

UNIVERSITEIT UTRECHT
FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN



BACHELORPROJECT
ALGEMENE SOCIALE WETENSCHAPPEN

- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT -

GROEIEN DOET BLIJVEN?

EEN STUDIE NAAR HET BINDEN VAN TALENTEN AAN EEN ORGANISATIE

ROBECO

Naam:	Martine van de Vorst
Studentnummer:	3025683
Begeleidster:	Petra Kerstens
Tweede corrector:	Leni Beukema
Studiejaar:	2009 - 2010

VOORWOORD

In dit voorwoord kijk ik terug op de afgelopen maanden waarin ik dit bachelorproject, in het kader van de studie Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht, heb voltooid. Voor u ligt een onderzoek waarin ik mijn kennis die ik tijdens deze studie heb opgedaan, heb verwerkt tot een afsluitend geheel. Ik ben blij met het eindresultaat en ik hoop dat ik hiermee een kleine bijdrage heb kunnen leveren aan de huidige literatuur rondom de rol van *talentmanagement* in organisaties.

Dit voorwoord wil ik tevens benutten om een aantal mensen te bedanken, die mij tijdens dit project hebben gesteund en die mij hebben voorzien van goede feedback. Grote dank gaat ten eerste uit naar mijn begeleidster Petra Kerstens van de Universiteit Utrecht. Gedurende dit traject heeft zij mij voortdurend op een positieve manier gestimuleerd en ervoor gezorgd dat, dankzij haar goede feedback, mijn scriptie naar een steeds hoger niveau is getild. Ik heb het dan ook als een zeer prettige samenwerking ervaren.

Daarnaast wil ik Oscar Wildschut, Monique Donga en Ynette Hinze hartelijk bedanken voor het vertrouwen dat zij mij schonken om mijn onderzoek bij Robeco uit te voeren. De vrijheid die ik kreeg en de manier waarop zij mij geholpen hebben, hebben ervoor gezorgd dat ik het ontzettend naar mijn zin heb gehad bij Robeco. Tot slot wil ik ook van de gelegenheid gebruik maken om alle young talents die aan dit onderzoek hebben meegewerkt te bedanken.

Dankzij bovengenoemde mensen is het voor mij een ontzettend leerzame tijd geweest die ervoor heeft gezorgd dat mijn enthousiasme voor Human Resource Management vele malen groter is geworden. Het is dan ook een opstap geweest naar de master Strategisch Human Resource Management die ik volgend jaar zal volgen en wellicht een eerste opstapje naar een carrière binnen Human Resource Management.

Utrecht, juni 2010

Martine van de Vorst

SAMENVATTING

Binnen dit onderzoek heeft het thema *talentmanagement* centraal gestaan. Een thema dat, ook met de vergrijzing in het vooruitzicht, een steeds actueler thema is geworden binnen de organisatiewereld. Organisaties worden gedwongen niet alleen in te spelen op de snel veranderende behoeften van de klant, maar ook op de behoeften van de werknemers. Het verlanglijstje van de werknemer is de laatste jaren dan ook sterk veranderd. Deze verschillen worden ook wel aangeduid met de termen *Generatie X en Y* (Jolink et al., 2009). Generatie Y, geboren tussen 1975 en 1990, hecht in vergelijking met Generatie X, geboren tussen 1960 en 1975, veel meer waarde aan de eigen ontwikkeling binnen het werk. De werkplek wordt gezien als een kans om te leren (Bruel & Colsen, 2008). Het werk moet vooral leuk en uitdagend zijn en de work-life balance is daarnaast ook zeer belangrijk. Het salaris is hiermee van een meer ondergeschikt belang geworden. Voor organisaties is het dus van belang om die ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en te zorgen voor een bijna continue uitdaging. Op die manier zal een organisatie medewerkers aan zich kunnen binden.

Dat met name talenten voor een organisatie belangrijk zijn, blijkt uit verschillende onderzoeken die aantonen dat talenten kunnen bijdragen aan het onderscheidende vermogen van een organisatie (McCall, 2003). Organisaties met veel talenten blijken beter en sneller in te kunnen spelen op de complexe omgeving waardoor ze de concurrentie het hoofd kunnen bieden. Binnen (grote) organisaties is het tegenwoordig dan ook heel normaal dat er extra aandacht wordt besteed aan talenten door middel van het aanbieden van talentprogramma's. Deze programma's hebben vaak als doel de medewerker te ontwikkelen en te binden. Binnen dit onderzoek heeft dan ook de werking van een talentprogramma centraal gestaan. Er is gekeken naar wat zo'n programma doet met talenten en wat de effecten van een talentprogramma zijn als het gaat om de binding van talenten aan een organisatie. Tot slot is er op een andere manier naar deze effecten gekeken. Aan de hand van de theorieën van Pawson & Tilley (1997) is gepoogd antwoord te krijgen op de vraag welke factoren een rol spelen bij het ontstaan van de effecten. Door kennis te hebben van de onderliggende mechanismen en de context van een interventie kan namelijk een completer beeld worden verkregen van een interventie. Hierdoor zal bestaand beleid beter en verder ontwikkeld kunnen worden.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Probleemstelling	6
1.3. Relevantie	8
1.4. Leeswijzer	9
2. Robeco	10
2.1. De organisatie	10
2.2. De missie	10
2.3. HRD-beleid	11
2.4. Young Talent Programma	11
3. Theoretisch kader	13
3.1. HRM & HRD	13
3.2. Generatie Y en Mobiliteit	16
3.3. Talenten	19
3.4. Professionele ontwikkeling doet blijven?	22
3.5. Conclusie	27
4. Methodologische verantwoording	29
4.1. Onderzoeksstrategie	29
4.2. Onderzoekspopulatie	30
4.3. Analyse	31
5. Onderzoeksresultaten	33
5.1. Eigen carrière	33
5.2. Verwachtingen en ervaringen	36
5.3. Young Talent Programma & binding met Robeco	44
5.4. Het CMO-model	48
6. Conclusie	53
7. Discussie	55
7.1. Reflectie resultaten en aanbevelingen	55
7.2. Beperkingen onderzoek en suggesties vervolgonderzoek	56
Literatuur	58
Bijlagen	62

1 INLEIDING

Waarom een onderzoek naar talentmanagement? Is daar niet al voldoende over geschreven? Misschien wel. De literatuur hierover klinkt ook erg aannemelijk. Door te investeren in talenten, bijvoorbeeld door het aanbieden van ontwikkelingsprogramma's, kunnen talenten aan de organisatie worden verbonden (Vinkenburg, 2005). Maar pakken deze ontwikkelingsprogramma's binnen de praktijk wel voordelig uit? En zo ja, wat zorgt dan voor dat extra stukje binding? Zoals Pawson en Tilley (1997) aangeven in hun literatuur over beleidsevaluaties: wat zijn de onderliggende mechanismen achter de werking van een interventie? Wat speelt er zich precies af in die *black box* tussen een interventie en het resultaat?

In deze inleiding wordt uiteengezet wat de aanleiding is voor dit onderzoek. Tevens komen de doelstelling en de vraagstelling aan bod, wordt er besproken wat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie is en tot slot zal er een leeswijzer worden gepresenteerd met welke informatie waar te vinden is.

1.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek naar *talentmanagement* binnen een organisatie is de actuele vraag hoe talentvolle medewerkers aan een organisatie verbonden kunnen worden. Binnen de managementliteratuur, maar ook binnen de media wordt hier steeds meer aandacht op gevestigd. Voor organisaties is het in tijden van crisis, de aankomende vergrijzing en een steeds veranderende vraag namelijk moeilijk om te overleven (Knegtmans, 2008). Organisaties zijn genooddaakt om snel en innovatief te reageren op de dynamische en complexe omgeving. Op deze manier probeert men in te spelen op de wensen en de behoeften van de klant en poogt men de concurrentie het hoofd te bieden. Hiervoor is goed geschoold personeel nodig. Echter blijkt dat het niet altijd makkelijk is om dit aanwezige en goed geschoolde personeel ook daadwerkelijk te behouden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat 40% van de Nederlandse academici na twee jaar vertrekt bij hun werkgever (Ten Have et al., 2008, p. 29). Deze ontwikkeling heeft vaak te maken met een gebrek aan loopbaanperspectieven en promotiekansen (Ten Have et al., 2008, p.32). Overigens wordt dit ook nog eens bevestigd door de Nobiles MotivatieMonitor 2010 die onlangs is verschenen (Nobiles, 2010). Uit dit onderzoek blijkt dat

64% van de ondervraagden persoonlijke ontwikkeling binnen de carrière als erg belangrijk ervaart.

Deze ontwikkelingen gaan hand in hand met de toegenomen mobiliteit op de arbeidsmarkt. Het is tegenwoordig steeds makkelijker om van baan te wisselen, met uitzonderingen als de economische crisis natuurlijk daargelaten. Het blijkt dat met name *talenten* snel vertrekken op het moment dat ze door hun eigen werkgever niet meer worden uitgedaagd (Ten Have et al., 2008). Alles bij elkaar opgeteld maakt dat organisaties zich steeds meer bezighouden met de vraag hoe talentvolle medewerkers behouden kunnen worden. Dure investeringen als het aanbieden van talentprogramma's zijn dan ook niet meer weg te denken uit de organisatiewereld. Op deze manier hoopt men als organisatie in zijn geheel succesvoller te worden en te gaan voor duurzaam succes (Poell, 2006).

De vraag die dan naar boven komt is of deze dure investeringen zinvol zijn. Zorgen talentprogramma's daadwerkelijk voor het behoud van talenten? Middels een praktijkonderzoek binnen Robeco, een internationale organisatie die zich richt op beleggen en fondsbeleggen, zal hier kritisch naar worden gekeken.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Vraagstelling en doelstelling

Voor het onderzoek was het van belang dat de organisatie aandacht besteedt aan Human Resource Development en het ontwikkelen van, in het bijzonder, talenten. Het onderzoek is dan ook gericht op de *young talents* van Robeco. Robeco investeert jaarlijks veel geld in talentprogramma's met als doel medewerkers aan zich te binden en de organisatie als geheel succesvoller te maken (Robeco, 2006). Het kan daarom voor Robeco interessant zijn om te weten of doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden ook daadwerkelijk bijdragen aan het binden van talenten. Dit onderzoek heeft dan ook als doel inzicht te geven in de ervaringen van de young talents wat betreft het talentprogramma en de effecten daarvan met betrekking tot de binding van deze young talents aan de organisatie. Voor de talenten is het eveneens een goed moment om hun mening en wensen aan te geven ten opzichte van het bestaande beleid. De vraagstelling die hieruit voortvloeit en die in het praktijkonderzoek centraal stond is:

'Hoe beleven de young talents van Robeco het talentprogramma en welke rol speelt dit programma bij het binden van deze medewerkers aan de organisatie?'

Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- *Wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de young talents wat betreft het young talent programma bij Robeco en in hoeverre worden deze bevredigd?*
- *Wat is het effect van het talentprogramma met betrekking tot de binding van de young talents aan Robeco?*
- *Wat is het werkzame bestandsdeel dat zorgt voor de effecten van het young talent programma?*

1.2.2 Operationalisering

Er zijn een aantal begrippen in de vraagstelling die om een preciezere definitie vragen. Hieronder zullen deze kort worden beschreven:

- *Young Talents*: talentvolle medewerkers van Robeco die door hun leidinggevendenden als talenten worden beschouwd en deelnemen aan het talentprogramma. Robeco heeft hiervoor een profielschets ontwikkeld (zie bijlage 1).
- *Talentprogramma*: het tweejarig durende programma bij Robeco dat is gericht op de professionele en persoonlijke ontwikkeling van talenten (Robeco, 2006).
- *Binding*: met binding wordt bedoeld de betrokkenheid van medewerkers bij Robeco. Iemand is verbonden als hij uit vrije wil bij Robeco wil blijven werken en eventueel door wil groeien naar een andere functie.
- *Werkzame bestandsdeel*: hiermee wordt bedoeld op de kracht of het onderliggende mechanisme dat bijdraagt aan de effecten van het talentprogramma.

1.3 Relevantie onderzoek

Binnen de managementwereld zijn Human Resource Management en Human Resource Development belangrijke onderwerpen van gesprek geworden. De literatuur daarover klinkt bovendien erg aannemelijk: werk moet leuk en uitdagend zijn en vooral niet saai. Er moet een goede werksfeer hangen en als je promotie kunt maken is dat mooi meegenomen (Ten Have et al., 2008). Daarnaast zijn talenten voortdurend op zoek naar nieuwe uitdagingen en willen ze zich blijven ontwikkelen (Knegtmans, 2008). Echter is er maar weinig wetenschappelijk praktijkonderzoek gedaan naar het ontwikkelen van talenten en de effecten daarvan wat betreft de binding met de organisatie. De wetenschappelijke relevantie uit zich dan ook in het feit dat het interessant is om te onderzoeken of de talentprogramma's de vooraf opgestelde doelen behalen. Daarnaast is er op een andere manier naar deze effecten gekeken. Middels de theorieën van Pawson en Tilley is gepoogd antwoord te geven op de vraag wat het werkzame bestandsdeel is van een talentprogramma. Binnen de wetenschap wordt er voornamelijk gekeken naar de eventuele effecten die worden veroorzaakt door een bepaalde interventie (Pawson & Tilley, 1997). Weliswaar kijkt men dan niet zozeer naar welke onderliggende factoren bijdragen aan deze effecten. Aldus Pawson en Tilley is dit echter van groot belang wil men bestaand beleid verder kunnen ontwikkelen (Pawson & Tilley, 1997).

De maatschappelijke relevantie uit zich in het feit dat het binden en ontwikkelen van talenten op dit moment een belangrijk vraagstuk is. Met de vergrijzing in het vooruitzicht, waardoor veel mensen de arbeidsmarkt zullen verlaten en minder mensen ervoor terugkomen, is het voor organisaties van groot belang goed personeel te binden. De krant hoeft maar opengeslagen te worden en er staan allerlei resultaten van onderzoeken op dit gebied. Zo verscheen juni jongstleden nog een onderzoek naar de motivatie van medewerkers (Nobiles, 2010). Bovendien besteedt vrijwel iedere grotere organisatie veel aandacht aan het ontwikkelen van personeel. Een vast onderdeel van vacatures is tegenwoordig gericht op de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de desbetreffende organisatie. Het is dan ook het visitekaartje van een organisatie; investeren in je personeel geeft aan dat je een goede werkgever bent (Ten Have et al., 2008). Voor organisaties is het van belang te weten of dergelijke ontwikkelingsprogramma's ook echt zinvol zijn. Behalen de programma's de vooropgestelde doelen? Voor de organisatiewereld kan praktijkonderzoek daarom interessante conclusies opleveren.

Tot slot sluit dit onderzoek aan bij de studie Algemene Sociale Wetenschappen. Binnen deze studie wordt er vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar maatschappelijke problemen en verschijnselen. Hierdoor poogt men een beter en completer beeld van de situatie te krijgen. Dit kenmerk van interdisciplinariteit komt ook tot uiting in dit onderzoek. Binnen het onderzoek kwamen voornamelijk de bedrijfskundige en de (organisatie)psychologische discipline naar voren. Vanuit de bedrijfskundige discipline is gekeken naar hoe een organisatie zich organiseert. Hoe ziet het talentprogramma eruit en wat willen ze daarmee bereiken? Vanuit de organisatiepsychologie werd gekeken naar wat deze programma's met, in dit geval de young talents, doen en hoe ze deze beleven. Op deze manier kan de interdisciplinariteit van Algemene Sociale Wetenschappen worden gekoppeld aan de bedrijfswereld.

1.4 Leeswijzer

Om een antwoord te krijgen op de al eerder genoemde hoofd- en deelvragen zal in hoofdstuk 2 verder worden ingegaan op Robeco als organisatie. Waar staat zij voor? Wat is hun missie? En hoe ziet het beleid wat betreft human resource development en in het bijzonder, het young talent programma eruit?

Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de bestaande literatuur met betrekking tot talentmanagement uiteen worden gezet. In hoofdstuk 4 zal de onderzoeksmethode behandeld worden en in hoofdstuk 5 staan de onderzoeksresultaten centraal. Hieraan zal in hoofdstuk 6 een conclusie worden verbonden en tot slot komen in hoofdstuk 7 de discussie, de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen met betrekking tot het young talent programma aan de orde.

NB overall waar *hij* geschreven staat kan ook *zij* worden gelezen.

2 ROBECO

Het onderzoek is, zoals al eerder naar voren kwam, uitgevoerd binnen Robeco. Om een beter beeld van deze organisatie te krijgen zal in dit hoofdstuk verder worden ingegaan op de kerntaken van het bedrijf, de missie en het gehanteerde beleid betreffende human resource development.

2.1 De organisatie

Robeco (afgeleid van Rotterdam Beleggings Consortium) is een vermogensbeheerder die zich richt op beleggen en fondsbeleggen voor particulieren en institutionele beleggers wereldwijd. Inmiddels is Robeco uitgegroeid tot een internationale organisatie met ruim 1.600 werknemers en kantoren in onder andere Bahrein, China, Korea, de Verenigde Staten, Spanje, Zwitserland en Frankrijk (Robeco, 2010). Het beheerd vermogen is de laatste 80 jaar gestegen tot circa 135 miljard euro. Het productaanbod van Robeco omvat aandelen-, vastrentende beleggingen, geldmarktfondsen en alternatieve investments zoals hedgefondsen, private equity en gestructureerde producten. In 1990 gaat Robeco voor het eerst samenwerken met de Rabobank om de krachten te bundelen en de schaalvoordelen te vergroten. Later, in 2001, wordt Robeco voor 100% onderdeel van de Rabobank Groep, wereldwijd de enige niet-publieke bank met de hoogste kredietwaardigheidsbeoordeling van particuliere banken (Robeco, 2010).

