

KU LEUVEN

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN

**MASTER OF SCIENCE IN HET
OVERHEIDSMANAGEMENT EN -BELEID**

LOONT TALENTMANAGEMENT?

**Een onderzoek naar de beleving van
talentmanagement bij Vlaamse ambtenaren**

Promotor : Prof. Dr. A. HONDEGHEM

Assessor: D. BUTTIENS

Verslaggever : Prof. Dr. E. PLATTEAU

MASTERPROEF

aangeboden tot het verkrijgen
van de graad van Master of
Science in het
Overheidsmanagement en -
beleid

door

Joost VANDONINCK

academiejaar 2013-2014

Samenvatting

Publieke organisaties in Vlaanderen worden vandaag geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt en met budgettaire beperkingen die maken dat in de toekomst meer werk zal moeten worden uitgevoerd door een kleiner personeelsbestand. Bijgevolg bestaat er groeiende aandacht voor talentmanagement: het beste halen uit de beperkte beschikbare werkrachten door hen de mogelijkheden en autonomie te geven om hun individuele talenten in te zetten. Aan de hand van het AMO-model wordt in deze masterproef onderzocht of de medewerkers van een overheidsorganisatie ervaren dat talentmanagement effectief leidt tot de gewenste outputs (medewerkers inzetten op hun sterktes, interesses en hen autonomie geven) en outcomes (taakperformantie, jobtevredenheid, organisationele betrokkenheid, extra-rol gedrag en verminderd absentisme en turnover).

Het onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een casestudie bij het Vlaamse overheidsagentschap Kind & Gezin. Eerst werden interviews afgenomen met leidinggevenden binnen Kind & Gezin om na te gaan hoe talentmanagement er in praktijk wordt toegepast. Vervolgens werden op basis van deze informatie drie focusgroepen georganiseerd met medewerkers van Kind & Gezin waarbij gepeild werd naar hun ervaringen met talentmanagement.

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van Kind & Gezin effectief ervaren dat talentmanagement de gewenste outputs en outcomes genereert. Niettemin ervaren de medewerkers dat een aantal talentmanagementpraktijken suboptimaal bijdragen tot de gewenste outputs. Ook wijzen ze op de cruciale rol van de lijnmanager om de inzet van talenten te realiseren. Wat de gewenste outcomes betreft, ontdekten we dat talentmanagement niet op alle medewerkers een even sterke en even positieve invloed heeft. Dit komt door de aanwezigheid van verschillende wensen bij verschillende medewerkers om talenten in te zetten. Bovendien merken we dat voor de medewerkers van Kind & Gezin jobtevredenheid een grotere rol speelt dan de andere outcomes van talentmanagement.

Voorwoord

Met dit korte voorwoord wil ik enkele mensen bedanken die hebben bijgedragen aan het totstandkomen van de masterproef. Ten eerste dank ik mijn assessor Dorien Buttiens voor het beantwoorden van al mijn vragen over de masterproef en voor de ondersteuning bij het afnemen van de focusgroepen en de interviews met lijnmanagers. Ook zou ik mijn promotor Annie Hondeghem willen bedanken om mij de kans te geven een masterproef te kunnen schrijven rond dit interessante onderwerp. Daarnaast zou ik Guy Geerens, de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin, willen bedanken voor de steun bij het zoeken van deelnemers voor de focusgroepen en de interviews. Verder dank ik ook mijn stagebegeleidster Pascale Mijten dankzij wie ik interviews heb mogen afnemen met alle afdelingshoofden van Kind & Gezin en dankzij wie ik de organisatie beter heb kunnen leren kennen.

Ten slotte wil ik nog alle afdelingshoofden, lijnmanagers en medewerkers van Kind & Gezin bedanken die deelgenomen hebben aan de interviews en focusgroepen die werden afgenomen in het kader van de masterproef en van mijn stage. Zonder hun bereidwillige medewerking zou deze masterproef nooit tot stand zijn kunnen komen.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	1
Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1 Inleiding	5
2 Theoretisch kader	8
2.1 Talentmanagement	8
2.1.1 Het ontstaan van talentmanagement	8
2.1.2 Verschillende interpretaties van talentmanagement	9
2.1.3 Talentmanagement binnen de overheid	11
2.2 Het AMO-model als interpretatiekader	14
2.2.1 Betekenis en relevantie van het AMO-model.....	14
2.2.2 De gevolgen van inzetten op abilities.....	17
2.2.3 De gevolgen van inzetten op intrinsieke motivatie	18
2.2.4 De gevolgen van een opportunity to perform	19
2.2.5 Taakperformantie, organizational commitment en jobtevredenheid	21
2.2.6 Conceptueel model en hypothesen	24
2.2 Bespreking onderzoekscase: Kind & Gezin	27
2.3.1 Opdracht, organisatiestructuur en transities	27
2.3.2 Personeelsbeleid van Kind & Gezin.....	29
2.3.3 Talentmanagement binnen Kind & Gezin	31
3 Methodologie	35
3.1 Interviews met leidinggevenden	35
3.2 Focusgroepen met medewerkers	38
3.3 Dataverwerking	44
4 Resultaten en discussie	46
4.1 De outputs van talentmanagement	46
4.1.1 Invloed van talentmanagement op het inzetten van abilities	47
4.1.2 Invloed van talentmanagement op het inzetten van intrinsieke motivaties	50
4.1.3 Invloed van talentmanagement op de opportunity to perform	56

4.2 De outcomes van talentmanagement.....	59
4.2.1 Ervaren gevolgen van het verhoogd inzetten van abilities	59
4.2.2 Ervaren gevolgen van het verhoogd inzetten van intrinsieke motivaties	64
4.2.3 Ervaren gevolgen van de opportunity to perform.....	66
4.2.4 Ervaren gevolgen van jobtevredenheid	72
4.2.5 Ervaren gevolgen van organizational commitment	75
4.2.6 Conceptueel model op basis van de antwoorden uit de focusgroepen	77
4.3 Overige bevindingen.....	78
5 Conclusie	81
5.1 Algemene conclusie.....	81
5.2 Limieten en suggesties voor verder onderzoek	85
6 Bronnenlijst.....	87
7 Bijlagen.....	95
7.1 Bijlage 1: Leidraad interviews lijnmanagers masterproef ..	95
7.2 Bijlage 2: Leidraad interviews afdelingshoofden stage	99
7.3 Bijlage 3: Leidraad focusgroepen	102
7.4 Bijlage 4: Codering interviews lijnmanagers	106
7.5 Bijlage 5: Codering focusgroepen	110

1 Inleiding

Wat staat er op de grafsteen van een ambtenaar?

- "Hier rust ik verder."

Ambtenaren worden vaak clichématig voorgesteld als matig presterende en weinig gemotiveerde werknemers. Nochtans stroken de verwachtingen voor toekomstige ambtenaren helemaal niet met dit cliché. De publieke sector wordt geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt en met de uitdaging om in de toekomst meer complexe taken door een beperkter personeelsbestand te laten uitvoeren (Buttiens & Hondeghem, 2013a, pp. 15-16). Bijgevolg zullen publieke organisaties moeten proberen om de talenten van hun ambtenaren optimaal te ontwikkelen en in te zetten. Sinds eind jaren '90 bestaat dan ook de tendens bij private en publieke werkgevers om aan talentmanagement te doen. Talentmanagement heeft tot doel om schaars geachte talenten aan te trekken, te ontwikkelen en in te zetten en daardoor het bereiken van de organisatiedoelen te faciliteren. Hierbij wordt speciale aandacht geschonken aan de behoeften en wensen van de werknemers (Chambers, Foulon, Handfield-Jones & Hankin, 1998, pp. 46-48; Van Beirendonck, 2010, p. 62).

In deze masterproef zal nagegaan worden hoe ambtenaren in een entiteit van de Vlaamse overheid, met name Kind & Gezin, de outputs en outcomes van talentmanagement ervaren. Meer bepaald willen we nagaan of de medewerkers van Kind & Gezin ervaren of talentmanagement het inzetten van hun sterktes en hun interesses en het ontvangen van een autonomie op de werkvloer verhoogt, en zo ja, of dit hun jobtevredenheid, organisationele betrokkenheid en performantie positief beïnvloedt. Het onderzoek is om verschillende redenen relevant. Ten eerste is talentmanagement een relatief nieuw fenomeen dat binnen de publieke sector van groot belang is om een aantal huidige en toekomstige uitdagingen aan te gaan (Buttiens & Hondeghem, 2013a, p. 15). Het onderzoek naar talentmanagement is tot op heden nog sterk gefocust op conceptuele beschrijvingen van talentmanagement. Empirisch onderzoek naar de toepassing van talentmanagement is daarentegen relatief schaars. Bovendien gebeurt het meeste onderzoek in de VS en bij private multinationals

(Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, pp. 1745, 1748). De masterproef kan dus een leemte opvullen door een empirische casestudie naar talentmanagement binnen de publieke sector te voeren.

