

# Rijk aan Talent

Een onderzoek naar de meerwaarde van het Talentprogramma van Rijkswaterstaat en de rol die HR-attributies hierbij spelen.



Xenia Komninos

## **Masterscriptie**

Welke waarde hechten de in de uitvoer betrokken actoren aan het Talentprogramma van RWS en welke rol spelen HR-attributies hierbij?

Universiteit Utrecht, 16 juli 2017

Opleiding	Strategisch HRM
Begeleider	dr. Marian Thunnissen
Tweede lezer	dr. Jasmijn van Harten
Onderzoeksorganisatie	Rijkswaterstaat
Begeleiders	Frank Wormgoor Saake Buwalda
Student	Xenia Komninos
Studentnummer	3920445

# Voorwoord

---

Het voorwoord. Al vijf maanden zie ik uit naar het schrijven hiervan, maar nu het moment daar is, doe ik dit toch met gemengde gevoelens. Enerzijds staat deze masterscriptie voor het einde van mijn tijd als student – na vier jaar wetenschappelijke literatuur lezen, tentamens maken, presentaties geven, essays schrijven en onderzoeken doen, ben ik klaar voor iets nieuws. Anderzijds betekent dit ook het einde van mijn studententijd, waarvan ik zonder twijfel kan zeggen dat het in één woord fantastisch was. Al met al kijk ik met plezier terug op de afgelopen paar maanden. Ik heb me met deze scriptie kunnen verdiepen in een onderwerp waar ik gepassioneerd over ben en waar ik bij de start van de master mijn zinnen al op had gezet. Nu ligt het eindresultaat voor u. Een onderzoek naar de meerwaarde van het Talentprogramma van Rijkswaterstaat en de rol die HR-attributies hierbij spelen.

Mijn dank gaat allereerst uit naar Marian Thunnissen, mijn scriptiebegeleidster. Marian, jouw betrokkenheid en enthousiasme waren ongekend. Met kritische vragen en constructieve feedback heb je me tijdens dit proces continu uitgedaagd om scherp te blijven en het beste eruit te halen. Dankjewel. Daarnaast wil ik ook graag mijn tweede lezer, Jasmijn van Harten, bedanken voor het geven van scherpe feedback. Jij bekeek mijn onderzoek soms nét vanuit een ander perspectief, wat leidde tot nieuwe inzichten.

Graag bedank ik ook Sabina de Gooijer, Frank Wormgoor en Saake Buwalda, die mij de kans hebben geboden het Talentprogramma van Rijkswaterstaat onder de loep te nemen. Bedankt voor het vertrouwen en de vrijheid die ik kreeg in de vormgeving van dit onderzoek. In het bijzonder wil ik Saake bedanken voor de begeleiding, kritische feedback en discussies, maar ook voor de leuke gesprekken die juist even helemaal niet over mijn scriptie gingen. Natuurlijk gaat mijn dank ook uit naar alle respondenten. Zonder jullie was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Bedankt voor jullie openhartigheid en de leuke, interessante gesprekken.

Het scriptieproces kent genoeg pieken en dalen en ik ben dan ook blij dat ik het traject niet alleen heb hoeven doorlopen. Allereerst wil ik daarom Josephine bedanken, mijn scriptiegenootje. Het was soms eng hoe erg wij op één lijn zaten. Bedankt voor alle inhoudelijke, maar vooral ook voor alle niet-inhoudelijke gesprekken. Ten slotte wil ik Danike, Jane, Lara, Nadine en Steintje, mijn vriendinnen van de master, bedanken. Zonder jullie genadeloze humor was het afgelopen jaar een stuk minder leuk geweest!

Xenia Komninos

Utrecht, 15 juli 2017

# Samenvatting

---

De afgelopen jaren is zowel in de wetenschap als in de praktijk de aandacht voor Talent Management (hierna ‘TM’) flink toegenomen (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013b). Organisaties willen onderscheidend zijn en pogen talenten aan te trekken en te ontwikkelen die dit onderscheidend vermogen kunnen bevorderen. Niet alleen het bedrijfsleven, maar ook de Rijksoverheid wil deelnemen aan deze competitie. De onderzoeksorganisatie, Rijkswaterstaat, is zich zeer bewust dat, nu de arbeidsmarkt weer aantrekt, het verloop onder jong personeel toe kan nemen en de *war for talent* groter wordt (Rijkswaterstaat, 2016b). Zij willen daarom hun Talentprogramma, wat sinds 2012 bestaat voor een geselecteerde groep getalenteerde, jonge medewerkers, breder inzetten en innoveren. Echter, in de wetenschap en in de praktijk is nog weinig bekend over de meerwaarde van TM (Thunnissen, 2016). Het doel van dit onderzoek is dan ook om te achterhalen welke percepties de verschillende, in de uitvoer betrokken stakeholders hebben over de meerwaarde van het Talentprogramma van Rijkswaterstaat. Daarnaast wordt gekeken welke rol HR-attributies –de percepties van werknemers over de achterliggende doelen en intenties van ingezette TM-praktijken– spelen in dit proces van betekenisgeving.

In het onderzoek is allereerst aan de hand van theorie achterhaald op welke manier de kernconcepten in de wetenschap benaderd worden. Zo is er een breed scala aan perspectieven en opvattingen aangaande talent en TM, wat resulteert in een grote variëteit aan TM-praktijken. Daarnaast worden meerdere soorten economische en niet-economische meerwaarde onderscheiden voor enerzijds het individu en anderzijds de organisatie. Tenslotte worden vier interne HR-attributies uiteengezet – binnen dit onderzoek wordt verwacht dat respondenten de focus voornamelijk leggen op kwaliteitsverbetering, kosteneffectiviteit of *employee wellbeing*.

Voor het empirische deel van dit onderzoek zijn 16 personen uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd: een multilevel benadering. Er is gesproken met drie (oud)TBG-leden, vier lijnmanagers en negen talenten – drie uit elke ‘lichting’ van het Talentprogramma. Deze interviews zijn opgenomen, getranscribeerd, gecodeerd en tot slot geanalyseerd.

Geconcludeerd kan worden dat de in de uitvoer betrokken actoren in het algemeen een positieve waarde hechten aan het Talentprogramma van RWS. Talenten, TBG-leden en managers zien een grote meerwaarde voor het talent: het programma draagt bij aan hun persoonlijke groei en ontwikkeling en geeft een impuls aan het netwerk wat zij binnen de organisatie hebben. Dit resulteert volgens de betrokken actoren in meerwaarde voor de organisatie. De talenten werken volgens de respondenten namelijk efficiënter, kunnen sneller schakelen en zijn meer *allround*, wat ten goede komt aan de

productiviteit, kosteneffectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit van dienstverlening en de kennis en innovatiekracht van de organisatie. Desondanks zijn zowel de talenten als de TBG-leden en managers van mening dat de meerwaarde voor de organisatie vergroot kan worden. Enerzijds kan dit verklaard worden door het gebrek aan doorstroommogelijkheden. De talenten zijn zich versneld aan het ontwikkelen en worden gestimuleerd nieuwe uitdagingen aan te gaan. Vervolgens worden zij hierin belemmerd en kunnen zij nieuwe en verbeterde kwaliteiten niet optimaal gaan inzetten in een nieuwe functie. Anderzijds kan dit verklaard worden door de vrijblijvendheid van het programma. Talenten en managers stellen dat er meer aan wederzijds verwachtingsmanagement gedaan mag worden en dat de organisatie zich hierin zakelijker mag opstellen. Hebben zij een bepaalde verwachting, of een bepaalde richting voor de talenten voor ogen? Door zich op deze aspecten te verbeteren, kan RWS volgens de betrokken actoren de meerwaarde van het Talentprogramma vergroten.

Daarbij hebben alle betrokken actoren ook positieve percepties over de achterliggende doelen en intenties van het Talentprogramma. Zij stellen dat het binden en boeien van medewerkers en het optimaliseren en benutten van talent de belangrijkste redenen zijn voor RWS om dit Talentprogramma in te zetten. Dit zijn voornamelijk *commitment-focused* HR-attributies. Dit ligt in lijn met de wens van de TBG-leden en managers dat het positief bijdraagt aan het commitment van de talenten. Door te investeren als organisatie hopen zij dat de meerderheid van hen langer bij RWS blijft werken en bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Opvallend is echter dat commitment –ook volgens de theorie een belangrijke, niet-economische meerwaarde voor een organisatie– juist hetgeen is waar de talenten sceptisch over zijn. Het vierjarig programma duurt volgens hen te lang en het commitment neemt gedurende de jaren steeds iets meer af. Daarnaast zijn er onvoldoende doorstroommogelijkheden – waarvan ook uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het cruciaal is voor de retentie van talent. Ten slotte vragen de talenten, maar ook een aantal TBG-leden en managers zich af hoe realistisch het in de huidige tijdsgeest nog is om jonge medewerkers lang te binden aan je organisatie.

# Inhoud

---

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 De onderzoeksorganisatie.....	8
1.3 Doelstelling en vraagstelling.....	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.5 Organisatorische relevantie.....	12
1.6 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.7 Leeswijzer.....	14
<b>2. Context</b> .....	<b>15</b>
2.1 Het Talentprogramma.....	15
<b>3. Theoretisch kader</b> .....	<b>17</b>
3.1 Talent.....	17
3.2 Talent Management.....	20
3.3 Inrichting van TM.....	22
3.4 Meerwaarde.....	24
3.5 HR-attributies.....	28
3.6 Verwachtingen.....	30
<b>4. Methoden</b> .....	<b>32</b>
4.1 Onderzoeksdesign.....	32
4.2 Methoden.....	32
4.3 Respondenten en steekproeftrekking.....	34
4.4 Dataverzameling en –analyse.....	35
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	36
<b>5. Resultaten</b> .....	<b>38</b>
5.1 Talent en TM.....	38
5.2 De inrichting van het Talentprogramma.....	39
5.3 HR-attributies.....	44
5.4 Gepercipieerde meerwaarde.....	46
<b>6. Conclusie</b> .....	<b>51</b>
6.1 Belangrijkste conclusies.....	51
6.2 Beantwoording hoofdvraag.....	54

<b>7. Discussie</b> .....	<b>56</b>
7.1 Reflectie op de conclusies.....	56
7.2 Reflectie op onderzoeksmethoden.....	57
7.3 Aanbevelingen.....	58
<b>8. Referenties</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>65</b>
I. Topiclijst.....	66
II. Codeboom.....	68

# 1. Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren is zowel in de wetenschap als in de praktijk de aandacht voor Talent Management (hierna ‘TM’) flink toegenomen (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013b). Elke organisatie wil onderscheidend zijn en hoopt talenten aan te trekken die dit onderscheidend vermogen kunnen bevorderen. De continue strijd om de grootste talenten, de *war for talent*, werd in al 1998 door McKinsey & Company uitgeroepen (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998). Door de sterke groei van de wereldeconomie tussen 2002 en 2007 intensiverde deze competitie voor talent: de impact van het hebben van de juiste mensen op sleutelposities om zo de organisatie goed te leiden, werd bij managers en HR-professionals steeds duidelijker (Beechler & Woodward, 2009). Ondanks de economische recessie die volgde, wordt de zoektocht naar talentvolle medewerkers nog steeds beschouwd als de belangrijkste bezigheid van het management in dit decennium (Thunnissen et al., 2013b).

Niet alleen het bedrijfsleven, maar ook de Rijksoverheid wil deelnemen aan deze competitie. Met de slogan ‘Werken bij het Rijk. Als je verder denkt.’ lanceerde zij in 2001 een grootse campagne om talentvolle medewerkers met interesse in de publieke zaak aan te trekken (De Ruijter & Steijn, 2012). In 2006 werd deze campagne geïntensiveerd met de verwachting een nog grotere groep potentiële werknemers te bereiken en in 2011 werd wederom nieuw leven in dit wervingsprogramma geblazen. Echter, als je nu –16 jaar na het startschot van de campagne– ‘verder denkt’ en kijkt, blijkt de personeelsvoorziening van de publieke sector juist nog meer onder grote druk te staan. Reeds in 2012 voorspelde de Algemene Rekenkamer dat in 2020 62% van de rijksambtenaren uitgestroomd zou zijn als gevolg van ofwel pensionering ofwel het aanvaarden van een andere functie. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn de vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand: het rijkspersoneel wordt steeds ouder, terwijl de instroom van medewerkers jonger dan 30 jaar in de periode 2007–2011 meer dan gehalveerd is. Bezuinigingen zetten daarbij enerzijds de instroom van jonge medewerkers verder onder druk en resulteren anderzijds, door het last in, first out–systeem bij reorganisaties, in een verhoogde uitstroom van jonge werknemers (Algemene Rekenkamer, 2012: 2). Meer dan ooit is het voor het Rijk van belang om talent te binden, behouden en te ontwikkelen. Dit erkende ook voormalig minister Donner van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties naar aanleiding van schriftelijke Kamervragen aangaande het talentbeleid van de overheid (Tweede Kamer, 2011).

## 1.2 De onderzoeksorganisatie

Ook de onderzoeksorganisatie, Rijkswaterstaat (de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu – hierna ‘RWS’), ziet de urgentie van dit vraagstuk in. De huidige



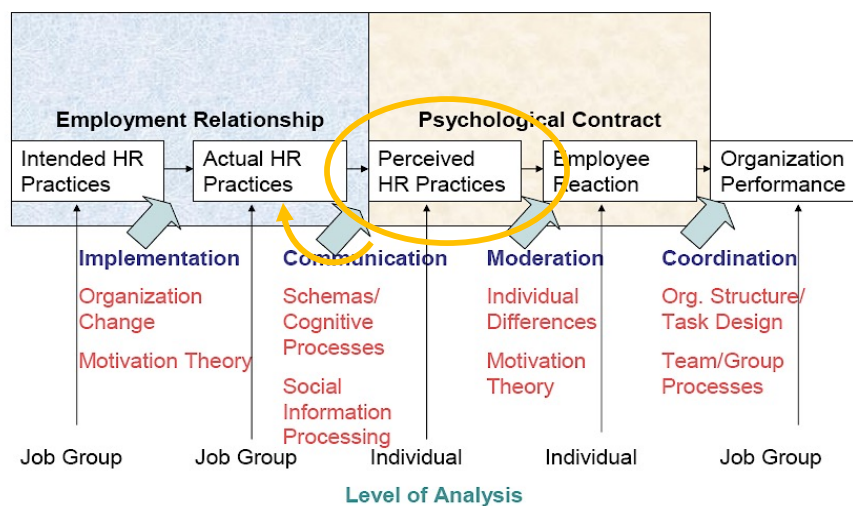
personeelsopbouw van RWS is onevenwichtig: het aantal jonge medewerkers binnen de organisatie (RWS verstaat onder ‘jong’ medewerkers tot en met 35 jaar) is van 16,1% in 2010 teruggelopen naar 9,9% in 2015 (Rijkswaterstaat, 2016a). Daarbij is de organisatie zich zeer bewust dat, nu de arbeidsmarkt weer aantrekt, het verloop onder jong personeel toe kan nemen en de *war for talent* groter wordt (Rijkswaterstaat, 2016b). RWS acht het noodzakelijk om nu te anticiperen en een aantrekkelijke werkgever voor jongeren te zijn en stelt dat het bieden van doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden hierbij cruciaal is. Het stimuleren van jongeren-netwerken, gericht werven en het creëren van stageplaatsen, startersfuncties en traineeships heeft reeds geresulteerd in een toename van jong personeel naar 11,9% (Rijkswaterstaat, 2016a). Voor het binden en behouden van jonge medewerkers is in 2016 tevens een corporate project opgezet. Eén van de speerpunten van het project is het breder inzetten en innoveren van het Talentprogramma, wat sinds 2012 bestaat voor een geselecteerde groep getalenteerde, jonge medewerkers (Rijkswaterstaat, 2016b). Uit gesprekken tussen HR en de verschillende betrokken actoren blijkt dat de stakeholders overwegend positief zijn over het Talentprogramma, maar dat nog wel winst te behalen valt. Daarbij komt dat een deel van de invulling van het Talentprogramma in 2017 opnieuw zal worden aanbesteed aan een externe partij. Dit is het uitgelezen moment om te achterhalen welke verschillende opvattingen de betrokken actoren hebben over de beoogde en gerealiseerde doelstellingen en de meerwaarde van het Talentprogramma: dit zorgt voor groter begrip van de huidige situatie, de wensen en behoeftes van de betrokkenen en biedt innovatiemogelijkheden in de aanloop naar de nieuwe aanbesteding.

### **1.3 Doelstelling en vraagstelling**

In de wetenschap is echter nog weinig bekend over de meerwaarde van TM (Thunnissen, 2016). Daarbij komt dat in de bestaande wetenschappelijke literatuur sprake is van een eenzijdige benadering: het organisatieperspectief is dominant en er is tot dusver nog weinig onderzoek gedaan naar de meerwaarde voor het individu (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Het doel van dit onderzoek is dan ook om te achterhalen welke percepties de verschillende, in de uitvoer betrokken stakeholders hebben over de meerwaarde van het Talentprogramma van Rijkswaterstaat en in hoeverre deze opvattingen over de meerwaarde van elkaar verschillen. Tevens wordt gekeken welke implicaties dit heeft voor de invulling van het Talentprogramma en de gevoerde TM-praktijken. De aangemerkte betrokken stakeholders zijn de talenten zelf, diens managers en de Talent Begeleidingsgroep (hierna ‘TBG’). De TBG is verantwoordelijk voor de selectie en begeleiding van de talenten en de positionering van het programma binnen de organisatie en bestaat uit zeven medewerkers. Het merendeel van hen is werkzaam in het topmanagement van de verschillende onderdelen van RWS. Daarnaast nemen ook een RWS-bestuurslid en Management Development adviseur vanuit HR zitting in de TBG.

Met dit onderzoek wordt ingezoomd op een wezenlijk onderdeel in het HR-procesmodel van Wright & Nishii (2013): de gepercipieerde HR-praktijken. Het model, weergegeven op de volgende pagina,

illustreert het proces van een bepaalde organisatie- of HR-strategie naar uitkomsten. Echter, dit is geen een-op-een relatie (Wright & Nishii, 2013). HR-praktijken worden op een bepaalde wijze voorgenoemen (*intended*), maar kunnen in de praktijk anders geïmplementeerd worden (*actual*). Vervolgens kan ook een discrepantie zitten in hoe de praktijken geïmplementeerd zijn en hoe deze waargenomen en ervaren worden door individuen (*perceived*). De bij het Talentprogramma betrokken stakeholders hebben mogelijk verschillende opvattingen over de ingevoerde TM-praktijken, maar ook over *waarom* deze praktijken worden ingezet: dit worden HR-attributies genoemd (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Dit heeft invloed op de betekenis die aan het Talentprogramma wordt verleend en de waarde die zij hechten aan het programma en vormt zo de schakel tussen de *actual* en *percieved* TM-praktijken. In het empirische deel van dit onderzoek wordt gefocust op de gepercipieerde meerwaarde van het Talentprogramma van Rijkswaterstaat, gezien vanuit de verschillende betrokken actoren. Met de inzichten die worden vergaard, kan vervolgens worden gereflecteerd op de voorgaande stap in het HR-procesmodel: de daadwerkelijk gevoerde TM-praktijken.



Figuur 1: HR-procesmodel (Wright & Nishii, 2013).

De concrete hoofdvraag die uit de hiervoor beschreven aanleiding en doelstelling voortkomt, luidt:

⇒ Welke waarde hechten de in de uitvoer betrokken actoren aan het Talentprogramma van RWS en welke rol spelen HR-attributies hierbij?

Deze centrale vraag valt uiteen in de volgende theoretische deelvragen:

1. Wat is talent, wat is TM en hoe wordt dit ingericht?
2. Wat is volgens de theorie de meerwaarde van TM voor de verschillende betrokken stakeholders?
3. Welke rol spelen de HR-attributies in het proces van betekenisverlening en het creëren van meerwaarde?

De veronderstelde relaties die voortkomen uit de hoofdvraag en deelvragen, zijn in het theoretisch kader nader toegelicht en theoretisch onderbouwd. Dit fungeert als raamwerk voor het verkrijgen van antwoorden op de volgende empirische deelvragen:

4. Wat is talent en TM volgens de verschillende betrokken stakeholders?
5. Welke TM-praktijken worden waargenomen en welke betekenis wordt daaraan verleend?
6. Welke meerwaarde heeft het Talentprogramma voor de verschillende betrokken actoren?
7. Welke implicaties hebben de attributies van de verschillende betrokken actoren voor de inrichting van het Talentprogramma?

#### **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Sinds 2001 worden TM en de uitdagingen die dit voor organisaties met zich meebrengt extensief door academici onder de loep genomen (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013a). Echter, ondanks het volume van de wetenschappelijke literatuur stond het concept TM volgens Lewis & Heckman in 2006 nog steeds in de kinderschoenen. Dit komt zowel door het ontbreken van een duidelijke en consistente definitie en scope als door het gebrek aan een conceptueel kader, gebaseerd op empirisch onderzoek (Lewis & Heckman, 2006). In 2009 werd de kinderlijke staat van het concept TM opnieuw bevestigd door Collings & Mellahi (Thunnissen et al., 2013a). Ondanks dat Collings, Scullion & Vaiman (2011) twee jaar later concludeerden dat het wetenschappelijk veld van TM is uitgegroeid naar ‘adolescentie’, stellen verschillende academici dat er nog sprake is van tekortkomingen in de literatuur (Thunnissen et al., 2013a; Dries, 2013; Al Ariss et al., 2014). Deze studie heeft de intentie en potentie om bij te dragen aan huidige hiaten in de wetenschap. De wetenschappelijke relevantie is hieronder nader uiteengezet.