2.2 De missie

De missie van Robeco is *'blijven behoren tot de toonaangevende internationale vermogensbeheerders'* (Robeco, 2010). Ze willen dat de klanten voorzien worden van de allerbeste producten en vaardigheden op het gebied van vermogensbeheer. Niet alleen in de belangrijkste en bekendste financiële centra van de wereld, maar ook in een selectie van opkomende markten. Bovendien voelen ze zich maatschappelijk betrokken en hechten daarom veel waarde aan duurzaam beleggen. Om aan deze missies te voldoen besteedt Robeco aandacht aan zijn kernwaarden integriteit, klantfocus, resultaatgerichtheid, samenwerken en kwaliteit. Daarnaast besteedt Robeco veel aandacht aan de werving en selectie van zijn personeel. Eenmaal in dienst van Robeco, worden door HR-Development verschillende trainingen en talentprogramma's aangeboden om de werknemers blijvend te ontwikkelen (Robeco, 2010).

2.3 HRD-beleid

Het HRD-beleid van Robeco ziet er als volgt uit (Robeco, 2010). Iedere werknemer kan via de *Robeco trainingskalender* aan verschillende cursussen en trainingen deelnemen. Daarnaast besteedt Robeco veel aandacht aan de aanwezige talenten. Robeco is, door het steeds actueler worden van het fenomeen talentmanagement en de positieve effecten van ontwikkelingsmogelijkheden, gestart met het organiseren van verschillende talentprogramma's (Robeco, 2006). Voor de oudere talenten worden het *Talent Specialist* en *Talent Managers Programma* georganiseerd. Middels deze programma's kan het talent zich verder ontwikkelen als specialist of als manager. Daarnaast is er voor de jongere talenten het *Young Talent Programma*. Dit, in 2006 voor het eerst gestarte programma, is een meer algemeen programma waarbij de young talents zich op professioneel en persoonlijk vlak kunnen ontwikkelen. Tot slot is er het *Talent Network*. In het talent network zitten deelnemers die door Robeco worden beschouwd als *'medewerkers met een hoge toegevoegde waarde, die opvallen door hun kennis van de organisatie, bijzondere prestaties, een brede interesse en zichtbaarheid zowel binnen Robeco als daarbuiten'* (Robeco, 2010). Het talent network, dat voornamelijk is gericht op interessante lezingen, heeft een vrijblijvend karakter. Men kan zelf bepalen wanneer men naar welke lezing gaat. Aan alle talentprogramma's en het talent network gaat echter wel een selectie vooraf.

2.4 Young Talent Programma

Het young talent programma, dat in dit onderzoek centraal staat, heeft als doel jonge, talentvolle medewerkers aan de organisatie te binden en hen in de toekomst key-posities binnen de organisatie te laten bekleden (Robeco, 2006). Om dit te bereiken is het van belang dat er in de juiste talenten wordt geïnvesteerd. Een uitgebreide selectie is dan ook noodzakelijk. De direct leidinggevenden van de young talents dragen hun talenten voor die voldoen aan het young talent profiel (zie bijlage 1) en die zij geschikt achten voor het young talent programma. Aan de hand van deze namen kijkt de HR-afdeling samen met de *Management Board* wie er daadwerkelijk geselecteerd zullen worden (Robeco, 2010). Vervolgens krijgen de young talents door middel van een presentatie, gegeven door HR-Development, informatie over het programma. Hierna kunnen ze zelf bepalen of ze het talentprogramma ook daadwerkelijk gaan volgen.

Het talentprogramma bestaat uit een inhoudelijk deel ofwel de *RSM-modules*, en een persoonlijk deel (Robeco, 2006). De RSM-modules zijn modules die gegeven worden door docenten van de Rotterdam School of Management in samenwerking met Robeco. Binnen deze modules komen verschillende onderwerpen aan bod die interessant zijn voor werknemers van een financieel bedrijf als Robeco. Voorbeelden hiervan zijn algemene aspecten van bedrijfskunde, maar ook meer gespecificeerde onderwerpen als beleggen en de risico's daarvan (Robeco, 2006). Het persoonlijke deel bestaat uit *Young Professionals*. Binnen deze cursus wordt de aandacht gericht op het ontwikkelen van sociale en emotionele vaardigheden. Deze cursus heeft als doel het bewust worden van jezelf en je eigen gedrag en het bewust worden van anderen en hun gedrag (Robeco, 2006). Het persoonlijke deel bestaat tevens uit een individueel gedeelte. Aan de hand van een assessment wordt gekeken welke specifieke vaardigheden van een young talent verder ontwikkeld kunnen worden. De young talents mogen hierna zelf kiezen welke cursussen ze willen volgen om zich op die specifieke punten te ontwikkelen (Robeco, 2006). Naast deze twee onderdelen behoren een cursus Engels, tenzij iemand beschikt over het gewenste niveau, en een cursus *Netwerken en Persoonlijk profileren* ook tot de vaste onderdelen.

Middels het aanbieden van dergelijke programma's en het investeren in personeel hoopt Robeco talentvolle medewerkers aan zich te binden en als organisatie, in zijn geheel en in de toekomst nog succesvoller te worden.

3 THEORETISCH KADER

Binnen dit hoofdstuk zal de bestaande theorie die relevant is voor dit onderzoek uiteen worden gezet. Ten eerste zal in worden gegaan op human resource management en human resource development in het algemeen. In paragraaf 3.2 zullen de veranderingen met betrekking tot werknemers behandeld worden. Deze verschillen worden aangeduid met de termen *generatie X en Y*. Ook zal in deze paragraaf stil worden gestaan bij de toegenomen *mobilititeit* op de arbeidsmarkt. Vervolgens wordt er in paragraaf 3.3 gekeken naar het begrip *talent* en wordt hieraan een definitie verbonden. In de daaropvolgende en tevens laatste paragraaf wordt uiteengezet wat er bekend is over talentontwikkeling en de effecten daarvan met betrekking tot de binding van talenten aan een organisatie.

3.1 HRM & HRD

3.1.1 *Human Resource Management*

De laatste decennia heeft het thema *Human Resource Management* binnen het bedrijfsleven een belangrijke plek ingenomen. Het werd duidelijk dat het bij een organisatie niet meer alleen draaide om met zo weinig mogelijk middelen een zo hoog mogelijk resultaat te behalen. Het personeel werd steeds belangrijker. Zij zorgen er immers voor dat de resultaten überhaupt behaald kunnen worden. Organisaties met een goed ontwikkeld personeelsbeleid blijken dan ook beter te presteren dan organisaties die minder actief zijn op dat gebied (De Vries & Wortel, 2003). Er zal dus een balans gevonden moeten worden tussen enerzijds de behoeften van de organisatie zoals een zo productief mogelijke inzet van de werknemers en anderzijds de behoeften van de werknemers (De Vries & Wortel, 2003).

In het kort is Human Resource Management gebaseerd op de volgende vier ideeën (Doorewaard & de Nijs, 2004). Ten eerste moet het HR-beleid geïntegreerd zijn in de algemene strategie van de organisatie. Personeelsmanagement is van strategisch belang voor het langetermijnsucces van een onderneming. Organisaties, maar ook de medewerkers moeten flexibel zijn en snel kunnen inspelen op veranderingen uit de complexe, externe omgeving. Hieruit vloeit ook het tweede idee voort, namelijk dat de verantwoordelijkheid moet liggen bij het topmanagement en de uitvoering moet zowel op tactisch als operationeel niveau worden geïntegreerd in het lijnmanagement. Het managementteam op de desbetreffende afdeling is

daarmee verantwoordelijk voor een goede uitvoering van het door de top bedachte beleid en daarmee voor de directe productie. Het derde idee beschrijft de werknemer als *human capital*. Hij is daarmee een hulpbron binnen de organisatie en dus niet langer een kostenpost. Het (economische) succes wordt bepaald door de wijze waarop het management de werknemers optimaal weet te motiveren en hun talenten weet te benutten. Hiermee is ook het laatste uitgangspunt aangestipt. Human Resource Management richt zich op de talenten van medewerkers en het binden van hen aan de organisatie. Op deze manier kan een organisatie boven de concurrerende organisaties uitsteken (Doorewaard & de Nijs, 2004). Het ontstaan van deze managementvorm heeft te maken met het feit dat de samenleving steeds meer een lerende samenleving is geworden. Om niet buitenspel te raken in deze snel veranderende omgeving moet iedereen ongeacht leeftijd, afkomst, sekse of opleidingsniveau zichzelf voortdurend ontwikkelen, zowel levenslang als levensbreed (Van Gent, 2003).

Met de komst van Human Resource Management is er dus een hoop, ten gunste van de werknemer, maar ook van de organisatie veranderd. De werknemers naast de lopende band werden vervangen door robots, er werd geïnvesteerd in het personeel en men ging de mening van de consument als zeer belangrijk ervaren. Dit alles met het doel de steeds groeiende concurrentie het hoofd te bieden.

3.1.2 Human Resource Development

Uit bovenstaand stuk is gebleken dat organisaties flexibel moeten zijn om in te kunnen spelen op de snel veranderende vraag vanuit de omgeving. Om aan deze eis te kunnen voldoen is goed geschoold personeel nodig. Voor een deel gebeurt dit op de middelbare school en tijdens vervolgopleidingen. Echter is dit in tijden van veranderingen alleen niet voldoende. Post-initiële scholing is dan vaak nodig (Kluytmans, 2001). Waar Human Resource Management zich richt op het plaatsen van de juiste mensen, kijkt Human Resource Development, als onderdeel van HRM, meer naar het ontwikkelen van die mensen en die plek (Poell, 2006). HRD als begrip dekt zelf eigenlijk de inhoud al. Toch bestaan er verschillende definities van HRD. Zo beschrijft Poell (2006, p.12) HRD als volgt: het 'organiseren van het leren: het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen is gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers evenals het functioneren van de organisatie als geheel'. De Academy of Human Resource Development omschrijft HRD op de volgende manier (Van Gent, 2003, p. 19): 'HRD

is een interdisciplinair werkterrein, gericht op systematische training en ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling, met als doel processen te verbeteren en het leren en de performance van individuen, organisaties, gemeenschappen en de maatschappij te bevorderen'.

Kluytmans omschrijft de definitie van HRD simpeler (2001, p. 346). Het gaat bij HRD om het ontwikkelen van mensen in een organisatiecontext. De 'D' van Development staat voor het 'ontwikkelen', de 'H' van Human geeft aan dat het om 'mensen' gaat en de 'R' van Resource staat voor het feit dat deze mensen worden beschouwd als hulpbronnen voor het bereiken van de doelen. Deze doelen kunnen bestaan uit persoonlijke, team- of organisatiedoelen. Hieruit komen ook verschillende opvattingen van HRD voort. Enerzijds de opvatting dat HRD expliciet gekoppeld moet worden aan de organisatiedoelen. HRD is alleen HRD als het een bijdrage levert aan het bereiken van de organisatiedoelen. Anderzijds de opvatting waarin HRD als doel op zich wordt beschouwd, ofwel als een voor de medewerkers inherent waardevolle activiteit (Kluytmans, 2001).

Bovenstaande definities hebben allemaal gemeen dat het bij HRD draait om het ontwikkelen van personeel en daarmee de organisatie. Het doel hiervan is het verbeteren van de werkprestaties, het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en het zorgen voor lagere kosten en hogere omzetten. Omdat bovengenoemde factoren als een belangrijk onderdeel van HRD worden gezien, zal binnen dit onderzoek de volgende definitie van HRD gehanteerd worden:

'HRD is het ontwikkelen van werknemers op persoonlijk en professioneel vlak, mogelijk gemaakt door de werkgever en ter bevordering van arbeidsprestaties en persoonlijke groei en daarmee ook ter bevordering van de successen van de organisatie als geheel.'

HRD omvat verschillende manieren van opleiden. Het bevat het opleiden zelf, het doen ontwikkelen doormiddel van scholing, training en/of vorming en het bevat het 'leren', ofwel het ontwikkelen zelf (Kluytmans, 2001). Verder kan er onderscheid worden gemaakt tussen individueel en collectief leren en opleiden. Wat betreft collectief leren kan het zowel gaan om teams als om de organisatie in zijn geheel. Tot slot bestaat er ook een onderscheid tussen het leren tijdens het werk, *on the job*, en het leren daarbuiten ofwel *off the job*.

Human Resource Management en Human Resource Development hebben er dus in het kort voor gezorgd dat organisaties tegenwoordig anders met hun personeel omgaan. De werknemer wordt niet meer alleen gezien als een kostenpost, maar ook als een hulpbron om organisatiedoelen te behalen. De werknemer is iemand waarvoor gezorgd moet worden en waarin een organisatie moet investeren. Middels opleidingen en cursussen kan men goed personeel nog succesvoller maken en zo, als organisatie, gaan voor duurzaam succes.

3.2 Generatie Y en Mobiliteit

3.2.1 Generatie X en Y

Uit bovenstaand verhaal blijkt dat de kijk op de werknemer in de loop der tijd veranderd is. Bovendien moeten organisaties zich steeds flexibeler opstellen zodat snel en innovatief kan worden ingespeeld op de vraag uit de omgeving. Hierdoor worden medewerkers tegenwoordig geacht mobieler te zijn dan vroeger (Doorewaard & De Nijs, 2004). Daarnaast is de houding van de werknemer zelf wat betreft arbeid veranderd. Werk wordt niet meer alleen gezien als middel om in het levensonderhoud te voorzien, maar krijgt door de toegenomen welvaart steeds meer de betekenis van 'een kans om te leren'. De werknemer verkiest zijn eigen ontwikkeling boven de zekerheid van een baan (Bruel & Colsen, 2008).

Deze verschillen in generaties worden ook wel aangeduid met *Generatie X en Y*. Generatie X is de populatie die tussen 1960 en 1975 geboren is (Jolink et al., 2009). Deze generatie kenmerkt zich door het belang dat zij hecht aan een financiële vergoeding, verantwoordelijkheid in het werk, de eigen carrière en de loyaliteit aan de eigen doelen. Generatie Y is de generatie die is geboren tussen 1975 en 1990 (Jolink et al., 2009). Zij zijn opgegroeid in een tijd dat alles kon, mocht en alles moest. Ze weten wat ze willen, kunnen en wat ze waard zijn. Generatie Y wordt dan ook gekenmerkt doordat ze zichzelf wil ontplooiën en vooral plezier in het werk wil hebben. Daarnaast is de *work-life balance* belangrijk. Ze willen hun tijd flexibel in kunnen delen en tot slot speelt erkend worden een belangrijke rol in hun werk. De medewerker vraagt dus zelf om meer afwisseling in het werk en neemt een actieve houding aan als het gaat om zijn eigen loopbaan. In het uiterste geval *jobhopt* de medewerker dan ook regelmatig van de ene baan naar de andere baan (Jolink et al., 2009). Deze ontwikkelingen van mobiliteit van medewerkers en het belang dat organisaties én medewerkers zelf daarin hebben, wordt aangeduid met *employability*. Letterlijk betekent dit het telkens

aanpassen van de medewerker aan de eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld (Doorewaard & De Nijs, 2004, p. 237).

Deze trend van *lifetime employability* heeft gevolgen voor de rol van de medewerker in het vormgeven van zijn eigen loopbaan (Doorewaard & De Nijs, 2004). Deze rol is verschillend te typeren, afhankelijk van de soort organisatie. In meer bureaucratische organisaties betekent actief zijn in je eigen loopbaan of een sprong willen maken in je carrière vaak vertrekken. Doorstromen kan alleen als er een vacature vrij is en de manager positief beslist over de werknemer. In meer flexibelere organisaties moet de medewerker zelf inhoud geven aan zijn loopbaan. De medewerker neemt daarin een actieve houding aan en managet als het ware zijn eigen carrière. Binnen deze organisaties is het ontwikkelen van talent en het behouden van hen een belangrijk beleidspunt. De manager vervult hierbij een sturende rol.

3.2.2 Mobiliteit

Elk jaar wisselen grote aantallen werknemers van positie. Dit gebeurt zowel intern als extern, opwaarts, neerwaarts of gelijkblijvend en vrijwillig of onvrijwillig (SCP, 2005). Zo is uit een Amerikaans onderzoek gebleken dat een gebrek aan loopbaanperspectieven en promotiekansen het hoogst scoorde op de lijst van ex-medewerkers (Ten Have et al., 2008, p. 32). Ook is gebleken dat 40% van de Nederlandse academici na twee jaar vertrekt bij hun werkgever (Ten Have et al., 2008, p. 29). Beide trends dragen bij aan de toegenomen mobiliteit op de arbeidsmarkt. Dit heeft verschillende gevolgen voor de arbeidsmarkt, de organisatie en de werknemer zelf. Deze gevolgen zullen aan de hand van verschillende disciplines besproken worden, namelijk de sociologische, de psychologische en de bedrijfskundige discipline.