In Vlaanderen is door Buttiens & Hondeghem (2013a, pp. 7-11) al uitgebreid onderzoek verricht naar de toepassing van talentmanagement op het niveau van de entiteiten binnen de gehele Vlaamse overheid. Zij brachten onder meer via een documentanalyse de algemene visie van de Vlaamse overheid op talentmanagement in kaart. Hierbij kwamen ze tot de conclusie dat de Vlaamse overheid de inclusieve objectbenadering van talentmanagement verkiest¹. Bovendien voerden Buttiens en Hondeghem een survey uit bij de HR-verantwoordelijken van verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. De antwoorden op de survey gaven meer inzicht in de implementatie en organisatie van talentmanagement in de gehele Vlaamse overheid. In deze masterproef willen we daarom focussen op iets wat nog niet onderzocht werd: de invloed van talentmanagement op de medewerkers. Bovendien gebruiken we hiervoor geen organisatiebrede kwantitatieve methode, maar een kwalitatieve casestudie. De beperking van de scope van het onderzoek tot één entiteit en het gebruik van kwalitatieve methoden maken het mogelijk om meer diepgaande inzichten te verwerven.

Thunnissen, Boselie en Fruytier (2013, p. 1758) wijzen er ook nog op dat de academische literatuur tot nu toe nog te weinig dezelfde taal spreekt als het over talentmanagement gaat. Dit zou verholpen kunnen worden door talentmanagement te integreren in bestaande HRM-theorieën. Deze masterproef doet alvast een poging daartoe door de inclusieve objectbenadering van talentmanagement op basis van bestaande definities van deze benadering te linken aan het AMO-model van Boxall & Purcell (College van Ambtenaren-Generaal, 2012, p. 9; Van Beirendonck, 2010, p. 80; Boxall & Purcell, 2011, p. 5). De casestudie kan vervolgens uitwijzen of het AMO-model een

¹ Bij deze benadering wordt ervan uitgegaan dat alle werknemers talenten hebben en wordt het begrip 'talent' beschouwd als een specifieke eigenschap of vaardigheid, niet als een hele persoon (Thunnissen e.a., 2013, p. 1750).

geschikt kader is om de werking van de inclusieve objectbenadering van talentmanagement te interpreteren.

Als eerste stap van het onderzoek werden een viertal interviews afgenomen met lijnmanagers binnen Kind & Gezin. Deze interviews dienen om een volledig beeld van de talentmanagementpraktijken binnen de entiteit te verkrijgen. Aan de hand van deze informatie en het AMO-model werden vervolgens vragen opgesteld die gebruikt worden bij een focusgroepinterview met medewerkers van Kind & Gezin. Deze vragen peilden naar de ervaringen en opvattingen van de medewerkers met betrekking tot talentmanagement. Transcripties van de interviews en focusgroepen werden via NVivo gecondeerd en zodoende geïnterpreteerd voor het onderzoek. Bijkomende ondersteunende informatie werd in het kader van een stage verzameld via interviews met de tien afdelingshoofden van Kind & Gezin. De volgende onderzoeksvragen zullen beantwoord worden:

- 1) Ervaren medewerkers van Kind & Gezin dat talentmanagement bijdraagt tot het verhoogd inzetten van hun sterktes en hun intrinsieke motivaties en tot het ontvangen van een *opportunity to perform* op de werkvloer?
- 2) Zo ja, ervaren de medewerkers van Kind & Gezin dan dat het kunnen inzetten van sterktes, hun intrinsieke motivaties en het ontvangen van een *opportunity to perform* hun jobtevredenheid, *organizational commitment* en taakperformantie positief beïnvloedt?
 - 2.1) Ervaren de medewerkers van Kind & Gezin dat jobtevredenheid en *organizational commitment* *organizational citizenship behavior* en retentie bevorderen en werkverzuim ontmoedigen en dat *organizational commitment* daarnaast ook de taakperformantie verbetert?

2 Theoretisch kader

2.1 Talentmanagement

Hieronder zal het begrip talentmanagement verduidelijkt worden. Titel 2.1.1 bespreekt het ontstaan van talentmanagement. Onder titel 2.1.2 worden de verschillende interpretaties die er van talentmanagement bestaan weergegeven. Titel 2.1.3 behandelt het nut en de aard van talentmanagement binnen een overheidscontext.

2.1.1 Het ontstaan van talentmanagement

Onder deze titel zal het ontstaan en de betekenis van talentmanagement worden verduidelijkt. Talentmanagement is een relatief nieuw fenomeen dat sinds eind jaren '90 opgang maakte als gevolg van veranderende omgevingen en uitdagingen voor werkgevers (Thunnissen e.a., 2013, pp. 1744-1745). Talentmanagement stelt de opvatting centraal dat aandacht voor de noden en groei van werknemers van nut kan zijn voor het optimaal functioneren van de organisatie. Deze opvatting ontstond reeds in de jaren '60. Toen ontwikkelde zich in het *group relations* perspectief op HRM de idee dat het aanpassen van de werkomstandigheden op een manier die aandacht heeft voor de noden van werknemers kan bijdragen tot een verhoogde motivatie van werknemers en bijgevolg een verbeterde performantie (Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg, 2000, pp. 29-31; Van Beirendonck, 2010, p. 6).

In de jaren '80 stapten werkgevers onder invloed van de toenmalige economische uitdagingen weer af van dit idee. Organisaties wilden zich meer gaan focussen op de manier waarop HRM kon bijdragen tot het realiseren van de strategische organisationele doelstellingen. In die sfeer ontstond competentie management. Competentie management stelt het rekruteren en ontwikkelen van competenties met het oog op het bereiken van de doelen van de organisatie centraal. Het is dus een benadering die sterk vertrekt vanuit het perspectief van de organisatie (Van Beirendonck, 2010, pp. 7, 20, 80).

Deze luxe van werkgevers om zich voornamelijk te focussen op de organisatienoden verdween eind jaren '90. In 1998 verscheen het artikel *The War for Talent* door Chambers, Foulon, Handfield-Jones en Hankin in the McKinsey Quarterly. Hierin waarschuwden de auteurs dat een verminderd aanbod aan jonge werkkrachten, een grotere nood aan specifieke vaardigheden en de verhoogde jobmobiliteit de machtsbalans hebben verschoven van werkgevers naar werkzoekenden. Om een competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie te kunnen behouden, zouden organisaties daarom moeten proberen om zo aantrekkelijk mogelijk te zijn voor de kleine groep toptalenten op de arbeidsmarkt. Dit kunnen werkgevers doen door in te spelen op de noden van toptalenten en door te investeren in de ontwikkeling van hun uitzonderlijke vaardigheden. De auteurs benadrukken bovendien dat organisaties geen schrik mogen hebben om matige presteerders uit de organisatie te verwijderen. Hun aanwezigheid zou namelijk de algemene prestaties van werkteams naar beneden halen en *high performers* kunnen demotiveren (Chambers, e.a., 1998, pp. 46-48, 56-57).

2.1.2 Verschillende interpretaties van talentmanagement

Het artikel *The War for Talent* door Chambers e.a. wordt vaak aangewezen als de oorsprong van talentmanagement (Glenn, 2012, p. 26). Hun interpretatie van talentmanagement, met een focus op talenten van *high potentials*, bleef echter niet gespaard van kritiek. De verschillende interpretaties van talentmanagement die uit deze kritiek voortkwamen zullen hieronder besproken worden.

Als reactie op deze exclusieve benadering van talentmanagement schreven O'Reilly en Pfeffer het boek *Hidden Value*. Hierin leggen de auteurs niet de nadruk op het rekruteren van toptalenten, maar wel op het aanspreken van de "hidden value" in elke organisatie: de talenten van de "gewone" werknemers. Zij stellen dat het creëren van omstandigheden waarin gewone werknemers gemotiveerd worden om hun talenten en capaciteiten in te zetten meer kan bijdragen tot het verbeteren van de prestaties van een organisatie dan de rekrutering van toptalenten (O'Reilly & Pfeffer, 2000, pp. 2-3,

8-9). Er is dus enige affiniteit met het eerder besproken *group relations* perspectief op HRM.

Het mag dus duidelijk zijn dat er geen unieke interpretatie bestaat van talentmanagement. Er bestaat daarentegen een veelheid aan perspectieven en definities van zowel talent als talentmanagement. Het verschil tussen de bovenvermelde benaderingen van Chambers e.a. en van O'Reilly en Pfeffer valt samen met een belangrijk onderscheid binnen de academische literatuur rond talentmanagement: het onderscheid tussen exclusief en inclusief talentmanagement. Binnen de exclusieve benadering worden sommige werknemers als meer getalenteerd beschouwd dan anderen en bijgevolg worden sommige medewerkers ook meer waardevol geacht voor de organisatie. De inclusieve benadering van talentmanagement beschouwt alle werknemers als getalenteerd, hoewel niet per definitie op dezelfde manier. Een ander belangrijk onderscheid vormt het verschil tussen de object- en de subjectbenadering van talent. Terwijl de objectbenadering specifieke eigenschappen van individuen als talenten beschouwt, omschrijft de subjectbenadering het hele individu als een talent (Dries, 2013, pp. 274-275, 278-279).

Op basis van het onderscheid tussen exclusief en inclusief talentmanagement en tussen de object- en de subjectbenadering van talentmanagement kunnen weer vier vormen van talentmanagement worden onderscheiden (Thunnissen e.a., 2013, pp. 1750-1751; Dries, 2013, p. 279):

- 1) De inclusieve subjectbenadering: alle werknemers zijn talenten die moeten ontwikkeld worden. In feite is dit een relatief betekenisloze invulling waarbij talentmanagement de facto een synoniem is voor HRM.
- 2) De inclusieve objectbenadering: alle werknemers hebben specifieke unieke talenten. Talentmanagement moet zich richten op het ontwikkelen en inzetten van deze talenten.
- 3) De exclusieve subjectbenadering: er wordt geïnvesteerd in specifieke getalenteerde personen, de zogenaamde *high*

potentials, die zich bevinden in posities die van strategisch belang zijn voor de organisatie.