Een van de hiaten in de wetenschappelijke literatuur is de eenzijdige context waarin TM is onderzocht. De eerdergenoemde ontwikkeling van het onderzoeksveld van TM naar ‘adolescentie’ komt voornamelijk door wetenschappelijke bijdragen vanuit de Verenigde Staten (Collings, Scullion & Vaiman, 2011; Thunnissen et al., 2013a). Powell et al. (2012) stellen tevens dat de focus vooral ligt op TM in de private sector en in multinationals (Thunnissen et al., 2013a). In tegenstelling tot private organisaties hebben publieke organisaties veelal ambigue en tegenstrijdige doelen (Rainey, 2014). Situaties of problemen in de publieke sector kunnen dan ook niet opgelost worden door simpelweg private organisaties en diens managementprincipes te imiteren of kopiëren (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). Daarbij is aangetoond dat een organisatiecontext invloed heeft op TM: het bepaalt mede welke talenten van belang zijn en kan talentbeleid en –ontwikkeling bevorderen of belemmeren (Gagné, 2004; 2010; Dries, 2013; Thunnissen, 2016). De huidige concepten en assumpties uit de TM-literatuur, gerelateerd aan private en multinationale organisaties uit de Verenigde Staten, zijn daarom mogelijk onvoldoende toepasbaar in op organisaties in andere contexten, zoals –in het geval van deze studie– de

Nederlandse publieke sector (Thunnissen et al., 2013a). Dit onderzoek, met empirisch verkregen kennis over TM in een publieke organisatie, levert een bijdrage aan dit hiaat.

Een ander hiaat is dat de bestaande wetenschappelijke literatuur zich voornamelijk richt op de effecten van TM op de organisatiedoelstellingen en financiële prestaties (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009; Thunnissen et al., 2013a). Dit heeft twee implicaties. Ten eerste is naar de meerwaarde van TM voor de talenten zelf is nog weinig onderzoek gedaan (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Vooral wat betreft empirisch onderzoek wordt de focus vaak niet op de individuele werknemer gelegd (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013; Collings & Mellahi, 2009). Regelmatig wordt de aanname gemaakt dat er, wat betreft TM-specifieke uitkomsten, uitgegaan kan worden van een gelijk belang van TM voor de verschillende betrokken actoren: wat goed is voor de organisatie als entiteit, is daarmee ook goed voor diens medewerkers en andersom (Thunnissen et al., 2013b). Dit wordt ook wel de *mutual gain assumption* (wederzijds profijt) genoemd. In dit perspectief op de link tussen HRM en organisatieprestatie wordt uitgegaan van het idee dat zowel medewerkers als organisatie profijt hebben van HRM (Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven, 2012). Daartegenover staat de opvatting dat TM enerzijds kan bijdragen aan de organisatieprestatie, maar tegelijkertijd geen positief – of zelfs een negatief – effect heeft op het welzijn van haar medewerkers (Van de Voorde et al., 2012). Ten tweede domineert in bestaand onderzoek naar opbrengsten en meerwaarde van TM –ongeacht voor welke betrokken actor– het perspectief van de organisatie: hiertoe worden (hogere) managers en HR-professionals ondervraagd over het talentbeleid in hun organisatie (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). De bijdrage van dit onderzoek zit daarom niet alleen in de meervoudige focus op verschillende betrokken stakeholders; door het doen van multi-level onderzoek worden tevens de percepties van de talenten gehoord, wat inzicht geeft in individuele verschillen en de factoren die ervoor zorgen dat TM ook daadwerkelijk de organisatieprestaties beïnvloedt (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Om deze percepties van de verschillende betrokken actoren vervolgens te verklaren, is de HR-attributietheorie als hulpmiddel gebruikt (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Deze theorie is in de wetenschappelijke literatuur nog niet eerder gekoppeld aan TM.

### **1.5 Organisatorische relevantie**

Er kan geconcludeerd worden dat er, ondanks de ontwikkeling die TM in de academische wereld heeft doorgemaakt, ook nog veel is wat nog onbekend blijft. Daarbij komt dat de wetenschappelijke kennis die wél beschikbaar is nog maar in beperkte mate wordt gedeeld met de praktijk (Collings et al., 2011; Al Ariss et al., 2014; Thunnissen, 2016). Regelmatig worden nu succesvolle voorbeelden geïmiteerd en gekopieerd –de zogeheten *best practice*-benadering– terwijl dit niet voordelig is voor de effectiviteit en meerwaarde van TM (Stahl et al., 2007; 2012; Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). TM moet namelijk goed en passend zijn voor de organisatie(omstandigheden) en diens medewerkers. Daarnaast

lijken de TM-praktijken die tot dusver in wetenschappelijke- en praktijkpublicaties worden aangedragen niet veel te verschillen van reguliere HR-praktijken, enkel worden deze nu toegepast in het managen van ‘excellentie’ (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Thunnissen, 2013b). Een van de grootste uitdagingen aangaande TM is dat organisaties niet in staat zijn om de talenten van hun werknemers effectief te managen en ontwikkelen en deze mensen te binden, ondanks de zorg en energie die zij hebben gestoken in het binnenhalen en selecteren van deze talenten (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014). Het is derhalve van belang om meer empirisch onderzoek te doen, omdat er behoefte is aan meer inzicht in wat wel en niet werkt en concrete handvatten die bijdragen aan de verbetering van TM in de praktijk. Dit onderzoek heeft de intentie om dit aan RWS, maar mogelijk ook aan andere organisaties te bieden.

## **1.6 Maatschappelijke relevantie**

Het huidige, dynamische maatschappelijk klimaat maakt, met demografische ontwikkelingen enerzijds en veranderingen in de relatie tussen werkgever en werknemer anderzijds, de uitdaging om de beste mensen op de juiste posities te krijgen steeds groter (Dries, 2013; Festing & Schäfer, 2014; Baruch, 2006). Het publieke karakter van RWS en de cruciale functies die de organisatie voor de samenleving vervult, onderstrepen het belang van het behouden van talent binnen de organisatie voor de maatschappij.

De demografische ontwikkelingen worden door Dries (2013: 273) gecategoriseerd in twee bedreigingen voor organisaties. Enerzijds is dit een capaciteitsprobleem. In West-Europa nadert voor een grote groepen oudere werknemers de pensioenleeftijd, terwijl ook steeds minder en minder jonge mensen toetreden tot de arbeidsmarkt: de in de aanleiding benoemde vergrijzing en ontgroening. Dit resulteert in het verlies van waardevol menselijk kapitaal, dat bezit over lang opgebouwde kennis en expertise, en tegelijkertijd in een afname van nieuw getalenteerd menselijk kapitaal om deze gaten te vullen (Dries, 2013; Festing & Schäfer, 2014). Het gevolg hiervan is een toenemende competitie tussen organisaties wat betreft het binnenhalen en behouden van talentvolle medewerkers. Anderzijds is het een productiviteitsprobleem. Een vergrijzend personeelsbestand kan negatieve effecten hebben voor een organisatie, zoals verhoogde arbeidskosten, veroudering van kennis en skills en motivatie issues (Dries, 2013).

Daarbij komt dat de werkgever-werknemer relatie aan veranderingen onderhevig is (Dries, 2013; Festing & Schäfer, 2014; Baruch, 2006). De band tussen werkgevers en werknemers wordt steeds minder sterk. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat het voor organisaties steeds lastiger wordt om hun werknemers een stabiel, langdurig dienstverband te bieden. Ook de veranderende waarden bij de werknemer dragen bij aan de verzwakte band: jongere generaties hechten meer belang aan ontwikkelmogelijkheden, mobiliteit, trainingen en de werk-privé balans en nemen een andere attitude

aan wat betreft commitment en loyaliteit naar een organisatie (Baruch, 2006; Festing & Schäfer, 2014). Daarnaast vindt door de schaarste van talent een verschuiving van macht plaats in de werkgever-werknemer relatie (Dries, 2013; Baruch, 2006). Werknemers nemen steeds meer een consumentenhouding aan en zien de organisatie net zozeer als een resource voor individuele ontwikkeling als een organisatie de mens als resource ziet (Dries, 2013). Door de inzet van gedegen TM-praktijken kunnen organisaties (toekomstige) medewerkers hierin tegemoetkomen en hen op deze manier voor langere tijd boeien binnen en binden aan de organisatie.

## **1.7 Leeswijzer**

Allereerst wordt in het volgende hoofdstuk kort uiteengezet wat voor organisatie RWS is en hoe het Talentprogramma eruit ziet. Om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van deze studie, worden vervolgens in het theoretisch kader eerst de belangrijkste concepten van dit onderzoek behandeld en veronderstelde relaties onderbouwd. In hoofdstuk drie wordt daarna inzicht gegeven in de getrokken steekproef en de toegepaste wijze van dataverzameling en data-analyse. In het hierop volgende hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten, voortkomend uit deze data-analyse, weergegeven. Hieruit vloeit de conclusie voort, waarin aan de hand van de deelvragen de centrale vraag wordt beantwoord. In dit laatste hoofdstuk zijn tevens de beperkingen van de huidige studie en de daaruit voortkomende mogelijkheden voor vervolgonderzoek uiteengezet.

## 2. Context

---

RWS is als organisatie in beweging. De laatste jaren vindt een strategische kanteling plaats van een uitvoeringsorganisatie naar een organisatie die vooral de regie op zich neemt en de uitvoering uit de markt haalt, naar een organisatie die wendbaar inspeelt op hedendaagse maatschappelijke vraagstukken (Rijkswaterstaat, 2012; 2016c). RWS wil deze koers vervolgen door zich als één RWS –‘met één gezicht naar buiten en één team vanbinnen’–te ontwikkelen. De organisatie wil hiervoor kunnen steunen op leiders die zichzelf en de mensen om hen heen motiveren om zich, samen met anderen, elke dag te verbeteren, met als doel om met meer werkplezier meerwaarde te leveren aan de gebruiker.

RWS wil een aantrekkelijke en toonaangevende werkgever zijn, waarbij alle medewerkers zich kunnen ontwikkelen (Rijkswaterstaat, 2012; 2016b). Hiervoor bestaan een groot aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten, een Corporate Learning Center, welke specifieke opleidingen en leeractiviteiten ontwikkelt om de vernieuwingen binnen de organisatie te ondersteunen, en verschillende instroomtrajecten als het traineeprogramma en het *young professional* programma. De elementen van dienend leiderschap die binnen de nieuwe organisatiestrategie de norm zijn, zorgen tevens dat managers hun medewerkers meer ondersteunen bij en stimuleren in hun loopbaanontwikkeling. Voor de ontwikkeling van de echte talentvolle medewerkers tot leiders van de toekomst heeft RWS een exclusief programma: het Talentprogramma.

### 2.1 Het Talentprogramma

Het Talentprogramma richt zich op het binden, boeien en ontwikkelen van *die* selecte groep van beste adviseurs, projectmanagers en lijnmanagers die een extra bijdrage kunnen leveren aan het RWS van de toekomst (Rijkswaterstaat, 2012). Met dit programma wil de organisatie talenten verder brengen die het gewenste leiderschapsgedrag –dat zij al van nature in zich hebben– steeds nadrukkelijker gaan vertonen. De toekomstige leiders belichamen volgens RWS de kernwaarden RADIO-V (resultaatgedreven, aanspreekbaar, dienstverlenend, integer, ondernemend en verbindend), vertonen de gedragskenmerken van de zogeheten KR8-filosofie en geven vorm aan de elementen van dienend leiderschap (gerelateerd aan de kernwaarden en het opgestelde Leiderschapsprofiel).

Voor het Talentprogramma komen medewerkers tot en met 35 jaar (uit de schalen 11, 12 en 13) in aanmerking die de potentie hebben om door te groeien naar de top van de organisatie en binnen vier jaar twee loopbaanstappen kunnen maken (Rijkswaterstaat, 2014). Sinds 2012 wordt elke twee jaar een nieuwe groep van 20 talenten geselecteerd, welke onder begeleiding van trainers, coaches en TBG-leden een 4-jarig programma doorlopen. De eerste twee jaar wordt een intensief programma gevolgd –met onder andere intervisie, opleidingen, uitdagende opdrachten en een stage– gericht op de persoonlijke

ontwikkeling van het talent; het derde en vierde jaar zijn voornamelijk gericht op het maken van een loopbaanstap. De opbouw van het programma berust op vier pijlers: (1) leren in en van het werk, (2) leren als individu, (3) leren van elkaar en (4) leren van rolmodellen.

Elke twee jaar, voor de aanvang van een nieuw Talentprogramma, wordt in de Directieteams van de verschillende organisatieonderdelen de vraag naar nieuwe talenten uitgezet. Leidinggevenden kunnen in deze directieteams medewerkers voordragen. De leidinggevende is dus vaak de initiator van een mogelijke deelname aan het programma, maar medewerkers kunnen ook zelf hun ambities hierin bij hun leidinggevenden kenbaar maken. Hierna gaan de potentiële talenten het selectietraject, geleid door de TBG, in. Om de 'status' van talent te verkrijgen, dient de kandidaat over de volgende eigenschappen te beschikken (Rijkswaterstaat, 2012):

- Een gezonde mate van zelfvertrouwen en ambitie;
- Benut zijn/haar cirkel van invloed optimaal;
- Is goed op verantwoordelijkheid aanspreekbaar;
- Wil leren;
- Bindt mensen aan zich en werkt goed samen;
- Beschikt over veel energie (en lijkt er altijd nog wel iets bij te kunnen doen);
- Vertrouwt zijn/haar collega's en gunt een ander ook wat;
- Is stressbestendig;
- Is RADIO-V;
- Neemt initiatieven.

En de volgende specifieke criteria, afhankelijk van de persoonlijkheid in relatie tot de loopbaanvoorkeur:

- Kan zich afhankelijk maken van anderen;
- Kan een hoge mate van complexe kennis integreren, maar er toch eenvoudig over praten en dit overdragen;
- Is innovatief en creatief en werkt en denkt onorthodox.

Na één afgeronde en twee lopende talentgroepen wordt in 2018 een weer nieuwe groep talenten geselecteerd die het Talentprogramma zullen doorlopen. Ook het programma is nog steeds in ontwikkeling en in de aanloop naar de nieuwe aanbesteding zullen de conclusies van dit onderzoek waardevolle innovatiemogelijkheden verschaffen.



## 3. Theoretisch kader

---

In dit hoofdstuk wordt de benodigde achtergrond en theoretische onderbouwing gegeven voor de veronderstelde relaties binnen dit onderzoek. Hiervoor wordt de lijn van de theoretische deelvragen aangehouden. In de eerste paragraaf wordt uiteengezet wat nu verstaan kan worden onder een talent (3.1). Vervolgens worden in de tweede paragraaf verschillende definities van en perspectieven op TM toegelicht (3.2). Hierna wordt verder ingegaan op de inrichting van TM: welke praktijken worden hiervoor ingezet en hoe wordt dit in een organisatie ingebed? (3.3). Deze drie paragrafen dienen ter begripsvorming omtrent talent, TM en de invulling ervan en vormen de aanloop naar het tweede deel van het theoretisch kader. In dit deel worden de verschillende betrokken stakeholders geduid en wordt de meerwaarde van TM voor hen beschreven en gecategoriseerd, zodat duidelijk wordt waarvoor talent wordt gemanaged (3.4). Vervolgens wordt de HR-attributietheorie uiteengezet en de implicaties die dit heeft voor de relatie tussen TM-beleid en meerwaarde (3.5). Het hoofdstuk wordt tot slot afgesloten met een aantal verwachtingen voor het empirische deel (3.6).

### 3.1 Talent

Een van de belangrijkste thema's waar wetenschappelijke studies aangaande TM zich mee bezig houden, is de definiëring van talent (Thunnissen et al., 2013a). Wat verstaan wordt onder talent heeft namelijk implicaties voor hoe TM wordt vormgegeven binnen organisaties. Desondanks bestaat er geen eenduidige definitie van talent. Dries (2013: 278-280) zet vijf spanningsvelden uiteen, welke de kern van de discussie en standpunten over de operationalisering van talent omvatten:

#### 1. Objectief versus subjectief

Waar de subjectieve benadering uitgaat van het identificeren en ontwikkelen van getalenteerde personen, wordt met de objectieve benadering voornamelijk gefocust op de kenmerken van die getalenteerde personen welke het mogelijk maken dat mensen optimaal presteren, zoals kennis, creativiteit en voorzichtigheid (Dries, 2013; Meyers, Van Woerkom & Dries, 2013). In de praktijk is het echter lastig dit onderscheid te maken, aangezien persoonskenmerken niet los van de persoon zelf gezien kunnen worden (Dries, 2013).

#### 2. Inclusief versus exclusief

Het tweede spanningsveld refereert aan de belangrijke discussie over of alle medewerkers getalenteerd zijn, elk op hun eigen manier –de inclusieve benadering– of dat sommige mensen meer talent hebben dan anderen en dus meer waarde hebben voor de organisatie –de exclusieve benadering (Dries, 2013). In de wetenschap en de praktijk wordt de exclusieve benadering zowel bekritiseerd als geroemd. Het belangrijkste kritiekpunt is de onevenredige geldelijke investering in en relatief kleine groep, wat zelfs kan resulteren in afnemend welzijn en functioneren van hen die niet gelabeld zijn als talent. Echter, de exclusieve benadering genereert een hogere *return on*

*investment* in termen van winst en productiviteit door verhoogde kwaliteit en performance van de echte talenten (Dries, 2013). Daarbij komt dat niet alle functies binnen organisaties van grote strategische waarde zijn en bemand moeten worden door de grootste talenten: een goede organisatie dient daarom zowel talenten als gemiddelde presteerders in huis te hebben (Collings & Mellahi, 2009; Silzer & Church, 2010).

3. Aangeboren versus aangeleerd

Dit debat gaat over de vraag in hoeverre talent aangeboren is of aangeleerd kan worden. Hierbinnen bestaan verschillende gradaties (Meyers et al., 2013). Talent kan bijvoorbeeld gezien worden als gave (een persoon heeft van nature een buitengewone gave om bovengemiddeld te presteren op bepaalde terreinen) of als potentie (het talent is deels natuurlijk, maar dient nog wel ontwikkeld te worden voordat het resulteert in goede prestaties). Het perspectief dat talent – zij het volledig – aan te leren is, komt binnen organisaties vaak tot uiting in een focus op opleidingen en trainingen in de ontwikkeling van talenten (Dries, 2013).

4. Input versus output

De vierde spanning refereert aan twee andere uitersten: *motivation* tegenover *ability* (Dries, 2013). De input-benadering focust op motivatie, inspanning en ambitie als beoordelingscriteria van talent; de output-benadering van talent gaat uit van een beoordeling gebaseerd op excellente prestaties en succes. Uit onderzoek blijkt dat de meeste organisaties enkel focussen op *ability* –voornamelijk geoperationaliseerd als ‘eerder geleverde performance’– in het selecteren en beoordelen van talent. Het motivatie-aspect wordt in de praktijk over het algemeen nog ondergewaardeerd (Dries, 2013; Meyers et al., 2013).

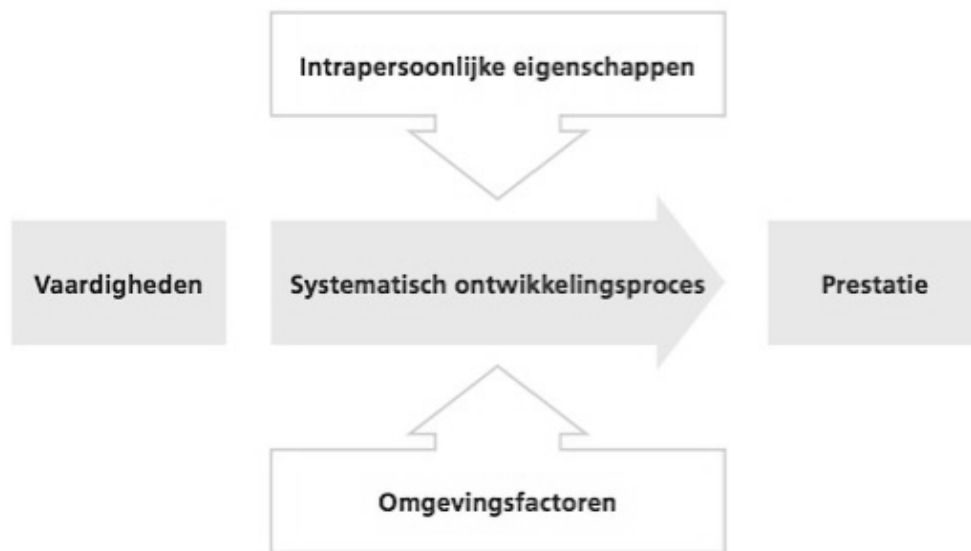
5. Universeel versus contextafhankelijk

Het laatste spanningsveld verwijst naar de mate van contextafhankelijkheid van talent (Dries, 2013). De universele benadering gaat ervan uit dat mensen hun talent te allen tijde tot uiting zullen laten komen, ongeacht de (werk)context waarin zij zich bevinden. Tegenstanders stellen dat de omgeving juist bepalend is in welk talent relevant is en erkend wordt en dat context daarnaast ook de ontwikkeling van talent beïnvloedt.