Sociologen, die van nature belangstelling hebben voor de invloed door de omgeving op het gedrag van het individu, zijn van mening dat verschillende factoren invloed uitoefenen op de loopbanen van mensen (Paffen, 1993). Zo heeft de herkomst en sociale achtergrond van een persoon invloed op de keuzes die hij maakt. In deze tijden, waarin ontwikkeling op persoonlijk en professioneel vlak een belangrijke rol speelt binnen de arbeidsmarkt, zullen mensen die opgegroeid zijn in een stimulerende omgeving sneller op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen. Ook als dit niet mogelijk is binnen de eigen organisatie. Het gedrag van werknemers hangt dus af van hun omgeving en de kansen die er bestaan om de carrière anders in te richten. Uit bovenstaande zou men dus logischerwijs kunnen concluderen dat een steeds flexibeler wordende

arbeidsmarkt bijdraagt aan de toegenomen mobiliteit. Hierdoor wordt het normaal om vaker en sneller van baan te wisselen en wordt de mobiliteit op de arbeidsmarkt in stand gehouden.

Door psychologen wordt de keuze voor een beroep of loopbaan onder meer in verband gebracht met verschillen in persoonlijke interesses, de eigen identiteitsopvatting en de ontwikkeling daarin, de behoeften van mensen en de persoonlijke stijl van omgaan met de omgeving (Paffen, 1993). Zo neemt de ene werknemer een actievere houding aan wat betreft de loopbaan dan de andere. Een stap vooruit in de loopbaan betekent vaak een gevoel van waardering en succes. Het motiveert de werknemer zijn best te doen en het verhoogt de wil om nog beter te presteren (McCall, 2003). De toegenomen mobiliteit helpt werknemers bovendien de eigen competenties aan te scherpen en daardoor kansen op de arbeidsmarkt te behouden of te vergroten (Buyens, 2008). Echter heeft mobiliteit ook een keerzijde, zeker als deze gedwongen en neerwaarts is. Dit heeft psychische gevolgen zoals de aantasting van de emotionele stabiliteit en het zelfwaarde-gevoel (Paffen, 1993, p. 89).

Voor de organisatie heeft de toegenomen mobiliteit ook gevolgen. Ten eerste is het belangrijk om aan te geven dat er vandaag de dag een bredere definitie wordt toegekend aan baanmobiliteit (Buyens et al., 2008). Naast de traditionele verticale mobiliteit bestaat er tegenwoordig ook een horizontale vorm. De werknemer verandert bij horizontale mobiliteit wel van functie, maar gaat niet omhoog of omlaag op de hiërarchische ladder (Buyens et al., 2008). Werkgevers hebben baat bij een flexibele arbeidsmarkt met toenemende mobiliteit. Een werkgever streeft er immers naar de juiste persoon op de juiste plek te krijgen, zodat optimale prestaties worden geleverd en de concurrentie wordt bevorderd (Greenhous et al., 2000). Mobiliteit op de interne en externe arbeidsmarkt creëert in dit perspectief de noodzakelijke flexibiliteit om in te spelen op de wisselende *personeelsplanningbehoefte* van het bedrijf (Buyens et al., 2008). Daarnaast kan een organisatie, door de horizontale mobiliteit, talenten aan zich binden door een *carrièreperspectief* te bieden in een steeds platter wordende organisatie (Schoemaker, 2006). Echter kan de toegenomen mobiliteit ook negatief uitpakken voor een organisatie. Zo kan een talent vrijwillig naar de concurrent vertrekken. Voor een organisatie is het niet alleen vervelend omdat er een talent vertrekt, maar ook omdat er veel tijd en energie is gestoken in het inwerken van de medewerker (Ten Have et al., 2008). Bovendien kost het een organisatie ontzettend veel geld. Gebleken is dat, als alles wordt meegeteld, zoals het verdwijnen

van een netwerk en het inwerken van een nieuwe medewerker, het neerkomt op anderhalf keer het jaarsalaris van de vertrekkende medewerker (Ten Have et al., 2008, p. 29).

Mobiliteit kan dus op vele manieren plaatsvinden, intern, extern, opwaarts, neerwaarts of gelijkblijvend en vrijwillig of onvrijwillig. Afhankelijk van het soort mobiliteit kan het positief en negatief zijn voor zowel de werkgever als de organisatie. Binnen de organisatiecontext komt het er dus op neer dat de werknemer en de werkgever hun belangen bij baanmobiliteit moeten verzoenen zodat de nodige talenten aan de organisatie verbonden kunnen worden en beide partijen er baat bij hebben (Buyens et al., 2008).

3.3 Talenten

3.3.1 Wat is een talent?

Talent is een veel voorkomend woord in de Nederlandse taal. Binnen de sport- en muzikwereld wordt regelmatig over talenten gesproken, maar ook in de organisatiewereld komt dit begrip vaak ter sprake. Maar wat is nou 'talent'? Ten eerste komt de vraag naar boven in hoeverre talent voortkomt uit aangeboren kwaliteiten en in welke mate het wordt bepaald door levenservaring (McCall, 2003). Vaak wordt talent gezien als een aangeboren eigenschap, maar in de praktijk blijkt dat een stuk genuanceerder te liggen (Colvin, 2006). Intelligentie, motivatie en persoonlijkheid zijn weliswaar noodzakelijke voorwaardes, maar het draait bij toptalent voornamelijk om het innerlijke vermogen om iets specifiek buitengewoon goed te (gaan) beheersen (Colvin, 2006). Toptalenten moeten heel lang en hard werken om de top te bereiken. Echter gaat het hier om een pijnlijke en veeleisende variant van werken. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen, op welk gebied dan ook, eerst heel snel leren, vervolgens vertragen en ten slotte bijna stoppen met leren. Het kost hen teveel tijd en moeite om de grenzen te blijven verleggen. Toptalenten daarentegen hebben een andere leercurve. Zij vertonen een heel lange en scherpe curve waarbij ze er zelf voor zorgen dat deze leercurve wordt gevoed. Talenten gaan steeds op zoek naar uitdagende en leerzame opdrachten. De conclusie is dan ook, aldus Colvin (2006), dat alle toptalenten, ongeacht branche, expertisegebied of beoefende sport, beschikken over een grote motivatie om beter te worden en dit bereiken door een geconcentreerde manier van training en het maken van een heldere analyse van de feedback die ze krijgen. Met alleen talent kom je er dus niet, daarvoor moet de wil groot zijn en moet men bereid zijn hard te werken.

Een ander belangrijk punt wat betreft 'talent' is het feit dat er anderen nodig zijn om het talent ook daadwerkelijk te ontdekken, te zien en te erkennen (McCall, 2003, p. 155). Leeft een talent in een wereld waarin niemand het talent opmerkt, dan zal het talent zich niet verder ontwikkelen. Binnen dit onderzoek is het talent dan ook afhankelijk van de organisatie waar hij werkt en welke definitie de organisatie van 'talent' hanteert. Daarnaast hangt het 'talent' af van de persoon zelf. Als een talent de gegeven kansen niet benut zal hij ook nooit uitgroeien tot een toptalent. Echter ontstaat uit de dingen die ze geleerd hebben vaak nieuwsgierigheid en de bereidheid om nog meer te leren (McCall, 2003). Mensen zijn namelijk het meest gemotiveerd en geïnspireerd als ze het gevoel hebben met hun talenten bezig te zijn, aldus Schoemaker (2006). Ze voelen passie voor hun werk, waardoor ze automatisch betere prestaties gaan leveren. Al met al moeten ze dan natuurlijk wel beschikken over de enorme motivatie om te blijven leren.

Korten en Verhiel (2009) vatten bovenstaande samen in het spreken over 'talent'. Het begrip talent valt voor hen uiteen in vier onderdelen: *de talentsom*. In eerste instantie is talent een *gave*, het is iets dat je gewoonweg bezit. Ten tweede moet iemand beschikken over *ambitie*. Het talent moet voldoende doorzettingsvermogen hebben om het talent ook daadwerkelijk te ontwikkelen. Ten derde beschikt iemand over de zelfbeheersing om het te doen, ofwel *discipline*. En tot slot moet het talent het ook mogen, hij moet de *mogelijkheid* krijgen zich te kunnen ontwikkelen.

Echter zegt deze informatie weinig over welke eigenschappen kenmerkend zijn voor een talent. Om het begrip talent concreter te maken is het interessant om te kijken naar deze kenmerken. Wat maakt een talent een echt toptalent? Hierover is veel geschreven, met als doel een profiel te ontwerpen met daarin een beschrijving van de karaktereigenschappen van een talent.

3.3.2 Kenmerken Talent

Knegtman (2008) beschrijft in zijn populair wetenschappelijk boek 'Top Talent' de 9 universele criteria van toptalenten. Deze kenmerken kunnen worden gezien als geloven die een manager aanhangt als het gaat om talenten (Van Veenendaal, 2010). Aldus Knegtman (2008) zijn talenten mensen die creatief, gepassioneerd en gemotiveerd zijn. Daarnaast kunnen ze pieken op het juiste moment en beschikken ze over een groot leervermogen. Tevens kunnen ze proactief problemen oplossen en zijn ze sterk in het reduceren van complexiteit. Tot slot stellen

talenten ambitieuze, maar realistische doelstellingen waardoor ze blijvend worden uitgedaagd. Overigens is hiervoor wel een dosis moed en zelfvertrouwen nodig.

Ook in het boek 'Toptalent' van McCall (2003) worden dergelijke kenmerken beschreven. In grote lijnen komt dit overeen met de hierboven beschreven kenmerken van talenten. Desalniettemin is er ook een verschil. Zo spreekt Knegtman niet over het omgaan met cultuurverschillen terwijl dit tegenwoordig een belangrijke kwestie is binnen een organisatie (Siebers, 2002). Als een organisatie van dichtbij bekeken wordt, wordt duidelijk dat er een groot aantal actoren samenwerken. Medewerkers, managers en klanten hebben allen verschillende belangen, wensen en perspectieven. Een leidinggevende moet hier oog voor hebben, dit respecteren en er rekening mee houden. Een toptalent moet dus sociaalvaardig zijn en om kunnen gaan met deze verschillende soorten mensen binnen een organisatie. Op die manier krijgen medewerkers vertrouwen in hun leidinggevend en kan een organisatie, door samen te werken, meer bereiken (Siebers, 2002).

Echter is geen één talent hetzelfde en hoewel een talent beschikt over een gave, de ambitie, de discipline en de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (Jolink et al., 2009), bestaat er niet één unieke set van vaardigheden voor talenten (Knegtman, 2008, p. 139). Dit geldt bovendien ook voor diegene die het toptalent ontdekt. Ook hij kijkt door een eigen bril en heeft eigen ideeën over wat een toptalent is (Knegtman, 2008). Voor de ene functie is misschien veel kennis vereist terwijl voor de andere functie doorzettingsvermogen belangrijker is. Op deze manier is, zoals al eerder is beschreven, talent erg afhankelijk van de context en van de verwachtingen uit zijn omgeving.

3.3.3 Motivatie

Nu we weten wat toptalenten zijn en wat ze moeten kunnen, is het minstens zo belangrijk om erachter te komen wat ze willen en wat hen motiveert. In het praten over motivatie moet dan ook eerst onderscheid worden gemaakt tussen drijfveren en beweegredenen (Vinkenburg, 2005). Drijfveren voorspellen het gedrag op de langere termijn en manifesteren zich meestal onbewust. Zij geven richting aan het gedrag zonder altijd precies te weten waarom. Beweegredenen daarentegen voorspellen het gedrag op de korte termijn en vinden plaats op bewust niveau (Vinkenburg, 2005). Het zijn de motieven en de redenen die we zelf aangeven waarom we iets doen of juist niet doen. Voor een organisatie is het dus belangrijk om erachter te komen wat de

beweegredenen en drijfveren van een talentvolle werknemer zijn. Als deze namelijk bekend zijn kan hierop worden ingespeeld.

Ten Have beschrijft dit middels het *grote verhaal* en het *kleine verhaal* (Ten Have et al., 2008). Het grote verhaal omvat de missie, visies, strategische scenario's en concurrentie-analyses van een organisatie. Het kleine verhaal omvat juist een goede sfeer en omgangsvormen, aandacht voor individuen en oog voor details. Het grote verhaal is dan ook een stuk makkelijker. Een HR-beleid vormt een goede basis. Het kleine verhaal, het daadwerkelijk mobieler maken van mensen, echt investeren en je afvragen wat mensen beweegt is veel moeilijker. Ten Have beschrijft dit als onderdeel van *employment marketing*. Werknemers en organisaties moeten elkaar als klant zien. Bovendien is het belangrijk dat je weet wat je zelf te bieden hebt en welke kenmerken je onderscheiden van anderen. Door vragen te stellen als wie zijn wij, wie hebben wij nodig, wat kunnen wij bieden, wat beweegt hen en wat kunnen zij brengen, leert men elkaars behoeften kennen.

Nu bekend is dat werk steeds meer wordt gezien als een plek om te leren en te ontwikkelen en dat, in het bijzonder, talenten graag uitdagingen aangaan, kan een organisatie hierop inspelen. Hierbij moet wel de strategie van de organisatie in het achterhoofd worden gehouden. De organisatie moet weten waar ze voor staat, wie ze is en wat ze wil bereiken. Op deze manier weet de organisatie ook wat voor talenten belangrijk zijn om nog succesvoller te worden. Wil men talenten daadwerkelijk binden dan zal de organisatie eveneens in hen moeten investeren en hen behandelen als klanten.

3.4 Professionele ontwikkeling doet blijven?

3.4.1 Talenten binden?

Door de vergrijzing en het dalende geboortecijfer worden talenten een schaars goed (Knegtmans, 2008). De strijd om talenten beperkt zich dan ook niet meer tot de landsgrenzen. Door de globalisering is er een mondiale *War for Talent* ontstaan (Knegtmans, 2008). Hiermee wordt geduid op de boodschap dat degene die in de wereldwijde arena het ultieme talent zou aantrekken en behouden, uiteindelijk structureel goed zal presteren en de competitie zal voorblijven. Echter is het binden van talenten iets dat aan forse schommelingen onderhevig is (Knegtmans, 2008). Zo hebben in tijden van recessie bedrijven meer keuze als het gaat om het werven van werknemers en talenten. Terwijl in tijden van economische voorspoed en de

aankomende vergrijzing werknemers schaars zijn en er veel aandacht wordt besteed aan het binnenhalen en behouden van talenten. Desalniettemin realiseren bedrijven zich steeds meer dat het voortbestaan van de organisatie en hun onderscheidend vermogen afhankelijk is van talenten. Om de concurrentie te winnen moeten organisaties vernieuwend denken en snel, creatief en flexibel zijn. Alleen de bedrijven die beschikken over genoeg talent, dit talent constant weten te prikkelen en hen daarmee daadwerkelijk te binden, kunnen de concurrentiestrijd aan.

Overigens heeft *binding* niet altijd positieve gevolgen. De dubbelzinnige werking zit eigenlijk al in het woord zelf opgesloten. Binding kan verwijzen naar verbondenheid en gebondenheid (Vinkenburg, 2005). Bruel & Colsen (2008) spreken in hun boek 'De geluksfabriek' over verbonden en geboeide werknemers. Onder verbondenheid wordt *affectieve betrokkenheid* verstaan. Verbonden werknemers verbinden zich aan de identiteit en missie van de organisatie en zijn bereid hun lot aan de organisatie te verbinden. Factoren die hierbij een belangrijke rol spelen zijn een goede werksfeer, leuke collega's, interessant werk en goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Gebondenheid staat bekend als *continuïteitsbetrokkenheid*. Een gebonden werknemer blijft bij een organisatie werken omdat hij het gevoel heeft dat het niet anders kan. Dit kan gepaard gaan met negatieve attitudes en gedrag zoals een matige inzet en verwaarlozing van de taak. Organisaties zijn dan ook op zoek naar medewerkers die affectief betrokken zijn. Zij blijven immers uit vrije wil bij de organisatie en zetten zich daar sterk voor in (Bruel en Colsen, 2008).

Het is dus voor een organisatie belangrijk om te zorgen voor betrokken werknemers. Om talenten te binden moet een organisatie zorgen voor carrièregerichte betrokkenheid (Vinkenburg, 2005). Dit verwijst naar de mate waarin iemand gericht is op de vooruitgang in de persoonlijke loopbaan. Talenten zijn gemotiveerd om te leren en grijpen kansen om zichzelf te ontwikkelen vaak met beide handen aan. De organisatie moet ervoor zorgen dat die kansen ook daadwerkelijk geboden worden.