- 4) De exclusieve objectbenadering: er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van specifieke uitzonderlijke vaardigheden of capaciteiten van werknemers. Deze benadering heeft gelijkenissen met competentie management: de organisatie bepaalt ook hier op voorhand welke competenties en vaardigheden ze relevant vindt.

2.1.3 Talentmanagement binnen de overheid

De vraag is uiteraard of talentmanagement ook van nut kan zijn in de publieke sector. En zo ja, welke vorm van talentmanagement kan hier dan best gevoerd worden? Deze twee vragen zullen hieronder beantwoord worden.

Op de eerste vraag kan alleszins een bevestigend antwoord worden gegeven. Ook de publieke sector wordt geconfronteerd met uitdagingen die de implementatie van talentmanagement noodzakelijk maken. Ten eerste ervaren overheden een hoge uitstroom van ervaren oudere werknemers die moet opgevangen worden door een kleiner aanbod aan nieuwe jonge werkzoekenden op de arbeidsmarkt (Buttiens & Hondeghem, 2013a, p. 15; Vanmullem & Hondeghem, 2005, p. 7). Ten tweede stelt de Vlaamse overheid zich tot doel om “meer te doen met minder” (Vlaamse regering en College van Ambtenaren-generaal, 2011, p. 8). Dit is onder meer het gevolg van de financiële crisis en daaraan gekoppelde budgettaire zuinigheid (Buttiens & Hondeghem, 2013a, p. 16). De nieuwe werknemers van de Vlaamse overheid moeten niet alleen in staat zijn om meer te doen, ze moeten ook de betere vaardigheden hebben om geïnformateerde en meer complexe taken uit te voeren (Soenens, 30.04.2011, p. 19). Deze nood aan hogere kwalificaties uit zich onder meer in een sterkere vraag naar universitair geschoold personeel bij de Vlaamse overheid (Departement Bestuurszaken, 2013). Ten slotte zou ook nog verwezen kunnen worden naar de verhoogde jobmobiliteit van werknemers. Talentmanagement zou nodig zijn omdat werknemers minder belang hechten aan werkzekerheid en sneller geneigd zijn van organisatie te veranderen in functie van hun individuele noden. Om talenten aan zich

te binden moeten organisaties daarom inzetten op individuele ontwikkeling van werknemers. Dit kan onder meer door talentvolle werknemers de kans te geven om hun talenten te ontplooiën (Buttiens & Hondeghem, 2013a, pp. 15-16; Chambers e.a., 1998, pp. 47-48).

Bij de overheid speelt het fenomeen van de verhoogde jobmobiliteit vermoedelijk minder dan in de private sector. Tewerkstelling bij de overheid is vandaag nog sterk geregeld volgens de principes van het carrièresysteem. Het carrièresysteem wordt gekenmerkt door vaste benoemingen van ambtenaren en bevorderingen op basis van anciënniteit. Dit maakt dat overheden minder moeite hebben om werknemers aan zich te binden dan private werkgevers (OESO, 2007, pp. 43-44; Leus, Berghs, De Becker & Martens, 2004, pp. 71-72). Hierbij speelt ook dat de overheid in tijden van lage economische groei meer werkzekerheid kan bieden (Jobat, 25.05.2013).

Als de nood aan talentmanagement ook binnen de overheid bestaat, kan de vraag echter gesteld worden welke benadering van talentmanagement dan het best geschikt is in een overheidscontext. Harris en Foster argumenteren dat overheden best voor de inclusieve benadering kiezen (Harris & Foster, 2010, pp. 430-431). Talentmanagement is namelijk best niet strijdig met de organisationele cultuur of met de doelen van de werknemers (Garrow & Hirsch, 2008, p. 394). Binnen een overheidscontext kan een exclusieve invulling van talentmanagement strijdig zijn met de cultuur van gelijke kansen en met diversiteitsdoelstellingen. Een overinvestering in *high potentials* is moeilijk verenigbaar met het principe van de gelijke behandeling van alle werknemers. Ook zullen kansengroepen, zoals mensen met fysieke beperkingen, vaak benadeeld worden door een HR-beleid dat focust op een beperkte groep van top performers (Harris & Foster, 2010, pp. 423-425). Personen die zich aangetrokken voelen tot de publieke sector als werkgever hechten vaak meer belang aan gelijke kansen (Vandenabeele, Hondeghem & Steen, 2004, p. 328). Een talentmanagement dat dit principe van gelijke kansen aantast, zou bijgevolg mogelijk werknemers kunnen demotiveren of vervreemden van hun organisatie (Harris & Foster, 2010, p. 427). Dit wil niet zeggen dat een inclusief talentenbeleid niet kan gecombineerd worden

met een meer exclusieve aanpak. Sommige entiteiten binnen de Vlaamse overheid opteren voor een meer exclusief beleid om specifieke schaarse profielen te kunnen aantrekken of behouden (Buttiens & Hondeghem, 2013b, p. 21). Echter, rekening houdend met de meer inclusief gerichte cultuur binnen de publieke sector zal een deels exclusieve aanpak vermoedelijk sneller aanvaard worden als er ook een inclusief talentenbeleid aanwezig is.

Onderzoek door Buttiens en Hondeghem (2013a) toont aan dat de Vlaamse overheid in haar beleidsdocumenten ook lijkt te kiezen voor de inclusieve objectbenadering van talentmanagement. Bovendien kiezen de meeste entiteiten van de Vlaamse overheid in praktijk ook effectief voor de inclusieve benadering (Buttiens & Hondeghem, 2013a, pp. 47, 83). De keuze voor een objectbenadering lijkt eveneens logisch vermits de inclusieve subjectbenadering een nogal betekenisloze invulling is die in feite synoniem is aan HRM (Thunnissen e.a., 2013, p. 1750). In de masterproef zal dan ook worden uitgegaan van de onderstaande definities van talent en talentmanagement. Deze definities stroken met de inclusieve objectbenadering van talentmanagement (Buttiens & Hondeghem, 2013a, p. 23).

“Een talent is een sterkte die gemakkelijk beschikbaar is, die in lijn ligt met dieperliggende interesses en die - net zoals een competentie - observeerbaar is en in haar verschijningsvorm afhankelijk is van stimulerende of remmende omgevingsfactoren.” (Van Beirendonck, 2010, p. 80)

“Talentmanagement is het beste halen uit mensen door hen in te zetten op hun sterkten en interesses en door de context zodanig in te richten en te organiseren dat die talenten ruimte krijgen voor ontwikkeling.” (Van Beirendonck, 2010, p. 80)

2.2 Het AMO-model als interpretatiekader

In deze masterproef wordt nagegaan hoe de werknemers van een overheidsorganisatie de outputs en outcomes van talentmanagement ervaren. Er zal gebruik gemaakt worden van het AMO-model om de outputs en outcomes van talentmanagement in kaart te brengen. Titel 2.2.1 bespreekt hoe de betekenis en relevantie van het AMO-model. Onder titels 2.2.2, 2.2.3 en 2.2.4 zullen voor talentmanagement de potentiële outcomes van de drie onderdelen van het AMO-model achtereenvolgens besproken worden. Titel 2.2.5 bespreekt hoe de drie aspecten van het AMO-model via hun invloed op taakperformantie, jobtevredenheid en *organizational commitment* gunstige gevolgen kunnen meebrengen voor de organisatie. Onder titel 2.2.6 zal tenslotte een conceptueel model van de conclusies uit dit deeltje worden weergegeven en zullen de hypothesen van het onderzoek worden geformuleerd.

2.2.1 Betekenis en relevantie van het AMO-model

Onder deze titel wordt eerst besproken wat de betekenis is van het AMO-model en wat de relevantie van het AMO-model is voor de interpretatie van de inclusieve objectbenadering van talentmanagement.

Er heerst vandaag nog veel onduidelijkheid over de manieren waarop HR-beleid de prestaties van werknemers beïnvloedt. Om toch zicht te kunnen krijgen op deze zogenaamde *black box* tussen HRM en prestaties van werknemers werd het AMO-model ontwikkeld. Het AMO-model wordt vaak gebruikt in de academische literatuur rond HRM en is geleidelijk ontstaan doordat verschillende auteurs dezelfde drie noodzakelijke voorwaarden identificeerden die ervoor zorgen dat medewerkers optimaal kunnen presteren (Guest, 2011, pp. 3-5; Appelbaum e.a., 2000, pp. 34-35). Het AMO-model werd door Boxall & Purcell op de volgende manier omschreven:

“Individuals perform when they have:

- *the ability (A) to perform (they can do the job because they possess the necessary knowledge skills and aptitudes);*
- *the motivation (M) to perform (they will do the job because they feel adequately interested and incentivized); and*
- *the opportunity (O) to perform (their work structure and its environment provides the necessary support and avenues for expression)” (Boxall & Purcell, 2011, p. 5)*

De bedoeling van personeelsbeleid moet volgens het AMO-model dus zijn om werknemers in te zetten op hun sterktes en bekwaamheden (*abilities*), om hen te motiveren door ervoor te zorgen dat zij hun job graag doen (*motivation*) en om een context te creëren die het inzetten van sterktes en interesses van werknemers faciliteert (*opportunity to perform*). De drie aspecten van het AMO-model zouden elkaar onderling versterken, maar op welke manier is niet duidelijk. Bijgevolg zou het van belang zijn dat de drie aspecten samen voorkomen (Boxall & Purcell, 2011, pp. 5-6). Verder bewerkstelligen de aspecten van het AMO-model niet alleen een betere taakprestatie, maar ook een hogere jobtevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie (Appelbaum e.a., 2000, pp. 183-186). Deze kunnen op hun beurt ook bijdragen tot een betere taakprestatie of andere gewenste effecten voor de organisatie, zoals minder werkverzuim en turnover en meer extra-rol gedrag (Boselie, 2010, p. 87; Kinicki, Schriesheim, McKee-Ryan & Carson., 2002, pp. 22-23; Spector, 1997, pp. 57-65; Meyer & Allen, 1997, pp. 25-35).