Het belangrijkste meningsverschil in het debat over talent betreft de vraag of er in het personeelsbestand gedifferentieerd moet worden (inclusief versus exclusief) en indien ja, op welke karakteristieken (input versus output) het onderscheid dan gebaseerd zou moeten worden (Thunnissen et al, 2013a). Academics in het veld van (human resource) management richten zich meer op de exclusieve benadering van talent, waarbij gefocust wordt op de excellente individuele prestaties van een kleine groep medewerkers, welke van grote waarde zijn voor een organisatie (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Door in het wetenschappelijke debat te neigen naar één uiterste, bestaat echter het risico dat de werkelijkheid te smal en eenvoudig wordt weergegeven. Daarnaast blijkt uit empirisch onderzoek dat het in de praktijk vaak ontbreekt aan expliciete definities van talent en dat zowel de exclusieve als de inclusieve benadering

van talent in organisaties voorkomen – soms zelfs een combinatie van beiden (Thunnissen, 2016). Dit is ook bij RWS het geval. Het Talentprogramma is namelijk opgesteld vanuit een exclusieve benadering van talent. Echter, de organisatie maakt opleiding en ontwikkeling mogelijk voor al haar medewerkers en stimuleert dit, wat weer geschaard kan worden onder inclusiviteit.

Naast bovenstaande spanningsvelden, welke uitersten op het continuüm wat betreft de definitie van talent weergeven, bestaat ook een meer multidimensionale benadering. Deze ziet het talentconstruct als een samenhang van meerdere componenten die door de tijd heen veranderen en zich ontwikkelen (Thunnissen, 2016). Een van de bekendste modellen binnen deze benadering is het *Differentiated Model of Giftedness and Talent* (DMGT) van Gagné (2004; 2010). Onderstaand model is een vereenvoudigde weergave van het origineel:



Figuur 2: Vereenvoudigde weergave van het DMGT-model van Gagné (Thunnissen, 2016: 22).

Het model presenteert het ontwikkelproces van talent als een transformatie van buitengewone natuurlijke kwaliteiten in zichtbare prestaties (Gagné, 2004). Het beschikken over buitengewone vaardigheden op mentaal, sociaal of fysiek vlak, maken een persoon nog geen talent. De persoon dient zijn of haar gave of kwaliteiten om te kunnen zetten in een daadwerkelijke prestatie. Door expliciet aandacht te schenken aan het systematische ontwikkelproces dat hieraan ten grondslag ligt, is dit model van Gagné (2004; 2010) onderscheidend (Thunnissen, 2016). Talenten komen volgens de onderzoeker namelijk niet vanzelf tot bloei; talentontwikkeling vraagt om training en oefening door middel van een systematisch en structureel verrijkend programma, wat aansluit bij het leerproces en ontwikkeltempo van de persoon. Er zijn twee factoren die de talentontwikkeling kunnen versnellen of vertragen: intrapersoonlijke eigenschappen en de omgeving. Intrapersoonlijke eigenschappen zijn bijvoorbeeld motivatie, commitment, stressbestendigheid, doorzettingsvermogen en persoonlijkheidskenmerken; de omgeving is, zoals ook terugkomt in een van de spanningsvelden van Dries (2013), enerzijds bepalend

voor welke talenten ertoe doen en de mensen en omstandigheden zouden anderzijds bevorderend of belemmerend kunnen werken in de ontwikkeling van talent.

Het DMGT-model omvat zowel de input- als de outputbenadering van talent en schenkt niet alleen aandacht aan kennis en vaardigheden, maar ook aan intrapersonlijke eigenschappen (Thunnissen, 2016). Deze multidimensionale benadering van talent is dan ook leidend in dit onderzoek. Dit is ook terug te zien in het Talentprogramma van RWS: zowel in de opbouw en inhoud van het 4-jarig programma als in de genoemde selectiecriteria komen de diverse componenten van talent en de ontwikkeling hiervan terug.

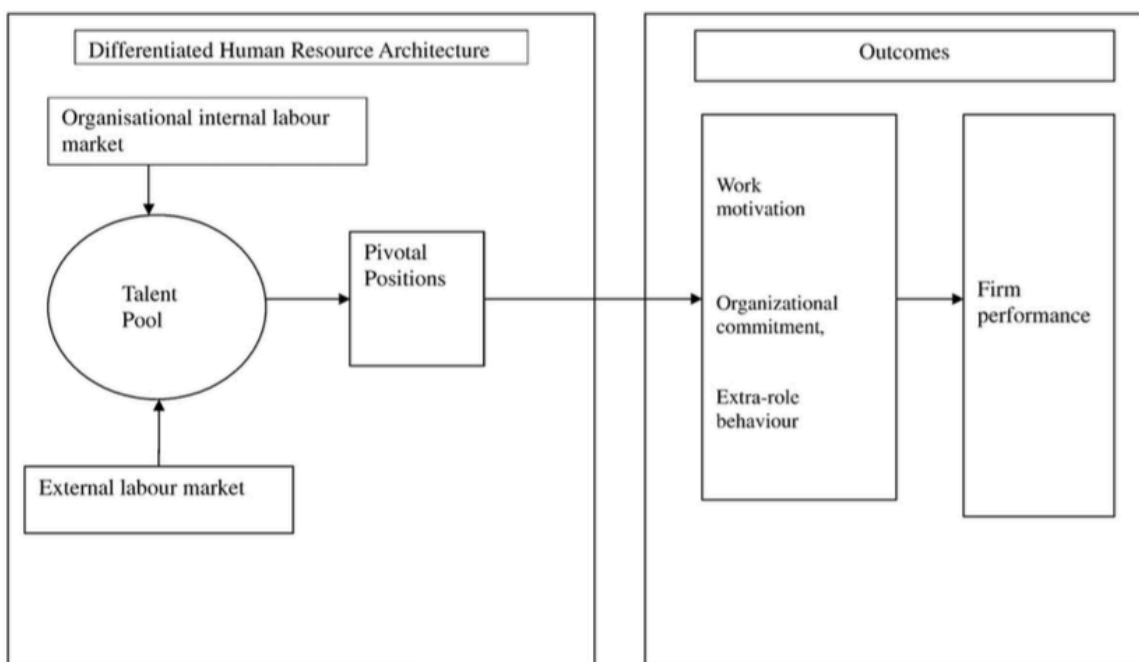
### **3.2 Talent Management**

In de inleiding van dit onderzoek is reeds opgemerkt dat het, ondanks het volume van de wetenschappelijke literatuur, nog ontbreekt aan een eenduidige definitie van TM (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Thunnissen et al., 2013a; Al Ariss et al., 2014). Lewis & Heckman (2006: 140-141) identificeren drie stromingen wat betreft de conceptualisering van TM in de wetenschap. De eerste stroming gebruikt het label 'TM' als vervanger voor HRM. De focus binnen deze onderzoeken limiteert zich voornamelijk tot een aantal specifieke, maar reguliere HR-praktijken en -activiteiten, zoals recruitment, leiderschapsontwikkeling en *succession planning*. De conclusie hiervan kan zijn dat TM spreekwoordelijk 'oude wijn in nieuwe zakken' is (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, 2016). De tweede stroming benadrukt de ontwikkeling van talentenpools, waarbij TM gezien wordt als een set van processen ontworpen om een continue doorstroom van talentvolle medewerkers in verschillende functies door de organisatie te realiseren. Studies binnen deze stroming bouwen voort op eerdere wetenschappelijke kennis van strategische personeelsplanning en *succession planning*. Wel wordt er in deze opvatting van TM tot op zekere hoogte gedifferentieerd van het traditionele HRM (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009). De derde stroming gaat uit van het managen van getalenteerde mensen, los van een specifieke rol of de waarde voor de organisatie. Wetenschappelijke artikelen binnen deze invloedrijke stroming neigen vaak naar een meer inclusieve benadering van talent en stellen dat talent overal in de organisatie vindbaar moet zijn. Echter, kritiekpunten op deze stroming zijn de vraag in hoeverre het wenselijk is om alle posities in een organisatie te vervullen met toppresteerders en wederom –net als bij de eerste stroming– dat het lastig is om een onderscheid te maken tussen TM en HRM (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009).

Collings & Mellahi (2009) voegen nog een vierde stroming hieraan toe, welke de nadruk legt op het identificeren van sleutelposities die impact hebben op het duurzame concurrentievoordeel van de betreffende organisatie. Hun definitie van TM past binnen deze stroming en luidt als volgt:

“Activities and processes that involve the systematic identification of key positions that differentially contribute to the organization’s sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high-potential and high-performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization.” (Collings & Mellahi, 2009: 304).

Deze definitie –de meest algemene, de meest geciteerde en de basis voor vele andere definities– (Al Ariss, 2014; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016) wordt door Collings & Mellahi (2009) geoperationaliseerd in onderstaand theoretisch model:



Figuur 3: Strategisch TM (Collings & Mellahi, 2009: 306).

De onderzoekers stellen dat de identificatie van sleutelposities (*pivotal positions*) de eerste stap zou moeten zijn elk TM-systeem. Vervolgens wordt een talentenpool ontwikkeld, welke bestaat uit *high-potentials* en *high-performers* van zowel binnen als buiten de eigen organisatie die geschikt zijn of ontwikkeld worden om deze sleutelposities te vervullen en zo een bijdrage leveren aan het duurzame concurrentievoordeel van de organisatie. De TM-praktijken en –activiteiten dienen gericht te zijn op het ontwikkelen van werkmotivatie, commitment en *extra-role behaviour* bij deze talenten, om zo de beste prestaties in hen naar boven te halen en verloop te verminderen.

Wanneer deze definitie naast de spanningsvelden omtrent de benadering van talent wordt gelegd, is te zien dat deze definitie van TM uitgaat van een exclusieve benadering van talent en een combinatie van zowel de focus op input als op output. Dit is te relateren aan het AMO-model, welke ervan uitgaat dat

de prestaties van een medewerker een combinatie zijn van diens *ability* (A), *motivation* (M) en *opportunity* (O) om te presteren (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). TM zou getalenteerde medewerkers met buitengewone vaardigheden en zeer hoge motivatie de mogelijkheid moeten bieden om zichzelf te ontwikkelen en excellente prestaties te leveren (Thunnissen et al., 2013a).

Het Talentprogramma van RWS sluit aan bij deze perceptie van talent en het managen ervan. Een selecte groep talentvolle en zeer gemotiveerde medewerkers wordt geselecteerd om zich te ontwikkelen tot leiders van de toekomst. Daarom is de definitie die Collings en Mellahi (2009) aan TM geven, leidend in dit onderzoek.

### **3.3 Inrichting van TM**

Voor het managen van talent worden diverse TM-praktijken ingezet. Het brede scala aan perspectieven en opvattingen aangaande talent en TM suggereert er een grote variëteit aan TM-praktijken is. Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2016) bevestigen dit. Stahl et al. (2007) hebben deze TM-praktijken geordend in 3 categorieën: (1) recruitment, staffing & succession, (2) training & development en (3) retention management. Thunnissen (2016) splitst de eerste categorie verder uiteen en onderscheid daarbij ook een categorie TM-praktijken die gericht zijn op de identificatie van talent. Tabel 1 op de volgende pagina illustreert welke TM-praktijken zoal in wetenschappelijke en praktijkgerichte studies vermeld worden.

Stahl et al. (2007) benadrukken dat bij deze TM-praktijken rekening gehouden moet worden met een aantal aandachtspunten. Ten eerste is het belangrijk dat TM passend is in de organisatie en diens cultuur en dat het lijnmanagement hierbij betrokken wordt. Ten tweede is het qua retentiemanagement van belang dat de organisatie een inspirerende missie heeft en werknemers groei- en doorstroommogelijkheden, een hoge mate van vrijheid en autonomie en goede leiders en mentoren biedt. Ten slotte raden zij een eenzijdige focus op TM-praktijken gericht op extrinsieke motivatie en beloningen af; medewerkers die voor het geld komen, zullen immers ook weer voor geld vertrekken.

In lijn met de kritieken van Lewis & Heckman (2006) en Collings & Mellahi (2009) lijkt het overzicht in tabel 1 te suggereren dat er geen specifieke TM-praktijken en –instrumenten zijn, maar dat dit – hoewel soms anders gelabeld– vooral reguliere HR-praktijken zijn. Desondanks zijn er zeker praktijken waarbij de nadruk daadwerkelijk ligt op het identificeren en ontwikkelen van sterke punten van medewerkers (Thunnissen, 2016). Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de meeste TM-praktijken voornamelijk betrekking hebben op het aanpassen en beïnvloeden van werknemers middels onder andere recruitment en retentie, ontwikkeling, motivering, consultering en opleiding: *employment practices* (Boxall & Macky, 2009; Thunnissen et al., 2013). *Work practices* richten zich daarentegen meer op het vormgeven en aanpassen van de functie en werkomgeving van de werknemers, bijvoorbeeld door het werken in teams en projectgroepen, het bieden van vrijheid, autonomie en inspraak, *job crafting*

en job rotatie. Juist deze *work practices* hebben groot effect op commitment, betrokkenheid en werktevredenheid. Ook worden op deze manier leermogelijkheden geïntegreerd in het primaire proces en niet ernaast georganiseerd (Thunnissen, 2016). In de praktijk worden deze *work practices* beperkt ingezet ten behoeve van TM (Stahl et al., 2012).

<b>Recruitment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werving via reguliere kanalen en <i>social media</i></li> <li>– Werving via netwerken (bijvoorbeeld universiteiten)</li> <li>– Werving via carrière-evenementen</li> <li>– Campusrecruitment</li> <li>– Werving via stages en traineeships</li> <li>– <i>Employer branding</i></li> </ul>
<b>Selection &amp; identification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vlootshouw / <i>succession planning</i></li> <li>– Assessments</li> <li>– Vragenlijsten gericht op persoonlijkheid, waarden en drijfveren</li> <li>– Online talenttesten</li> <li>– 360° feedback</li> <li>– Vaardigheden en ervaring</li> <li>– Interne talentmarktplaatsen</li> </ul>
<b>Training &amp; development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opleiding- scholing- en ontwikkelprogramma's</li> <li>– Ontwikkeling via talentpools</li> <li>– Coaching</li> <li>– Mentoring en buddysystemen</li> <li>– Persoonlijke ontwikkelgespreken (feed-forward en feedback)</li> <li>– Talentgerichte loopbaanbegeleiding / persoonlijke carrièreplannen</li> <li>– <i>Job crafting</i></li> <li>– Job rotatie</li> <li>– Projectopdrachten / tijdelijke posities</li> <li>– <i>Management Development</i> programma's</li> </ul>
<b>Retention management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competitieve compensatie</li> <li>– Lange termijn carrièreplannen</li> <li>– Uitdagend werk</li> <li>– Participatie in besluitvormingsprocessen</li> <li>– Oog voor de werk-privé balans</li> <li>– Flexwerken / <i>job sharing</i> / <i>telecommuting</i></li> </ul>

Tabel 1: TM-praktijken (gebaseerd op Thunnissen, 2016, aangevuld met CIPD, 2013).

Wat ook opvalt, is dat de TM-praktijken waar in wetenschappelijke en praktijkgerichte studies voornamelijk op gefocust wordt, gericht zijn op het aantrekken, ontwikkelen en binden van

getalenteerde medewerkers aan de organisatie; er is weinig aandacht voor –gecontroleerde– uitstroom van talent naar andere functies buiten de eigen organisatie (Thunnissen, 2016). De vraag is echter in hoeverre dit nog realistisch is in het huidige maatschappelijk klimaat, waarin medewerkers steeds meer waarde hechten aan mobiliteit en flexibiliteit en zij een andere houding aannemen ten aanzien van loyaliteit en commitment naar één organisatie (Baruch, 2006; Festing & Schäfer, 2014; Thunnissen, 2016).

Wat betreft de inrichting van TM dient echter een kanttekening gemaakt te worden: zowel in de wetenschap als in de praktijk bestaat echter nog weinig structuur en visie op de effectiviteit van TM-praktijken om talent te identificeren, te rekruteren, te ontwikkelen en te benutten (Thunnissen, 2016). Hierdoor ontbreekt het organisaties aan handvatten en inzichten om TM zo goed mogelijk in te richten (Al Ariss et al., 2014; Thunnissen et al., 2013b). Dit zorgt ervoor dat organisaties vaak succesvolle voorbeelden imiteren op kopiëren: de *best practice*-benadering. Stahl et al. (2007; 2012) benadrukken echter dat er een *fit* moet zijn met de kenmerken en omstandigheden van de organisatie en met diens medewerkers: “*Practices are only ‘best’ in the context for which they were designed*” (Stahl et al., 2012: 26). Dit is ook terug te herleiden naar de aanname dat talent en talentontwikkeling contextafhankelijk zijn.

In het Talentprogramma van RWS komen voornamelijk TM-praktijken voor uit de categorie ‘training and development’. Daarnaast lijkt de organisatie met haar programma niet alleen *employment*-, maar ook *work practices* aan te bieden. De eerste pijler in het programma is namelijk ‘leren in en van het werk’, wat tot uiting komt in projecten, opdrachten en een stage.

### **3.4 Meerwaarde**

Binnen het domein van strategisch HRM wordt al jaren onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM en performance. Zoals in de inleiding gesteld, wordt de meerwaarde van TM in de huidige wetenschappelijke literatuur vrij eenzijdig benaderd (Thunnissen et al., 2013a). Er wordt voornamelijk gekeken naar opbrengsten voor de organisatie, zoals het realiseren van de organisatiedoelen, het beschikken over een kwalitatief goed en flexibel personeelsbestand en het versterken van de concurrentiepositie en het imago (Cappelli, 2008; Beechler & Woodward, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Thunnissen et al., 2013a). Dit zijn bovendien voornamelijk economische opbrengsten, gericht op productiviteit, *efficiency* en flexibiliteit (Thunnissen, 2016). Dit is terug te leiden naar het onderscheid tussen de ‘harde’ en ‘zachte’ benadering ten aanzien van HRM dat de Britse professor Storey in 1981 maakte (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, Stiltes, 1997; Storey, 2001; Thunnissen, 2016). De harde benadering komt voort uit theorie X van McGregor (1960), welke gestoeld is op een instrumenteel en rationeel mensbeeld. De focus in de harde benadering ligt dan ook op het beheersen, meetbaar maken en stimuleren van de productiviteit van een individuele werknemer. De realisatie van organisatiedoelen



is het grootste belang en medewerkers worden gezien als bron om dit te bereiken. De zachte benadering van HRM is terug te herleiden naar McGregor's (1960) theorie Y, welke gebaseerd is op een positief mensbeeld en het daaraan gerelateerde vertrouwen in het kunnen, de motivatie en de bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor de organisatorische en eigen ontwikkeling. Binnen de zachte benadering wordt er gestreefd naar de realisatie van zowel organisatiedoelen als medewerkersdoelen. Het accent ligt hierbij op communicatie, motivatie, ontwikkeling en leiderschap. Deze harde en zachte benadering van HRM zijn ook terug te zien in de benadering van talent: waar de harde benadering van HRM overeenkomt met de prestatiegerichte output-benadering van talent, toont de zachte benadering van HRM overeenkomsten met de input-benadering van talent, welke zich richt op motivatie, inspanning en ambitie (Thunnissen, 2016). Het spanningsveld tussen de harde en zachte benadering van HRM zou getypeerd kunnen worden als controle versus commitment. Verschillende onderzoekers stellen dat de huidige TM-literatuur, waarin de focus ligt op de exclusieve- en output-benadering van talent, voornamelijk leunt op de harde benadering van HRM (Powell et al., 2013; Thunnissen, 2016).

Zoals eerder gesteld, wordt met het Talentprogramma van RWS weliswaar de exclusieve benadering gehanteerd, maar wordt aandacht besteed aan zowel *ability* (output) als *motivation* (input). Het lijkt erop dat het Talentprogramma vooral sympathiseert met de zachte benadering van HRM, waarbij zowel organisatie- als medewerkersdoelen belangrijk worden geacht. Collings (2014) stelt dat dit tot de beste effecten van TM-praktijken leidt: "*The interests of the organization are best served, and the maximum value generated, by maximizing the value of all stakeholders both internally and externally.*" (Collings, 2014: 307). Thunnissen et al. (2013b) omschrijven dit als de *balanced approach*: er is aandacht voor verschillende stakeholders, zoals de medewerkers, en niet alleen voor de organisatie en diens aandeelhouders.

Bezien vanuit de zachte benadering van HRM kunnen in het Talentprogramma van RWS meerdere stakeholders onderscheiden worden. Traditioneel gezien zijn dit de organisatie en het individu (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Echter, een organisatie –en zeker in een grote organisatie als RWS– is ook weer opgebouwd uit verschillende actoren die verschillende opvattingen kunnen hebben over de meerwaarde van een Talentprogramma. In het overgrote deel van de huidige wetenschappelijke TM-literatuur wordt verondersteld dat 'de organisatie' één actor is waarbinnen de neuzen dezelfde kant op staan (Thunnissen, 2016). De opvattingen van managers zijn hierin vaak leidend (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Echter, aan te nemen is dat de TBG-leden, die vooral betrokken zijn bij de opzet en inrichting van het programma, de selectie van de talenten en een mentorrol vervullen richting de talenten, andere opvattingen hebben over de meerwaarde van het talentprogramma dan managers, die in mindere mate betrokken zijn bij het programma, maar in meerdere mate zicht hebben op het 'resultaat': de talenten zijn immers dagelijks onder hun supervisie werkzaam. In dit onderzoek wordt daarom niet de traditionele tweedeling organisatie-individu gemaakt, maar wordt de actor 'de organisatie' verder

uitgesplitst in twee actoren die betrokken zijn bij de uitvoer van het Talentprogramma van RWS: de TBG en de lijnmanagers. Alle betrokken stakeholders hebben andere behoeftes en wensen en hebben andere opvattingen over welke meerwaarde het Talentprogramma al dan niet heeft. Dit is dan ook het eerste onderscheid dat wordt gemaakt bij het beschrijven van de meerwaarde van TM: voor welke actor is deze van toepassing? Daarnaast kan een distinctie worden gemaakt in het soort meerwaarde: enerzijds de economische- en anderzijds de niet-economische meerwaarde (Thunnissen et al., 2013b). Omdat meerwaarde verder gaat dan economische opbrengsten in termen van verhoogde productiviteit en winstgevendheid, krijgt ook de niet-economische meerwaarde een prominente plaats in dit onderzoek. De twee soorten meerwaarde voor (1) het talent en (2) de vanuit de organisatie betrokken actoren zijn hieronder achtereenvolgens uiteengezet; een overzicht hiervan wordt weergegeven in tabel 2. Dit overzicht is gebaseerd op het onderzoek van Thunnissen et al. (2013b), waarin een model is ontwikkeld om de verschillende soorten waarde van TM uit te splitsen. Bij de niet-economische meerwaarde voor de vanuit de organisatie betrokken actoren is het overzicht aangevuld met inzichten uit andere onderzoeken.