3.4.2 Jong Talent Management

Veel organisaties maken, om talenten te binden, te ontwikkelen en voor te bereiden op het echte werk gebruik van *traineeships* (Jolink et al., 2009). Het fenomeen traineeship is in de jaren '80 ontstaan. Het betreft de meest gehanteerde, expliciete vorm van *Jong Talent Management*. Een traineeship is een verkennend leer-werktraject voor starters en wordt

aangeboden door organisaties (Jolink et al., 2009, p.19). Deze jonge en vaak hoogopgeleide mensen krijgen gedurende twee tot vier jaar de tijd om de aspecten van het werk, de functie en de organisatie te leren kennen. Naast werkzaamheden op verschillende projecten en startersfuncties, doorlopen de trainees een uitgebreid opleidingstraject (Jolink et al., 2009). Daarnaast besteden veel organisaties ook aandacht aan het ontwikkelen van de al aanwezige talenten binnen een organisatie (Auée, 2005). Deze programma's zijn vaak gebaseerd op het realiseren van drie doelen. Het eerste doel heeft betrekking op de organisatie zelf. Voor de organisatie is het van belang dat het talent de organisatie kent, zoals de structuur, de cultuur, de omgeving en de strategie. Hierdoor kan het talent zijn werk volgens de waarden en normen van de organisatie uitvoeren. Daarnaast moet het talent zijn functie goed vervullen. Het is belangrijk dat het talent voldoende inhoudelijke kennis heeft. Dit kan verkregen worden door enerzijds *off the job learning* en anderzijds *on the job learning* (Kluytmans, 2001). Tevens is het van belang dat het talent zich ook ontwikkelt op het gebied van persoonskenmerken die in lijn liggen met de functie die hij vervult (Auée, 2005). Hierbij kan gedacht worden aan het ontwikkelen van sociale vaardigheden, maar ook het ontwikkelen van prestatie- of onderhandelingstechnieken. Aandacht besteden aan deze drie dimensies draagt er aan bij dat talenten hun capaciteiten optimaal ontwikkelen en daarmee een grote bijdrage leveren aan het succes van de organisatie (Vinkenburg, 2005). Tot slot is talentontwikkeling kwalitatief van aard. Er moet iedere keer gekeken worden naar de beste aanpak per persoon. Het is dan ook goed mogelijk af te moeten wijken van het vooraf opgestelde idee. Ieder individu is voor een deel verschillend en daar moet rekening mee worden gehouden. Binden en motiveren is vooral een kwestie van *maatconfectie*: met wat aanpassingen en ingrepen kan een confectiepak uitstekend zitten (Ten Have et al., 2008, p. 67).

Uit bovenstaande is gebleken dat zowel de werknemer als de organisatie baat moet hebben bij de ontwikkeling van talenten. Vanuit het niets en zonder duidelijk doel talenten ontwikkelen zal zinloos zijn. Daarnaast moet de ontwikkeling gericht zijn op organisatorische, functiegerelateerde en persoonlijke aspecten. Bovendien moet er per individu bepaald worden welke competenties verbeterd kunnen worden en moet het *confectiepak* op maat worden gemaakt.

3.4.3 Loopbaanbegeleiding

Een talent zal zich, zoals is gebleken, alleen ontwikkelen als het leeft in de juiste omgeving waarbij verschillende ontwikkelingsmogelijkheden worden geschept en kansen worden geboden. Binnen de organisatie is deze rol voor een deel weggelegd voor het talent zelf en voor een ander deel voor de leidinggevenden. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden om een omgeving te creëren waarin mensen hun talenten kunnen benutten en verder ontwikkelen (Knegtmans, 2008). Naast het scheppen van een duidelijke cultuur met heldere normen en waarden, moet de leidinggevende zich vooral opstellen als een 'dienend leider'. Het talent moet een grote vrijheid hebben om zelf op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen. Tegelijkertijd moet de leidinggevende hierin de nodige begeleiding geven en zorgen voor een balans tussen sturen en laten (Doorewaard & De Nijs, 2004). Paffen (1993) spreekt in zijn boek over drie managersrollen. De manager als coach, sponsor en mentor. Het is ten eerste een groot misverstand te denken dat er pas een coach nodig is op het moment dat het functioneren niet goed gaat. Uit onderzoek blijkt dat talenten gedurende hun loopbaan graag gebruik maken van feedbackgesprekken met hun coach (Knegtmans, 2008). Toptalenten willen bewust werken om nog beter te worden. Ze beschikken over de intrinsieke motivatie en de daaruit voortvloeiende passie en drive om heel goed te worden. Het is dan ook niet erg als er fouten worden gemaakt, daar leer je immers van. De manager als coach begeleidt medewerkers naar andere en nieuwe soorten werk. De manager heeft kennis over hoe en onder welke condities medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen. De manager als sponsor, vervult een meer politieke rol. Middels kennis van de organisatie, invloed en overtuiging, biedt de manager de medewerker een voor hem optimale loopbaan aan. De manager als mentor, tot slot, is de rol waarin de manager optreedt als adviseur. Hij geeft wijze raad waarin zijn eigen ervaring de leidraad vormt (Paffen, 1993).

Deze drie managersrollen verschillen zoals is gebleken van elkaar, maar toch is er ook een overeenkomst. Allen helpen ze de medewerker bij het vormgeven van zijn loopbaan. De ideale baas, aldus Den Hartog (1998), is iemand die integer, betrouwbaar en eerlijk is. Hij moet zijn medewerkers motiveren, enthousiasmeren en inspireren. Daarnaast moet het talent zich natuurlijk gerespecteerd en gewaardeerd voelen en staan talenten bovendien graag in contact met de getalenteerde toplaag van de organisatie. Het extra beetje betrokkenheid kan het verschil maken voor de werknemer om te blijven of te vertrekken.

Om toptalenten aan een organisatie te binden, moet men dus zorgen voor in ieder geval de juiste context en randvoorwaarden. Er moet een uitdagende leeromgeving zijn met verschillende mogelijkheden en kansen. Daarnaast moet de omgeving niet te hiërarchisch zijn en is de vrijheid van het talent erg belangrijk. Wanneer deze voorwaarden niet aanwezig zijn voelen talenten zich al snel in het nauw gedreven wat betreft ontwikkelingsmogelijkheden. Op die manier zullen ze sneller vertrekken naar een organisatie waarbij de ideale werkomgeving wel aanwezig is. Professionele ontwikkeling doet dus, theoretisch gezien, blijven, mits de juiste omgeving daarvoor aanwezig is.

3.4.4 Van interventie naar resultaat

Uit de gevonden literatuur blijkt dat, wil talentmanagement een positief effect hebben op de binding van een talent aan een organisatie, het van veel factoren afhankelijk is. De ontwikkeling moet in lijn liggen met de organisatiestrategie en moet op inhoudelijk en persoonlijk vlak plaatsvinden. Daarnaast moet men in de juiste mensen investeren en rekening houden met de individuele competenties. Tot slot kan ook de begeleiding het verschil maken in of een talent bij de organisatie blijft of toch vertrekt. In het kader van dit onderzoek is het daarom interessant te kijken naar de onderliggende werking van een talentprogramma, wat is het werkzame bestandsdeel? Aan de hand van de theorieën van Pawson & Tilley zal hier verder op worden in gegaan.

Pawson & Tilley (1997) concluderen dat in wetenschappelijk onderzoek vaak gebruik wordt gemaakt van quasi-experimenteel onderzoek. Hierbij wordt gekeken of een bepaalde interventie, ook wel de input, de gewenste output oplevert. Binnen dit soort onderzoeken wordt de aandacht voornamelijk gericht op de interne validiteit. Die bepaalt immers of een onderzoek als geldig wordt aanvaard of niet. Echter is gebleken dat verschillende onderzoeken naar dezelfde beleidsmaatregelen, verschillende uitkomsten opleverden. In het ene onderzoek had de input een positief effect op de output terwijl in een ander onderzoek de input juist een negatief effect had (Pawson & Tilley, 1994). Aldus Pawson & Tilley heeft dit te maken met het feit dat quasi-experimenteel onderzoek niks zegt over de externe validiteit of de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Wat er tussen de input en output gebeurt ofwel wat er zich afspeelt in de *black box* blijft achterwege. Hierdoor blijft onduidelijk waarom de interventie zorgt voor de effecten: is het de interventie zelf of spelen er andere factoren, bijvoorbeeld neveneffecten, een

belangrijke rol? Pas als je weet wat het werkzame bestandsdeel is, welk 'mechanisme' zorgt voor bepaalde effecten van een interventie, kan beleid worden aangepast (Pawson & Tilley, 1997).

Pawson & Tilley (1997) spreken in dit verband over het CMO-model:

$$\textit{Context} + \textit{Mechanisme} = \textit{Outcome}$$

Dit model kan ook in verband worden gebracht met het onderzoek naar het young talent programma van Robeco. In dit geval staat de 'outcome' voor het resultaat: wel of geen binding. Uit het onderzoek moet blijken of het young talent programma van Robeco bijdraagt aan de binding van de young talents aan de organisatie of niet. Onder de 'context' verstaan Pawson & Tilley de interventie en de bijbehorende omgeving. De werking van een interventie is namelijk afhankelijk van de omgeving waarin een interventie plaatsvindt. Vandaar ook dat in de ene situatie een interventie wel werkt en in de andere situatie niet. De interventie is dus, in het geval van dit onderzoek, het young talent programma. De omgeving is Robeco. Wat er zich binnen Robeco afspeelt kan dus van invloed zijn op de werking van het young talent programma. Tot slot is het 'mechanisme' de onderliggende theorie die zorgt voor de effecten van een input zoals al eerder is beschreven.

De theorieën van Pawson & Tilley kunnen dus ook worden toegepast op dit onderzoek. Hierdoor kan een beter beeld worden verkregen van de werking van in dit geval het young talent programma en kunnen er betere conclusies worden getrokken als het gaat om het aanpassen van het bestaande beleid.

3.5 Conclusie

De komst van HRM en HRD heeft veel veranderingen met zich meegebracht. Het beeld van het personeel veranderde. Men ging werknemers zien als de bronnen voor het organisatiesucces waardoor het idee ontstond dat je in hen moest investeren. Hoe beter het personeel is, hoe succesvoller de organisatie zal zijn. Middels opleidingen en cursussen poogt men werknemers, en met name talenten te ontwikkelen en zo boven de concurrerende organisaties uit te steken. Voor een organisatie is het dan echter wel van belang om in de juiste mensen te investeren.

Gebleken is dat talenten vaak over een aantal overkoepelende eigenschappen beschikken. Ze beschikken over een bepaalde gave en hebben de ambitie om iets met die gave te doen, ze zijn zeer gedisciplineerd en ze leven in een omgeving waarbinnen ze het talent ook daadwerkelijk kunnen ontwikkelen. Wat een organisatie als een talent beschouwt zegt dus impliciet ook iets over de waarden, normen en doelen van de organisatie zelf. Het ontwikkelen van talenten moet daarom passen bij de organisatiestrategie, maar tegelijkertijd ook van toepassing zijn op het individuele talent. Er moet per individu rekening worden gehouden met de aanwezige competenties wil de ontwikkeling ook daadwerkelijk nuttig zijn.

Uit de literatuur blijkt eveneens dat ontwikkelingsmogelijkheden van invloed kunnen zijn op het binden van talenten. Talenten zijn immers leergierig en zoeken actief naar nieuwe uitdagingen. Vandaar ook dat veel organisaties hierin investeren, allen in de hoop talenten te binden aan de organisatie. Het is daarom interessant om aan de hand van de theorieën van Pawson & Tilley te analyseren binnen welke omgeving de interventie zich afspeelt en welke mechanismen bijdragen aan de effecten van een talentprogramma. Op deze manier kan een nog beter zicht worden verkregen op de vraag waarom een talentprogramma een positieve of negatieve bijdrage levert als het gaat om het binden van talenten aan een organisatie.

Deze literatuurstudie heeft dus niet alleen achtergrondinformatie verschaft voor het daadwerkelijke praktijkonderzoek, maar heeft eveneens gezorgd voor een nieuwe kijk op het analyseren van beleid. Hierdoor kan er met een nog kritischere blik naar de praktijk worden gekeken en zal dit de interne en externe betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komen.

4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet welke onderzoeksmethoden zijn ingezet om antwoord te krijgen op de hoofdvraag. In paragraaf 4.1 en 4.2 zal uitvoerig worden ingegaan op de onderzoeksstrategie. Hierin zal worden beargumenteerd waarom verschillende keuzes zijn gemaakt en zullen de respondenten worden beschreven. Vervolgens wordt de onderzoekspopulatie beschreven en zal, tot slot, de manier van analyseren aan de orde komen.

4.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek dat is verricht, is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek heeft tot doel de gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren en heeft dus ook een sterk individueel en persoonlijk karakter ('t Hart, 2005). Middels een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage 3) zijn er in totaal 20 young talents geïnterviewd en is er gepoogd te achterhalen wat hun ervaringen omtrent het young talent programma waren. De topiclijst vormde bij alle gesprekken de leidraad. Daarnaast bestond er tijdens het interview voldoende ruimte voor niet-vastgelegde topics waardoor de loop van het gesprek kon worden bepaald door door te vragen waar nodig was. Dit bood de mogelijkheid tot het verkrijgen van informatie die er bij een vaste vragenlijst niet zou zijn.

De interviews zijn afgenomen in kleinere vergaderruimtes binnen Robeco. Deze ruimtes zijn helemaal afgesloten waardoor de young talents vrij waren in het verwoorden van hun mening. De gesprekken liepen dan ook zeer goed. De young talents vonden het erg leuk om over het talentprogramma te praten en op die manier dieper op het talentprogramma in te gaan. Iets wat ze tijdens het programma, zoals uit de analyse zal blijken, af en toe hadden gemist. Bovendien hadden ze het idee dat de onderwerpen die tijdens de interviews besproken werden, grote informatiebronnen voor Robeco konden zijn. Ze waren dan ook niet terughoudend in het verkondigen van hun mening. Misschien dat dit te maken heeft met, zoals in de literatuur naar voren kwam, de mondigere *Generatie Y*. Al met al is niet alleen de schone schijn opgehouden en kwamen er ook negatievere punten aan bod.

Voor zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van het onderzoek is de rol van de interviewer van belang. Het is natuurlijk zeer belangrijk dat alle interviews op dezelfde manier worden afgenomen. Door een gestructureerde topiclijst op te stellen en één iemand alle

interviews af te laten nemen, is gewaarborgd dat de belangrijkste vragen met betrekking tot het onderzoek aan de orde kwamen. Om ervoor te zorgen dat er geen informatie uit de respondenten 'getrokken' werd, is gestreefd naar een zo neutraal mogelijke houding van de onderzoeker en is geprobeerd *sturende vragen* te vermijden.

Eveneens is gepoogd alle keuzes en beslissingen zo goed mogelijk weer te geven in dit document. Door een methodologische verantwoording op te nemen in het onderzoek kunnen anderen nagaan of ze vertrouwen hebben in de uitkomsten en conclusies. Tot slot is het belangrijk dat er een reflexieve houding is aangenomen zodat kan worden uitgelegd wat het perspectief op dit onderzoek was en welke beperkingen dit onderzoek met zich meebrengt. Dit zal worden meegenomen in de discussie.

4.2 Onderzoekspopulatie

Omdat de hoofdvraag ging over de binding van young talents aan Robeco zijn er twee groepen young talents geïnterviewd. In groep 1 (respondent 1 tot en met 10) zaten de young talents die begin 2010 het talentprogramma hebben afgerond. In groep 2 (respondent 11 tot en met 20) zaten de young talents die twee jaar geleden, in 2008, het talentprogramma hebben afgerond. Er is voor deze strategie gekozen omdat groep 1 pas net het talentprogramma heeft afgerond en zij waarschijnlijk nog erg enthousiast zullen zijn over de kans die zij hebben gekregen. Bij groep 2 is de afronding van het programma al wat langer geleden. Wat betreft de binding met Robeco is het daarom interessant om te kijken of het talentprogramma daadwerkelijk, op de langere termijn, geholpen heeft. Voelen zij zich, na twee jaar, nog steeds verbonden met Robeco?

Om de groepen goed te vergelijken zijn er dus uit beide groepen 10 young talents geïnterviewd. In groep 1 zaten 11 mensen. Eén daarvan was tegen de tijd dat de interviews werden afgenomen om persoonlijke redenen met verlof. De andere 10 young talents die overbleven zijn dus allemaal geïnterviewd. In groep 2 zaten 15 young talents. Uit deze groep zijn middels een steekproef 10 mensen geselecteerd. Hierbij is ervoor gezorgd dat de 10 young talents die geïnterviewd zijn, representatief waren voor de gehele groep. Als dus 20% vrouw was in groep 2, is er ook 20% vrouw in de onderzoekspopulatie nagestreefd. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Uiteindelijk zijn er 6 vrouwen en 14 mannen geïnterviewd.

De respondenten hebben allen een leeftijd tussen de 29 en de 35 jaar. Hieruit wordt meteen duidelijk dat er uitzonderingen zijn gemaakt wat betreft de selectie van de young talents. In principe is het programma bedoeld voor young talents die bij aanvang van het programma een maximale leeftijd hebben van 30 jaar. Deze uitzondering heeft te maken met het feit dat er voorheen geen young talent programma was en er als het ware een inhaalslag is gemaakt (Robeco, 2010). Daarnaast wordt de leeftijd niet als het belangrijkste criterium gezien, het draait immers om het 'talent'. Robeco heeft er daarom bewust voor gekozen om voor een enkeling een uitzondering te maken en hen de kans te bieden alsnog het talentprogramma te volgen.

Bij het benaderen van de young talents tot slot, zijn geen problemen ondervonden. Alle young talents hebben eerst vanuit HR-Development een e-mail ontvangen met daarin een korte uitleg over het onderzoek en de vraag of ze mee wilden werken (zie bijlage 2). Vervolgens zijn random 10 young talents uit beide groepen geselecteerd en gebeld. Zij wilden allen zonder problemen aan het onderzoek meewerken en hadden op korte termijn ook tijd om het interview in te plannen.