Het AMO-model lijkt een geschikt interpretatiekader om de mogelijke effecten van de inclusieve objectbenadering van talentmanagement – zoals die binnen de Vlaamse overheid bestaat – in kaart te brengen. Het AMO-model gaat ervan uit – net zoals de inclusieve objectbenadering van talentmanagement – dat de belangen van de organisatie het best gediend worden wanneer HRM oog heeft

voor de noden en belangen van de werknemers. Bijgevolg moet een werkgever volgens de logica van het AMO-model inspelen op specifieke individuele sterktes en interesses en moet het een context creëren waarin de medewerker deze kan inzetten (Boselie, 2010, p. 133).

Competentiemanagement, en in mindere mate de exclusieve subjectbenadering van talentmanagement, sluiten daarentegen meer aan bij een benadering vanuit het organisatieperspectief. Talenten en competenties worden hierbij gerekruteerd en ontwikkeld in functie van veronderstelde of geïdentificeerde organisationele tekorten. De inclusieve objectbenadering is meer persoonsgeoriënteerd doordat het aan het welzijn en de individuele noden van alle werknemers wil tegemoet komen en niet enkel aan de noden van topperformers die van groter strategisch belang worden geacht voor de organisatie (Van Beirendonck, 2010, p. 62; Thunnissen e.a., 2013, pp. 1750-1751). Net zoals in de objectbenadering van talentmanagement focust het AMO-model op het managen van specifieke vaardigheden die niet enkel op basis van het organisatieperspectief worden vastgelegd.

De relatie tussen het AMO-model en de inclusieve objectbenadering van talentmanagement komt reeds tot uiting in de eerder geciteerde definitie van Van Beirendonck. Deze stelt dat talentmanagement de prestaties van mensen kan verbeteren door hen in te zetten op hun sterktes (*abilities*) en interesses (*motivation*) en door de context zodanig in te richten dat hun talenten zich kunnen ontplooiën (*opportunity to perform*) (Van Beirendonck, 2010, p. 80). Ook de visienota op talentmanagement van het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) stelt dat een talent iets is dat men goed kan (*ability*) en graag doet (*motivation*) en dat deze talenten pas tot uiting kunnen komen in een ondersteunende context (*opportunity to perform*) (CAG, 2012, p. 9). Bijgevolg kan verondersteld worden dat indien een organisatie talentmanagement uitvoert, de medewerkers ook ervaren dat dit bijdraagt tot het inzetten van hun sterktes en interesses en tot een *opportunity to perform*.

We kunnen dus concluderen dat het AMO-model een geschikt instrument is om de drie outputs van talentmanagement in kaart te

brengen: medewerkers inzetten op hun sterktes (A) en op wat hen motiveert (M) en het geven van eigenaarschap aan medewerkers zodat zij hun talenten kunnen ontplooiën en inzetten (O). Hieronder zullen we verduidelijken welke outcomes of gevolgen kunnen verwacht worden van inzetten op sterktes, motivaties en eigenaarschap.

2.2.2 De gevolgen van inzetten op abilities

Onder deze titel zal besproken worden welke gunstige gevolgen kunnen voortkomen uit het inzetten van medewerkers op hun sterktes.

Het spreekt voor zich dat het inzetten van medewerkers op wat ze goed kunnen hun performantie verhoogt. Talentmanagement moet met het oog op het bereiken van de organisationele doelstellingen de medewerkers dan ook laten doen waar ze goed in zijn. Werknemers voeren bovendien ook veel liever werk uit dat in lijn ligt met hun sterktes (Boxall & Purcell, 2011, p. 199). Mensen ervaren voldoening wanneer zij gebruik kunnen maken van de vaardigheden die zij aangeleerd hebben via studies, trainingen of expertise. Wanneer een job werknemers niet de kans geeft om hun vaardigheden te tonen, kan dit voor frustratie zorgen. Onderzoek toont dan ook aan dat beperkte mogelijkheden om individuele competenties in te zetten leidt tot een lagere jobtevredenheid (Allen, Levels & van der Velden, 2013, pp. 17, 19).

Het concept *person-job fit* is hier van belang. *Person-job fit* doet zich voor wanneer iemands vaardigheden en interesses overeenkomen met de aard en vereisten van een job. Onderzoek toont aan dat personen die een sterkere *person-job fit* ervaren, hoger scoren op *organizational commitment* (Iplik, Kilic & Yalcin, 2011, p. 656). Onder *organizational commitment* begrijpen we de identificatie met de werkgever, de gehechtheid aan de organisatie en de bereidheid om zich voor de organisatie in te spannen (Porter e.a. en Mowday e.a. geciteerd door Appelbaum e.a., 2000, p. 183). Wanneer een organisatie aan een werknemer de job geeft die hij verlangt, zorgt dit voor een sterkere betrokkenheid bij de organisatie (Iplik, Kilic & Yalcin, 2011, p. 647).

2.2.3 De gevolgen van inzetten op intrinsieke motivatie

Onder deze titel wordt behandeld hoe talentmanagement door de medewerkers in te zetten op wat hen intrinsiek motiveert positieve gevolgen kan voortbrengen.

Naast de bekwaamheid om een job uit te oefenen, moet talentmanagement er ook voor zorgen dat werknemers hun job graag doen, dat ze gemotiveerd zijn om hun job uit te voeren. Dit kan door medewerkers taken te laten uitvoeren die hen interesseren en bijgevolg motiveren. Onder motivatie verstaan we de gedrevenheid om te werken. Motivatie zorgt ervoor dat werknemers ervoor kiezen om zich consistent in te spannen bij het inzetten van hun competenties, waardoor hun performantie verhoogt (Boselie, 2010, pp. 202-203).

Traditioneel wordt een onderscheid gemaakt tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie wordt gedreven door externe stimuli zoals bestraffing, beloning en regels naleven (Boselie, 2010, p. 86). In het kader van deze masterproef lijkt het echter interessanter om te focussen op de manier waarop talentmanagement kan bijdragen tot de intrinsieke motivatie: de innerlijk gedreven neiging om uitdagingen aan te gaan, bij te leren en zijn capaciteiten te versterken (Ryan & Deci, 2003, p. 51). Het is namelijk zo dat mensen die zich aangetrokken voelen tot de publieke sector vaak meer belang hechten aan intrinsieke motivatoren dan personen die liever in de private sector willen werken. Bovendien zou een sterk gebruik van extrinsieke motivatoren in de publieke sector het aantrekken van intrinsiek gemotiveerde talenten bemoeilijken (Vandenabeele e.a., 2004, pp. 330-331; Georgellis, Iossa & Tabvuma, 2011, pp. 487-489). Ten slotte behoort het in de aard van talentmanagement dat het vooral intrinsieke motivaties probeert aan te spreken.

Intrinsieke motivatie heeft een sterkere positieve invloed op jobtevredenheid dan extrinsieke motivatie (Kinicki e.a., 2002, p. 22). Hackman en Oldham wijzen er op dat personen die een job kunnen uitvoeren die ze interessant vinden en graag doen daardoor een sterkere jobtevredenheid zullen ervaren (Hackman en Oldham geciteerd door Spector, 1997, p. 31). Naast jobtevredenheid heeft intrinsieke motivatie ook een positieve invloed op *organizational*

commitment (Lincoln & Kalleberg, 1990, p. 117; Appelbaum e.a., 2000, p. 201). Positieve jobervaringen waarbij aan individuele noden tegemoet wordt gekomen zouden namelijk een belangrijke veroorzaker zijn van *organizational commitment* (Meyer & Allen, 1997, pp. 54-56).

2.2.4 De gevolgen van een *opportunity to perform*

Hieronder zal worden behandeld hoe talentmanagement positieve gevolgen kan voortbrengen door de medewerkers eigenaarschap te geven over hun werk.