### 1. Meerwaarde voor het talent

Thunnissen et al. (2013b) onderscheiden verschillende soorten meerwaarde voor het talent, gebaseerd op diverse wetenschappelijke onderzoeken. Zo voerden Kalleberg & Marsden (2013) een longitudinaal onderzoek uit naar wat medewerkers het meest belangrijk vinden in hun werk. Onder economische opbrengsten kunnen twee waarden die uit hun onderzoek naar voren kwamen, geschaard worden: een individuele medewerker wordt graag financieel beloond voor het werk wat hij of zij levert en hecht bovendien veel waarde aan een bepaalde mate van werkzekerheid, nu en in de toekomst (Kalleberg & Marsden, 2013; Oldham & Hackman, 2010). Bezien vanuit een niet-economisch oogpunt vinden medewerkers het zeer belangrijk dat het werk betekenisvol en uitdagend is, dat het aansluit bij persoonlijke interesses en dat het een voldaan gevoel geeft (Kalleberg & Marsden, 2013; Oldham & Hackman, 2010). Daarnaast heeft een medewerker behoefte aan persoonlijke groei, wat verwijst naar de wens om in de carrière te leren en ontwikkelen en in het werk iets te bereiken (Oldham & Hackman, 2010). Bovendien hechten medewerkers volgens Oldham & Hackman (2010) ook belang aan het sociale aspect van werk: zij hebben behoefte aan betekenisvolle relaties en interacties met anderen. Ten slotte merken Paauwe (2009), Gelens et al. (2013) en Thunnissen et al. (2013b) op dat een eerlijke en gelijke behandeling voor medewerkers van groot belang is, wil een organisatie enige productiviteit van hen kunnen vragen, laat staan excellente prestaties van talenten. Thunnissen et al. (2013b) bestempelen dit dan ook als belangrijke niet-economische opbrengst voor het individu.

### 2. Meerwaarde voor de vanuit de organisatie betrokken actoren

De actor 'de organisatie' wordt in dit onderzoek verder uitgesplitst in twee actoren die betrokken zijn bij de uitvoer van het Talentprogramma van RWS: de TBG en de lijnmanagers. Echter, in de bestaande wetenschappelijke literatuur wordt deze opdeling nog niet gemaakt en wordt voornamelijk ingegaan op

opbrengsten voor de organisatie als entiteit. Deze soorten meerwaarde, zowel economisch als niet-economisch, kunnen wel van toepassing zijn voor beide genoemde betrokken actoren, maar kunnen puur vanuit de theorie nog niet onderverdeeld worden tussen de TBG en de lijnmanagers. Hieronder wordt de meerwaarde van TM voor de vanuit de organisatie betrokken actoren alsnog samengepakt, maar in het empirische deel van dit onderzoek wordt echter duidelijk welke soorten meerwaarde door de twee groepen –de TBG en de lijnmanagers– worden onderscheiden, waardoor in de conclusies wel gedifferentieerd kan worden tussen de gepercipieerde meerwaarde voor de vanuit de organisatie betrokken actoren.

	Het talent	Vanuit de organisatie betrokken actoren
<b>Economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Financiële opbrengsten</li> <li>– Werkzekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Productiviteit</li> <li>– (Kosten)effectiviteit</li> <li>– Flexibiliteit</li> <li>– Duurzaam concurrentievoordeel</li> </ul>
<b>Niet-economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betekenisvol en uitdagend werk</li> <li>– Persoonlijke groei en ontwikkeling</li> <li>– Vervulling van sociaal aspect</li> <li>– Eerlijke en gelijke behandeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sociale legitimiteit</li> <li>– Aantrekkelijk werkgeverschap / imago</li> <li>– Verbeterde kwaliteit dienstverlening</li> <li>– Vergrote kennis en innovatiekracht</li> <li>– <i>Extra role behaviour</i></li> <li>– Motivatie en commitment</li> <li>– Retentie van talent</li> </ul>

Tabel 2: Meerwaarde van TM-praktijken (Thunnissen et al., 2013b, aangevuld met Bethke-Langenegger et al., 2011, Collings & Mellahi, 2009, Boxall & Macky, 2009).

Boxall & Purcell (2016) identificeren een aantal kritieke organisatiedoelen die door de inzet van HR en TM gerealiseerd en vergroot kunnen worden: productiviteit, (kosten)effectiviteit, flexibiliteit en sociale legitimiteit. Thunnissen et al. (2013b) bestempelen deze kritieke organisatiedoelen als de vier soorten meerwaarde die voor de vanuit de organisatie betrokken actoren kunnen worden gerealiseerd. De eerste drie zijn een weergave van economische meerwaarde en zijn noodzakelijk, wil een organisatie overleven. In lijn hiermee stellen Collings & Mellahi (2009) dat het effectief managen van talent bijdraagt aan het duurzaam concurrentievoordeel van een organisatie. Het laatste organisatiedoel wat door Boxall & Purcell (2016) genoemd wordt, sociale legitimiteit, wordt gezien als belangrijke niet-economische meerwaarde van TM (Thunnissen et al., 2013b). Een hieraan gelieerde niet-economische meerwaarde is aantrekkelijk werkgeverschap en een verbeterd imago (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffebach, 2011). Daarnaast worden nog een aantal belangrijke soorten niet-economische meerwaarde door verschillende wetenschappers genoemd: de verbeterde kwaliteit van dienstverlening en de vergrote kennis en innovatiekracht (Bethke-Langenegger et al., 2011), *extra role behaviour*

(Collings & Mellahi, 2009), motivatie en commitment (Boxall & Macky, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Bethke-Langenegger et al., 2011; Thunnissen et al., 2013b) en retentie van talent (Bethke-Langenegger et al., 2011).

### 3.5 HR-attributies

Het doel van HRM is om HR-praktijken te ontwerpen en te implementeren op een manier dat ze tot gewenste houdingen en *performance* bij medewerkers leiden (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Het is voor een organisatie daarom van belang om scherp te hebben of deze praktijken bijdragen aan de beoogde doelen – en om, indien dit niet het geval is, de factoren die hiervoor verantwoordelijk zijn te identificeren. In de derde paragraaf zijn de inzet van TM en bijbehorende praktijken uiteengezet. Hiermee worden verschillende soorten meerwaarde voor de betrokken actoren beoogd, welke in de voorgaande paragraaf aan bod zijn gekomen. Echter, wat betreft de doelen en de intenties achter het gevoerde beleid en de ingezette praktijken kunnen werknemers verschillende percepties hebben, die niet per se overeenkomstig hoeven te zijn met het beoogde doel van de organisatie en het management (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Wright & Nishii, 2013). Nishii et al. (2008) noemen dit HR-attributies: de percepties van werknemers over de achterliggende doelen en intenties van ingezette HR-praktijken. Die percepties van een werknemer zijn op hun beurt bepalend voor diens attitude en gedrag. Het gebruik van attributies geeft daarom een beter inzicht in de relatie tussen HR-praktijken en mogelijke opbrengsten en meerwaarde.

Nishii et al. (2008) onderscheiden vijf HR-attributiedimensies, welke op de volgende pagina in figuur 4 worden weergegeven. Met betrekking tot de interne attributies worden in de wetenschappelijke HRM-literatuur twee hoofdredenen genoemd voor organisaties om HR-praktijken in te zetten: (1) een strategisch of bedrijfsgerelateerd doel, waarbij praktijken ingezet worden om het gedrag en de attitudes van medewerkers op een lijn te krijgen met de bedrijfsstrategie en (2) een werknemer-georiënteerde filosofie. De interne attributies kunnen vervolgens verder onderverdeeld worden naar de mate waarin de gevolgen voor medewerkers positief of negatief zijn. De positieve, *commitment-focused* attributies zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en op het welzijn van de medewerker. Wanneer de medewerker echter ervaart dat de achterliggende doelen of intenties berusten op kostenreductie of uitbuiting van medewerkers, roept dit negatieve, *control-focused* attributies op. Naast de interne HR-attributies onderscheiden Nishii et al. (2008) een externe HR-attributie: de naleving van regels van vakbonden en sociale partners. De medewerker zou hierbij van mening zijn dat de ondernomen acties buiten de macht van de organisatie omgaan en dus van buitenaf aan de organisatie en het management zijn opgelegd.

	Internal attributions		External attribution
	Business/strategic goal underlying HR	Employee-oriented philosophy	
Commitment-focused	Service quality	Employee well-being	Union compliance
Control-focused	Cost reduction	Exploiting employees	

Figuur 4: Typologie van HR-attributies (Nishii et al., 2008: 509).

Nishii et al. (2008) stellen in hun onderzoek dat deze attitudes leiden tot bepaald individueel- of groepsgegedrag. Wilson, Lindsey en Schooler (2000) omschrijven attitudes echter als een intentie tot gedrag, een neiging op gunstige of ongunstige manier te reageren ten opzichte van een bepaald persoon, object of subject: er bestaat nog geen consensus of een attitude ook altijd leidt tot een bepaalde gedragsuiting. Deze overweging, tezamen met de beperkte omvang van deze thesis, maken dat de daadwerkelijke effecten op het gedrag niet in het empirisch deel gemeten worden.

Uit zowel het onderzoek van Nishii et al. (2008) aangaande deze HR-attributies als recenter onderzoek van Van de Voorde & Beijer (2015) naar HR-attributies in de Nederlandse publieke en private sector komt naar voren dat bij werknemers positieve attributies ontstaan, wanneer de HR-praktijk doorgevoerd wordt om de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van de werknemer te bevorderen – de *commitment-focused* attributies. Van de Voorde & Beijer (2015) verklaren dit vanuit de *social exchange theory*. Wanneer praktijken door medewerkers worden geïnterpreteerd als het uiten van waardering herkenning en een bereidheid om te investeren, zullen zij zich verplicht voelen om een wederkerige houding aan te nemen en zich meer betrokken voelen bij de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005; Van de Voorde & Beijer, 2015). Daarentegen kunnen de meer *control-focused* attributies juist het gevoel oproepen dat de organisatie geen belang hecht aan haar medewerkers en niet wil investeren in ontwikkeling, met als gevolg dat de medewerkers zich minder emotioneel verbonden voelen met de organisatie (Van de Voorde & Beijer, 2015; Nishii et al., 2008).

Wetenschappelijk onderzoek aangaande de interne HR-attributies is tot dusver nog weinig kwalitatief empirisch van aard en er wordt voornamelijk gefocust op de HR-attributies van medewerkers. In dit onderzoek wordt een breder perspectief geboden. Er wordt namelijk gekeken naar de invloed van de verschillende HR-attributies op de attitudes van alle drie de verschillende betrokken actoren ten aanzien van het Talentprogramma en in hoeverre zij meerwaarde ervaren. Welke betekenis verlenen zij aan het Talentprogramma? De positie van de betrokken actor in de organisatie, of de mate waarin zij bekend zijn met of betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het beleid, kan van invloed zijn op het soort attributie. In de volgende, tevens laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden een aantal verwachtingen hierover uiteengezet.

### 3.6 Verwachtingen

Zoals benoemd in de doelstelling en vraagstelling, beoogt dit onderzoek inzichtelijk te krijgen welke meerwaarde het Talentprogramma van RWS realiseert volgens de verschillende betrokken actoren. Voor de verschillende betrokken actoren zijn in theorie verschillende soorten –economische en niet-economische– meerwaarde te verwezenlijken. Deze worden in het empirische deel van dit onderzoek getoetst. De vier interne HR-attributies van Nishii et al. (2008) dienen ter verklaring van de gepercipieerde meerwaarde en de mogelijke verschillen met de beoogde doelen van het Talentprogramma. De verschillende betrokken actoren kunnen verschillende HR-attributies hebben, wat tot verschillende, maar mogelijk ook tot dezelfde soorten gepercipieerde meerwaarde kan leiden. Daarnaast kan een betrokken stakeholder mogelijk naast bepaalde werkgerelateerde attributies ook persoonlijk belang hebben bij het Talentprogramma: wellicht is een deelnemend talent van mening dat het Talentprogramma is ingezet met het oog kosteneffectiviteit of -reductie –een negatieve, *control-focused* attributie–, maar ziet hij of zij het wel als een mooie kans om zichzelf persoonlijk te ontwikkelen.

Verwacht wordt dat alle drie de stakeholdergroepen overwegend positieve percepties hebben aangaande het Talentprogramma, maar dat hierin wel nuanceverschillen te ontdekken zijn:

- De TBG-leden hebben het programma mede geïnitieerd. Zij zullen andere attributies hebben bij het programma dan de talenten, omdat zij dichter bij het beleid staan en de achterliggende doelen en intenties beter kennen (Boxall & Purcell, 2016; Wright & Nishii, 2013). Bezien vanuit de interne bedrijfsdocumenten aangaande het Talentprogramma, wordt verwacht dat zij zowel *commitment-focused* als *control-focused* attributies hebben: het programma is er volgens hen om talenten te ondersteunen en te ontwikkelen, maar ook om de kwaliteit van het werk te verbeteren en zo kosteneffectiever te worden. De meerwaarde van het programma is voor hen dan ook zowel economisch als niet-economisch.
- Anders dan de TBG-leden hebben de talenten mogelijk minder zicht op de intenties en doelen waarop het Talentprogramma is gestoeld (Boxall & Purcell, 2016; Wright & Nishii, 2013). Verwacht wordt daarom dat zij voornamelijk individuele, niet economische meerwaarde zien in het programma – namelijk persoonlijke groei en ontwikkeling en de vervulling van het sociaal aspect–, maar dat zij het lastiger vinden om de (economische) meerwaarde voor RWS te benoemen. Naast deze positieve attributies is na een aantal korte, oriënterende gesprekken voorafgaand aan het formuleren van de onderzoeksvraag tevens te verwachten dat de talenten ook kritisch zijn en vinden dat de meerwaarde vergroot kan worden.
- Voor de derde groep betrokken actoren, de managers, zijn de uitkomsten van het Talentprogramma indirect via ‘hun’ talenten op de werkvloer merkbaar. Te verwachten is dat het verbeteren van de kwaliteit en kosteneffectiviteit veelvoorkomende attributies zijn bij deze managers en dat zij voornamelijk economische meerwaarde voor hun afdeling zien. Desondanks komen steeds meer HR-

taken bij lijnmanagers te liggen, waardoor zij zich in toenemende mate om de ontwikkeling van hun medewerkers dienen te bekommeren (Brewster, Brookes & Gollan, 2015). Ook in de vernieuwde organisatiestrategie van RWS wordt hierop, met dienend leiderschap als de nieuwe norm, in toenemende mate ingezet. Verwacht wordt daarom dat managers gemengde gevoelens hebben over het Talentprogramma en de meerwaarde ervan: enerzijds moeten én willen zij medewerkers wel stimuleren zich te ontwikkelen en carrièrestappen te nemen en hier ruimte voor bieden, maar anderzijds zijn zij verantwoordelijk voor de *output* van de afdeling – waarvoor het verlies van een talent niet positief is.

## 4. Methoden

---

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. De gemaakte methodologische keuzes en de invloed hiervan op de onderzoeksresultaten zijn hieronder uiteengezet en beargumenteerd. Allereerst komt het onderzoeksdesign aan bod (4.1), waarna aandacht is besteed aan de meetinstrumenten (4.2). In de derde paragraaf wordt ingegaan op de respondenten en de steekproeftrekking (4.3). Vervolgens zijn de processen van dataverzameling en –analyse uiteengezet (4.4). Tot slot wordt stilgestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid van deze studie (4.5).

### 4.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is uitgevoerd gezien vanuit de interpretatieve benadering. Er zijn geen vaststaande feiten bestudeerd, maar geprobeerd de percepties, belevingen en ervaringen van de verschillende respondenten te achterhalen en begrijpen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Kwalitatief onderzoek sluit het best aan bij de interpretatieve benadering (Boeije, 2014). Deze studie is dan ook kwalitatief van aard en heeft als doel om bepaalde belevingen of ervaringen van participanten te beschrijven, te interpreteren en te verklaren. Deze belevingen en ervaringen van respondenten zijn cruciaal in de beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek. Omdat dergelijke, diepgaandere motieven niet grijpbaar zijn in cijfers en statistieken, zou een kwantitatief onderzoek niet toereikend zijn.

Dit onderzoek is tevens een *single case study*: één casus wordt intensief bestudeerd in haar natuurlijke context (Van Thiel, 2010; Boeije, 2014). Deze onderzoeksstrategie maakt het mogelijk om de casus omtrent het Talentprogramma van RWS diepgaand te analyseren. Daarentegen kan het inzoomen op een enkele organisatie ervoor zorgen dat de generaliseerbaarheid in het geding komt (Bryman, 2012). Echter, dit onderzoek binnen RWS, een overheidsorganisatie, kan zeker van waarde zijn voor andere onderdelen van de Rijksoverheid. Organisaties in de publieke sector zijn beter onderling vergelijkbaar dan met private organisaties. Desondanks zijn huidige TM-praktijken voornamelijk gestoeld op onderzoeksresultaten uit private sector (Thunnissen et al., 2013a). De nieuwe kennis die wordt vergaard met deze *case study* zal in verhouding daartoe juist beter te generaliseren zijn naar andere overheidsinstanties.

### 4.2 Methoden

Het gebruik van verschillende soorten data is van groot belang voor een gedegen kwalitatieve studie (Boeije, 2014). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie databronnen: bestaande, wetenschappelijke literatuur, interne bedrijfsdocumenten van RWS en empirische data, verzameld door middel van interviews binnen RWS.



#### 4.2.1 Literatuurstudie

Ter beantwoording van de theoretische deelvragen is een literatuurstudie gedaan. Hierbij wordt nagegaan wat reeds over het te onderzoeken thema bekend is, welke bestaande concepten en theorieën van belang zijn en hoe deze samenhangen of juist verschillen van elkaar (Bryman, 2012). Op deze manier is in het theoretisch kader aan die nieuwe onderzoek een wetenschappelijke inbedding gegeven. Daarnaast is hiermee een richtlijn voor de interviews uiteengezet.

#### 4.2.2 Bronnenonderzoek

Tevens is in het onderzoek gebruik gemaakt van interne bedrijfsdocumenten van RWS. Dit zijn onder andere beschrijvende documenten over en draaiboeken van het Talentprogramma en adviesnota's over 'jong' binnen RWS en talentontwikkeling. Hierdoor is vooraf inzicht verkregen in de insteek en opzet van het Talentprogramma, wat ervoor zorgde dat in het empirisch deel van de studie meteen de diepte ingegaan kon worden. De verkregen informatie is voornamelijk gebruikt voor de inleiding en het contexthoofdstuk in deze scriptie.

#### 4.2.3 Interviews

De laatste drie deelvragen in dit onderzoek zijn vanuit de empirie beantwoord. De ervaringen en zienswijzen van de verschillende betrokken stakeholders bij het Talentprogramma waren hiervoor essentieel en om deze te verkrijgen, is het houden van interviews een passende methode (Silverman, 2010). De vorm van de interviews was semigestructureerd en hiervoor is gewerkt met een topiclijst. Enige vooraf aangebrachte structurering van de inhoud, volgorde en vragen gaf richting aan de respondenten, maar bood hen tevens voldoende ruimte om extra of nieuwe informatie aan te dragen (Boeije, 2014; Bryman, 2012). Deze informatie werd, indien relevant, meegenomen of getoetst in latere interviews. Daarnaast was het als onderzoeker, door flexibel om te springen met de topiclijst, mogelijk om nuances aan te brengen in de interviews en om op bepaalde thema's dieper in te gaan.

Alle interviews zijn gestart met een korte introductie van de onderzoeker en het onderzoek, uitleg over het verloop van het interview en de vraag of de respondent toestemming gaf om het interview op te nemen. Hierbij werd telkens de vertrouwelijkheid en anonimiteit waarmee de informatie behandeld zou worden, toegelicht. Nadat de respondent zich had voorgesteld, werd steeds een viertal inhoudelijke topics van de topiclijst behandeld. Deze zijn tot stand gekomen vanuit het literatuuronderzoek en een aantal oriënterende gesprekken bij RWS (welke niet zijn meegenomen in de analyse). Het eerste topic, 'talent', diende om te achterhalen wat de verschillende betrokken actoren onder talent verstaan en hoe zij aankijken tegen het exclusieve karakter van het Talentprogramma. Vervolgens is met het tweede topic, 'TM', ingegaan op wat een geïnterviewde ziet als het managen van talent en de manier waarop de respondent bij het Talentprogramma betrokken is geraakt. Het derde topic, 'percepties Talentprogramma', diende om de percepties van de respondenten aangaande de inzet en de invulling

van het programma te achterhalen. Hiervoor werden de geïnterviewde vragen voorgelegd als ‘Wat was volgens u de belangrijkste aanleiding voor RWS om dit Talentprogramma op te zetten?’, ‘Wat vindt u ervan dat RWS een Talentprogramma heeft opgezet?’ en ‘Hoe zijn de activiteiten van het programma ondersteunend aan het doel?’. Met het vierde topic, ‘(gewenste) meerwaarde’, is dieper ingegaan op de meerwaarde die het programma voor de respondent heeft en op de vraag of er nog kansen liggen voor RWS om deze meerwaarde te vergroten. Vragen als ‘Wat is volgens u de meerwaarde van het Talentprogramma?’ en ‘Wat zou volgens u de ultieme meerwaarde van het programma kunnen of mogen zijn?’ zijn hiervoor aan de geïnterviewde voorgelegd. Tot slot werd de respondent gevraagd of er nog zaken onbesproken zijn gebleven, waarna het interview werd afgesloten. De volledige topiclijst is terug te vinden in bijlage I.