4.3 Analyse

Alle interviews zijn met een voice recorder opgenomen zodat precies kon worden nagegaan wat iedere respondent heeft gezegd. Hierbij is rekening gehouden met de anonimiteit van de respondenten. Robeco zal namelijk niet weten wie wat precies heeft gezegd. Binnen het onderzoek wordt er bovendien, door middel van cijfers, verwezen naar de verschillende respondenten. Door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is gepoogd sociaal-wenselijke antwoorden te voorkomen. Dit komt ten goede aan de validiteit van het onderzoek. Vervolgens zijn, om de analyse te vergemakkelijken, alle interviews letterlijk uitgetypt. Aan de hand van de transcripten, en met de vraagstelling in het achterhoofd, is er een onderscheid gemaakt tussen relevante en minder relevante informatie. Vervolgens zijn de verschillende fragmenten gecodeerd. Bij de analyse is gekeken naar verbanden die te maken hadden met de ervaringen van de young talents met betrekking tot het talentprogramma. Daarnaast is gekeken of de gestelde doelen door middel van het talentprogramma zijn behaald. Leidt het programma ook daadwerkelijk tot de binding van de young talents? En wat is nou, voor de young talents, precies het werkzame bestandsdeel van het programma? Het komt er dus op neer dat er een

kritische blik is geworpen op de verkregen data zodat sterke conclusies getrokken konden worden en deze konden worden vergeleken met de eerder gevonden literatuur.

Echter moet er bij de vergelijking van de twee groepen wel een kanttekening worden geplaatst. Robeco heeft het talentprogramma na afloop van de eerste groep zelf geëvalueerd. Hieruit kwamen verschillende punten naar voren die, aldus de young talents, verbeterd konden worden. Als gevolg hiervan is het talentprogramma voor een deel aangepast. Zo duurt het programma tegenwoordig nog maar twee jaar in plaats van drie en is er wat betreft structuur het één en ander veranderd. Het onderdeel netwerken en persoonlijk profileren is verspreid over zes ochtenden in plaats van drie hele dagen en het individuele deel is meer maatwerk geworden ten opzichte van twee jaar geleden. Het was dus belangrijk om dit tijdens het onderzoek mee te nemen en bij de analyse sterk in het achterhoofd te houden.

5 ONDERZOEKSRESULTATEN

Binnen dit hoofdstuk zullen aan de hand van de eerder genoemde deelvragen de onderzoeksresultaten uiteen worden gezet. In paragraaf 5.1 zal eerst dieper worden ingegaan op de onderzoeksgroep, hoe ziet deze eruit en wat kenmerkt hen? Vervolgens zal worden ingegaan op de verwachtingen en ervaringen van de young talents. Komen deze overeen en wat hadden ze graag anders gezien? In paragraaf 5.3 komen de effecten van het talentprogramma aan bod. Wordt er voldoende rendement, wat betreft binding, uitgehaald? Tot slot zal, aan de hand van de theorieën van Pawson en Tilley (1997), kritisch worden gekeken naar het werkzame bestandsdeel van het talentprogramma. Wat speelt er zich af in de *black box* tussen de interventie en het resultaat?

5.1 Eigen carrière

De focus van het onderzoek ligt op de beleving van de young talents met betrekking tot het *young talent programma* bij Robeco. Om genuanceerde uitspraken te kunnen doen over de beleving van deze young talents is het zinvol de participanten onder de loep te nemen. Wat waren hun beweegredenen om bij Robeco in dienst te treden en hoe zien zij hun eigen carrière?

5.1.1 Beweegredenen

De redenen waarom de young talents voor Robeco als bedrijf hebben gekozen, komen sterk overeen. Een aantal mensen hebben bewust gekozen voor een organisatie die zich specialiseert in beleggen en fondsbeleggen. Dit heeft vaak te maken met de economische, financiële of bedrijfskundige studieachtergrond. Een aantal van hen is dan ook middels een (afstudeer)stage fulltime in dienst getreden. Tevens zijn er een aantal young talents via een parttime studentenbaan of via uitzendwerk bij Robeco blijven werken. De redenen hiervoor waren interessante vacatures die vrijkwamen, de prettige ervaringen tijdens het werk en de goede sfeer die er heerst. Deze werden concreet vertaald naar het feit dat Robeco een vrij platte organisatie is. De communicatielijnen zijn kort en de sfeer is open en informeel. Daarnaast ervaren de young talents een grote mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. Ook de diversiteit binnen de functie (inhoudelijk, commercieel en klantencontacten), de goede primaire en

secundaire arbeidsvoorwaarden en de kansen en mogelijkheden die hen worden geboden, worden als positief ervaren.

Respondent 19: *'Ik heb het gevoel dat ik best wel geluk heb gehad dat ik deze overstap binnen Robeco heb gemaakt, want dat is al een redelijk grote stap en ook niet zo'n hele logische. Dus daar staat Robeco wel open voor.'*

Naast deze punten blijkt ook 'de status' die een organisatie heeft, een rol te spelen. Een aantal respondenten geven aan de naam Robeco al vaker gehoord te hebben in de media of tijdens de studie waardoor Robeco hun belangstelling heeft gewekt.

Respondent 17: *'En vroeger of vroeger, tijdens m'n studententijd, als Jaap van Duijn, een oude topman van Robeco op tv was of op het journaal dan was het van oh dat is Jaap van Duijn, dan moet ik even luisteren. Dat is belangrijk.'*

Tot slot noemen de meeste young talents ook het feit dat de gemiddelde leeftijd van de werknemers bij Robeco vrij jong is. De gemiddelde leeftijd is namelijk 37 jaar (Werk!, 2010). Bovendien omschrijven ze hun collega's als erg ambitieuze en gedreven mensen. De young talents ervaren het dan ook als prettig om met hun eigen, net zo ambitieuze leeftijdsgenoten te werken.

Respondent 11: *'Het is gewoon de toegankelijkheid van mensen. Er werken veel mensen die wel aan carrière denken, die samen naar een hoger doel willen werken.'*

5.1.2 Ideale Carrière

Het feit dat de young talents graag met ambitieuze mensen werken, blijkt ook uit de vraag hoe de young talents hun eigen carrière zien. Een aantal gaven aan dat ze tijdens hun studententijd een redelijk duidelijk beeld hadden bij hun ideale carrière, maar dat ze daar later toch van afweken vanwege de *work-life balance*. De baan die ze voor ogen hadden bleek of minder leuk of veel meer uren met zich mee te brengen dan gedacht. Overigens had het

overgrote deel geen duidelijk beeld bij hun ideale carrière. Ze spreken eerder van geluk dat ze van de ene in de andere functie zijn gerold en op die manier carrière hebben gemaakt.

Respondent 4: *'Waar ik wel in geloof is de nodige dosis geluk, op het juiste moment, op het juiste tijdstip, dat soort zaken. Dus het planmatige zeg maar, van over 10 jaar zie ik mezelf daar en daar ga ik dat, dat en dat voor doen, daar geloof ik niet zo sterk in.'*

Dit neemt echter niet weg dat ze geen waarde hechten aan hun carrière. Er kan worden geconcludeerd dat alle young talents zeer leergierig en ambitieus zijn. Ze vinden het belangrijk om zichzelf te blijven ontwikkelen en daar het maximale uit te halen. 'Stilstand' is in hun ogen dan ook 'achteruitgang'. Of deze groei verticaal of horizontaal is maakt in principe niet uit. Verticaal lijkt het meest voor de hand liggend omdat je dan al over een groot deel van de nodige kennis beschikt. Bij horizontale verbreding moet je vaak nieuwe kennis opdoen om de functie goed te kunnen vervullen. Een aantal van de respondenten gaven overigens aan dat zij voorheen meer met hun carrière bezig waren dan nu. Ontwikkeling is nog steeds belangrijk, maar ze zijn allen tevreden met de functie die ze op dit moment bekleden. Ook omdat ze vaak al meerdere stappen hebben gemaakt.

Respondent 18: *'Ik zou zeggen uitdaging in werkzaamheden en dingen in verantwoordelijkheden, die moeten er echt wel zijn anders word ik heel erg ongelukkig.'*

Of men carrière wil maken binnen één organisatie of dat men juist meerdere organisaties wil zien, maakt voor de young talents niets uit. Ze houden alle opties graag open, maar zijn op dit moment niet actief buiten de deur aan het kijken. Robeco biedt hen voldoende uitdaging en ze zitten voorlopig dan ook nog goed op hun plaats. Een aantal had zelfs gedacht dat ze hier voor een tijdelijke periode zouden werken, maar werken er nu nog steeds.

Respondent 20: *'Ja ik had nooit verwacht dat ik lang bij een bedrijf zou blijven. Maar ik werk hier alweer bijna 10 jaar, dus dat is niet het geval geweest haha.'*

Uit deze gegevens blijkt dat de young talents allemaal jonge, leergierige en ambitieuze mensen zijn. Carrière maken is misschien niet voor iedereen de hoogste prioriteit en sommigen gaven aan dat ze, na een aantal jaar werken, minder ambitieus zijn geworden of daar nu een andere invulling aan geven. Duidelijk is echter wel dat alle young talents zich graag blijven ontwikkelen, horizontaal dan wel verticaal en vooralsnog gewoon binnen Robeco.

5.2 Verwachtingen en ervaringen

In deze paragraaf staat deelvraag 1 centraal. Hieronder zal in worden gegaan op de verwachtingen en ervaringen van de young talents. Welke verwachtingen zijn waargemaakt en welke onderdelen van het programma ervoeren de young talents positief dan wel negatief?

5.2.1 Verwachtingen

De verwachtingen van de young talents kwamen grotendeels overeen. De verwachtingen werden met name gevormd door de presentatie die gegeven is door HR-Development en voor groep 1 ook door de ervaringen van de young talents uit groep 2. Voor groep 2 was het echter minder duidelijk wat het programma precies inhield. Zij waren toentertijd de eerste groep die het young talent programma volgde. Wat voor beide groepen echter vooraf wel duidelijk was, was dat de ontwikkeling op persoonlijk en professioneel gebied plaatsvond. Daarnaast hadden de young talents het idee dat ze een breder beeld van de organisatie zouden krijgen. Door samen te werken met mede young talents van verschillende afdelingen verwachtten ze meer kennis van die afdelingen te krijgen en daardoor ook een breder beeld van de organisatie. Tevens dachten ze hun beeld te verbreden door de praktijkopdrachten die bij de RSM-modules hoorden. Op die manier kwamen de young talents in contact met andere mensen uit de organisatie en werd, door met elkaar samen te werken, ook hun netwerk vergroot.

Respondent 5: 'Omdat je met veel verschillende mensen in zo'n groepje zit bouw je een soort van netwerkvastheid iets op. Je leert veel mensen binnen de organisatie kennen die op veel verschillende plekken zitten.'

Een ander onderdeel van het young talent programma zijn cursussen die individueel gekozen kunnen worden. Voor de young talents werd het programma hierdoor meer

'tailormade'. Zo wilde één van de respondenten zichzelf voornamelijk ontwikkelen op managementvaardigheden en daarvoor bijbehorende cursussen volgen.

Respondent 9: *'Tuurlijk had ik doelen. Die had ik van tevoren gedefinieerd, daar staat het traject ook bekend om. Voor mij had het bijvoorbeeld als doel om completer te worden in mijn managementvaardigheden. Als ik nu terugkijk dan zie je wel een enorm stuk zelfverzekerdheid dat meegegeven is. Je doet dingen routinematiger, je staat sterker in je positie, je ziet dingen beter, je hebt meer rust.'*

Een andere respondent was veel minder bezig met persoonlijke doelen. In de ogen van deze young talent past het hebben van persoonlijke doelen ook niet direct bij de opzet van het young talent programma.

Respondent 3: *'Het is niet zo dat je dat hele gedoe hebt van dit verwacht ik ervan en volgens mij is dat ook niet echt nodig. Het past ook niet zo binnen het programma. Het is meer van je krijgt gewoon heel veel stof en opdrachten en al doende leer je daarvan.'*

Dit verschil in beleving omtrent persoonlijke doelen is vrij opmerkelijk. Het ene young talent acht het programma zeer geschikt om persoonlijke doelen te bereiken terwijl de ander het programma daarvoor dus een stuk minder geschikt acht. Hieruit kan worden opgemerkt dat het niet voor alle young talents helemaal duidelijk was in hoeverre men ook individuele competenties kon ontwikkelen. Echter kan er worden geconcludeerd dat het merendeel van de young talents vooraf aan het programma niet direct bezig waren met hun persoonlijke doelen. Zij gaven aan dat deze doelen veelal tijdens het programma ontstonden of aan de hand van het assessment, dat ze vooraf hadden gemaakt. En zoals één van de respondenten ook aangaf, weet men vaak zelf ook wel op welke gebieden men zich nog verder kan ontwikkelen.

Respondent 12: *Ergens voel je voor jezelf wel hier ben ik goed in of hier ben ik minder goed in en dan ga je binnen die trainingen wel kijken naar goh wat is dat? Wat voor gevolgen heeft dat? Waar ben ik goed in? Wat kan beter? Je kent het wel. Dus je gaat op dat moment wel heel*

gericht je eigen sterktes en zwaktes blootleggen en voor jezelf ook beoordelen, van goh wil ik daar iets aan doen of niet en is het handig of niet.'

Naast deze verwachtingen en de vooraf opgestelde, persoonlijke doelen gingen alle young talents er vanuit dat het een uitdagende, leerzame tijd zou worden en dat men intensief zou gaan samenwerken.

5.2.2 Ervaringen

Uit de interviews blijkt dat aan deze verwachtingen grotendeels is voldaan. Alle talenten waren over het algemeen erg positief over het young talent programma. *'In de basis is het programma goed'*, maar er zijn altijd nog punten die verbeterd kunnen worden. De onderdelen die echter absoluut behouden moeten worden zijn young professionals en de RSM-modules. Op de vraag wat het leukste en meest leerzame onderdeel was, werden deze namelijk door vrijwel alle young talents genoemd.

5.2.2.1 RSM-modules

De RSM-modules waren met name interessant omdat dit door het overgrote deel van de young talents als een soort *'opfriscursus'* werd ervaren. Voor anderen was het interessant omdat zij zelf niet op een universiteit hadden gestudeerd. Zij vonden het daarom leuk om professoren of hoogopgeleide docenten te horen spreken die gespecialiseerd zijn in bedrijfskunde of economie.

Respondent 3: *'RSM vond ik heel erg leuk, er ontstond veel discussie met diegene die het gaf, dat waren hele goede mensen, maar ook met de groep was er heel veel interactie. Dat was erg leerzaam.'*

Daarnaast werden deze colleges ook gekoppeld aan de *'Robeco-praktijk'*. Er kwamen regelmatig sprekers vanuit Robeco een college geven. Op deze manier leerden de young talents de strategische keuzes van Robeco kennen en dus ook de achtergrond van de organisatie.

Respondent 11: *'Je snapt meer van de strategie, je leert in andere hoofdlijnen te denken. Daar heb je denk ik wel wat aan in je werk. Intern, maar ook naar de klanten. Je kijkt op een gegeven moment beter naar wat belangrijker is, wat het hoge doel is en hoe je daar naartoe kan werken.'*

Dit werd bovendien nog eens versterkt door de praktijkopdrachten, *transfer challenges*, die bij de RSM-modules hoorden. Hierdoor kregen ze het gevoel dat ze ook daadwerkelijk met *'iets nuttigs'* bezig waren. Zeker de young talents van groep 1 hadden af en toe het idee dat er daadwerkelijk wat met hun advies werd gedaan. Iets wat ze liever bij iedere opdracht hadden gezien.

5.2.2.2 Young Professionals

Het onderdeel young professionals was met name interessant omdat je bewust werd van jezelf en van anderen. Dit stukje (zelf)reflectie is iets wat in het dagelijkse leven niet of nauwelijks gebeurt. Ten eerste is het *'not done'* om te vertellen wat je van iemand vindt, om kritiek te leveren. Ten tweede wordt daar op de werkvloer ook niet altijd aandacht aan besteed.

Respondent 4: *'Hier zitten over het algemeen mensen die allemaal met eentjes en nulletjes zitten te rekenen, voor een groot gedeelte 'cijfernerds' zeg maar. En wat er dan wel eens bij inschiet is de EQ-factor om het zo maar te zeggen. Ik denk dat dat een hele waardevolle component is om dat erin te houden.'*

Wat young professionals nou precies zo leuk of leerzaam maakt, was voor de young talents soms lastig onder woorden te brengen. Het feit blijft wel dat alle young talents er ontzettend positief over zijn. Ondanks het gegeven dat sommigen vooraf het idee hadden dat het een *'geitenwollensokken-gehalte'* zou hebben.

Respondent 9: *'Het meest dat mij intrigeert aan het young professionals traject is dat je er niet je vinger op kan leggen wat het nou zo mooi maakt, maar dat het toch heel veel oplevert. Dat klinkt heel cryptisch, dat is ook heel cryptisch gebracht. Maar dat het je heel veel oplevert zonder dat je gedurende het young professionals traject, heel erg kan zeggen wat het nu precies is.'*

Tevens werd de *'speelse manier'* waarop young professionals gegeven werd, zeer positief ervaren. Aan de hand van uiteenlopende opdrachten in de vorm van bijvoorbeeld spelletjes en videofragmenten, leerde men te reflecteren op zichzelf. Het was daardoor iedere keer weer een verassing wat er tijdens een sessie ging gebeuren.

Respondent 2: *'Er wordt bijvoorbeeld ook veel aandacht besteed aan film en muziek, dat is ook wel handig, dat je daar over gaat praten van goh ik zie dit en iemand anders ziet dat en hoe komt dat nou dat je allebei hetzelfde bekijkt en je er andere dingen uithaalt.'*

Echter konden de opdrachten af en toe ook erg confronterend en heftig zijn. Zo was één van de opdrachten het schrijven van je eigen grafrede. Op die manier stonden de young talents stil bij wie ze zijn, hoe ze gezien willen worden en welke mensen echt belangrijk voor ze zijn.