Talentmanagement moet tegemoet komen aan de *opportunity to perform*: werknemers moeten de noodzakelijke verantwoordelijkheden en kansen krijgen om taakgerelateerde beslissingen te nemen en problemen op te lossen. Dit vereist enerzijds dat werknemers voldoende autonomie en controle over hun taken hebben. Anderzijds moeten werknemers voldoende mogelijkheden krijgen tot feedback, communicatie en interactie met managers en andere teams bij de uitvoering van hun taken. In het kader van de masterproef wordt gefocust op hoe de *opportunity to perform* ertoe bijdraagt dat medewerkers de verantwoordelijkheden en kansen krijgen om bij hun taakuitvoering autonoom te kunnen beslissen over het inzetten van talenten. Het geven van een *opportunity to perform* aan werknemers maakt dat zij meer kansen krijgen om hun creativiteit te gebruiken en grotere uitdagingen kunnen aangaan op de werkvloer (Appelbaum e.a., 2000, pp. 39-40, 179-180). Hackman en Oldham (1980, pp. 79-80) wezen er al eerder op dat autonomie motiveert aangezien het de medewerkers zich meer persoonlijk verantwoordelijk doet voelen voor hun taken. Ook zou feedback over de resultaten van het werk ervoor zorgen dat medewerkers hun taken als meer betekenisvol ervaren en zodoende ook meer intrinsiek gemotiveerd worden. Een *opportunity to perform* draagt vermoedelijk dus bij aan de intrinsieke motivatie van werknemers, wat op zijn beurt de taakperformantie verhoogt.

Onderzoek toont bovendien aan dat een *opportunity to perform* de *organizational commitment* en de jobtevredenheid versterkt. Dit komt voornamelijk doordat een *opportunity to perform*

een verhoogde intrinsieke motivatie teweegbrengt en de vertrouwensrelatie tussen medewerkers en leidinggevendenden versterkt (Appelbaum e.a., 2000, pp. 175-176, 184-186, 190). Vertrouwen kunnen we hier definiëren als een bereidheid van medewerkers en leidinggevendenden om zich ontvankelijk en kwetsbaar op te stellen ten opzichte van elkaar op basis van een verwachting van goede intenties of goed gedrag (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, p. 395).

Davis, Schoorman en Donaldson (1997, pp. 33-34) geven een mogelijke verklaring voor het feit dat het geven van een *opportunity to perform* aan werknemers een sterker vertrouwen in de leidinggevendenden veroorzaakt. De auteurs wijzen er op dat een relatie tussen een leidinggevende en een medewerker die gebaseerd is op strikte top-down controle en formele taakverdelingen minder nood heeft aan een vertrouwensband dan een relatie waarin beide partijen samen de taakinhoud en -uitvoering bepalen. Empowerment van de medewerkers maakt het bijgevolg mogelijk dat er een relatie ontstaat tussen de leidinggevende en de medewerkers die gebaseerd is op wederzijds respect en vertrouwen (Davis e.a., 1997, pp. 33-34). Ook zou managementgedrag dat participatie van de medewerker aanmoedigt (delegeren van taken, feedback) door de medewerker opgevat worden als een signaal van vertrouwen (Appelbaum e.a., 2000, p. 175). Aangezien een leidinggevende invloed heeft op een aantal belangrijke aspecten van de werksituatie (bvb. prestatie-evaluaties, steun tijdens het werk en training) kan een beperkt vertrouwen in de leidinggevende een weerslag hebben op de tevredenheid over de job en de gehechtheid aan de organisatie (Dirks & Ferrin, 2002, p. 613).

2.2.5 Taakperformantie, organizational commitment en jobtevredenheid

Onder deze titel zullen de drie gevolgen van de inclusieve objectbenadering van talentmanagement op de werknemers worden besproken: een verhoogde taakperformantie, *organizational commitment* en jobtevredenheid.

Het begrip jobperformantie is meerledig en kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen *task performance*, *contextual performance* en *adaptive performance*. *Task performance* omvat in-rol gedrag: het optimaal vervullen van de verplichtingen, activiteiten en doelen eigen aan de job. *Contextual performance* omschrijft veeleer extra-rol gedrag: het aanhouden van een actieve, pro-sociale en constructieve houding op de werkvloer. Soms wordt ook nog *Adaptive performance* onderscheiden. Dit omvat de mate waarin een werknemer kan omgaan met moeilijke en onvoorspelbare situaties. In deze masterproef zal vooral gefocust worden op *task performance* of taakperformantie. *Contextual performance* kan beschouwd worden als *organizational citizenship behavior* (OCB), een concept dat ook deel uitmaakt van het conceptueel model en dat hieronder nog zal besproken worden (Sonnentag, Volmer & Sychala, 2008, pp. 428-430).

Twee andere gevolgen van talentmanagement op werknemers vormen jobtevredenheid en *organizational commitment*. Jobtevredenheid omschrijft een attitude van de werknemer ten opzichte van de job. Het beschrijft een gevoel van voldoening over de job (Spector, 1997, p. 2). *Organizational commitment* omvat zoals eerder gesteld de identificatie met de werkgever, de gehechtheid aan de organisatie en de bereidheid om zich voor de organisatie in te spannen (Porter e.a. en Mowday e.a. geciteerd door Appelbaum e.a., 2000, p. 183). Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. Werknemers met een sterke *affective commitment* zijn betrokken bij hun organisatie omdat zij zich er sterk emotioneel aan gehecht voelen en zich er sterk mee identificeren. *Continuance commitment* heeft

eerder betrekking op een situationele noodzaak: de werknemer is gehecht aan de organisatie omdat hij zich er van bewust is dat het verlaten van de organisatie een hoge kost voor hem zou inhouden (bvb. verlies van inkomen of werkzekerheid). *Normative commitment*, ten slotte, wordt niet gedreven door emotionele gehechtheid of noodzaak, maar door een gevoel van verplichting om de organisatie te blijven dienen (Meyer & Allen, 1997, pp. 11-13). Aangezien talentmanagement zich voornamelijk richt op het welzijn van de werknemers, moet *organizational commitment* in het kader van deze masterproef voornamelijk worden opgevat als *affective commitment*.

Merk op dat *organizational commitment* ook de taakprestatie van een werknemer verhoogt. Voor jobtevredenheid is dit vermoedelijk niet het geval (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989, pp. 154-155; Meyer & Allen, 1997, pp. 28-33). Bovendien dragen jobtevredenheid en *organizational commitment* bij tot andere wenselijke gevolgen voor de organisatie zoals *organizational citizenship behavior* (OCB), retentie en verminderd werkverzuim (Boselie, 2010, p. 87; Kinicki e.a., 2002, pp. 22-23; Spector, 1997, pp. 57-65; Meyer & Allen, 1997, pp. 25-26, 33-35). *Organizational citizenship behavior*, ook wel extra-rol gedrag genoemd, omvat gedragingen die niet tot de formele jobvereisten behoren, maar wel als wenselijk kunnen worden beschouwd (bvb. vrijwillig taken op zich nemen, extra hulp bieden aan collega's, etc.) (Meyer & Allen, 1997, pp. 33-34). Wanneer personen tevreden zijn over hun job, zijn ze mogelijk sneller geneigd om meer inspanningen te leveren dan enkel degene waartoe zij formeel verplicht zijn (Spector, 1997, pp. 57-58). Dit zou voornamelijk komen doordat medewerkers die het gevoel hebben goed behandeld te worden in hun job ook iets in ruil willen teruggeven (Langton & Robbins, 2006, pp. 86-87). Ook *Organizational commitment*, een gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie, maakt dat een medewerker een meer betekenisvolle bijdrage wil leveren voor de organisatie in de vorm van extra-rol gedrag (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 497; Meyer & Allen, 1997, pp. 24, 34).

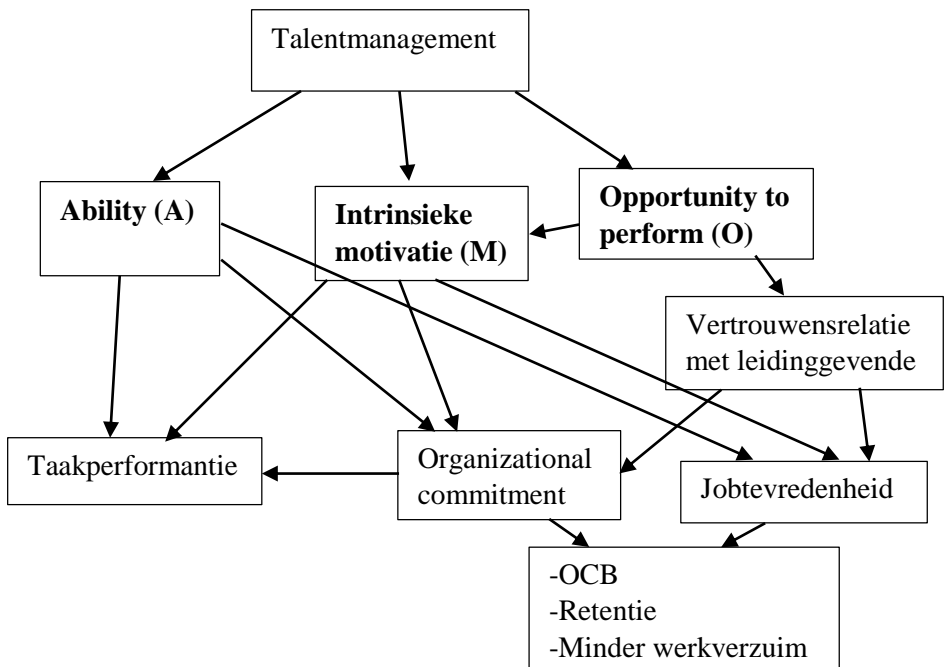
Het zogenaamde *Withdrawal Model* stelt dat personen die weinig tevreden zijn met hun job meer geneigd zullen zijn om hun

werk te ontwijken via absenteïsme of door ontslag te nemen. Onderzoek staft de relatie die jobtevredenheid heeft met verminderd absenteïsme en retentie (Spector, 1997, pp. 58-65; Johns, 2001, pp. 233, 236-237). Ook *Organizational commitment* veroorzaakt een gehechtheid aan de organisatie die maakt dat een medewerker minder snel ontslag zal nemen of afwezig zal zijn (Meyer & Allen, 1997, pp. 25-28). Merk op dat zowel jobtevredenheid als *organizational commitment* sterker gerelateerd zijn aan retentie dan aan absenteïsme (Spector, 1997, pp. 59-63; Johns, 2001, p. 238).