### **4.3 Respondenten en steekproeftrekking**

Voor dit onderzoek naar de meerwaarde van het Talentprogramma van RWS zijn 16 personen uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd: een multilevel benadering. Om de percepties van alle drie de in de uitvoer betrokken stakeholders te verkrijgen, is uit elke groep stakeholders een aantal personen geselecteerd. Er is gesproken met drie (oud)TBG-leden en vier lijnmanagers. Daarnaast zijn negen talenten geïnterviewd: drie uit de afgeronde talentgroep 2012-2016, drie uit de lopende talentgroep 2014-2018 en drie uit de ‘jongste’ talentgroep 2016-2020. De verdeling is daardoor enigszins onevenredig. Toch is hiervoor gekozen, omdat de geïnterviewde talenten zich allen in een andere fase van het Talentprogramma bevinden en daardoor wellicht anders op de meerwaarde ervan terugkijken.

Om een zo representatief mogelijk beeld te verkrijgen over de opvattingen van de verschillende betrokken stakeholders, is geprobeerd een zo divers mogelijke groep te creëren. Tot de geselecteerde respondenten is gekomen door middel van *purposive sampling*: een doelgerichte steekproef, waarbij de selectie is gebaseerd op inhoudelijke criteria (Boeije, 2014). Hierbij is rekening gehouden met leeftijd, geslacht en organisatieonderdeel. Er is gesproken met acht mannen en acht vrouwen; de leeftijd varieerde van 30 jaar tot 64 jaar. Voor de selectie van de talenten waren twee criteria extra van belang: de leeftijd en of een talent al eerder een traineeprogramma heeft gevolgd. Een ‘jong’ talent dat net een aantal jaren werkzaam is bij RWS, staat mogelijk op een ander punt in zijn of haar carrière en ontwikkeling –en waardeert het Talentprogramma wellicht anders– dan een talent dat nog net geen 36 jaar is bij aanvang van het programma en al langer bij RWS werkzaam is of meerdere werkgevers heeft gehad. Daarnaast zijn er in elke lichting ook talenten die eerder het RWS-traineeprogramma of het Rijkstraineeprogramma hebben gevolgd. Ook in deze twee programma’s wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke en professionele ontwikkeling, wat de gepercipieerde meerwaarde van het Talentprogramma voor hen kan beïnvloeden. In de geselecteerde groep talenten is variëteit aangebracht in leeftijd en zijn een evenredig aantal oud-Rijkstrainees, oud-RWS-trainees en talenten zonder trainee-

achtergrond vertegenwoordigd. In onderstaande tabel wordt een overzicht van alle respondenten weergegeven.

<b>Respondent</b>	<b>'Functie'</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Oud-trainee</b>
Respondent 1	Voormalig TBG-lid	Man	64	/
Respondent 2	TBG-lid	Vrouw	40	/
Respondent 3	TBG-lid	Vrouw	54	/
Respondent 4	Talent (lichting 2012-2016)	Vrouw	38	Rijkstraine
Respondent 5	Talent (lichting 2012-2016)	Vrouw	34	Rijkstraine
Respondent 6	Talent (lichting 2012-2016)	Man	34	Rijkstraine
Respondent 7	Talent (lichting 2014-2016)	Man	32	RWS-traine
Respondent 8	Talent (lichting 2014-2016)	Man	33	RWS-traine
Respondent 9	Talent (lichting 2014-2016)	Vrouw	36	/
Respondent 10	Talent (lichting 2016-2020)	Man	32	/
Respondent 11	Talent (lichting 2016-2020)	Man	38	/
Respondent 12	Talent (lichting 2016-2020)	Vrouw	30	RWS-traine
Respondent 13	Manager & Talent (lichting 2012-2016)	Vrouw	41	/
Respondent 14	Manager	Man	54	/
Respondent 15	Manager	Vrouw	51	/
Respondent 16	Manager	Man	46	/

Tabel 3: Respondentenoverzicht

#### **4.4 Dataverzameling en –analyse**

De empirische data is verzameld tussen 17 mei en 12 juni. In totaal zijn 16 interviews afgenomen, welke in tijdsduur varieerden van 35 minuten tot 85 minuten. De meeste interviews vonden plaats op het hoofdkantoor van RWS te Utrecht: tien respondenten zijn regelmatig of altijd op deze locatie werkzaam. De overige zes interviews hebben plaatsgevonden op RWS-locaties in Rotterdam, Den-Haag, Assen, Den-Bosch en Haarlem. De interviews vonden telkens plaats in een rustige ruimte. Dit geeft de respondent rust en vertrouwen en verzekert de onderzoeker van kwalitatief goede geluidsopnames. Alle respondenten hebben toestemming gegeven voor het opnemen van het interview, waardoor de onderzoeker zich tijdens de interviews steeds volledig op het gesprek kon focussen. De geluidsopnames zijn vervolgens getranscribeerd. Door middel van deze manier van dataverwerking kan de data intensief bestudeerd worden (Bryman, 2012). Daarbij zijn deze data nog vrij van interpretaties, wat ten goede

komt aan de objectiviteit. Het feit dat de antwoorden van de respondenten letterlijk terug te lezen zijn, zorgt tevens voor een hoge controleerbaarheid en daarmee hoge betrouwbaarheid. Er is geprobeerd alle interviews zo snel mogelijk na afname te transcriberen. Hierbij worden de eerste verbanden gelegd, welke toegepast kunnen worden in de latere interviews (Van der Velde et al., 2015; Boeije, 2014).

Na het verzamelen en verwerken van de empirische data, is een analyse gemaakt met behulp van het programma Nvivo. Allereerst zijn de data toetsbaar gemaakt door deze in drie fases te coderen (Bryman, 2012; Boeije, 2014). De eerste fase was open coderen. Hierbij worden de interviews opgedeeld in fragmenten en voorzien van codes. Deze codes zijn inventariserend en nog veranderlijk. De tweede fase was axiaal coderen. Hierbij is gezocht naar overeenkomsten en verbanden tussen de eerder toegekende codes, waarna de minder relevante codes verwijderd zijn en de overige codes thematisch konden worden georganiseerd. Na het verkrijgen van dit overzicht, is overgegaan op de derde fase: selectief coderen. De centrale codes binnen de codegroepen zijn bepaald en hieronder zijn de subcodes geschaard. De uiteindelijke codeboom is terug te vinden in bijlage II. De centrale codes in deze codeboom komen overeen met de belangrijkste theoretische concepten en hoofdtopics van de interviews: talent en TM, de invulling van het programma en meerwaarde.

#### **4.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

Met de betrouwbaarheid wordt verwezen naar de nauwkeurigheid en consistentie van de metingen in een onderzoek (Bryman, 2012; Boeije, 2014). Herhaling van het onderzoek zou dan dezelfde resultaten opleveren. Externe factoren, zoals de onderzoeker, het meetinstrument en de respondenten zouden hierop niet van invloed moeten zijn. Bij kwalitatief onderzoek is het lastiger om volledige herhaalbaarheid te garanderen. Desondanks worden in dit onderzoek een aantal aspecten gewaarborgd, die ten goede komen aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Allereerst zijn de procedure en de gebruikte methoden zo precies mogelijk weergegeven. Door de gemaakte keuzes inzichtelijk te maken, is duidelijk waarop dit onderzoek is gebaseerd. Ten tweede is gewerkt met een topiclijst, waardoor bekend is wat in de interviews aan bod is gekomen. Deze topiclijst is tevens gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie. Ten derde zijn alle interviews opgenomen, getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van het programma Nvivo. Hierdoor wordt eigen interpretatie van de onderzoeker in een te vroeg stadium van het onderzoek zoveel mogelijk uitgesloten, wat ten goede komt aan de transparantie en controleerbaarheid – en daarmee de herhaalbaarheid van dit onderzoek.

De validiteit van een onderzoek gaat over in hoeverre de praktijk weergegeven wordt door de bevindingen (Bryman, 2012; Boeije, 2014). Binnen dit kwaliteitscriterium kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. Bij een *case study* is de interne validiteit doorgaans hoog, omdat er een grote rijkheid aan informatie is (Van Thiel, 2010; Silverman, 2011; Boeije, 2014). De interne validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door tijdens en na de interviews regelmatig de uitkomsten

terug te koppelen naar de respondent. Dit is gedaan door tijdens de interviews controle- of bevestigingsvragen te stellen en door contact op te nemen met de respondent bij twijfel tijdens het analyseren van de interviews. Zo kreeg de respondent de mogelijkheid om de door de onderzoeker getrokken conclusies te verifiëren. Daarnaast is de kans op sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk verkleind door de nadruk te leggen op de anonimiteit van de respondent in dit onderzoek. De externe validiteit refereert naar de generaliseerbaarheid van de resultaten en conclusies (Van Thiel, 2010; Silverman, 2011; Boeije, 2014). Het generaliseren van de uitkomsten van een *case study* is vaak lastig, omdat een specifieke situatie is onderzocht. Desondanks kan dit onderzoek binnen RWS, een overheidsorganisatie, zeker van waarde zijn voor andere onderdelen van de Rijksoverheid. Organisaties in de publieke sector zijn beter onderling vergelijkbaar dan met private organisaties. Huidige TM-praktijken zijn daarentegen voornamelijk gestoeld op onderzoeksresultaten uit private sector (Thunnissen et al., 2013a). De nieuwe inzichten die met deze *case study* over de inzet en meerwaarde van TM worden vergaard, zullen in verhouding daartoe juist beter te generaliseren zijn naar andere overheidsinstanties.

## 5. Resultaten

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die zijn voortgekomen uit de kwalitatieve interviews. Deze zijn gestructureerd aan de hand van de hoofdthema's in de codeboom en de empirische deelvragen. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op wat talent en TM volgens de verschillende betrokken stakeholders zijn (5.1). Vervolgens wordt beschreven welke TM-praktijken worden waargenomen en welke betekenis daaraan wordt verleend (5.2). In de derde paragraaf wordt ingegaan op de HR-attributies van de respondenten: met welke intenties denken zij dat RWS dit Talentprogramma inzet? (5.3). Ten slotte worden de verschillende soorten meerwaarde die de betrokken actoren daadwerkelijk ervaren, uiteengezet (5.4). De bevindingen worden aan de hand van citaten beschreven, welke rechtstreeks uit de interviews afkomstig zijn. In dit hoofdstuk staan de feitelijke bevindingen van het onderzoek centraal. In de volgende hoofdstukken wordt verdieping aan de resultaten gegeven door hier conclusies aan te verbinden en deze in het licht te houden van de gebruikte theorie en onderzoeksmethoden.

### 5.1 Talent en TM

De meeste respondenten, ongeacht uit welke groep, zijn eenduidig in hun definitie van talent. Een talent is volgens hen uitzonderlijk goed in bepaalde zaken, welke relevant zijn voor de organisatie. Door deze talenten te ontwikkelen, kan de medewerker deze optimaal inzetten. TM moet hen hierin ondersteunen en stimuleren. Alle respondenten benadrukten wel dat volgens hen iedereen talent heeft. Zes van de gesproken talenten geven aan het soms dan ook lastig te vinden om het etiket 'talent' met zich mee te moeten dragen. Dit lijkt enerzijds gestoeld te zijn op die overtuiging dat iedereen volgens hen talent heeft en het ongemak om zichzelf boven anderen te plaatsen en anderzijds op onzekerheid over hun eigen talent: drie talenten gaven aan niet precies te begrijpen waarom zij dan als talent zijn bestempeld. Onderstaande citaten illustreren deze spanning:

*“Je hoort al aan de woorden die ik kies trouwens hè, ik zeg altijd ‘de groep deelnemers van het Talentprogramma’, terwijl de meesten zeggen ‘de talenten’. Dat zit in die weerzin tegen dat etiketje. Het suggereert dat je beter bent dan anderen en dat heb ik nooit terecht gevonden.”* (Respondent 6).

*“Ik vind het een beetje storend om mezelf te introduceren als talent in het Talentprogramma. Dan denk ik, ‘iedereen heeft talent’. Ik vind dat een beetje stigmatiserend.”* (Respondent 7).

*“Ja, weet je, ik voel me heel bevoorrecht dat ik daar in zit en tegelijkertijd heb ik ook af en toe zoiets van ‘ja, waarom ik dan?’. Het is voor mij altijd puzzelen geweest. Waarom deze groep, waarom wij?”* (Respondent 9).

Ondanks dat de respondenten aangeven dat zij vinden dat iedereen talent heeft, geeft het merendeel wel de voorkeur aan het inzetten van een dergelijk Talentprogramma voor een selecte groep. Wat onderscheidt volgens hen dan de talenten die deelnemen aan het programma van de overige medewerkers? Alle respondenten benoemen hierbij *drive* en ambitie: gedreven zijn, een stapje harder willen lopen, willen en kunnen doorgroeien:

*“Ik denk dat iedereen een talent kan zijn, want iedereen heeft iets speciaals. Maar ik denk dat een talent ook maakt dat ‘ie de drive heeft om het te gaan verbeteren. Zo herken je de mensen die het wel goed vinden zoals het is, maar zeker ook de mensen die verder willen... Ja, dat is voor mij een talent.”* (Respondent 10).

Alle talenten zeggen niet te pronken met het feit dat ze in het Talentprogramma zitten. Enkel wanneer zich doorstroommogelijkheden voordoen of tijdens sollicitaties gebruiken ze dit in hun voordeel. De relatie met andere collega's is volgens hen dan ook niet veranderd is sinds ze zijn aangemerkt als talent. Alle talenten ervaren support van hun afdeling en collega's. Wel stelt ongeveer de helft van de talenten af en toe 'grapjes' te horen te krijgen, bijvoorbeeld in de trant van: 'goh, ben je er nu wéér een dag niet?' (Respondenten 5 & 7) of: 'oh, daar heb je ons talent!' (Respondent 11). Dit wordt wel begrepen:

*“Als je erbij zit, is het fijn, maar als je er niet bij zit, is het wel een soort van raar gesloten clubje, volgens mij. Het zijn 20 mensen, die worden op een voetstuk gehesen. Je zou je wel kunnen afvragen ‘waarom zij wel en ik niet?’. En ‘wat krijgen zij dat ik niet krijg?’.”* (Respondent 7).

Desondanks stellen de geïnterviewde managers dat medewerkers hun collega de deelname aan het Talentprogramma gunnen. Zij bemerken geen spanning of ander gedrag op de afdeling. Eén manager gaf aan dat er ook helemaal geen verschil hoeft te zijn:

*“[\*] is absoluut een talent en die verdient het echt wel om... En dat doen we ook altijd hè, maar dat doe ik ook bij anderen die niet de status ‘talent’ hebben. Als je een goede prestatie levert, dan wordt daar evengoed aandacht aan besteed.”* (Respondent 15).

## **5.2 De inrichting van het Talentprogramma**

De respondenten nemen verschillende TM-praktijken waar in het vier jaar durende Talentprogramma. Uitzondering hierop zijn de managers: zij staan wat verder van het programma af en zeggen niet bekend te zijn met de precieze invulling ervan. In hoeverre zij iets meekrijgen van de inhoud, is afhankelijk van de mate waarin zij erover met hun talenten in gesprek zijn. De resultaten in deze paragraaf zijn daarom voornamelijk gebaseerd op de antwoorden van de talenten en TBG-leden.

### 5.2.1 Invulling per jaar

Het eerste jaar is gericht op persoonlijke ontwikkeling: de talenten volgen viermaal een tweedaagse trainingssessie met elkaar en er worden leerteams gevormd, waarmee ze ook een intervisietraject ingaan. De TBG-leden en de talenten spreken vol lof over het persoonlijke ontwikkelingstraject. Zij stellen dat dit eerste jaar heel belangrijk en waardevol is:

*“Als je op een gegeven moment bepaalde inzichten verwerft en voor jezelf leert waar je grenzen liggen, heb je natuurlijk iets moois bereikt.”* (Respondent 1).

*“Ja, met een dikke plus voor het eerste jaar. Die persoonlijke ontwikkeling. Zonder dat eerste jaar zou de rest echt loos zijn.”* (Respondent 5).

*“Het meest intensieve deel is zonder twijfel wel dat persoonlijke gedeelte, je wordt best wel binnenstebuiten gekeerd. Ik denk dat dat heel erg goed is. Je leert elkaar kennen, je leert elkaars leerdoelen kennen, dus je weet ook waar je mensen reactie op kunt geven, waar ze mee bezig zijn, waarin ze willen groeien. Dus dat moet je ergens aan het begin ook doen.”* (Respondent 7).

Het tweede jaar is gericht op het beter leren kennen van organisatie. De talenten hebben zogeheten ‘procesdagen’, waarin ze meer inzicht krijgen in de processen van RWS. De TBG-leden, managers en de meerderheid van de talenten stellen dat het van groot belang is om niet alleen beter inzicht te krijgen in jezelf, maar ook in de organisatie. Dit helpt volgens hen om breed te kunnen denken, om alle aspecten van een vraagstuk mee te kunnen nemen en ook te begrijpen hoe verschillende organisatieonderdelen tegen verschillende vraagstukken aan kijken. Echter, sommige talenten staan hier wat kritischer tegenover: ‘saai’, ‘minder interactie’ en ‘de mensen die in het programma zitten, snappen de processen al wel’ zijn tegengeluiden die uit de interviews naar voren komen (Respondenten 7, 10, 12). Het tweede jaar van het Talentprogramma wordt afgesloten met een bestuursopdracht: in teams voeren de talenten een opdracht uit voor een van de bestuursleden van RWS, gericht op een van de organisatieprocessen. De talenten uit de ‘jongste’ lichting hebben deze opdracht nog niet gehad, maar de talenten uit de eerdere lichtingen en de TBG-leden vinden dit een leuke, uitdagende opdracht, waarbij veel positieve energie vrijkomt. Eén talent stelt dat er meer van dit soort opdrachten in het programma zouden moeten zitten, omdat hiermee -in tegenstelling tot het eerste jaar, wat meer op het individu gericht is- ingespeeld wordt op de binding met de organisatie:

*“Dat was ontzettend leuk, iedereen zat er ook met veel energie in. Er kwamen ook leuke dingen uit en het presenteren van de resultaten aan het bestuur, dat was ook echt leuk om te doen. Iedereen zat daar ook in van, ‘we moeten er echt iets moois van maken!’. Als je dat weet vast te houden, denk ik dat je misschien meer binding met de organisatie hebt.”* (Respondent 8).



Na het beter leren kennen van jezelf en de organisatie, worden de talenten in het derde en vierde jaar meer losgelaten: buiten het doen van een externe stage zijn deze jaren volgens de respondenten gericht op het maken van een carrièrestap. Er is voor de talenten deze twee jaar geen vooraf opgezet programma meer: zij worden gevraagd om als groep te bekijken waar de behoefte ligt en zelf inhoudelijk invulling te geven aan deze jaren. De respondenten uit de eerste twee talentgroepen en de TBG-leden geven echter aan dat deze vrijblijvendheid leidt tot een afnemende betrokkenheid. Alle respondenten uit de eerste en tweede talentgroep delen dan ook dezelfde mening over deze twee jaar: het duurt volgens hen te lang, ze vragen zich af of het goed is dat het programma geen formele invulling meer kent en ze stellen dat het commitment erg laag is. Eén talent spreekt dit gedeeltelijk tegen:

*“Om dan stappen te maken heb je toch even tijd nodig van, ‘oké, reflecteren op mijn werk, hoe doe ik dat dan, waar zit ik nu, waar zou ik heen willen?’. Dat is iets wat wel tijd nodig heeft. Het derde en vierde jaar vind ik wel logisch, maar misschien moet dat anders ingevuld worden, ja. Dat is nu een beetje leeg.”* (Respondent 8).

Ook vindt een aantal talenten het jammer dat de persoonlijke groei wordt ‘losgelaten’, nadat hier in het eerste jaar zoveel aandacht aan is besteed. Dit zouden zij graag later in het programma nog eens terugzien, bijvoorbeeld middels een reflectiedag of -moment. Ook de TBG-leden geven aan dat ze nog steeds met elkaar aan het kijken zijn hoe ze de lengte en invulling van het programma kunnen optimaliseren:

*“We zitten nog niet in de optimale perfectie denk ik, dat kan nog beter. De duur met name en de verdeling over die jaren, daar zit wat onevenwichtigheid in.”* (Respondent 3).

*“Voor de eerste groep was het nog niet helemaal uitgekristalliseerd – nu nog steeds niet, we zijn nu ook aan het kijken wat bijvoorbeeld de behoefte is voor het derde en vierde jaar.”* (Respondent 2).