Respondent 10: *'Die opdracht heeft me wel enorm aan het denken gezet. Ja hartstikke leuk hoe je werkt en hoe je bezig bent, maar in the end zijn dat niet de mensen die uiteindelijk bij je graf staan. Wie ben je dan wel?'*

5.2.3 Verbeterpunten

Naast deze positieve ervaringen omtrent het talentprogramma waren er ook een aantal punten waar de young talents wat minder enthousiast over waren. Deze hingen samen met het draagvlak van de managers, de cursus *netwerken en persoonlijk profileren* en met de gelijktijdigheid van een aantal cursussen die soms als werkdrukverhogend werd ervaren.

5.2.3.1 Draagvlak managers

Omdat vrijwel alle young talents het als een grote eer zagen dat ze voor het talentprogramma werden geselecteerd komt het nauwelijks voor dat er young talents zijn die uiteindelijk niet aan het talentprogramma beginnen. Ze vinden het prettig om te merken dat Robeco tijd en energie steekt in het persoonlijk en professioneel ontwikkelen van hen.

Respondent 1: *'Het belangrijkste in eerste instantie vond ik dus dat je opgemerkt bent. Dat de organisatie ziet wat je doet, nou dat is voor mij al de helft van het werk.'*

Echter blijkt dat niet alle leidinggevenden binnen Robeco helemaal op de hoogte zijn van het young talent programma of de waarde ervan inzien. Zo zijn er een aantal young talents zelf naar hun leidinggevenden gestapt om aan te geven dat ze graag het young talent programma wilden volgen.

Respondent 3: *'Als je een manager hebt die het programma goed vindt, dan gaat hij iemand voordragen. En als je een manager hebt die een beetje sceptisch is, dan vindt hij het waarschijnlijk niet zo belangrijk dat er mensen van zijn afdeling meedoen. Ik wilde wel graag mee doen, dus uiteindelijk hoorde ik dat het was en toen heb ik nog bij mensen aangegeven dat ik graag mee wilde doen.'*

Aangezien de young talents bij de selectie afhankelijk zijn van hun leidinggevenden, zij moeten hen immers voordragen, is het vrij opmerkelijk dat niet alle managers helemaal op de hoogte zijn van het young talent programma. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het draagvlak van de managers niet optimaal is. Iets wat de young talents erg jammer vinden. Het is immers een goed programma wat daarom binnen Robeco ook meer gepromoot mag worden. Bovendien gaven de young talents aan het programma juist erg leerzaam te vinden doordat ze met mensen van verschillende *business units* in een groep zaten. Op die manier kan men ook veel van elkaars *'stijlen'* leren. Worden er niet vanuit alle business units talenten voorgedragen omdat managers de waarde van het programma niet inzien, dan verdwijnt dus ook de diversiteit binnen de young talent groep.

Tot slot vonden de young talents het erg jammer dat bij de presentaties tijdens de transfer challenges, de leidinggevenden vaak niet kwamen kijken. Door managers en leidinggevenden uit te nodigen bij deze presentaties kan de betrokkenheid van de managers worden vergroot. Zo krijgen ze een beter beeld van waar het young talent precies mee bezig is en wat het programma inhoudt. Op die manier kan een leidinggevende ook zien dat de tijd die niet in het dagelijkse werk wordt gestoken, goed wordt besteed aan het young talent programma.

5.2.3.2 Netwerken en Persoonlijk profileren

Het cursusonderdeel waar de young talents met name wat minder enthousiast over waren was *'netwerken en persoonlijk profileren'*. Het ging hierbij voornamelijk om de vorm van de

cursus. Vooral groep 2 was erg negatief hierover. Zij zijn tijdens de cursus naar buiten gestuurd om zoveel mogelijk visitekaartjes op te halen, tot ergernis van de young talents. Ze hadden het gevoel als *'kleine kinderen'* behandeld te worden. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat, naar aanleiding van de ervaringen van groep 1, de cursus het jaar daarna een iets andere vorm heeft gekregen. Ten eerste zijn de activiteiten gedurende het programma verspreid over 6 dagdelen, in plaats van 3 hele dagen (Robeco, 2006). Daarnaast hebben de young talents zelf een netwerkactiviteit moeten organiseren, iets wat voor hen een erg leerzame ervaring was. Op deze manier werden ze gedwongen met *stakeholders* uit de organisatie te praten die ze wilden uitnodigen. Deze manier van netwerken werd een stuk positiever ervaren dan de sessies met de trainster. Want dat *'netwerken'* een onderdeel moet blijven van het young talent programma onderschrijven alle young talents. Het is aldus veel young talents voornamelijk iets wat je gewoon moet doen en zelf moet ervaren in plaats van *'erover te praten'*. Overigens was het mindere enthousiasme van de young talents ook te wijten aan persoonlijke omstandigheden van de trainster, hierdoor werden sessies af en toe opgeschoven en kwam de cursus niet helemaal van de grond. Iets waar Robeco op dat moment niet veel aan kon doen.

5.2.3.3 *Gelijktijdigheid van cursussen*

Het derde punt dat regelmatig naar voren kwam, was het feit dat een groot deel van de activiteiten op hetzelfde moment plaatsvonden. Voor een aantal young talents uit groep 1 werd de *'gelijktijdigheid van de cursussen'* als minder prettig ervaren. Het was af en toe lastig te combineren met het eigen werk. Ook hierbij kan een kanttekening worden geplaatst. Het talentprogramma wat groep 2 heeft gevolgd, duurde drie jaar. Dit werd als erg lang ervaren. Het totale programma is daarom teruggebracht naar twee jaar. Logischerwijs zijn dezelfde cursussen verspreid over een kortere periode. Omdat de young talents bij sommige onderdelen opgedeeld werden in twee groepen kon het zijn dat er een aantal cursussen naast elkaar liepen waardoor er af en toe *'werkdruk'* werd ervaren. Op andere momenten hadden ze het dan weer een stuk rustiger. Ze hadden gehoopt dat de verdeling wat dat betreft beter zou zijn. Tevens liepen de cursussen vaak samen met de piekperiodes in de organisatie zelf.

Respondent 5: *'Plus, maar dat is eigenlijk omdat de organisatie zo een beetje werkt, de periodes maart, april, mei en de periodes september, oktober, november, dat zijn vaak de piekmomenten ook met werk. Dus dat viel allemaal samen.'*

Een aantal andere young talents zagen de gelijktijdigheid echter als een uitdaging. *'Als het perfect uitgesmeerd zou zijn, zou je ook minder uitgedaagd worden'*. Zij vonden het niet meer dan normaal dat er af en toe wat meer inspanning van je werd gevraagd. Iets wat naar mijn mening ook niet verkeerd is. De young talents zijn niet voor niets talenten, en er mag dus ook wel de nodige inspanning van hen worden verwacht.

Wat overigens ook door een aantal young talents als minder prettig werd ervaren en mogelijk een gevolg van de werkdruk was, was het feit dat de één zich meer inzette dan de ander.

Respondent 2: *'Ja je kan er ook doorheen fietsen, laat ik het zo zeggen er wordt niet van iedereen specifiek altijd dezelfde inspanning gevraagd. Je hebt altijd een aantal mensen die zichzelf bij wijze van spreken uit de naad werken en altijd mensen die minder doen. (...) Het is maar wat je er zelf mee wil doen. Als je er vol voor wilt gaan moet je er vol voor gaan en dan haal je er dus meer uit. Als je dat dus niet doet, heb ik niet het gevoel dat er iemand aan de zijkant staat die zegt hé je moet weer meer in het gareel.'*

Vooraf bij het halen van de deadlines bleek dit het geval te zijn. Een aantal respondenten had verwacht dat men zich anders zou gedragen dan tijdens het studentenleven waar, bij het naderen van de deadline, gauw iets in elkaar werd *'geflanst'*. *'We zijn immers allemaal professionals'*. Zij hadden verwacht dat hier vanuit HR ook meer toezicht op zou zijn en mensen dus *'terug werden gefloten'* als er minder inspanning werd getoond.

De ervaringen van de young talents zijn dus over het algemeen erg positief. Het programma zit goed in elkaar en de combinatie van persoonlijke en inhoudelijke ontwikkeling wordt als erg leerzaam ervaren. Echter is gebleken dat er een aantal punten zijn die nog verbeterd kunnen worden, maar desondanks reageert iedereen positief op de vraag of ze nog een keer aan een dergelijk talentprogramma willen deelnemen. Het vervolg mag dan overigens wel minder breed en meer *'tailormade'* zijn. Het Talent Specialist Programma en het Talent Managers

Programma kan dus een goed programma zijn. Wel moet worden gezegd dat met name de young talents uit groep 1, die in maart jongstleden het programma hebben afgerond, voorlopig niet aan een nieuw programma willen deelnemen. Ze vinden het fijn dat ze zich weer volledig op hun werk kunnen richten, aangezien ze dat *'toch ook wel heel erg leuk'* vinden. Ze willen zich nu binnen de praktijk en hun functie verder ontwikkelen. Bovendien weten de meeste young talents uit deze groep nog niet precies of ze zichzelf meer als een specialist of als een generalist zien, maar dat ze zich willen blijven ontwikkelen is een zaak die zeker is.

Respondent 3: De inhoud van het programma moet wel echt bieden wat je wilt. Dus wel echt nieuwe dingen, op een ander niveau. Dus als zoiets komt zou ik wel eerst kritisch kijken van biedt het programma wel iets anders dan wat ik al gedaan heb? Maar een soort ontwikkelingsprogramma naast je werk, ja daar zou ik zeker voor open staan.'

5.3 Young talent programma & Binding met Robeco

Voor Robeco is het natuurlijk erg interessant om te weten of er voldoende rendement, met betrekking tot de binding, uit het young talent programma wordt gehaald. Zijn de young talents nu inderdaad meer verbonden met Robeco? In deze paragraaf wordt deelvraag 2 besproken: wat is het effect van het talentprogramma met betrekking tot de binding van de young talents aan Robeco?

5.3.1 Rendement programma

Een aantal young talents waren van mening dat de vraag, of Robeco er voldoende rendement uithaalt, lastig te beantwoorden is.

Respondent 17: 'Ik ben toch een exacte jongen dus ik wil kunnen meten. Ja de kosten zijn direct meetbaar en de opbrengsten niet. (...) Als ik niet kan meten, wil ik er niet veel uitspraken over doen.'

Echter zijn de meeste young talents van mening dat het programma wel degelijk bijdraagt aan de binding met Robeco. Zo gaven een aantal van de young talents aan waarschijnlijk niet meer werkzaam te zijn bij Robeco als het talentprogramma niet bestond. Het voelt voor hen als

een eer en blijk van waardering dat ze geselecteerd zijn. Daarnaast hebben ze het idee dat er meer kansen voor hen open liggen omdat ze zijn opgemerkt en zich hebben ontwikkeld. Desondanks zijn al deze young talents ook van mening dat Robeco meer rendement uit het programma zou kunnen halen.

Respondent 11: *'Als je kijkt naar het totaalrendement vanuit het programma, ook in het verdere verloop, dus wat gebeurt er nou na het programma? Dat is gewoon een plumpudding die in elkaar zakt.'*

Iemand anders gaf aan dat het vooral vanuit het oogpunt van Robeco, vreemd is dat er niet meer met het talentprogramma wordt gedaan. Robeco wil hen immers behouden, maar tegelijkertijd staat het volgen van een talentprogramma ook goed op de curricula vitae van de young talents. Ze kunnen dus, naar hun idee, ook wel bij een andere organisatie aan de slag.

Respondent 1: *'Ja het is gek dat het dan ineens stopt. Ik bedoel, ze zeggen we vinden jou goed en dan is het opeens klaar. Je verwacht dat er ook iets meer actie komt. En dan vooral ook uit eigen belang. Je investeert erin dus dan is het ook mooi als je er onderaan de streep iets uithaalt. Ja, dan ben je klaar en ik kan ook wel ergens anders aan de bak.'*

Het antwoord op de vraag of de talenten zich meer verbonden voelen met Robeco blijkt dan ook tweeledig te zijn. Enerzijds geven ze aan dat het wel degelijk bindend werkt, anderzijds zijn ze ook van mening dat het rendement kan worden verhoogd. In de volgende paragraaf zal naar voren komen op welke manier Robeco het rendement mogelijk kan verhogen.

5.3.2 Rendement verhogen

De young talents hebben het idee dat, met name door meer gesprekken met de young talents te voeren, de binding kan worden verhoogd. Dit heeft aldus hen meerdere voordelen, die hieronder zullen worden besproken.

Het eerste en belangrijkste punt is het feit dat deze gesprekken kunnen bijdragen aan een beter beeld van hun toekomst binnen Robeco. Tijdens het programma vonden er wel gesprekken plaats, de zogenaamde *driehoeksgesprekken*. Dit zijn gesprekken tussen het young talent, de

leidinggevende en iemand van HR-Development. Deze gesprekken richtten zich echter meer op hoe het programma ervaren werd in plaats van op de inhoud. Aldus de young talents zou dit juist een goed moment kunnen zijn om ook te kijken naar de verschillende mogelijkheden binnen Robeco. Welke kant wil het young talent op en welke loopbaanperspectieven passen daarbij?

Respondent 11: *'Ja ik geloof dat je de meeste loyaliteit creëert door 'Human Resources' te gaan doen. En 1 van de dingen is ga veel meer praten met medewerkers, word vriendjes met ze. Vind uit wat hun latente behoefte is achter het tongetje, wat ze niet altijd vertellen. Waar hun ambitie ligt. En omdat ze misschien bang zijn om met de manager te praten moet HR als een soort decaanachtige rol sparring met mensen, ze proberen te behouden.'*

De bedoeling is nu dat de young talents, als er eventuele interne vacatures vrijkomen, binnen de Management Board en binnen HR worden besproken. Aldus de young talents is dit dus te beperkt, omdat het voornamelijk achter de schermen gebeurt en zij er geen weet van hebben. Vanuit HR is dit inderdaad wat reactief. Robeco biedt een programma aan in de hoop talenten aan zich te binden en deze talenten in de toekomst op key-posities binnen de organisatie te plaatsen. Alleen een programma aanbieden lijkt dan ook onvoldoende te zijn. Zo geven de young talents aan dat ze het gevoel hebben dat het programma als het ware wordt 'afgevinkt' en het geen duidelijk vervolg meer krijgt.

Dit gevoel, het missen van een vervolg, hangt voor de young talents samen met het feit dat Robeco het idee onderschrijft dat je 'architect bent van je eigen loopbaan'. Voor een groot deel staan de young talents achter dit idee. Je carrière is iets waar je zelf bij bent en waar je zelf tijd en energie in moet steken: 'jij bent immers diegene die voor je eigen belangen kan opkomen'. Echter zit hier ook een andere, 'zwartere' kant aan.

Respondent 4: *'Dat architect zijn van je eigen loopbaan, kan ook een manier zijn om daar vooral niet teveel begeleiding in te hoeven geven. Hè, dus dat zal niet de opzet zijn, maar volgens mij hangen die twee nauw met elkaar samen. Van je bent architect van je eigen loopbaan, heel negatief gezegd, maar zoek het dan maar lekker zelf uit. (...) Dus ik zie er twee kanten aan. Ik geloof er absoluut in vanuit persoonlijk perspectief, als bedrijf weet ik niet of dat de manier is, het creëert geen binding op zich.'*

Ze hadden dan ook graag gezien dat er wel een duidelijk vervolg zou zijn. Ze vinden het een fijn idee dat er binnen Robeco meerdere talentenprogramma's zijn zoals al eerder naar voren kwam. Het talent specialist- en talent managers programma kunnen een goede verdieping vormen op het young talent programma. Echter moet je voor deze programma's opnieuw geselecteerd worden, waardoor het niet vanzelfsprekend is dat je een dergelijk programma kan volgen. Een beter alternatief, aldus de young talents, zou zijn dat je na het young talent programma automatisch in het talent network komt. Voor de young talents is de eigen ontwikkeling in combinatie met dit vrijblijvende karakter een uitstekend vervolg. Echter kan hierbij worden opgemerkt dat het niet vreemd is dat ook hier een selectie plaatsvindt. Het hangt er namelijk ook van af hoe het talent zich daadwerkelijk heeft ontwikkeld. Eenmaal een talent, wil niet zeggen dat iemand altijd een talent zal zijn.

Een ander voordeel van deze evaluatiegesprekken is het gegeven dat men ook stil kan staan bij welke individuele competenties nog verder ontwikkeld kunnen worden. Een aantal young talents hadden het idee dat hun behoeften tijdens het programma veranderden. Het programma duurt twee jaar, waardoor ze ook twee jaar meer werkervaring hebben. Zo gaf één van de young talents aan dat het geven van presentaties een groter onderdeel van het werk werd. Hierdoor was de presentatiecursus, die vooraf aan het programma werd geadviseerd niet meer nodig.

Respondent 6: 'Wat ik zelf heb gemerkt is dat in de loop van de tijd mijn behoeftes zijn veranderd. Omdat je zelf groeit, zou het best goed zijn om dan tussentijds eens te kijken van goh heb je dit nog wel nodig. Ik heb echt cursussen gehad waarvan ik dacht ja fijn dat ik ze nu heb, maar dit kan ik al.'