2.2.6 Conceptueel model en hypothesen

Onder deze titel wordt een conceptueel model van de verwachte outputs en outcomes van talentmanagement weergegeven en worden daaraan gelinkte hypothesen voor het onderzoek geformuleerd. De output en outcomes van talentmanagement kunnen worden samengevat in onderstaand conceptueel model²:

Figuur 1: Conceptueel model



² Merk op dat de *black box* tussen HRM (en talentmanagement) en prestaties van werknemers tot op heden nog nooit met zekerheid kon worden vastgesteld (Guest, 2011, pp. 3-5). Het conceptueel model vormt dus slechts een aannemelijke inschatting.

Het theoretisch kader en het conceptueel model maken dat de volgende hypothesen kunnen worden opgesteld bij de onderzoeksvragen:

- 1) Ervaren medewerkers van Kind & Gezin dat talentmanagement bijdraagt tot het verhoogd inzetten van hun sterktes en hun intrinsieke motivaties en tot het ontvangen van een *opportunity to perform* op de werkvloer?

(H1): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat talentmanagement bijdraagt tot het inzetten van hun *abilities* (datgene wat ze goed kunnen).

(H2): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat talentmanagement bijdraagt tot het inzetten van hun intrinsieke motivaties (datgene wat ze graag doen).

(H3): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat talentmanagement bijdraagt tot het krijgen van een *opportunity to perform*.

- 2) Zo ja, ervaren de medewerkers van Kind & Gezin dan dat het kunnen inzetten van hun sterktes, hun intrinsieke motivaties en het ontvangen van een *opportunity to perform* hun jobtevredenheid, *organizational commitment* en taakperformantie positief beïnvloedt?

(H4): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat het inzetten van hun *abilities* bijdraagt tot een verhoogde taakperformantie, jobtevredenheid en *organizational commitment*.

(H5): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat het inzetten van hun intrinsieke motivaties bijdraagt tot een verhoogde taakperformantie, jobtevredenheid en *organizational commitment*.

(H6a): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat het ontvangen van een *opportunity to perform* bijdraagt tot het verhoogd inzetten van hun intrinsieke motivaties en het ontstaan van een vertrouwensrelatie met de leidinggevende.

(H6b): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat een vertrouwensrelatie met de leidinggevende bijdraagt tot een verhoogde jobtevredenheid en *organizational commitment*.

- 2.1) Ervaren de medewerkers van Kind & Gezin dat jobtevredenheid en *organizational commitment* *organizational citizenship behavior* en retentie bevorderen en werkverzuim ontmoedigen en dat *organizational commitment* daarnaast ook de taakprestatie verbetert?

(H7): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat een jobtevredenheid bijdraagt tot een verhoogde *organizational citizenship behavior* en retentie en een verminderd werkverzuim.

(H8): De medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat een *organizational commitment* bijdraagt tot een verhoogde taakprestatie, *organizational citizenship behavior* en retentie en een verminderd werkverzuim.

2.3 Bespreking onderzoekscase: Kind & Gezin

Hieronder zal de case van onze masterproef besproken worden: Kind & Gezin. Onder titel 2.3.1 bespreken we de opdracht, organisatiestructuur en de transities binnen Kind & Gezin. Titel 2.3.2 behandelt het personeelsbeleid van Kind & Gezin. Onder titel 2.3.3 zal tenslotte het talentmanagement binnen Kind & Gezin besproken worden. Voor onderstaande informatie werd deels gebruik gemaakt van interviews met leidinggevenden binnen Kind & Gezin³.

2.3.1 Opdracht, organisatiestructuur en transities

Kind & Gezin is een intern verzelfstandigd agentschap (IVA) met rechtspersoonlijkheid binnen de Vlaamse gemeenschap. In december 2012 werkten in totaal 1328 personeelsleden voor Kind & Gezin. Met slechts 8,9% mannelijke medewerkers is het een opvallend vrouwelijke organisatie (Kind & Gezin, 2013, pp. 88-89). Kind & Gezin heeft als decretale missie om “[...] *samen met zijn partners, voor elk kind, waar en hoe het ook geboren is of opgroeit, zoveel mogelijk kansen te creëren*” (Vlaamse regering, 2004, p. 1). De twee kerntaken van Kind & Gezin vormen: het organiseren van preventieve gezinsondersteuning en het regisseren – maar niet zelf organiseren – van kinderopvang⁴. Daarnaast is Kind & Gezin ook nog bevoegd voor het faciliteren van binnenlandse en interlandelijke adoptie en heeft het enkele taken inzake de opvang en ondersteuning van kinderen in probleemsituaties (Vlaamse regering, 2004, pp. 1-3).

De taken van Kind & Gezin tonen zich ook in de organisatiestructuur. Er zijn drie beleidsgerichte afdelingen: Preventieve Gezinsondersteuning, Kinderopvang en de Vlaamse Centrale Autoriteit inzake Adoptie. Daarnaast zijn er ook nog vier interne ondersteunende afdelingen: Algemeen managementteam;

³ Het betreft hier zowel de interviews die met lijnmanagers werden afgenomen in het kader van de masterproef als de interviews met afdelingshoofden die in het kader van de stage plaatsvonden.

⁴ Preventieve gezinsondersteuning omvat zowel het geven van advies aan ouders in verband met opvoedingsvragen als het medisch ondersteunen en opvolgen van kinderen (Vlaamse regering, 2004, p. 1).

Personeel, Communicatie en Kind & Gezin-academie; ICT & Facility en ten slotte de Dienst Evaluatie Interne Controle, Juridische Dienst en Klachtendienst. Ten slotte zijn er nog vijf provinciale afdelingen die bevoegd zijn voor de uitvoering van de dienstverlening (Kind & Gezin, 2013, p. 13). De afdelingshoofden zetelen in het directiecomité (ook wel directieteam) van Kind & Gezin dewelke bevoegd is voor het bestuur van het agentschap en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Het directiecomité wordt voorgezeten door Katrien Verhegge, de administrateur-generaal (AG) van Kind & Gezin. Zij wordt bijgestaan door een algemeen directeur. Een Raadgevend Comité bestaande uit vertegenwoordigers van het middenveld verschaft op vraag van de AG of op eigen initiatief adviezen (Vlaamse regering, 2004, p. 7; Vlaamse regering, 2007, p. 1).

Van alle personeelsleden van Kind & Gezin werkt 27% van de personeelsleden op het centrale niveau. De overige personeelsleden werken voor de provinciale afdelingen, meestal in een van de regioteams. Iets meer dan de helft van alle personeelsleden van Kind & Gezin werkt namelijk als regioverpleegkundige (Kind & Gezin, 2013, pp. 86-89). Zij werken samen met een beperkter aantal gezinsondersteuners in de vijf (Limburg) tot twaalf (Antwerpen) regioteams waarin elke provincie is opgedeeld en die elk geleid worden door een regioteamverantwoordelijke. Deze wordt op zijn beurt aangestuurd door het provinciaal afdelingshoofd (Provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014).

Ten slotte is het van belang om op te merken dat Kind & Gezin op het moment dat het onderzoek werd uitgevoerd betrokken was in een aantal grote transities. Enerzijds is er sinds 1 april een nieuw decreet dat de kinderopvang hervormt. Deze hervorming reduceert het aantal bestaande kinderopvangvormen, verplicht een vergunning van kinderopvangvoorzieningen door Kind & Gezin en verhoogt de subsidies voor zelfstandige kinderopvang (Vlaamse Regering, 2012, pp. 1, 17). Anderzijds is er de hervorming van de preventieve gezinsondersteuning. Deze moet leiden tot lokale netwerken voor preventieve gezinsondersteuning en een betere afstemming van de preventieve gezinsondersteuning op de behoeften van de ouders

(Commissie voor Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebeleid, 2013, pp. 4-5).

2.3.2 Personeelsbeleid van Kind & Gezin

Onder deze titel zullen achtereenvolgens de centrale organisatie, de provinciale organisatie en de taken van de lijnmanagers inzake personeelsbeleid bij Kind & Gezin worden besproken.

De centrale HRM-dienst van Kind & Gezin is georganiseerd binnen de afdeling Personeel, Communicatie en Kind & Gezin-Academie. De HRM-dienst bestaat uit een cel rekrutering en selectie, een cel personeelsontwikkeling en een cel dossierbeheer (Geerens, 01.08.2013). De eerste twee cellen richten zich voornamelijk op *soft HRM* (zoals evaluatie, selectie, loopbaanontwikkeling) terwijl de dossierbeheerders *hard HRM* voor hun rekening nemen (zoals prestaties opvolgen, bezoldiging) (Rekenhof, 2007, p. 19; Kind & Gezin, 2013, p. 90)⁵. Finale beslissingen inzake personeelsbeleid gebeuren meestal door de centrale en provinciale afdelingshoofden (bvb. goedkeuren van selecties of vormingen, ondertekenen van arbeidsovereenkomsten, etc.). Bij het bepalen van de strategische visie op HRM binnen Kind & Gezin spelen zowel de HR-medewerkers, de individuele afdelingshoofden voor hun afdeling als het directiecomité een rol (Geerens, 01.08.2013; provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014; Rekenhof, 2007, p. 15).