### 5.2.2 Carrièrestappen

Eén van de doelen van het Talentprogramma is het maken van twee carrièrestappen in vier jaar. Volgens de TBG-leden is dit een ambitieus doel, bedoeld om de talenten op scherp te zetten en beweging te stimuleren. Desondanks is het geen harde eis of breekpunt. Echter, de talenten en twee van de managers vinden twee loopbaanstappen in vier jaar wellicht té ambitieus en vragen zich af of dit haalbaar is. Voor deze twijfels komt een aantal hoofdredenen uit de interviews naar voren: ‘het moet niet zijn doel voorbij schieten, want je moet geen stappen maken om het stappen maken’ (Respondenten 6, 7, 11 & 15), ‘het is van belang om ook de tijd te nemen om te leren in je werk’ (Respondenten 6, 7, 10 & 15) en ‘het moet geen keuze gebaseerd op snelheid zijn, maar passen bij je ontwikkelrichting’ (Respondenten 8, 10, 11

& 13). Daarnaast geven zij aan dat het steeds lastiger wordt om carrièrestappen te maken, naarmate je 'hoger' in de organisatie komt:

*“Maar dat was wel even zo 'n dingetje van 'ja, wordt het een doel op zich?'. Want volgens mij moest je twee stappen maken en dan ook nog verticaal. Ja, toen zei ik 'nou, als ik dat doe, dan ben ik over vier jaar HID!'. Even gekscherend.”* (Respondent 13).

Alle talenten uit de eerste twee lichtingen ervaren een gebrek aan doorstroommogelijkheden. Zij begrijpen enerzijds dat dit logisch is: er zijn immers minder functies beschikbaar naarmate je verder doorgroeit in de organisatie. Desondanks stellen zij dat het programma je in een stroomversnelling brengt en dat dit ook prikkelt om een loopbaanstap te zetten. Hierin ervaren zij echter belemmeringen. Deze zitten enerzijds in het gebrek aan vrije posities en anderzijds in het sollicitatieproces. Anciënniteit speelt hierin volgens hen nog een belangrijke rol binnen RWS:

*“Ieder van ons heeft meerdere anekdotes van momenten waarop je eigenlijk iets zou willen, waarin degene die de functie aanbiedt ook beaamt dat jij dat zou kunnen, maar je hebt nog niet genoeg jaren gemaakt. Dan leg je het af, ongeacht of die andere mensen beter zijn in hun werk. Dat werkt ontzettend demotiverend. Dan denk ik echt, waarom doe ik het nog?”* (Respondent 7).

Sommige talenten nemen dan de beslissing om door te groeien naar een baan buiten RWS. Een van de talenten gaf aan al met één been buiten te staan, maar toch na verschillende gesprekken besloten te hebben een nieuwe functie binnen RWS te gaan bekleden. Een ander talent is geïnterviewd op zijn een-na-laatste werkdag bij RWS:

*“Als je wil doorgroeien naar hogere functies, dan... Daar ben ik misschien heel specifiek in, dan vind ik een bepaalde richting heel leuk en die richting zit dan op slot. [...] Ja, in mijn geval maak ik een stap naar buiten en er zijn er met mij nog drie of vier van mijn groep.”* (Respondent 8).

Hoe dit vraagstuk omtrent doorgroeien dan aangepakt zou moeten worden, vinden zowel de talenten als de TBG-leden lastig. Enerzijds stellen zij dat doorstroom meer gefaciliteerd zou moeten worden, maar anderzijds vinden ze niet dat er een gebaand pad moet zijn. Dit is lastig te verantwoorden binnen de organisatie en medezeggenschap, maar ook oneerlijk tegenover andere medewerkers. Alle RWS-medewerkers moeten namelijk de kans krijgen om loopbaanstappen te maken:

*“Nou, ze hebben geen bepaalde voorrang bij vacatures. Dat is ook lastig, want je zit met medezeggenschap en bovendien, waarom zou een talent voorrang moeten krijgen? Beschikbare plekken*

*openhouden, dat vind ik ook een beetje lastig. Dan krijgen ze een soort van voorrang en daar moet je mee oppassen.” (Respondent 3).*

Een van de TBG-leden zegt dat actiever omgesprongen zou moeten worden met andere alternatieven: opties als een waarneming, een tijdelijke functie of een uitdagend project kunnen meer worden benut. Zo zou iemand toch weer uitgedaagd kunnen worden met iets nieuws. Daarnaast worden directeuren en leidinggevenden nu gestimuleerd om talenten, wanneer zij op een beschikbare functie solliciteren, altijd op gesprek te laten komen. Een van de talenten uit de derde lichting gaf echter al aan dat dit bij zijn laatste sollicitatie niet gebeurd was.

### 5.2.3 Coaching door TBG-leden en managers

Naast het programma dat de talenten doorlopen, hebben zij gedurende deze vier jaar elk een TBG-lid als begeleider, die een coachende rol voor hen vervult. De talenten geven aan dat de relaties tussen TBG-leden en talenten wel verschillend zijn. Sommige TBG-leden hebben een intensievere relatie met hun talent, terwijl bij anderen het contact wat meer opgezocht moet worden: ‘de deur staat altijd open, maar het gaat wel op mijn initiatief’. (Respondenten 7, 8 & 12). De meeste talenten vinden dit verschil prima en hebben hierin ook andere voorkeuren. Het hangt volgens hen samen met de voorkeursstijl van het TBG-lid. Eén talent denkt dat bij de start van het programma, wanneer de talenten worden verdeeld onder de TBG-leden, wordt gekeken naar waar welk talent het meest gebaat bij is - dat dit maatwerk is. Hij benoemt wel dat dit een aanname is. De begeleiding door de TBG-leden worden als positief en prikkelend ervaren:

*“Ik denk dat elk van ons heel veel haalt uit de gesprekken met de TBG-leden. Een paar uitzonderingen daargelaten. Het is wel heel leuk om een sponsor te hebben in de organisatie, eentje die je niet in je dagelijks werk tegen komt. Die jou goed kent, je aanspreekt en prikkelt en gewoon af en toe eens kritisch bevraagt op wat je die afgelopen tijd gedaan hebt.” (Respondent 9).*

Daarnaast stelt een groot aantal talenten ook dat de manager een rol speelt in hun deelname het Talentprogramma. Zij benoemen dat hun managers hen ondersteunen, soms zelfs met hen willen reflecteren – afhankelijk van hoeveel ‘*feeling met HRM*’ hij of zij heeft. Dit wordt als prettig ervaren:

*“Ik denk wel dat het goed is om een afdelingshoofd te hebben die het ondersteunt. Die erachter staat. Die er ook af en toe naar vraagt, uit zichzelf. Ja, dat denk ik zeker. Dat maakt ook of het afdelingshoofd het waardevol vindt. Kijk, je kost soms wel capaciteit, maar je gaat ook heel veel opleveren.” (Respondent 10).*

Een van de managers stelt dat hij de ontwikkeling van zijn medewerkers heel belangrijk vindt, maar dat dit wel een bepaald spanningsveld tussen afdelingsdoelen en het stimuleren van talent met zich meebrengt. Hij zet dit als volgt uiteen:

*“Er zit natuurlijk iets dubbels in, want met zijn allen vinden we ook dat het werk wat er is, moet gebeuren. Daar is een bepaalde hoeveelheid capaciteit voor beschikbaar, de personele capaciteit. Daar moet je het wel mee doen. En je weet niet wat er verder op zo’n afdeling... Er kunnen mensen langdurig ziek zijn. Er kunnen misschien mensen zijn die daar niet lekker op hun plek zitten en niet helemaal functioneren. Kan net een jaar of een periode van een paar jaar zijn dat er meer dan gemiddeld werk voor die club is. [...] Ondanks dat vind ik van, we moeten dit vooral stimuleren! Het hoort er gewoon bij. [...] En ik denk het feit dat iemand in aanmerking komt voor dat Talentprogramma, betekent ook dat zo’n iemand natuurlijk heeft... Hoe zeg je dat? Die is al heel productief geweest en heeft al meer dan gemiddeld werk verricht. Dus daar heeft zo’n afdelingshoofd dan natuurlijk ook profijt van gehad. Zo kun je het ook zien.”* (Respondent 16).

Dat het af en toe passen en meten is, beamen ook de andere managers en natuurlijk vinden zij het jammer wanneer een talent ‘vertrekt’ naar een andere functie. Desondanks vinden zij dit geen reden om belemmerend op te treden. Integendeel: zij stellen allemaal dat de persoonlijke ontwikkeling voor het talent en de organisatie in haar geheel belangrijker is en dat er altijd een passende oplossing te vinden is voor mogelijke obstakels. Sommige respondenten hebben ‘van horen zeggen’ dat managers soms een belemmerende factor kunnen zijn voor de talenten en hun deelname aan het Talentprogramma. Echter, hiervan hebben zij geen concrete voorbeelden.

### **5.3 HR-attributies**

In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek zijn de achterliggende doelen en intenties van het Talentprogramma besproken. Om de HR-attributies te meten, is in de interviews aan de respondenten gevraagd met welke intenties zij denken dat het Talentprogramma is ingezet. Hierin zijn de verschillende betrokken actoren vrij eensgezind. Op de vraag wat volgens hen het doel of de aanleiding voor het inzetten van een Talentprogramma is, antwoordden alle respondenten met dezelfde twee achterliggende intenties. De eerste is het binden en boeien van talent. Door het werk voor een talent interessant te houden, hoopt de organisatie volgens hen talent langer vast te houden. Zolang je kunt blijven leren en steeds wordt uitgedaagd, is het immers interessant om ‘rond te blijven hangen’. Het Talentprogramma zet hierbij volgens hen ook in op waardering:

*“Het is net als dat experiment, dat ken je misschien wel. In de jaren ‘80 in Amerika deden ze experimenten met mensen op kantoor. De een kreeg een plant, de ander kreeg een andere lamp, en bij een ander kwam de baas elke ochtend langsgelopen en vroeg: ‘hoe is het, en hoe is het met je kinderen?’”*

*Dan gingen ze kijken wat het meest effectief was. En dat bleek dus helemaal niet uit te maken, maar het feit dat mensen aandacht kregen van het management zorgde dat ze beter gingen presteren, een verhoogde arbeidsproductiviteit. Daar is natuurlijk bij uitstek ook een voorbeeld van. Je krijgt aandacht, je krijgt waardering, je krijgt wat extra mogelijkheden. Qua binding van talentvolle mensen aan je organisatie, denk ik dat het strategisch heel slim is.” (Respondent 6).*

De tweede achterliggende intentie die door alle respondenten wordt benoemd, is het optimaliseren en benutten van talent. In hun omschrijvingen hiervan komen een tweetal aspecten terug. Enerzijds is deze gericht op het talent: het programma stimuleert ontwikkeling, zodat mensen hun potentieel maximaal kunnen gebruiken. Anderzijds is deze gericht op het gewin van de organisatie: het herkennen van talent en dit optimaal inzetten en benutten. Beide aspecten zijn volgens de respondenten positief. De verschillen in het accent zijn te herleiden naar de insteek van de respondent. Sommigen hebben een wat meer zakelijke benadering en gebruiken woorden als ‘benutten’ en ‘profiteren’, anderen hebben wat meer een zachte benadering en gebruiken termen als ‘ontwikkelen’ en ‘inzetten’. Overigens is het niet zo dat een bepaalde benadering te koppelen is aan een bepaalde respondentgroep. De nuanceverschillen zijn terug te vinden bij zowel de talenten als de managers en TBG-leden. Onderstaande citaten illustreren de twee aspecten:

*“Ik zie het als ‘laten we een groep opzetten die net dat duwtje krijgt, zich extra kan ontwikkelen, zodat wij ook betere managers, projectmanagers krijgen die volwaardig zijn en waar we de komende tijd van kunnen genieten’.” (Respondent 10).*

*“Voor je bedrijf zelf is het gewoon goed om te weten waar de mensen nou echt goed in zijn, waar ze echt plezier in hebben als ze voor je werken. Dat je gewoon goed weet van ‘oké, gebruik ik de mensen op de goeie manier?’. Het zijn toch je assets, daar doe je het mee.” (Respondent 8).*

Een derde attributie wordt niet door alle, maar wel door bijna de helft van de respondenten benoemd. Deze kan gekwalificeerd worden als ‘imago’ of ‘aantrekkelijk werkgeverschap’. Volgens deze respondenten –dit zijn zowel talenten, managers en TBG-leden– laat RWS met het Talentprogramma aan de omgeving en potentiële nieuwe werknemers zien dat zij groei- en ontwikkelmogelijkheden belangrijk vinden:

*“De uitstraling is dat jongeren denken van ‘hé, bij RWS kun je verder groeien, als je talent hebt valt, dat op en word je geholpen.’ Volgens mij is dit ook aan de buitenkant van RWS gewoon goed om te laten zien.” (Respondent 3).*

Daarnaast stellen zij ook dat dit mogelijk uit een gevoel van ‘mee willen doen’ voortkomt:

*“En ook: ‘oh, in het bedrijfsleven hebben ze dit soort dingen, dus wij moeten dit ook doen. Wij willen dat ook.’ Ik denk dat die overwegingen ook meespelen.”* (Respondent 4).

*“Ja, en ze zullen ook wel denken... Kijk, ik bedoel, de grote bedrijven doen het ook. Shell, Akzo Nobel. Een vriend van mij werkt bij Shell, die zit ook in zo’n traject. Dus het is denk ik ook een beetje kijken naar andere organisaties.”* (Respondent 11).

De TBG-leden geven in de interviews aan ook voor inspiratie bij grotere private partijen te zijn geweest, om inzicht te krijgen in hoe zij hun programma hebben ingericht.

#### **5.4 Gepercipieerde meerwaarde**

Na het uitvragen van de HR-attributies is de respondenten gevraagd welke daadwerkelijke meerwaarde volgens hen met het Talentprogramma gerealiseerd wordt. Wat betreft deze meerwaarde maken alle respondenten, net als in de wetenschappelijke literatuur tot dusver wordt gedaan, hetzelfde onderscheid: zij benoemen verschillende soorten meerwaarde voor ofwel het talent, ofwel voor RWS als organisatie. Enkel de managers willen binnen de meerwaarde voor RWS nog weleens specifiek op het afdelingsniveau ingaan. Bijna alle respondenten benoemen eerst de meerwaarde voor de talenten en pas daarna de meerwaarde voor de organisatie. Achtereenvolgens worden hieronder de verschillende soorten gepercipieerde meerwaarde voor de talenten en voor de organisatie uiteengezet.

##### 5.4.1 De talenten

De talenten, managers en TBG-leden zijn hierin unaniem: een belangrijke meerwaarde van het programma voor de deelnemende talenten is de enorme persoonlijke groei die ze doormaken. Dit wordt voornamelijk gefaciliteerd in het eerste jaar van het Talentprogramma. De respondenten geven aan dat het ontzettend waardevol is voor de talenten om actief bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling, ambities en carrièrepad:

*“De meerwaarde voor de talenten zelf is -denk ik- dat ze dus die in groep van twintig mensen, dat ze leren waar hun kracht zit. Een beter zelfbeeld en dat ze beter een gevoel krijgen, van ‘dit wil ik, dit kan ik en dit is het pad naar mijn toekomst toe’.”* (Respondent 14).

*“Daarachter komen is de sleutel geweest die ik meeneem om mijn werk beter te kunnen doen. Het besef wat je doet, waarom, en waar dat vandaan komt... Zonder al te zweverig te klinken, dat is echt heel belangrijk om een volgende stap te maken!”* (Respondent 10).

Daarnaast zeggen de talenten dat ze, door actief bezig te zijn met persoonlijke groei, meer open staan voor en nieuwsgierig zijn naar nieuwe uitdagingen die in eerste opzicht buiten hun *comfort zone* liggen:

*“Bij instroom in het programma zat ik op een soort advieslijn. Ik ben ook altijd degene die schuin achter iemand staat en dan influistert ‘ik zou het zo en zo doen’. Daar ben ik ook heel goed in. Ik denk dat ik zonder het Talentprogramma meer in die richting door zou zijn gegaan, terwijl ik de hele andere kant –niet de spindoctor, maar degene die vooraan staat– anders veel minder makkelijk had onderzocht. En dat is wel iets wat ik nu in mijn functie uitdrukkelijk aan het doen ben! Dat zetje van het programma en de andere talenten, van ‘volgens mij kan jij dat wel, ga dat nou eens onderzoeken, wat houdt je tegen?’, om eens uit die veilige zone te stappen en gewoon zelf vooraan te gaan staan. Die feedback krijg je niet hier in de wandelgangen van je collega’s.” (Respondent 7).*

Het hierboven geciteerde talent zoekt de uitdaging op in het experimenteren met een andere rol of functie binnen de organisatie. Verschillende respondenten zijn echter van mening dat de uitdaging aangaan, soms ook in de kleine dingen zit. Een van de talenten gaf een sprekend voorbeeld van hoe de trainingen omtrent persoonlijke ontwikkeling ervoor hebben gezorgd dat ze lastige situaties in haar werk anders aanpakt:

*“Ik had afgelopen maandag een ingewikkeld gesprek met iemand. Die man irriteerde me mateloos en hij ergerde zich zichtbaar ook aan mij. Ik denk dat ik vier jaar, zes jaar geleden, had ik óf gewoon mijn mond gehouden en gedacht ‘laat maar lullen’, óf ik had een smoes bedacht om een einde aan het gesprek te maken. En nu heb ik tegen die man gezegd: ‘joh, wij ergeren ons echt hopeloos aan elkaar. Wat is hier aan de hand?’ Dat had ik vroeger écht niet gedaan. Ik ben nu in staat om dat gesprek aan te gaan, van ‘ja, wat gebeurt hier?’. Vroeger was ik hem gewoon gaan ontwijken. Ik doe wel zaken met een ander. Terwijl de conclusie nu was: ‘nou, dit is prettig voor onze samenwerking’.” (Respondent 5).*

De tweede meerwaarde die voor de talenten wordt onderscheiden, is het netwerk wat opgebouwd wordt. Ten eerste wordt hiermee bedoeld op de verbinding met medetalenten. Zowel de talenten als de TBG-leden benoemen de positieve effecten hiervan. Dit is het sociale aspect, ‘je onderdeel voelen van een groep’ (respondent 12), maar ook dat het een veilige omgeving is, waarin talenten zich kunnen ontwikkelen en elkaar kunnen helpen. Dit staat volgens de respondenten aan de basis van groei en ontwikkeling in het Talentprogramma.

*“Zij kennen jou, weten waarom jij dat moeilijk vindt, welk aspect van je gedrag dan in de weg zit of maakt dat het een lastig issue is voor jou. En kunnen heel direct zeggen wat ze ervan vinden. Dat is heel waardevol. Als ik hier zes slimme collega’s bij elkaar klop, krijg ik niet het advies van die kwaliteit en die doordachtheid die dat met hen oplevert.” (Respondent 7).*

Daarnaast stellen de talenten handig gebruik te kunnen maken van elkaars kennis en contacten, wat het eigen werk ten goede komt:

*“Ik zat eerst bij de CD, die doet veel dienstverlening voor andere diensten en type processen. Als ik even niet wist van ‘hoe zit dit?’ of ‘doen we hier nu de juiste dingen?’, dan stuurde ik een appje in de groep. ‘Jongens, weet iemand dit?’. Dan heb je binnen no-time een antwoord, een contactpersoon, iemand uit zijn of haar netwerk en dan kun je weer verder. Dat is echt zo, ja, de moeite waard!”*  
(Respondent 9).

Ten tweede wordt met het netwerk bedoeld op de verbinding met TBG-leden en andere, meer hooggeplaatste medewerkers in de organisatie. Talenten, managers en TBG-leden zeggen dat deelname aan dit programma deuren opent:

*Ik heb weleens van een talent terug gehoord van ‘nou, ik ben nog nooit zo makkelijk bij een HID binnengekomen!’ Want dan zeg je: ‘ja, ik ben talent en ik ben met iets bezig.’ Dan is de reactie al snel: ‘oh, kom maar binnen!’. Dus ja, er gaan deuren voor je open en ja, je netwerk wordt groter.”*  
(Respondent 3).

*“Dit Talentprogramma biedt natuurlijk ook die talenten de kans om met de toppers in de organisatie, de topfunctionarissen in contact te komen, zodat ze je leren kennen. Ja, zo werkt RWS: als ze je kennen dan, nou ja, dan word je voorgesteld en krijg je mogelijkheden. Zo werkt het.”* (Respondent 15).

#### 5.4.2 De organisatie

Over wat nu de meerwaarde van het Talentprogramma voor de organisatie is, lopen de meningen wat meer uiteen. Volgens de talenten straalt de individuele meerwaarde uit naar meerwaarde voor RWS: zij zijn zelfbewuster en werken efficiënter, er wordt sneller geschakeld tussen onderdelen en mensen en het programma maakt de talenten meer *allround*, zodat ze voor de organisatie breder inzetbaar zijn. Desondanks is dit volgens hen slechts een kleine winst, ‘kruimelwerk’ (Respondent 12). Niet alleen de talenten, maar ook de TBG-leden en managers staan redelijk kritisch tegenover de organisatorische meerwaarde op lange termijn en vragen zich af of hier niet een grotere meerwaarde te behalen valt:

*“Je investeert bijna 4 jaar in een individu, in hoeverre haal je daar dan voldoende uit terug als organisatie? Dat je de investering optimaal voor beide partijen benut? Daar zit mijn vraag.”*  
(Respondent 2).

*“Het is natuurlijk bedacht vanuit de mooie lange termijnvisie en een toekomstbeeld. Maar als je mensen heel intensief monitort vier jaar lang en ze in een soort van stroomversnelling zet, maar vervolgens waaiert het uit en heb je geen flauw idee meer... Wat is dan je rendement op lange termijn?”*  
(Respondent 13).