Door tussentijdse evaluaties te houden kan men dit voorkomen. Daarnaast kan men door meer evaluaties in te plannen, de betrokkenheid van de leidinggevenden vergroten. De manager wordt op deze manier meer betrokken bij de ontwikkeling van het young talent. Bovendien is dit voor HR en de leidinggevenden ook een goed moment om wat meer controle uit te voeren. Eerder kwam al naar voren dat de inzet van de young talents niet altijd gelijk is. Zij hadden verwacht dat HR hier meer op zou sturen. Deze evaluaties kunnen dus ook een goede manier zijn om dieper op de ontwikkeling van het young talent in te gaan. Wat heeft het young talent geleerd

van de verschillende trainingen en hoe wordt dit in de praktijk toegepast? En welke competenties kunnen nog verder ontwikkeld worden?

Middels tussentijdse evaluaties, maar ook na afloop van het programma kunnen een aantal dingen worden verbeterd zoals het kijken naar de toekomst en het vergroten van het draagvlak van de managers. De young talents zijn van mening dat met name het eerste punt, door het kijken naar de toekomst, de binding mogelijk vele malen kan worden vergroot. Ze hebben allen aangegeven voorlopig nog het liefst bij Robeco te blijven werken, mits ze uitgedaagd zullen worden. Door de young talents bewust te maken van de mogelijkheden en kansen die er voor hun liggen, kan Robeco mogelijk voorkomen dat de talenten naar een andere organisatie vertrekken.

5.4 Het CMO-model

In deze laatste paragraaf komt deelvraag 3 aan de orde. Hierin wordt gekeken, aan de hand van de theorieën van Pawson & Tilley, welke onderliggende mechanisme bijdragen aan de effecten van het young talent programma. Wat zorgt ervoor dat de talenten meer verbonden zijn met de organisatie? Zoals in de literatuurstudie al naar voren kwam, kan het CMO-model van Pawson & Tilley ook worden toegepast op het talentprogramma van Robeco. De 'context' staat in dit geval voor het young talent programma van Robeco. Het 'mechanisme' zijn de onderliggende factoren die meespelen en de 'output' is in dit geval de binding met Robeco. Hieronder zal dit model, naar aanleiding van de onderzoeksanalyse, uitgebreider worden behandeld.

5.4.1 De Mechanismen

Uit voorgaande paragrafen is gebleken dat het young talent programma voor het grootste gedeelte bindend werkt. De 'outcome' is wat dat betreft positief. De young talents hebben het idee dat, doordat ze zijn opgemerkt en zich hebben ontwikkeld, er meer mogelijkheden aanwezig zijn wat betreft hun loopbaan binnen Robeco. Daarnaast hebben een aantal van de young talents aangegeven waarschijnlijk nu niet meer bij Robeco werkzaam te zijn, als ze niet voor het young talent programma waren geselecteerd. Echter is uit de analyse ook gebleken dat niet zozeer het programma an sich bindend werkt, maar dat er andere, onderliggende mechanismen een rol spelen. Zo blijkt ten eerste dat de young talents het vooral erg leuk vonden dat ze waren

opgemerkt en dat Robeco in hen wilde investeren. De eer en waardering die daaruit blijkt ervaren ze als een *'groot compliment'*. Aldus hen is het fijn om te horen dat je werkgever je graag wil behouden en je in de toekomst een key-positie in de organisatie ziet innemen. Het harde werken en de inzet die is getoond wordt op die manier beloond, waardoor de young talents gemotiveerd zijn *'een stapje extra te zetten'*. Aangezien de young talents zeer ambitieuze mensen zijn, die zich graag blijven ontwikkelen, werkt het dan ook erg stimulerend als hen ook daadwerkelijk een ontwikkelingsprogramma wordt aangeboden.

Respondent 5: *'Het is meer de waardering die je krijgt, dat je zo'n programma mag volgen. Bij mij werkt dat heel sterk ja, dat is wel een loyaliteitsfactor zeg maar.'*

Een tweede mechanisme dat lijkt mee te spelen, is het gegeven dat de young talents een breder netwerk hebben opgebouwd. Door nauw en langdurig samen te werken met de andere young talents leerde men elkaar goed kennen. Dit kan ten eerste erg handig zijn bij het hebben van een probleem of vraag.

Respondent 4: *'Robeco is niet heel groot, maar wel breder dan het spelletje dat jij speelt. En je hebt dan ook contacten in die delen van de organisatie. Dus is er iets op een bepaald gebied, dan kun je altijd even ergens heen bellen. Mensen die aan de andere kant van de organisatie, met een heel ander netwerk zitten, ik vind dat wel een van de krachten van het hele programma.'*

Ten tweede is het aldus de young talents voornamelijk fijn om omringd te worden door gezellige collega's. De young talents blijken elkaar dan ook nog regelmatig, buiten werkzaamheden om, te spreken. Een overstap maken naar een andere organisatie is dan ook een risico dat je neemt, het is namelijk maar de vraag of de collega's en de sfeer ergens anders net zo leuk zullen zijn. Wat hier tevens mee samenhangt is het feit dat ze door het talentprogramma, ook hogergeplaatste personen binnen de organisatie hebben leren kennen. Via de transfer challenges kwamen ze af en toe in contact met managers van andere afdelingen. Ook hebben ze tijdens de praktijkopdrachten regelmatig met leden van bijvoorbeeld de Management Board gesproken. Op die manier leerden de young talents de organisatiestrategie beter kennen. Mede door deze kennis, gaven de young talents aan zich meer verbonden te voelen met de organisatie.

Men begrijpt nu beter waarom Robeco bepaalde strategische keuzes maakt waardoor ze makkelijker achter de besluiten en de kernwaarden van de organisatie kunnen gaan staan. Dit helpt hen ook in het dagelijks werk. Ze hebben kennis van de hogere doelen, waardoor ze hun individuele taken daarop af kunnen stemmen.

Het zijn dus met name deze drie mechanismen, de eer en blijk van waardering, het opgebouwde netwerk en de kennis van de organisatiestrategie die een belangrijke rol spelen binnen de zogenaamde black box. Deze drie werkzame mechanismen dragen bij aan het positieve effect van het young talent programma. Echter werkt er nog een vierde mechanisme mee als het gaat om de binding van talenten aan de organisatie. Dit mechanisme heeft, zoals al eerder uit de analyse naar voren kwam, betrekking op het toekomstperspectief van de young talents. Doordat dit mechanisme in deze context ontbreekt, draagt dit niet bij aan het positieve effect van het young talent programma. Echter zijn de young talents van mening dat, door het besteden van aandacht aan dit mechanisme, de binding mogelijk vele malen kan worden vergroot. Als de young talents een toekomstperspectief binnen Robeco zien, zullen ze waarschijnlijk minder redenen hebben om buiten de deur te kijken. Het mechanisme 'toekomstperspectief' is dus ook een belangrijk bestandsdeel dat meewerkt aan de effecten van in dit geval het young talent programma van Robeco.

5.4.2 De context

Wat Pawson & Tilley (1997) in hun theorie ook duidelijk aangeven is het feit dat de werking van een interventie sterk afhankelijk is van de context. Binnen deze analyse moet dan ook rekening worden gehouden met de omgeving, namelijk Robeco zelf.

Uit de interviews blijkt dat het aanbieden van alleen een young talent programma niet voldoende zal werken als het gaat om het binden van talenten aan een organisatie. Alle young talents voelen zich sterk verbonden met Robeco, maar de binding met Robeco blijkt van meerdere factoren afhankelijk te zijn. Op de vraag wat hen aan de organisatie bindt, noemen de meeste respondenten dan ook verschillende factoren.

Ten eerste ervaren ze de vrijheid en de verantwoordelijkheden die ze krijgen als erg motiverend. Ze hebben de ruimte om hun eigen ideeën uit te voeren. Daarnaast zorgt de verantwoordelijkheid die ze krijgen ook voor uitdagende bezigheden binnen hun functie. Iets wat de young talents als zeer belangrijk ervaren.

Respondent 4: *'Robeco is 1 van de kleinere partijen binnen de financiële wereld. Dat betekent over het algemeen dat je nog wat meer het verschil kan maken en wat meer vrijheid van handelen hebt dan bij zo'n hele grote organisatie waar alles al een keer gedaan is, alles al een keer bedacht is.'*

Hiermee hangt ook het tweede punt samen, namelijk dat de young talents de 'Robecocultuur' als zeer prettig ervaren. De platte organisatie en de leuke collega's dragen bij aan de prettige werksfeer. Daarnaast was voor een aantal van de young talents de ligging van Robeco belangrijk. Sommigen gaven aan in Rotterdam te wonen en een gezin thuis te hebben. Zij vinden de korte reisduur erg prettig en willen dan ook liever niet voor hun werk verhuizen. Tevens spelen de primaire arbeidsvoorwaarden een rol als het gaat om de binding met Robeco. Het hoge salaris en de bonussen blijken aantrekkelijk te werken: *'het is weliswaar niet het belangrijkste, maar het werkt wel mee'*. Bovendien zijn de young talents van mening dat de secundaire arbeidsvoorwaarden goed in elkaar zitten. Met name de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen worden als zeer belangrijk ervaren. Tot slot is het natuurlijk ook van zeer groot belang dat de functie die je vervult en het werk dat daarmee samenhangt erg leuk en uitdagend is.

Binnen deze context blijkt het volgen van een talentprogramma dus extra bindend te werken. Het young talent programma zorgt voor net dat extra beetje uitdaging dat de talenten nodig hebben. Valt binnen deze context de factor 'young talent programma' weg, dan zullen de talenten zich mogelijk minder verbonden voelen met de organisatie. Echter kan de werking van een talentprogramma natuurlijk ook van de andere kant worden bekeken. Een organisatie waarbij bovengenoemde factoren grotendeels afwezig zijn, maar waar wel een perfect talentprogramma wordt georganiseerd, zal na de analyse van de interventie hoogstwaarschijnlijk een andere outcome concluderen. Er zal een kleine kans bestaan dat de medewerkers alleen vanwege het talentprogramma bij de desbetreffende organisatie blijven werken.

Het is dus van groot belang, zoals Pawson en Tilley (1997) beschrijven, om naar het totaalplaatje van een interventie te kijken. Binnen Robeco zijn andere belangrijke factoren, naast het young talent programma, aanwezig, waardoor het talentprogramma inderdaad bindend werkt. Wel moet nog eenmaal worden benadrukt dat het besteden van meer aandacht aan de

toekomstperspectieven van de young talents, de outcome positiever zal zijn. Op die manier zal de binding van de young talents aan Robeco mogelijk nog een stuk sterker zijn.

6 CONCLUSIE

In deze conclusie zal, aan de hand van de deelvragen en de hoofdvraag, kort worden samengevat wat de belangrijkste resultaten van dit onderzoek zijn geweest. In paragraaf 5.2 stond de eerste deelvraag centraal, namelijk: wat zijn de ervaringen en verwachtingen van de young talents wat betreft het young talent programma bij Robeco en in hoeverre worden deze bevredigd? Geconcludeerd kan worden dat de young talents over het algemeen erg tevreden zijn over het talentprogramma. De combinatie van de persoonlijke en professionele ontwikkeling werd als zeer leerzaam ervaren. Echter gaven de young talents ook een aantal punten aan die nog verbeterd kunnen worden. Deze hingen samen met de cursus netwerken en persoonlijk profileren, het draagvlak van de managers en de gelijktijdigheid van de cursussen die soms tot een mindere inzet van een aantal young talents leidde.

Deelvraag 2, wat is het effect van het talentprogramma met betrekking tot de binding van de young talents aan Robeco, stond in paragraaf 5.3 centraal. Het blijkt dat het young talent programma inderdaad bindend werkt. De young talents hebben het idee dat doordat ze zijn opgemerkt en zichzelf hebben ontwikkeld, er meer kansen binnen Robeco liggen wat betreft hun verdere loopbaan. Echter zijn de young talents wel van mening dat de binding kan worden verhoogd. Door meer aandacht te besteden aan de toekomst van de young talents, krijgen ze een beter beeld van wat er allemaal mogelijk is binnen Robeco. Ze hebben het idee dat het programma nu wordt afgevoerd en dat er vanuit Robeco niet veel moeite wordt gedaan om hen ook daadwerkelijk te behouden. Robeco mag hier dan ook proactiever mee bezig zijn, aldus de young talents.

Tot slot stond in paragraaf 5.4 de laatste deelvraag centraal. Hierin is, aan de hand van de theorieën van Pawson & Tilley gekeken naar wat het werkzame bestandsdeel is dat zorgt voor de effecten van het young talent programma. Het blijkt dat met name de eer en blijf van waardering bindend werkt. Daarnaast speelt het netwerk dat ze hebben opgebouwd een grote rol en hebben ze meer kennis van de organisatie gekregen. Hierdoor begrijpen ze bepaalde strategische keuzes beter en kunnen ze tijdens het dagelijkse werk ook rekening houden met de hoger liggende doelen. Echter is het feit of iemand zich verbonden voelt met een organisatie van meerdere factoren afhankelijk. De sfeer op het werk, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, de plaats van de organisatie en natuurlijk de functie, spelen een belangrijke rol. Ook komen

ontwikkelingsmogelijkheden en uitdaging hierin naar voren. Het young talent programma is dus, binnen deze context, zeker een factor die wel degelijk bindend werkt. Echter is het zonder alle bovengenoemde factoren maar de vraag of een talentprogramma ervoor zal zorgen dat een talent bij een organisatie zal blijven.

De hoofdvraag, hoe beleven de young talents van Robeco het talentprogramma en welke rol speelt dit programma bij de binding van deze medewerkers aan de organisatie, kan op een positieve manier worden beantwoord. Alle young talents hebben het programma in grote lijnen positief ervaren en ze zouden het dan ook erg leuk vinden om in de toekomst weer aan een dergelijk programma deel te nemen. Ondanks het feit dat er meer aandacht besteed mag worden aan de toekomst van de young talents binnen Robeco, speelt het programma, naast de eerder genoemde factoren, zeker een rol bij de binding van deze medewerkers aan de organisatie. Voorlopig zitten de young talents, mede door het talentprogramma, goed op hun plek. Ze hebben het idee dat ze meer kansen hebben als het gaat om hun loopbaan en zijn voorlopig dan ook nog lang niet uitgeleerd binnen Robeco.

7 DISCUSSIE

In deze discussie zal aan de hand van de onderzoeksresultaten en de eerder gevonden literatuur gereflecteerd worden op dit onderzoek en zullen eventuele aanbevelingen richting Robeco aan bod komen. Daarnaast zal er worden gereflecteerd op de beperkingen die dit onderzoek met zich meebracht en worden er tot slot suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

7.1 Reflectie resultaten en aanbevelingen

Uit de analyse zijn verschillende punten naar voren gekomen die ook in de literatuurstudie naar voren kwamen. Zo blijkt uit de interviews dat de young talents ontzettend ambitieuze mensen zijn. Allen willen ze zich blijven ontwikkelen, dan wel op persoonlijk vlak, dan wel op inhoudelijk vlak. De combinatie van deze twee ontwikkelingsgebieden in het young talent programma wordt dan ook door de literatuur onderschreven.

Een ander zeer belangrijk punt en wat tevens een implicatie van de resultaten voor de theorievorming vormt, is de theorie van Pawson & Tilley (1997). Ook bij het young talent programma blijkt het inderdaad zo te zijn dat er onderliggende mechanismen bijdragen aan de effecten van de interventie. In dit geval dragen de eer en blijk van waardering, het opgebouwde netwerk en de kennis van de organisatiestrategie bij aan de binding van de young talents aan Robeco. Echter blijkt uit het CMO-model (Pawson & Tilley, 1997) dat de context van een interventie tevens een belangrijke rol speelt. De young talents gaven, net als de literatuur, aan dat naast ontwikkelingsmogelijkheden zoals een talentprogramma, het leuke werk, de prettige werksfeer en de goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijke factoren zijn die bindend werken. Het young talent programma vormt dan ook maar één van de vele factoren die hieraan bijdragen. Binnen de theorieën over talentprogramma's en het binden van talenten aan een organisatie is dit dan ook een belangrijke bevinding. Voor organisaties is het van belang dat er naast een goed ontwikkelingsprogramma ook andere factoren aanwezig zijn die bindend werken. Op het moment dat dit niet het geval is, zal het aanbieden van een talentprogramma hoogstwaarschijnlijk geen positieve outcome opleveren en er dus niet voor zorgen dat talenten aan de organisatie verbonden worden.

Het derde punt dat binnen de literatuur, maar ook in de analyse sterk naar voren kwam is het gegeven dat talenten graag constant worden uitgedaagd. Ze zijn niet te beroerd om hierin zelf

het initiatief te nemen. Desnoods *jobhopt* Generatie Y van de ene naar de andere organisatie. Echter neemt dit niet weg dat er ook, bij het binden van medewerkers aan een organisatie, een rol is weggelegd voor de werkgever, hier volgt dan ook een aanbeveling richting Robeco. Zoals uit de literatuur naar voren kwam kan deze organisatirol worden omschreven door middel van het grote en het kleine verhaal (Ten Have et al., 2008). Het grote verhaal is een goed HR-beleid, maar het kleine verhaal ligt een stuk ingewikkelder. De organisatie moet zich afvragen wat de medewerkers beweegt en wat hun doelen en wensen zijn. Dat extra beetje betrokkenheid vanuit de organisatie kan het verschil maken voor de werknemer om te blijven of te vertrekken. Aangezien Robeco zijn talenten middels het young talent programma graag wil behouden, is het voor Robeco belangrijk dit niet te onderschatten. In principe staan de driehoeksgesprekken met de young talents ingepland, maar tijdens deze gesprekken wordt er nauwelijks aandacht besteed aan de loopbaanmogelijkheden binnen Robeco. Het idee '*architect zijn van je eigen loopbaan*', is op dit punt zodoende te summier. Aldus de young talents kan men door tussentijds, maar ook na afloop van het programma regelmatig te evalueren, het rendement wat betreft de binding verhogen. Tegelijkertijd zien ze ook een mogelijkheid om het draagvlak van de managers te vergroten, de inzet van de young talents in de gaten te houden en eventueel in te spelen op veranderende behoeften tijdens het programma. Door meer aandacht aan deze evaluaties te besteden zullen de young talents mogelijk voor een (nog) langere tijd verbonden blijven en zullen zij belangrijke posities binnen de organisatie innemen. Hierdoor zal Robeco '*nu, straks en in de toekomst*', een nog succesvoller bedrijf zijn.