Op provinciaal niveau beschikken de afdelingen over een plaatselijke stafmedewerker HR en minstens twee dossierbeheerders die instaan voor respectievelijk het softe en het harde HRM in de provincie en die ook als een brugfunctie fungeren met de centrale HRM-dienst. In de centrale afdelingen is dit niet het geval (provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014; Rekenhof, 2007, pp. 18-19). Provinciaal is er maandelijks een HR-vergadering met de regioteamverantwoordelijken waarop vormingen voor

⁵ De Kind & Gezin-academie, die onder dezelfde afdeling ressorteert als de HRM-dienst, is ook betrokken bij personeelsbeleid doordat ze vormingen, trainingen en opleidingen aanbiedt voor de personeelsleden van Kind & Gezin (Rekenhof, 2007, p. 19; Kind & Gezin, 2013, p. 90).

regioteamleden, wervingen en selecties en specifieke casussen worden besproken en vervangingen worden geregeld. De provinciale afdelingshoofden hebben hierbij de finale beslissingsmacht (regioteam-verantwoordelijke 1, 25.02.2014; regioteamverantwoordelijke 2, 10.03.2014; provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014).

De personeelstaak van de lijnmanagers op teamniveau, waaronder de regioteamverantwoordelijken, omvat vooral het hebben van een coachende taak naar de medewerkers. De lijnmanagers kunnen ook beslissingen nemen inzake verloven en werkverdeling, maar kunnen deze taken ook delegeren naar hun medewerkers. Lijnmanagers staan ook in voor de evaluatie van hun medewerkers en het onthalen van nieuwe werkrachten. Voor de lijnmanagers fungeren de afdelingshoofden en HR-medewerkers ook als een aftoetsingspunt inzake HR-aangelegenheden (regioteamverantwoordelijke 1, 25.02.2014; regioteamverantwoordelijke 2, 10.03.2014; lijnmanager centraal, 21.03.2014). Merk op dat afdelingshoofden ook als lijnmanager optreden ten aanzien van hun directe medewerkers (provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014).

2.3.3 Talentmanagement binnen Kind & Gezin⁶

De bedoeling van de interviews met de lijnmanagers was om te weten te komen hoe talentmanagement er binnen Kind & Gezin uitziet. Uit de interviews met de lijnmanagers en de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin kwamen vier belangrijke formele talentmanagementpraktijken naar voren: teamevaluaties en -planningen, sterrollen, vormingen en wissellereen. Meer informele vormen van talentmanagement omvatten de houding van de leidinggevende, teambeslissingen en individuele initiatieven. Hieronder zullen al deze aspecten van talentmanagement achtereenvolgens besproken worden.

Teamevaluaties en -planningen zijn een methode om meer eigenaarschap te geven aan de medewerkers. Het houdt in dat medewerkers met hun teamgenoten het vorige werkjaar evalueren en eventueel nieuwe uitdagingen en projecten voor het volgende jaar benoemen en uitwerken. Doordat ook de verdeling van opdrachten kan worden besproken op een teamevaluatie en -planning, kan deze ook bijdragen tot een verhoogd inzetten op sterktes en interesses. De inhoud van deze teamevaluaties en -planningen is afhankelijk van de manier waarop de lijnmanager het uitwerkt. Sommige lijnmanagers stellen dat ze de inhoud ervan vooral laten bepalen door een voorafbepaalde agenda. Andere geïnterviewde lijnmanagers geven meer vrijheid aan de medewerkers om zelf nieuwe projecten uit te werken. Samen met het teamcharter – het in team uitwerken van een visie en waarden voor het team – worden de teamevaluaties en -planningen beschouwd als een onderdeel van de evolutie naar zogenaamde ‘zelfsturende teams’.

⁶ De informatie uit het hele deel 2.3.3 is – tenzij anders vermeld – gebaseerd op de interviews met de vier lijnmanagers die geïnterviewd werden in het kader van de masterproef en op informatie uit het interview met de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin (regioteam-verantwoordelijke 1, 25.02.2014; regioteamverantwoordelijke 2; 10.03.2014; provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014; lijnmanager centraal, 21.03.2014; Geerens, 01.08.2013).

Het begrip sterrollen werd door de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin omschreven als het inzetten van talenten in het kader van de teamplanning. De facto wordt de term sterrollen door de lijnmanagers echter gebruikt als een verzamelterm voor een geheel van diverse mogelijkheden die binnen Kind & Gezin bestaan om medewerkers naast hun hoofdtaak in te zetten op hun talenten. Zo zijn er binnen Kind & Gezin verschillende pools van talenten die flexibel in de gehele organisatie kunnen worden ingezet. Het gaat dan bijvoorbeeld om: pools van groepsbegeleiders, pools van fotografen, pools van mensen die Kind & Gezin willen vertegenwoordigen op beurzen, etc. Naast deze pools worden door de lijnmanagers ook de experten als een sterrol beschouwd. Experten zijn medewerkers binnen de regioteams die een aanspreekpunt worden voor een bepaald thema (bv: gehoorexpert, oogexpert, ...) en waarmee regelmatig over dat thema overlegd wordt. De medewerkers kunnen zelf kiezen welke expertise ze willen opnemen. Op centraal niveau bestaan dergelijke specialisaties ook. Lijnmanagers stellen dat sterrollen vooral handig zijn om medewerkers in te zetten op wat ze graag doen. Eén lijnmanager beschouwde sterrollen ook als een manier om een *opportunity to perform* te geven aan medewerkers door via sterrollen haar eigen taken aan haar medewerkers te delegeren.

Binnen Kind & Gezin hebben medewerkers de mogelijkheid om op vrijwillige basis vormingen te volgen. Dit kunnen externe vormingen zijn, maar ook interne vormingen die georganiseerd worden door de HRM-dienst of door de Kind & Gezin-Academie. Een vrijwillige vorming kan plaatsvinden op eigen initiatief van de medewerkers, maar kan ook het gevolg zijn van een vrijblijvend aanbod van een leidinggevende die met de vorming een nood aan bepaalde vaardigheden wil opvangen. Vrijwillige vormingen verschaffen medewerkers de mogelijkheid om de eigen sterktes te verbeteren en de eigen motivaties te volgen. Vermits medewerkers ook vormingen kunnen voorstellen om aan door hen gepercipieerde organisatiebehoefte tegemoet te komen, maken ze volgens een lijnmanager ook een *opportunity to perform* bij medewerkers mogelijk.

Wissellereen omvat de mogelijkheid om voor een beperkte tijd bij een andere publieke organisatie of in een andere entiteit van de eigen organisatie te werken. Het kan door overheidsorganisaties worden gebruikt om bepaalde tijdelijke noden in te vullen. Wissellereen maakt het voor medewerkers mogelijk om hun sterktes verder te ontwikkelen door elders te gaan bijleren en om nieuwe functies uit te oefenen die in lijn liggen met hun interesses. Merk op dat binnen Kind & Gezin vacatures gewoonlijk eerst intern worden bekendgemaakt. Op die manier krijgen medewerkers de kans om ook meer permanent hun talenten elders in de organisatie in te zetten.

Hierboven bespraken we formele talentmanagementpraktijken bij Kind & Gezin. Echter, uit de interviews met leidinggevendenden werd duidelijk dat niet enkel het formele personeelsbeleid talentmanagement mogelijk maakt. Ook de meer informele dagdagelijkse manier van leidinggevendenden wordt door de geïnterviewde lijnmanagers aangewend om medewerkers in te zetten op hun sterktes en interesses en om medewerkers eigenaarschap te geven. Wat het eerste aspect van het AMO-model – *ability* – betreft, geven de leidinggevendenden aan dat ze rekening houden met de sterktes van medewerkers bij het toewijzen van taken:

“Als ge weet van: de ene is heel goed in de nieuwe... In technische dingen, computervaardig, en hoe dat ge moet chatten. En dan is dat zo de persoon die ge aanspreekt of die ge ook laat het initiatief nemen van: hoe gaan we dat hier doen? Of wat is er interessant voor ons? En die gaat er mee aan de slag” (provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014).

Op een gelijkaardige manier gaan de leidinggevendenden om met het inzetten van medewerkers op hun interesses en wat hen motiveert:

“Natuurlijk als er dan een keer nog een specifiek taakje is, dan wordt er gevraagd: ‘Wie heeft er zin in?’” (regioteamverantwoordelijke 2, 10.03.2014).

Ook proberen de lijnmanagers bij te dragen tot het mogelijk maken van een *opportunity to perform* voor de medewerkers. Dit doen lijnmanagers enerzijds door medewerkers bewust vrij te laten in de manier waarop zij hun werk uitvoeren en anderzijds door hun eigen taken te delegeren aan hun medewerkers. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de medewerkers onderling taken te doen verdelen of verloven en vervangingen te laten regelen via teambeslissingen:

“Ze moeten eerst een aantal dingen zelf doen. En als ze die stappen niet zetten, dan zeg ik ook: ‘Ja maar, hebt ge zelf al gezorgd voor vervanging?’ ‘Allez, spreek die dan aan.’ [...] Of als ze met iets zitten dat ze dat eerst onderling moeten uitspreken. En als dat niet gaat, dan mogen ze mij erbij roepen” (lijnmanager centraal, 21.03.2014).