Waar ligt dit dan aan? Dat vinden de respondenten lastig te benoemen. Een van de talenten benoemt als oorzaak het feit dat het programma wel erg losstaat van het werk:

*“Nou, misschien gaat het mis op dat je op een gegeven moment blijft steken in die persoonlijke ontwikkeling, als ik er zo naar kijk. Omdat er te weinig de relatie wordt gelegd met het werk wat we hier doen. Nu komt iedereen bij elkaar, we werken met elkaar aan onze ontwikkeling en daarna waaien we weer uit naar ons gewone werk. [...] De betrokkenheid voel ik vooral bij de groep.”* (Respondent 8).

Ook een aantal andere talenten en managers beaamt dit. De talenten volgen trainingen en moduledagen, doen een bestuursopdracht en een externe stage. Dit is erg leerzaam voor hen, maar hoe straalt dit terug naar de organisatie? Een manager geeft aan actief te proberen iedereen op de afdeling een graantje te laten meepikken van de inzichten die de talenten verwerven, bijvoorbeeld door middel van een presentatie of overlegmoment. Een aantal talenten geeft aan dat dit meer zou mogen. Twee respondenten halen hierbij de externe stage aan: een talent heeft dan nieuwe ervaringen opgedaan bij een andere organisatie en de RWS-oogkleppen even afgedaan, waardoor ze de organisatie van een ander oogpunt kunnen bekijken. Van deze inzichten zou de organisatie volgens hen veel meer kunnen profiteren.

Daarnaast stellen vier talenten en twee managers dat er meer aan wederzijds verwachtingsmanagement gedaan mag worden. Hierin mag RWS zich volgens hen wat zakelijker opstellen, de organisatie investeert immers vier jaar lang in de talenten. Wat willen zij van hen terugzien? Hebben zij een bepaalde verwachting, of een bepaalde richting voor ogen? Het is voor hun gevoel nu nog redelijk vrijblijvend:

*“Dan moet de organisatie ook heel goed bedenken wat ze wil met die 20 personen. Als je echt denkt: dit zijn de mensen waar we het in zien voor de toekomst, bedenk dan ook waar je ze ziet en wat je ermee wilt. En nu is dat vrijblijvend. Ik denk soms wel, ‘wat als ik nou niet in dat Talentprogramma had gezeten?’. De stap die ik nu heb gezet, had ik anders ook wel gezet.”* (Respondent 4).

Wat hierin een rol kan spelen, zijn de wisselende meningen in het bestuur van RWS over het Talentprogramma. Een TBG-lid –tevens bestuurslid– en een talent geven aan dat niet alle bestuursleden even enthousiast zijn over het programma. De DG, de ‘hoogste baas’ van RWS, is bijvoorbeeld van mening dat talenten overal zitten en dat een écht talent op eigen kracht wel goed terecht komt. Dit heeft volgens het TBG-lid als resultaat dat er nog te weinig gebruik wordt gemaakt van de kracht die in het programma zit.

Eén van de verwachtingen of wensen wat betreft meerwaarde, die zowel de TBG-leden als de managers in de interviews hebben uitgesproken, is dat het programma positief bijdraagt aan het commitment van

de talenten. Door te investeren als organisatie hopen zij natuurlijk dat een deel van hen langer bij RWS blijft werken en bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Een talent uit de tweede lichting stelt dat dit doel –voor nu– bij hem is bereikt:

*“Ik denk dat ze nu- het doel is ‘op een betekenisvolle plek zitten’. Ik denk dat ik nu op een betekenisvolle plek zit. Ik coördineer de persvoorlichtingsketen door het hele land. Op deze plek had ik niet gezeten zonder het programma.”* (Respondent 6).

Echter, een aantal van de talenten staat hier wat sceptischer tegenover. Enerzijds komt dit volgens hen door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden, wat eerder al is aangehaald. Talenten geven aan dan toch hun opties buiten RWS te gaan beproeven. Eén respondent (7) vraagt zich af of het programma niet een soort van symptoombestrijding is: het zou kunnen dat de organisatie de talenten op deze manier toch een uitdaging wil bieden, omdat ze niet formeel kunnen doorgroeien. Dit wordt door een ander talent (9) bevestigd. De belofte aan haar om een carrièrestap te kunnen maken viel toentertijd door de reorganisatie in het water; haar manager opteerde toen haar voor te dragen voor het Talentprogramma, zodat ze zichzelf toch kon blijven ontwikkelen. Anderzijds kan de kritische houding volgens de talenten ook voortkomen uit de huidige tijdsgeest. Zij stellen dat het een stuk minder vanzelfsprekend is om voor langere tijd bij eenzelfde organisatie te blijven werken. Tevens vragen zij zich af of dit voor de organisatie wenselijk is. Ook TBG-leden en managers vinden dat ze hierin realistisch moeten blijven:

*“Ik vind, iedereen moet zijn eigen keuzes maken, dus als iemand het Talentprogramma heeft gedaan en een jaar of twee jaar later zegt van, ‘ik ga eens ergens anders kijken’. Dat moeten ze vooral doen als ze dat vinden, er zijn zat andere plekken dan RWS waar het leuk is om te werken.”* (Respondent 16).

*“Nou ja, ik heb het wel met een paar van die lui daarover gesproken, die de stap naar buiten hebben gemaakt. En ook met de mensen die ik begeleidde, hebben we ook wel mogelijkheden buiten de RWS onderzocht. Je mag ook niet mensen helemaal met ankers en kettingen aan je organisatie ketenen. Dat slaat nergens op!”* (Respondent 1).

## 6. Conclusie

---

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van deze scriptie:

- ⇒ Welke waarde hechten de in de uitvoer betrokken actoren aan het Talentprogramma van RWS en welke rol spelen HR-attributies hierbij?

Ten behoeve hiervan zijn in dit onderzoek zeven deelvragen beantwoord. De eerste drie hadden een theoretisch karakter en zijn beantwoord in het theoretisch kader; de laatste vier deelvragen waren empirisch van aard en zijn in het voorgaande resultatenhoofdstuk beantwoord. Al deze antwoorden in ogenschouw nemend, wordt in de volgende paragraaf (6.1) de belangrijkste conclusies per thema uiteengezet. Vervolgens wordt de hoofdvraag van deze scriptie beantwoord (6.2).

### 6.1 Belangrijkste conclusies

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de belangrijkste conclusies wat betreft de drie hoofdthema's –de inrichting van het Talentprogramma, de HR-attributies en de meerwaarde voor de verschillende betrokken actoren– uiteengezet. Deze worden afgezet tegen de theoretische inzichten die in het tweede hoofdstuk over deze onderwerpen zijn verkregen. Tevens worden de verwachtingen, die voorafgaand aan het empirische deel van dit onderzoek zijn opgesteld, meegenomen in de reflectie.

#### 6.1.1 De invulling van het Talentprogramma

Voor het managen van talent worden in het Talentprogramma van RWS verschillende TM-praktijken ingezet, voornamelijk afkomstig uit de categorie 'training & development'<sup>1</sup>. De talenten en TBG-leden –de managers stellen dat zij minder bekend zijn met de invulling van het programma– nemen zowel *employment practices* als *work practices* waar in het vier jaar durende programma (Boxall & Macky, 2009; Thunnissen et al., 2013).

De eerste twee jaar bestaan voornamelijk uit *employment practices*: de talenten doorlopen een uitgebreid persoonlijk ontwikkelprogramma en hebben moduledagen, om zo meer inzicht te vergaren in de organisatie. Het persoonlijk ontwikkeltraject wordt door alle talenten en TBG-leden als het meest waardevolle onderdeel van het gehele programma bestempeld en ook over de moduledagen zijn deze respondenten overwegend positief. De laatste twee jaar krijgen de talenten volgens de TBG-leden zelf de verantwoordelijkheid om het Talentprogramma naar eigen behoefte in te delen. De talenten ervaren dit zelf echter anders: het programma duurt volgens hen te lang, ze vragen zich af of het goed is dat het

---

<sup>1</sup> Overzicht in tabel 1 op pagina 23.

programma geen formele invulling meer kent en ze stellen dat de vrijblijvendheid leidt tot een afname in betrokkenheid.

De *work practices* komen gedurende het Talentprogramma een aantal keer voor: aan het eind van het tweede jaar voeren de talenten in groepen een bestuursopdracht uit en in het derde jaar doen zij een externe stage. Een aantal talenten stelt, in lijn met de theorie van Boxall & Macky (2009), dat uitdagingen als de bestuursopdracht een impuls geven aan de binding met de organisatie en dat er meer van dit soort opdrachten in het programma verwerkt mogen worden. Het programma staat namelijk verder volgens een aantal talenten en managers erg los van het werk, wat ervoor zorgt dat de talenten zich meer betrokken voelen bij de talentgroep dan bij de organisatie. De laatste *work practice* die voorkomt in het Talentprogramma is job rotatie: een van de doelen is het maken van twee carrièrestappen in vier jaar. De talenten worden hierbij echter hetzelfde behandeld als alle andere RWS-medewerkers – die moeten volgens de TBG-leden immers ook de kans krijgen om loopbaanstappen te maken. Hier lijkt het exclusieve karakter van het Talentprogramma te botsen met het inclusieve selectie- en doorstroombeleid dat RWS hanteert. Hoewel het netwerk met TBG-leden en andere, meer hooggeplaatste RWS-medewerkers deuren opent, vinden de talenten namelijk dat er onvoldoende doorstroommogelijkheden zijn. Dit wordt als demotiverend ervaren en sommigen zeggen daardoor zelfs te overwegen om een baan te zoeken buiten RWS. Dit komt overeen met eerdere theoretische inzichten van Stahl et al. (2007), Baruch (2006) en Festing & Schäfer (2014). Volgens hen zijn groei- en doorstroommogelijkheden cruciaal in de retentie van talent, omdat jongere generaties steeds meer belang hechten aan ontwikkelmogelijkheden en mobiliteit en organisaties hierin voor hen in toenemende mate inwisselbaar worden.

### 6.1.2 HR-attributies

Voorafgaand aan het empirische deel van dit onderzoek werd verwacht dat TBG-leden en managers andere attributies bij het programma zouden hebben dan de talenten. Zij staan immers dicht bij het beleid, waardoor ze beter bekend zijn met de achterliggende doelen en intenties (Boxall & Purcell, 2016; Wright & Nishii, 2013) en daarnaast representeren zij, meer dan de talenten, het organisatiebelang. Verwacht werd daarom dat de TBG-leden en managers zowel *commitment-focused* als *control-focused* attributies hebben: zij zijn van mening dat het Talentprogramma dient om talenten te ondersteunen en te ontwikkelen, maar ook om de kwaliteit van het werk te verbeteren en zo kosteneffectiever te worden. Daarentegen werd verwacht dat de talenten voornamelijk *commitment-focused* attributies hebben, omdat zij voornamelijk individuele, niet-economische meerwaarde zien in het programma.

Uit de interviews blijkt echter dat de verschillende betrokken actoren vrij eensgezind zijn in hun attributies aangaande het Talentprogramma. Alle respondenten benoemen het binden en boeien van talent en het optimaliseren en benutten van talent als achterliggende intenties. Dit zijn voornamelijk

*commitment-focused* attributies, gericht op het blijven boeien en uitdagen van medewerkers en het bieden van een mogelijkheid om hun talenten maximaal te ontwikkelen. Dit komt ten goede aan het welzijn van de medewerker en de kwaliteit van het werk. Bij de tweede attributie, het optimaliseren en benutten van talent, wordt door sommige respondenten meer het accent gelegd op het gewin voor de organisatie. Met dit Talentprogramma beoogt RWS volgens hen maximaal te profiteren van het in de organisatie aanwezige talent – en terecht, vinden zij. Deze meer zakelijke benadering kan geschaard worden onder ‘kosteneffectiviteit’, een *control-focused* attributie.

Daarnaast lijkt, naast deze interne HR-attributies van Nishii et al. (2008)<sup>2</sup>, een nieuwe, externe HR-attributie aangaande de inzet van TM voort te komen uit het empirische deel van dit onderzoek. Deze wordt door bijna de helft van de respondenten –afkomstig uit alle drie de stakeholdergroepen– genoemd en kan gekwalificeerd worden als ‘imago’ of ‘aantrekkelijk werkgeverschap’. De inzet van een Talentprogramma dient volgens hen ook om aan de externe omgeving te laten zien dat groei- en ontwikkelmogelijkheden binnen RWS belangrijk worden gevonden. Tevens denken zij dat dit uit een gevoel van ‘mee willen doen’ voortkomt: ‘andere bedrijven doen het, dus wij gaan dit ook doen’.

### 6.1.3 Meerwaarde

Voorafgaand aan de interviews werd verwacht dat de verschillende betrokken actoren –in ieder geval gedeeltelijk– verschillende soorten meerwaarde zouden ervaren. Echter, in navolging van het onderscheid wat in de bestaande wetenschappelijke literatuur wordt gemaakt, benoemen alle betrokken actoren heel consistent verschillende soorten meerwaarde voor ofwel het talent, ofwel de organisatie. Enkele uitzonderingen zijn afkomstig van de managers: zij benoemen tevens de effecten die het op de afdeling heeft.

Van de TBG-leden werd verwacht dat zij zowel economische als niet-economische meerwaarde zouden onderscheiden. Wanneer de empirische resultaten vergeleken worden met de verschillende soorten meerwaarde die TM volgens de wetenschappelijke literatuur kan hebben<sup>3</sup>, kan geconcludeerd worden dat zij zowel economische als niet-economische meerwaarde zien. De niet-economische meerwaarde zien zij vooral voor het talent: de persoonlijke groei die zij doormaken en het opgebouwde netwerk, wat een sociaal aspect vervult. Dit straalt volgens hen uit naar economische en niet-economische meerwaarde voor de organisatie: er wordt efficiënter gewerkt, sneller geschakeld en de talenten zijn meer *allround*. Dit komt ten goede aan de productiviteit, kosteneffectiviteit en flexibiliteit, verbetert de kwaliteit van dienstverlening en vergroot kennis en innovatiekracht. Wel zijn de TBG-leden van mening dat de inrichting van het programma nog niet optimaal is en dat de meerwaarde voor de organisatie groter zou kunnen zijn.

---

<sup>2</sup> Overzicht in figuur 4 op pagina 29.

<sup>3</sup> Overzicht in tabel 2 op pagina 27.

De talenten zien, zoals verwacht, voornamelijk individuele, niet-economische meerwaarde in het programma. Allemaal benoemen zij persoonlijke groei en ontwikkeling en het netwerk als grootste meerwaardes voor hen. Ook zij stellen dat dit een positief effect heeft op hun werk: ze kunnen hun talenten beter inzetten, zoeken uitdagingen buiten hun *comfort zone* op en maken handig gebruik van elkaars kennis en expertise. Desondanks vinden de talenten het lastiger om te benoemen wat nu echt de (economische) meerwaarde voor de organisatie is. Er wordt vier jaar in hen geïnvesteerd, maar het is niet duidelijk wat dit nu op de lange termijn oplevert. Dit zorgt voor verwarring. De talenten stellen dat er meer aan wederzijds verwachtingsmanagement gedaan mag worden en dat de organisatie zich hierin zakelijker mag opstellen. Hebben zij een bepaalde verwachting, of een bepaalde richting voor ogen? Daarnaast komt ook telkens de belemmering die zij ervaren in het maken van carrièrestappen ter sprake. Wanneer deze kritieken naast de uit de theorie voortkomende TM-praktijken wordt gelegd<sup>4</sup>, kan geconcludeerd worden dat twee belangrijke praktijken volgens de talenten ontbreken: lange termijn carrièreplannen en voldoende job rotatie. Zij zijn van mening dat dit de meerwaarde voor de organisatie zou vergroten.

Ten slotte werd verwacht dat de managers gemengde gevoelens zouden hebben over het Talentprogramma en de meerwaarde ervan, omdat zij een tweestrijd kunnen ervaren tussen enerzijds het stimuleren van talent en anderzijds de *output* van de afdeling – waarvoor de mindere inzetbaarheid of zelfs het verlies van een talent ongunstig is. Alle managers beamen dat het soms passen en meten is en dat zij het natuurlijk jammer vinden wanneer een talent ‘vertrekt’ naar een andere afdeling. Desondanks vinden zij dit geen reden om een belemmerende factor in dit proces te zijn: zij zien juist heel erg de meerwaarde van het programma voor het talent en voor de organisatie en zijn van mening dat een manager hierop in hoort te spelen. De managers zien niet, zoals werd verwacht, enkel economische meerwaarde voor hun afdeling. Zij benoemen juist ook de niet-economische meerwaarde voor het talent en zijn, net als de talenten, kritisch over de (economische) meerwaarde voor de organisatie op lange termijn.

## **6.2 Beantwoording hoofdvraag**

Geconcludeerd kan worden dat de in de uitvoer betrokken actoren in het algemeen een positieve waarde hechten aan het Talentprogramma van RWS. Talenten, TBG-leden en managers zien een grote meerwaarde voor het talent: het programma draagt bij aan hun persoonlijke groei en ontwikkeling en geeft een impuls aan het netwerk wat zij binnen de organisatie hebben. Dit resulteert volgens de betrokken actoren in meerwaarde voor de organisatie. De talenten werken volgens de respondenten namelijk efficiënter, kunnen sneller schakelen en zijn meer *allround*, wat ten goede komt aan de productiviteit, kosteneffectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit van dienstverlening en de kennis en

---

<sup>4</sup> Overzicht in tabel 1 op pagina 23.

innovatiekracht van de organisatie. Desondanks zijn zowel de talenten als de TBG-leden en managers van mening dat de meerwaarde voor de organisatie vergroot kan worden. Enerzijds kan dit verklaard worden door het gebrek aan doorstroommogelijkheden. De talenten zijn zich versneld aan het ontwikkelen en worden gestimuleerd nieuwe uitdagingen aan te gaan. Vervolgens worden zij hierin belemmerd en kunnen zij nieuwe en verbeterde kwaliteiten niet optimaal gaan inzetten in een nieuwe functie. Anderzijds kan dit verklaard worden door de vrijblijvendheid van het programma. Talenten en managers stellen dat er meer aan wederzijds verwachtingsmanagement gedaan mag worden en dat de organisatie zich hierin zakelijker mag opstellen. Hebben zij een bepaalde verwachting, of een bepaalde richting voor de talenten voor ogen? Door zich op deze aspecten te verbeteren, kan RWS volgens de betrokken actoren de meerwaarde van het Talentprogramma vergroten.

Daarbij hebben alle betrokken actoren ook positieve percepties over de achterliggende doelen en intenties van het Talentprogramma. Zij stellen dat het binden en boeien van medewerkers en het optimaliseren en benutten van talent de belangrijkste redenen zijn voor RWS om dit Talentprogramma in te zetten. Dit zijn voornamelijk *commitment-focused* HR-attributies. Dit ligt in lijn met de wens van de TBG-leden en managers dat het positief bijdraagt aan het commitment van de talenten. Door te investeren als organisatie hopen zij dat de meerderheid van hen langer bij RWS blijft werken en bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Opvallend is echter dat commitment –ook volgens de theorie een belangrijke, niet-economische meerwaarde voor een organisatie– juist hetgeen is waar de talenten sceptisch over zijn. Het vierjarig programma duurt volgens hen te lang en het commitment neemt gedurende de jaren steeds iets meer af. Daarnaast zijn er onvoldoende doorstroommogelijkheden – waarvan ook uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het cruciaal is voor de retentie van talent. Ten slotte vragen de talenten, maar ook een aantal TBG-leden en managers zich af hoe realistisch het in de huidige tijdsgeest nog is om jonge medewerkers lang te binden aan je organisatie.

## 7. Discussie

---

In de voorgaande hoofdstukken is verslag gedaan van de resultaten en conclusies van het onderzoek naar de meerwaarde van het Talentprogramma van RWS en de rol die HR-attributies hierbij spelen. In dit laatste hoofdstuk wordt gereflecteerd op de belangrijkste conclusies (7.1), waarna stilgestaan wordt bij de kritische kanttekeningen die geplaatst kunnen worden bij dit onderzoek (7.2). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen, enerzijds voor wetenschappelijk vervolgonderzoek en anderzijds voor de praktijk (7.3).