7.2 Beperkingen onderzoek en suggesties vervolgonderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd is gericht op de young talents van Robeco. Hierdoor is het onderzoek puur gericht op de desbetreffende organisatie en zal dus nooit generaliseerbaar zijn naar andere organisaties. Daarbij moet worden opgemerkt dat alleen young talents zijn geïnterviewd die nog steeds bij Robeco werkzaam zijn. Hieruit kan mogelijk worden geconcludeerd dat de binding tussen deze young talents en Robeco bij voorbaat al goed was. Het kan daarom interessant zijn ook de young talents die tijdens of net na het programma Robeco hebben verlaten, te interviewen. Wat waren hun redenen om te vertrekken? Waarom voelden zij zich niet voldoende verbonden met de organisatie? Wat hadden ze graag gezien dat Robeco had gedaan om hen te behouden? Een interessante vraag die tevens aansluit op dit onderzoek.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is te kijken naar medewerkers binnen Robeco die graag geselecteerd waren voor het young talent programma, maar deze kans helaas niet hebben gekregen. Wat heeft dat, met betrekking tot de binding met Robeco, met hen gedaan? Voelen zij zich daardoor minder verbonden? En zullen zij nu sneller buiten de deur kijken voor eventuele aanbiedingen bij andere bedrijven?

Tot slot is het interessant om te onderzoeken wat loopbaanbegeleiding betekent voor de binding van medewerkers aan een organisatie. De young talents van Robeco zijn van mening dat door aandacht te besteden aan de toekomst, de binding mogelijk kan worden verhoogd. In het kader van dit onderzoek is het daarom interessant te kijken naar of dit daadwerkelijk het geval is. Draagt loopbaanbegeleiding daadwerkelijk bij aan een betere binding met een organisatie?

Het onderzoek dat is uitgevoerd geeft dus maar een klein deel van de werkelijkheid weer als het gaat om talentprogramma's en de effecten daarvan met betrekking tot het binden van talenten aan een organisatie. De resultaten kunnen daarom niet naar een andere organisatie of naar andere werknemers binnen Robeco worden gegeneraliseerd. Om een helemaal compleet beeld te krijgen van de effecten van een young talent programma, is het dus interessant en noodzakelijk onderzoek te doen naar de hierboven beschreven onderzoeksvragen.

LITERATUUR

- Arocena, P. and Villanueva, M. (2003). Access as a Motivational Device: Implication for Human Resource Management, *Kyklos* 56 199-223. Retrieved September 16, 2009 from <http://omega.library.uu.nl>.
- Auée, E. (2005). *Talenten Ontwikkelen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, & Meer-Middelburg, A.G.E. van der. (1996). *Open Interviews: praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Baarda, P.R. (2003). *Belonen in moderne organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bennet, T. (1996). What's new in Evaluation Research: a note on the Pawson en Tilley article. *The British Journal of Criminology* 36 (4), 567-573. Oxford: Oxford University Press.
- Bergenhengouwen, G. (2007). *Situationeel opleiden en leren: het potentieel van individuele competenties voor organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Buyens, D., Vos, A. de & Soens, N. (2008). Baanmobiliteit vanuit het perspectief van de organisatie. *Develop: kwartaaltijdschrift over human resources development*, 4 (1), 72-80. Den Haag: PlantijnCasparie.
- Bruel, M. & Colsen, C. (2008). *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Colvin, G. (2006). Secrets of greatness: What it takes to be great. *Fortune Magazine*, 154 (9), 88-92. Retrieved from Ebsco.
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Geijselinckx, C. (2006). Over de kritisch realistische visie op causaliteit en de implicaties ervan voor het empirisch onderzoek naar sociale mechanismen. *Tijdschrift voor sociologie* (4), 310 – 336. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Gent, B. van & Zee, H. van der. (2003). *Handboek Human Resource Development*. Den Haag: Reed Business Information.
- Gils, H. van, Hees, B. van & Zandvoort, L. van. (1999). *Goed personeel vinden en binden, praktisch personeelsmanagement voor het intermediair*. Deventer: Kluwer.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2007). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2000). *Career management*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Have, S. ten, Weusten, S. & Bolweg, J. (2008). *Binding en motivatie: acht adviezen voor employment marketing*. Den Haag: Delta Hage.
- Jolink, J., Korten, F. & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent: de match tussen generatie X en Y*. Schiedam: Scriptum.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagemt*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Knegtmans, R. (2008). *Top talent: de 9 universele criteria van toptalent*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. Retrieved from SCOPUS database.
- Korten, F. & Verhiel, T. (2009). *Jong talent management: sleutel X voor generatie Y*. Retrieved June 16, 2010 from www.twynstragudde.nl.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K., & Sweet, P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit: The strategic value of developing motivation and retention. *Career Development International*, 12(4), 361-381. Retrieved from SCOPUS database.
- Luo, X. (2001). The rise of personal development training in organizations: A historical and institutional perspective on workplace training programs. *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 61 (9) Retrieved from SCOPUS database.
- McCall, M.W. (2003). *Toptalent: high potentials als strategisch voordeel*. Zaltbommel: Uitgeverij van Schouten & Nelissen.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 224-247. Retrieved from ScienceDirect.
- Mensink, J.C.M. (2005). *HR Management, zelfmanagement in lerende organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Nobiles, (2010). *Persbericht Nobiles motivatie monitor*. Retrieved June, 15, 2010 from www.robeco.nl.

- Paffen, M.J.A. (1993). *Personeel en Organisatie, loopbaan-management*. Deventer: Kluwer.
- Paffen, M.J.A. (2007). *Loopbaanmanagement, leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Paswon, R. & Tilley, N. (1994). What Works in evaluation research? *The British Journal of Criminology*, 34 (3), 291-306. Oxford: Oxford University Press.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1995). Whither (European) evaluation methodology? *Knowledge & Policy*, 8 (3), 20-34. Retrieved from EBSCOhost.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Londen: Sage publications.
- Pawson, R. & Tilley, N. (2001). Realistic Evaluation Bloodlines. *American journal of evaluation*, 22 (3), 317-324. Retrieved from sciencedirect.
- Thierry, H. (2005). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Koninklijk Van Gorcum.
- Vinkenburg, C. en Pepermans, R. (2005). *Top potentials in organisaties: identificeren, ontwikkelen, binden*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Robeco (2006). *Handboek Talent Development*. Rotterdam: Robeco.
- Robeco (2010). *Robeco: over Robeco*. Retrieved May 20, 2010 from http://www.robeco.nl/dut/over_robeco/index.jsp.
- Robeoc (2010). *Robeconet: Development*. Retrieved May 28, 2010 from <http://robeconet/prod/hr/development.nsf>.
- Schoemaker, M. (2006). *De rol van P&O in organisaties*. Retrieved June 16, 2010 from www.twynstragudde.nl
- Siebers, H., Verweel, P. & Ruijter, A. de (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma BV.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen: oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Moerkapelle: Mantext.
- Spijkerman, R. & Admiraal, D. (2000). *Loopbaancompetentie, management van mogelijkheden*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Veenendaal, I. van. (12-1-2010). *College Management van Organisaties: de lerende organisatie*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuur- en Organiseringswetenschap.

Wang, Z. (1994). Group attributional training as an effective approach to human resource development under team work systems. *Ergonomics*, 37(7), 1137-1144. Retrieved from SCOPUS database.

Werk! (2010). *Het Nederlandse Carrièreboek*. Doetichem: Uitgeverij Tweesprong BV.

BIJLAGEN

Bijlage 1

Profiel deelnemer Young Talent Programma

De doelgroep van Young Talent bestaat uit getalenteerde jonge medewerkers die het potentieel hebben om toekomstige key-posities binnen Robeco te vervullen. Deze Young Talents worden in de Talent Review voorgedragen door de MT's van hun divisie, in overleg met HR-accountmanager en op basis van dit profiel. De cyclus van Talent Review herhaalt zich jaarlijks; in september/oktober op divisieniveau, in november op MB niveau. Voordracht voor instroom in het YT programma is twee jaarlijks. Voor deelname aan het programma gelden de volgende criteria:

- Minimaal 1-5 jaar werkervaring bij Robeco
- Schaal 7 t/m 10 (waarvan max. 1 jaar in schaal 10)
- Leeftijd maximaal 30 jaar bij aanvang van het traject
- Dienstverband van minimaal 80%
- HBO of WO opleiding

Daarnaast verwachten wij bij een Young Talent de volgende competenties te kunnen waarnemen:

Ontwikkelingsgerichtheid: is erg leergierig. Wil veel weten, vraagt veel, stapt op mensen af. Probeert zijn werkzaamheden/functie te plaatsen in het grotere geheel. Is kritisch naar zijn werk. Vraagt zich af of het anders kan. Stapt naar zijn manager of regelt het zelf.

Probleem analyse: Is intelligent. Legt makkelijk verbanden. Ziet de grote lijn. Analyseert de problemen en zoekt en komt met een oplossing. De werkzaamheden gaan hem/haar gemakkelijk af. Fungeert als vraagbaak.

Communicatieve vaardigheden: praat/schrijft vlot en goed. Spreekt in hoofd en bijzinnen. Kan beknopt dingen uitleggen. Luistert en vraagt door. Spreekt goed Engels. Zoekt de discussie op. Wil graag in debat. Verdedigt standpunt met verve. Wil anderen overtuigen. Kent veel mensen binnen de organisatie.

Samenwerken: Er wordt hard gewerkt en gelachen. Vraagt collega's om hulp en bied hulp aan. Werkt een keertje 's avonds door met collega's om een klus af te krijgen. Organiseert een uitje. Komt met een teamvoorstel om een bepaald proces/product/project op te zetten.

Visie: Kijkt vooruit. Probeert zich de toekomst voor te stellen. Kent de strategie van Robeco/BU en vertaalt dit naar de eigen afdeling. Ziet welke kant we op zouden moeten en bespreekt dit met collega's/manager.

Resultaatgerichtheid/Ambitie: Wil meer. Heeft het werk op tijd af. Gaat soms 's avonds door om het af te krijgen. Wil scoren. Vraagt om andere klussen. Is actief op zoek naar uitdagende dingen. Kan meer verantwoordelijkheid aan.

Bijlage 2**E-mail die naar de Young Talents is gegaan op 10-2-2010**

Beste allemaal,

Inmiddels hebben jullie allemaal, of dit jaar of twee jaar geleden, het young talent programma met goed resultaat afgerond. Omdat wij erg benieuwd zijn naar jullie ervaringen wat betreft dit programma gaat Martine van de Vorst (stagiaire HR/HRD) een onderzoek doen naar jullie belevingen en de realisatie van jullie doelstellingen en de organisatiedoelstellingen.

Om tot goede onderzoeksresultaten te komen zal ze 20 interviews afnemen. Jullie kunnen dus binnenkort door haar benaderd worden om deel te nemen aan dit onderzoek en het daadwerkelijke interview in te plannen. We stellen jullie medewerking zeer op prijs en hopen dan ook dat jullie een uurtje vrij kunnen maken! Mochten jullie vragen hebben omtrent het onderzoek dan kunnen jullie contact opnemen met Martine via m.van.de.vorst@robeco.nl.

Dank alvast!

Groeten,

Ynette en Oscar

ROBECO

Ynette Hinze
Development Officer
Human Resources Management
Aanwezig maandag, woensdag, donderdag, vrijdag

NL Telephone: +31 (0) 10 224 3474
NL FAX: +31 (0) 10 224 2127
E-mail: y.hinze@robeco.nl
URL: www.robeco.nl

Bijlage 3

Topiclijst Young Talents

Introductie

Ik zal eerst in het kort iets over mezelf vertellen en het onderzoek waar ik mee bezig ben...

- Mijn naam
- Korte uitleg onderzoek
- Opdracht Universiteit Utrecht en Robeco
- Vragen toestemming opnemen interview op bandje
- U kunt uiteraard stoppen met dit interview als u niet verder zou willen gaan
- Anonimiteit
- Het gehele interview duurt ongeveer een uur
- Heb je tot zover vragen?
- Apparatuur testen

Persoonsgegevens

Ik zou ook graag een aantal algemene dingen van je willen weten...

- Naam > Anonimiteit
- Geslacht
- Leeftijd
- Opleiding
- Welk jaar talentprogramma afgerond?

Topic 1: Werkgever

Beginvraag: *Wat waren in het kort de beweegredenen om bij Robeco in dienst te treden?*

Alternatieve formuleringen: *Waarom heb je ervoor gekozen om bij Robeco te gaan werken?*

Wat spreekt je in het kort aan wat betreft de organisatie?

- Waarom Robeco?
 - Dichtbij huis
 - Goede primaire/secundaire arbeidsvoorwaarden
- Hoe lang werkzaam bij Robeco?
- Hoeveelste baan?
 - Rede van vertrek vorige werkgever(s)?
- Afdeling Robeco?
- Functieomschrijving?

- Wat spreekt je aan?

Topic 2: Carrière

Beginvraag: Hoe ziet je ideale carrière eruit?

Alternatieve formuleringen: Zou je wat kunnen vertellen over hoe je je eigen carrière ziet? Wat is je doel als het gaat om je carrière?

- Eigen carrière
- Waarde die gehecht wordt aan carrière
 - Doorgroeien: binnen organisatie/ verschillende organisaties
 - Functie: huidige functie/ andere functie
- Idee 'architect van je eigen loopbaan'
 - Rol werkgever?
- Overeenkomst wensen/carrière
 - Is Robeco op de hoogte van je wensen?

Topic 3: Verwachtingen (vooraf aan) talentprogramma

Beginvraag: Wat waren je verwachtingen met betrekking tot het talentprogramma?

Alternatieve formuleringen: Wat hoopte je uit het talentprogramma te halen? Wat wilde je middels het talentprogramma bereiken?

- Persoonlijke doelen
- Doelen vooraf besproken
 - Goed overleg?
 - Maatpak? (verhouding vast programma/persoonlijk programma)
 - Op de hoogte van inhoud talentprogramma?
- Verwachtingen/ doelen gerealiseerd
 - Leg uit
- Tevreden over verloop behalen doelen
 - Waarom wel/niet?

Topic 4: Beleving talentprogramma

Beginvraag: Hoe heb je het talentprogramma ervaren?

Alternatieve formuleringen: Wat vond je van de verschillende programmaonderdelen?

- Betekenis programma
 - Persoonlijk vlak (eer, blijk van waardering, nieuwe zelfinzichten)
 - Werkniveau (beter worden in functie?)
 - Toekomst (Mogelijkheden carrière?)
 - Heb je het idee dat je door het programma binnen Robeco meer kan?

- Wat was de kracht van het programma?
 - Leukst/minst leuke onderdeel?
 - Leerzaam/minder leerzame?
 - Wat behouden?
 - Wat anders?
- Hoe zie je het rendement van het YT-programma?
- Herhaling talentprogramma? (talent specialist/talent manager)
 - Waarom wel/niet?

Topic 5: Binding door talentprogramma

Beginvraag: *Zie je een toekomst binnen Robeco? Waarom wel/niet?*

Alternatieve formuleringen: *Zou je bij Robeco in dienst willen blijven? Ambieer je een carrière binnen Robeco?*

- Interessante organisatie voor doorgroei
 - Oninteressant?
- Bijdrage talentprogramma aan binding (direct/indirect)
 - In hoeverre?
 - Kracht/zwakte programma?
 - Verrijking?
 - Wat kan anders?
 - Maakt het programma dat jij een toekomst binnen Robeco ziet?
 - (Veranderingen t.o.v. twee jaar eerder?)
- Eventuele redenen voor vertrek
 - Geen doorgroeimogelijkheden?
 - Stap terug in functieladder?
 - Betere deal andere organisatie?
- Rol Robeco wat betreft binding
 - Alternatieven naast talentprogramma?
 - Primaire/secundaire arbeidsvoorwaarden veranderen?

Afsluiting

Dit was het interview, heer erg bedankt voor je medewerking. Heb je nog vragen of opmerkingen die je nog graag kwijt wilt? Zo nee, wat vond je van het interview? Het interview heeft uiteindelijk ... minuten geduurd.

Na analyse van de interviews zal er een schriftelijk verslag verschijnen. Mochten er uit de resultaten adviezen voortkomen dan zullen deze ook in het verslag opgenomen worden. Dit verslag zal met Robeco besproken worden en kan dus ook door jou worden ingelezen. Als je onverwachts nog vragen hebt dan kun je mij op de volgende manieren bereiken, telefonisch via: 010-224 2097 of door een e-mail te sturen naar m.van.de.vorst@robeco.nl