KAPM Lemmink, dr WGP Frencken*)

**Yin H**

Epidemiology and treatment of mental disorders in a rapidly developing urban region in China; a study of prevalence, risk factors and e-applications  
(*prof RA Schoevers, dr KJ Wardenaar*)

**Kuipers DA**

Design for transfer; figural transfer through metaphorical recontextualization in games for health  
(*prof JPEN Pierie, dr JT Prins*)

**Belak A**

The health of segregated Roma: first-line views and practices  
(*prof SA Reijneveld, prof A Geckova, dr JP van Dijk*)

**Kieffer TEC**

Adaptation and modulation of memory and regulatory T cells in pregnancy  
(*prof SA Scherjon, dr MM Faas, dr JR Prins*)

For earlier theses visit our website