### 7.1 Reflectie op de conclusies

Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat alle respondenten aangeven dat het binden en boeien van talent een van de belangrijkste intenties is waarmee het Talentprogramma is ingezet. Dit is inderdaad een van de doelen die de organisatie met het programma beoogt te bereiken. Desondanks blijkt uit dit onderzoek dat een dergelijk commitment onder talenten niet gerealiseerd wordt. Verondersteld kan worden dat er verwarring optreedt in het psychologisch contract tussen een individu en de organisatie. Deze theorie gaat ervan uit dat investeringen van organisaties in hun medewerkers dusdanig door die medewerkers gewaardeerd worden, dat zij de investering in een andere vorm, zoals verhoogde productiviteit en betrokkenheid, zullen terugbetalen (Rousseau, 2001). Dit is vergelijkbaar met de al eerder aangehaalde *social exchange theory*, welke ten grondslag ligt aan *commitment-focused* HR-attributies (Gould-Williams & Davies, 2005; Van de Voorde & Beijer, 2015). Tsui & Wang (2002) gaan nog een stap verder en stellen dat een over-investeringsrelatie effectief kan zijn voor het behoud van exclusief talent. (Thunnissen, 2016). RWS lijkt met het Talentprogramma een over-investeringsrelatie aan te gaan met haar talenten, maar het effect wat Tsui & Wang (2002) benoemen, gaat echter niet op. Deze verwarring in het psychologisch contract roept twee soorten reacties op bij medewerkers wat betreft de wederkerigheid van de investeringen. Enerzijds geven de talenten in de interviews aan dat niet duidelijk is wat van hen verwacht wordt, wanneer zij deelnemen aan het Talentprogramma. De organisatie zou zich hierin best wat zakelijker en duidelijker mogen opstellen. De talenten willen wel iets teruggeven voor de investering die de organisatie in hen doet, maar zij weten niet wat. Deze onduidelijkheid in het psychologisch contract maakt dat het Talentprogramma voor de organisatie niet tot het gewenste commitment leidt. Anderzijds blijkt uit onderzoeken van Rousseau (2001) dat wanneer een organisatie bepaalde verwachtingen uit het psychologisch contract niet waarmaakt, dit juist een tegengestelde reactie bij medewerkers oproept. Met het Talentprogramma wil RWS de talenten twee carrièrestappen laten maken in vier jaar, maar dit botst met het inclusieve selectie- en doorstroombeleid van de organisatie. Resultaat hiervan is dat de talenten zich belemmerd voelen in het zetten van die 'beloofde' carrièrestappen, wat een demotiverend effect heeft. Deze schending van het psychologisch contract door RWS zorgt voor een verlaagd commitment en heeft in sommige gevallen zelfs als gevolg



dat talenten een nieuwe uitdaging buiten de organisatie gaan zoeken. Deze uitkomst wordt ondersteund door het onderzoek van Kraimer et al. (2011). De deelname aan een Talentprogramma draagt volgens hen positief bij aan de ervaren *organizational support* voor ontwikkeling, maar de mate waarin talenten vinden dat hen carrièrekansen wordt geboden heeft een modererend effect. Zij stellen dat een ervaren belemmering in doorstroommogelijkheden kan leiden tot verlaagde productiviteit en een uitstroom van talent, ondanks dat de organisatie investeert in de ontwikkeling van talenten en dit door hen als positief wordt ervaren. Het is van belang dat RWS reflecteert op deze ‘zwaktes’ in het psychologisch contract, opdat de gewenste meerwaarde, commitment, gerealiseerd kan worden.

Een andere, vernieuwende uitkomst van dit onderzoek is de vondst van een nieuwe, externe HR-attributie aangaande de inzet van TM. Deze wordt door bijna de helft van de respondenten –afkomstig uit alle drie de stakeholdergroepen– genoemd en kan gekwalificeerd worden als ‘imago’ of ‘aantrekkelijk werkgeverschap’. De inzet van een Talentprogramma dient volgens hen ook om aan de externe omgeving te laten zien dat groei- en ontwikkelmogelijkheden binnen RWS belangrijk worden gevonden. Tevens lijkt dit voort te komen uit een gevoel van ‘mee willen doen’: ‘andere bedrijven doen het, dus wij gaan dit ook doen’. De rol van deze institutionele krachten wordt door Boon, Pauwe, Boselie & Den Hartog (2009) gevat in de term ‘isomorfisme’. Hiermee wordt de afstemming bedoeld tussen de institutionele omgeving en het HR-beleid van de organisatie. Met het Talentprogramma lijkt bij RWS sprake te zijn van *mimetic* isomorfisme: de veranderende omgeving scheidt onzekerheid, dus organisaties gaan zichzelf spiegelen aan andere organisaties die legitiem en succesvol lijken te zijn (Boon et al., 2009). Dit sluit aan bij het eerder gestelde feit dat het organisaties nog ontbreekt aan handvatten en inzichten om TM zo goed mogelijk in te richten, waardoor succesvolle voorbeelden vaak geïmiteerd en gekopieerd worden: de *best practice*-benadering (Al Ariss et al., 2014; Thunnissen et al., 2013b). Stahl et al. (2007; 2012) benadrukken echter dat er een *fit* moet zijn met de kenmerken en omstandigheden van de organisatie en met diens medewerkers. Dit is ook terug te leiden naar de aanname dat talent en talentontwikkeling contextafhankelijk zijn (Dries, 2013; Thunnissen et al., 2013b). Ook Boon et al. (2009) stellen dat isomorfisme een beperkend proces is, wat ervoor zorgt dat organisaties zich door de condities van de omgeving gedwongen voelen zich te conformeren aan elkaar. Dit kan leiden tot verminderde speelruimte van organisaties in de keuze voor bepaalde TM-praktijken, wat implicaties kan hebben voor differentiatiemogelijkheden en de concurrentiepositie van de organisatie. Dat deze nieuwe attributie is gevonden, betekent niet meteen dat de gevolgen van isomorfisme voor RWS opgaan. Het is echter wel van belang hier aandacht aan te besteden en het programma goed af te stemmen op de wensen van de organisatie en de talenten.

## **7.2 Reflectie op onderzoeksmethoden**

Voor dit onderzoek zijn 16 personen uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd. Om de percepties van alle drie de in de uitvoer betrokken actoren te verkrijgen, is uit elke groep stakeholders

een aantal personen geselecteerd. Er is door middel van *purposive sampling* geprobeerd een zo divers mogelijke groep te creëren, om een zo representatief mogelijk beeld te verkrijgen over de opvattingen van de verschillende betrokken actoren. Desondanks is bij deze respondentgroep een tweetal kanttekeningen te plaatsen:

1. Alle respondenten uit de drie talentgroepen waren op het moment van interviewen nog werkzaam bij RWS. Echter, er zijn gedurende of vlak na de Talentprogramma's wel een aantal deelnemers geweest die gekozen hebben voor een baan buiten de organisatie. Verondersteld kan worden dat de talenten die geparticipeerd hebben in dit onderzoek nog wel een zekere vorm van binding voelen met RWS, ondanks het ervaren gebrek aan doorstroommogelijkheden. De 'vertrokken' talenten hebben hierover wellicht een andere mening, maar komen niet aan bod in dit onderzoek. Desondanks hebben de geïnterviewde talenten vrijuit gesproken over het demotiverende effect van het gebrek aan doorstroomkansen en de gevolgen die dit kan hebben voor hun bereidheid om bij RWS te blijven werken. Tevens is een van de talenten uit de tweede lichting nét voor zijn laatste werkdag bij RWS geïnterviewd: hij heeft gekozen voor een nieuwe uitdaging buiten de organisatie.
2. Een conclusie van dit onderzoek is dat managers een tweestrijd kunnen ervaren tussen enerzijds het stimuleren van talent en anderzijds de *output* van de afdeling, maar dat dit volgens hen in geen geval een reden is om belemmerend op te treden richting het talent. Echter, de managers die zijn geïnterviewd, hebben allemaal een of meerdere talenten aangedragen voor het Talentprogramma. Verondersteld kan worden dat bij deze managers het stimuleren van talent en ontwikkeling al van nature de overhand heeft, wat effect heeft op de conclusie. Sommige respondenten hebben namelijk 'van horen zeggen' dat managers soms een belemmerende factor kunnen zijn voor de talenten en hun deelname aan het Talentprogramma, maar hebben hiervan geen concrete voorbeelden. Wellicht zou het interviewen van andere managers tot accentverschillen in de bevindingen hebben geleid.

Daarnaast was het soms lastig om de HR-attributies te meten. Enerzijds kwam dit omdat er nog niet veel kwalitatief onderzoek naar HR-attributies is gedaan, waardoor in dit onderzoek minder geput kon worden uit eerdere wetenschappelijke inzichten en interviewvragen. Anderzijds hadden de respondenten niet altijd zicht op de doelen en intenties van het Talentprogramma, wat ervoor zorgde dat tijdens de interviews niet altijd de diepte ingegaan kon worden. Ook de beperkte tijd van de interviews is hierop van invloed geweest. Voor vervolgonderzoek is aan te raden hier meer tijd voor vrij te maken en vooraf meer hulpvragen op te stellen, om zo de HR-attributies beter op kwalitatieve wijze te kunnen meten.

### **7.3 Aanbevelingen**

Uit dit onderzoek vloeien een aantal aanbevelingen voort. Enerzijds zijn dit aanbevelingen voor wetenschappelijk vervolgonderzoek, anderzijds zijn dit aanbevelingen voor RWS.

### 7.3.1 Voor wetenschappelijk vervolgonderzoek

Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat commitment onder talenten niet gerealiseerd wordt, ondanks dat dit wel een van de doelen is van het programma – én alle respondenten deze achterliggende intentie herkennen. Dit heeft volgens de respondenten enkele inhoudelijke oorzaken, maar zij stellen dat dit tevens te wijten is aan de maatschappelijke tendens. Uit verschillende onderzoeken, onder andere van Baruch (2006) en Festing & Schäfer (2014), blijkt ook dat de band tussen werkgevers en werknemers minder sterk wordt en dat jonge medewerkers een andere attitude aannemen wat betreft commitment en loyaliteit naar een organisatie. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om te onderzoeken hoe TM positief kan bijdragen aan *organizational* commitment, waardoor een organisatie beter kan inspelen op de veranderende waarden van jongere generaties.

Daarnaast kan worden aangeraden om meer wetenschappelijk onderzoek te doen naar HR-attributies en de betekenis ervan voor TM. Ten eerste is er nog weinig kwalitatief onderzoek gedaan naar HR-attributies, zeker niet in combinatie met TM. Dit maakt dat hierin nog meer diepgang gevonden kan worden dan met dit onderzoek is gedaan en dat de effecten op talentbeleid inzichtelijker kunnen worden gemaakt. Daarbij kan bijvoorbeeld ook onderzocht worden of individuele persoonskenmerken invloed hebben op de attributies. Ten tweede is er met dit onderzoek een nieuwe, externe HR-attributie gevonden, die gekenmerkt kan worden als ‘imago’ of ‘aantrekkelijk werkgeverschap’. Het is aan te raden om te onderzoeken of dit een ‘toevalstreffer’ is, of dat deze attributie ook bij andere organisaties gevonden wordt. Dit kan bijvoorbeeld getoetst worden met een grootschaliger kwantitatief onderzoek.

### 7.3.2 Voor de praktijk

De eerste aanbeveling voor RWS is om meer eenduidigheid over het Talentprogramma te creëren in het hoger management. Ondanks de positieve uitkomsten van de managers wat betreft het belang en de meerwaarde van het Talentprogramma, geven sommige respondenten aan dat dit niet bij alle managers in de organisatie het geval is. Zij hebben ‘van horen zeggen’ dat managers soms een belemmerende factor kunnen zijn voor de talenten en hun deelname aan het Talentprogramma. Daarnaast bestaan zelfs in het bestuur van RWS wisselende meningen over het Talentprogramma. De DG, de ‘hoogste baas’ van RWS, is bijvoorbeeld van mening dat talenten overal zitten en dat een écht talent op eigen kracht wel goed terecht komt. Een TBG-lid geeft terecht aan dat als gevolg hiervan nog te weinig gebruik wordt gemaakt van de kracht die in het programma zit. Ook uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een gedeelde visie en draagvlak in het topmanagement van belang is voor de effectiviteit van TM (Stahl et al., 2007). Wanneer heel zwart-wit wordt geredeneerd, kan gesteld worden dat de organisatie in een soort vicieuze cirkel zit. Er is nog niet voldoende draagvlak in de top van de organisatie, wat ervoor zorgt dat het programma niet optimaal ingezet kan worden. Dit resulteert in een verminderde meerwaarde voor de organisatie, wat op haar beurt weer effect heeft op het draagvlak in het

topmanagement. Het doorbreken van deze cirkel, dus het creëren van meer draagvlak in het hoger management, kan leiden tot een grotere meerwaarde voor de organisatie.

Daarnaast kan RWS meer toegevoegde waarde halen uit de *work practices* van het Talentprogramma. Bijvoorbeeld de externe stage: een talent heeft dan nieuwe ervaringen opgedaan bij een andere organisatie en de RWS-oogkleppen even afgedaan, waardoor ze de organisatie van een ander oogpunt kunnen bekijken. Van deze inzichten zou de organisatie veel meer kunnen profiteren. Door bijvoorbeeld een adviesronde op te zetten met talenten en TBG-leden, kan het talent aan RWS teruggeven wat hem of haar is opgevallen tijdens de stage en hoe dit RWS verder kan helpen. Hierbij kunnen mogelijk ook managers of directeuren uitgenodigd worden, voor wie de inzichten relevant zijn. Daarnaast zouden de stages met een kritischere insteek gekozen kunnen worden: het moet natuurlijk voor het talent een leerzame ervaring zijn, maar wat heeft RWS eraan? Hier kan het talent samen met het TBG-lid of de manager naar kijken.

Tevens is aan te raden om de doorstroommogelijkheden voor talenten nogmaals onder de loep te nemen. Het inclusieve selectie- en doorstroombeleid van de organisatie botst nu namelijk met het exclusieve karakter van het Talentprogramma. Enerzijds kan hierin door RWS meer aan verwachtingsmanagement richting de talenten gedaan worden. De organisatie kan eerlijk zijn richting talenten en aangeven dat niet alle deuren vanzelf opengaan, ondanks hun deelname aan het Talentprogramma. Ook als talent, wellicht juist als talent, moet je kunnen bewijzen dat je de nieuwe functie waard bent. Anderzijds kan RWS op zoek gaan naar manieren om de talenten tegemoet te komen wat betreft doorstroommogelijkheden. Er wordt immers niet voor niets geïnvesteerd in hun ontwikkeling. Daarnaast zou actiever omgesprongen kunnen worden met andere alternatieven: opties als een waarneming, een tijdelijke functie of een uitdagend project kunnen meer worden benut. Hoewel dit geen lange termijnoplossing is, wordt een talent toch weer uitgedaagd met iets nieuws.

Tot slot kan RWS overwegen om het Talentprogramma te verkorten. Wellicht is het mogelijk om er een tweejarig programma van te maken, waarin nog steeds een combinatie van *employment practices* – persoonlijke ontwikkeling en het beter leren kennen van de organisatie– en *work practices* –de bestuursopdracht, de stage en één carrièrestap– gebruikt wordt. Hierdoor blijft de tweezijdige focus op ontwikkeling en prestaties bestaan, wat volgens Gagné (2004; 2010) en Thunnissen (2016) ten goede komt aan de effectiviteit van TM. Hoewel de laatste twee jaar van het programma dan afvallen, kunnen één jaar en twee jaar na de afronding van het programma nog wel een soort van ‘terugkomdagen’ worden georganiseerd. Op deze dag kan de talentgroep met haar TBG-leden reflecteren op de persoonlijke en professionele doelen en naar aanleiding daarvan met elkaar vooruitblikken op toekomstige kansen. Ook kunnen de ontwikkelingen van de talenten door deze aanhoudende verbintenis beter worden gemonitord, waardoor het lange termijneffect van het Talentprogramma beter meetbaar is.

## 8. Referenties

---

- Al Ariss, A., Cascio, W.F. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Algemene Rekenkamer (2012). *Personeelsbehoefte Rijksoverheid: strategie en planning*. Den-Haag.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen. Tweede druk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4rd edition. Palgrave.
- Brewster, C., Brookes, M. & Gollan, P.J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods. Fourth Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86, 74-81.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- CIPD (2013). *Resources and talent planning. Annual survey report 2013*. London.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Collings, D.G., Scullion, H. & Vaiman, V. (2011). European Perspectives on Talent Management. *European Journal of International Management*, 5, 453-462.
- Collings, D.G. (2014). Toward mature talent management: beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*,

- 49(2), 262-271.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies*, 21(2), 81-99.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- 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.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545
- Powell, J., Duberley, J., Exworthy, M., MacFarlane, F. & Moss, P. (2013). Has the British National Health Service (NHS) got talent? A process evaluation of the NHS talent management strategy. *Policy Studies*, 34(3), 291-309.
- Rainey, H. (2014). *Understanding & Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rijkswaterstaat (2012). *Beschrijvend document Talentprogramma*. Intern bedrijfsdocument.
- Rijkswaterstaat (2014). *Draaiboek Talentprogramma*. Intern bedrijfsdocument.
- Rijkswaterstaat (2016a). *Projectplan Diversiteit en Inclusie*. Intern bedrijfsdocument.
- Rijkswaterstaat (2016b). *Nota aanpak Jong*. Intern bedrijfsdocument.
- Rijkswaterstaat (2016c). *Koers2020: Vertrouwen, verbinden, verbeteren*. Intern bedrijfsdocument.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Ruijter, S. de & Steijn, B. (2012). Waarom werken bij het Rijk? Een onderzoek naar de keuze van werknemers om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-31.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. Fourth edition*. London: Sage publications.

- Silzer, R. & Church, A.H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In: Silzer, R. & Dowell, B.E. (Eds.). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.W. (2007). Global talent management: how leading multinational build and sustain their talent pipeline. Faculty and Research Working Papers, No. 2007/24/OB, INSEAD, Fontainebleau.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.M. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *MIT Sloan Management review*, 53, 24–32.
- Storey, J. (2001). *Human Resource Management: a critical text*. Second Edition. Londen: Thomson Learning.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013a). A review of Talent Management: ‘infancy or adolescence?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013b). Talent Management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling*. Lectorale rede, in verkorte versie uitgesproken op 29 september 2016. Eindhoven: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie.
- Truss, C., Gratton, L. Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resources management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34, 53-73.
- Tweede Kamer (2011). *Vragen van het lid Hachchi (D66) aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over het talentbeleid bij de overheid (2011)*. Vragen gesteld door de leden der Kamer, met de daarop door de regering gegeven antwoorden. Tweede Kamer, vergaderjaar 2011-2012, nr. 635. Den Haag.
- Vandenabeele, W.V., Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In: P.L.M. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg & D.M. Hosking (eds). *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*. Edward Elgar, 37-54.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Wilson, T. D., Lindsey, S. & Schooler, T. Y. (2000). A model of dual attitudes. *Psychological review*, 107(1), 101.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In: J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester: Wiley, 97-110.



# Bijlagen

---

- I. Topiclijst
- II. Codeboom

# I. Topiclijst

---

## **Welkom**

- Voorstellen, opleiding, onderzoek

## **Uitleg onderzoek/interview**

- Mag het gesprek opgenomen worden?
- Waarborging anonimiteit
- Duur gesprek (45-60 min.)
- Doel van het interview
- Onduidelijkheden? Vraag vooral!

### **1. Achtergrond respondent**

- Kunt u uzelf kort voorstellen? (achtergrond, functie, leeftijd)
- Hoe lang bent u werkzaam bij RWS?

### **2. Talent**

- Wat verstaat u onder talent? Wanneer is iemand volgens u een talent?
  - o *Aangeboren, aangeleerd, te ontwikkelen?*
- Hoe denkt u over het onderscheiden van een groep als 'high potentials'?

### **3. Talent Management**

- Wat verstaat u onder TM?
  - o *Recruiten, ontwikkelen, behouden, doorstromen*
- Hoe ben je bij het Talentprogramma betrokken geraakt?
  - o *Selectieproces, voordracht*
  - o Was je vooraf bekend met het Talentprogramma?

### **4. Percepties Talentprogramma**

- Wat vindt u ervan dat RWS een Talentprogramma heeft opgezet?
- Waarom heeft RWS volgens u het Talentprogramma opgezet? Wat is volgens jou de belangrijkste aanleiding?
  - o *Doel, achterliggende attributies*
- Wat maakt dat je dat denkt?
- Wat vindt u van de invulling van het Talentprogramma?
  - o Denkt u dat deze invulling aansluit bij het doel van het programma?

- Hoe zijn de activiteiten ondersteunend aan het doel?
- Waar wordt met de verschillende activiteiten op ingezet?
- Wordt volgens u op dit moment het doel bereikt?
  - Waarom wel/niet?
- Wat zorgt ervoor dat u hier zo over denkt? Is er iets wat uw perceptie van het Talentprogramma beïnvloedt?

### **5. (Gewenste) meerwaarde**

- Wat vindt u van het Talentprogramma?
- Wat is volgens u de meerwaarde van het Talentprogramma?
  - *Uzelf, organisatie, individu, managers*
  - *Gedrag, betrokkenheid, of economische meerwaarde?*
- Is dit volgens u goed? Of kan dit beter?
  - Waar wordt het door veroorzaakt?
- Wat zou volgens u het doel van het Talentprogramma moeten zijn?
- Wat zou een Talentprogramma volgens u moeten opbrengen?
  - Wat is hiervoor nodig? Wat mist er nu?
  - Welke activiteiten/elementen zouden daar deel van uit maken?
- Wat zou volgens u de ultieme meerwaarde van het programma kunnen of mogen zijn?

### **Afsluiting**

- Zijn er nog zaken die we niet hebben besproken, maar die volgens u wel belangrijk zijn?
- Bedanken
- Is het mogelijk om contact op te nemen voor verdere vragen?
- Wilt u het resultaat ontvangen?

## II. Codeboom

---

### 1. Talent

- Definitie
- Associatie
- Reactie van anderen

### 2. Talent Management

- Definitie
- Manier van betrokkenheid
  - Selectieproces / Aandragen van talent

### 3. Talentprogramma

- Attributie
  - Binden & boeien
  - Optimaliseren & benutten
  - Imago & aantrekkelijk werkgeverschap
- Inrichting
  - Inrichting per jaar
    - Jaar 1
    - Jaar 2
    - Jaar 3 – 4
  - Carrière stappen
    - Doorstroommogelijkheden
  - Coaching
    - TBG
    - Manager

### 4. Meerwaarde

- Individu
  - Persoonlijke ontwikkeling
  - Netwerk
- Organisatie
  - Lange termijn
    - Commitment
    - Huidige generatie
- Afdeling
- Gewenste meerwaarde