Hoewel het niet sterk uit de interviews met de leidinggevenden naar boven kwam, kan een *opportunity to perform* voor medewerkers zich naast teambeslissingen ook uiten via individuele initiatieven of projecten van medewerkers. Deze mogelijkheid werd benadrukt door de deelnemers van de focusgroepen. Individuele initiatieven geven de medewerker eveneens de mogelijkheid om talenten in te zetten op de werkvloer.

Merk op dat bij de tien geïnterviewde afdelingshoofden in het kader van de stage eveneens aandacht leek te bestaan voor een stijl van leidinggeven die inzet op sterktes, interesses en eigenaarschap. Ze verwezen allen spontaan naar het geven van eigenaarschap aan medewerkers als een onderdeel van goed leidinggeven. Bovendien onderschrijven ze allen een coachingsrol waarbij een te sterke top-down aansturing van mensen afgewezen wordt ten voordele van een houding die vertrekt van de mogelijkheden en persoonlijkheid van de medewerkers. Dit betekent uiteraard niet dat alle individuele leidinggevenden bij Kind & Gezin in dezelfde mate aandacht hebben voor de talenten van hun medewerkers. Sommige leidinggevenden verwezen naar voorbeelden van andere leidinggevenden binnen Kind & Gezin die minder aandacht hebben voor talenten van medewerkers of die meer regelgericht leidinggeven.

3 Methodologie

Het onderzoek verliep in twee fasen. In een eerste fase werden interviews afgenomen met vier lijnmanagers binnen Kind & Gezin. In de tweede fase werden drie focusgroepen georganiseerd met medewerkers van Kind & Gezin. Deze twee fasen worden respectievelijk onder titel 3.1 en 3.2 besproken. Titel 3.3 bespreekt de dataverwerking.

3.1 Interviews met leidinggevenden

Hieronder zullen de interviews met de lijnmanagers in het kader van de masterproef besproken worden. Eerst wordt de bedoeling van deze interviews besproken. Daarna wordt besproken hoe de deelnemers voor het interview verzameld werden, waarom voor deze onderzoeksmethode werd gekozen en hoe de interviews werden voorbereid en uitgevoerd. Ten slotte worden nog de interviews met de tien afdelingshoofden die uitgevoerd werden in het kader van een stage behandeld.

In de eerste fase van het onderzoek werden vier lijnmanagers van Kind & Gezin geïnterviewd. Het betreft twee regioteamverantwoordelijken, een provinciaal afdelingshoofd en een lijnmanager op centraal niveau. In de eerste plaats dienden de interviews om een algemeen beeld te krijgen van de organisatie van het personeelsbeleid binnen Kind & Gezin in het algemeen en van de gehanteerde talentmanagementpraktijken in het bijzonder⁷. De informatie uit de interviews diende als input voor de bespreking van de case Kind & Gezin in het theoretisch kader en als achtergrondinformatie bij de uitvoering van de focusgroepen. De interviews bleken ook een interessant instrument om de onderzoeksvragen eens vanuit het perspectief van de leidinggevenden te bekijken. Informatie over de visie van de leidinggevenden over

⁷ Naast de vier interviews met lijnmanagers, werd ook gebruik gemaakt van een interview met de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin dat eerder door Dorien Buttiens, de assessor van de masterproef, werd afgenomen voor een eigen onderzoek.

talentmanagement komt bijgevolg in beperkte mate terug bij de bespreking van de resultaten.

Het verzamelen van deelnemers voor de interviews met de lijnmanagers verliep via de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin. Deze ging voor het onderzoek op zoek naar bereidwillige lijnmanagers. Hij bezorgde vervolgens hun contactgegevens. Hierop werden de deelnemers gecontacteerd via mail om een geschikt interviewmoment af te spreken. Wanneer een reactie via mail te lang uitbleef, werden de lijnmanagers telefonisch gecontacteerd. De keuze voor de lijnmanagers is ingegeven door een optimale spreiding over de verschillende niveaus (centraal en decentraal)⁸.

Er werd gekozen voor een semi-gestructureerd diepte-interview als interviewvorm. De gebruikte interviewleidraad is te vinden in bijlage 1. Een semi-gestructureerd diepte-interview heeft het voordeel dat via een op voorhand vastgelegde topiclijst kan gewaarborgd worden dat alle noodzakelijke thema's aan bod komen, maar dat er tegelijkertijd ruimte is voor extra vragen en doorvragen. Spontane antwoorden omvatten namelijk vaak niet alle gewenste en relevante informatie. De vragen uit de interviewleidraad werden niet letterlijk afgelezen, maar als topics behandeld (Cambré & Waeghe, 2001, pp. 333-335). De methode van het semi-gestructureerde interview heeft ook beperkingen. Twee belangrijke aandachtspunten lijken betrouwbaarheid en geldigheid te zijn. Een interviewer kan namelijk nooit met zekerheid weten of de geïnterviewden wel degelijk de

⁸ Aanvankelijk werden door de HR-verantwoordelijke interviews met drie regioteamverantwoordelijken en één provinciaal afdelingshoofd voorgesteld. Hoewel deze keuze zou kunnen verantwoord worden doordat de meeste personeelsleden van Kind & Gezin in de regioteams werken, leek het beter om ook een lijnmanager van het centrale niveau te interviewen (Kind & Gezin, 2013, p. 89). Temeer omdat in de focusgroepen ook nogal wat medewerkers van op het centrale niveau vertegenwoordigd zijn. Daarom werd gekozen om een regioteamverantwoordelijke, die geen plaats kon maken in haar agenda voor een interview, te vervangen door een lijnmanager op centraal niveau. Bijgevolg beschikken we over een mooie spreiding van lijnmanagers over de verschillende niveaus.

waarheid vertellen, geen informatie achterhouden of zaken beter voorstellen dan ze werkelijk zijn. Aan deze valkuil werd ondermeer tegemoet gekomen door meerdere interviews af te nemen waardoor afhankelijkheid van één respondent wordt vermeden. De focusgroepen met medewerkers maken ook dat eventuele verkeerde voorstellingen door de leidinggevendenden kunnen worden gecontroleerd. Daarnaast werd bij aanvang van het interview de term talentmanagement bewust nog niet vermeld om te vermijden dat eventuele vooroordelen of vooronderstellingen ten aanzien van talentmanagement bij de lijnmanagers hun antwoorden te sterk zouden kleuren. Tijdens het interview probeerden we door een neutrale, open en betrokken houding een negatieve beïnvloeding van de kant van de interviewer zoveel mogelijk te vermijden (Cambré & Waege, 2001, pp. 340-341).

Het opmaken van de vragen voor de interviews gebeurde aan de hand van de twee aspecten die we via het interview wilden onderzoeken: het concreet bestaande personeels- en talentmanagementbeleid en de visie van de lijnmanagers op talentmanagement. Ook het AMO-model dat in dit onderzoek het kader vormt van waaruit talentmanagement wordt geïnterpreteerd vormde een input voor de interviewvragen. Een aantal interviewvragen hebben minder directe relevantie voor de masterproef vermits de assessor het interview ook gebruikt als input voor haar doctoraatsthesis. Zoals gebruikelijk bij een diepte-interview werd aangevangen met factische vragen over de eigen functie en verantwoordelijkheden. Deze stellen de geïnterviewde op zijn gemak bij de aanvang van het interview en kunnen zodoende een open sfeer tijdens het verdere interview faciliteren (Cambré & Waege, 2001, p. 334). Vervolgens werden vragen gesteld die meer inzicht moesten geven in de organisatie van het personeelsbeleid binnen Kind & Gezin en de taken van de geïnterviewde inzake personeelsbeleid. Hierbij wordt doorgevraagd naar de mate waarin de geïnterviewde deze taken hanteert om de drie aspecten van het AMO-model te bevorderen: het inzetten op individuele sterktes en interesses en het geven van eigenaarschap. Dezelfde vraag werd vervolgens gesteld ten aanzien van enkele talentmanagementpraktijken die in de literatuur vernoemd worden maar die niet spontaan aangebracht werden door de

respondenten⁹. Aan het einde van het interview werden de lijnmanagers bevraagd over hun visie en attitudes tegenover talentmanagement.

Naast de vier interviews met lijnmanagers over talentmanagement, werden in het kader van een stage bij Kind & Gezin ook nog interviews afgenomen met de tien afdelingshoofden. Het stageinterview had als doel om in het kader van de ontwikkeling van een visietekst de leidinggevenden te bevragen over de vier leiderschapsrollen van de Vlaamse overheid en de waarden uit het teamcharter van het directiecomité. De vragen uit deze interviews hadden niet rechtstreeks betrekking op talentmanagement, maar relevante bevindingen uit de interviews werden meegenomen in de masterproef. De interviewleidraad van de interviews in het kader van de stage is te vinden in bijlage 2¹⁰.

3.2 Focusgroepen met medewerkers

De tweede fase van het onderzoek wordt gevormd door drie focusgroepen met medewerkers van Kind & Gezin. De focusgroepen vonden plaats op 25 maart, 1 april en 4 april 2014, telkens van 14u tot 16u, in een zaal op het hoofdkantoor van Kind & Gezin in Brussel. Het doel van de focusgroepen vormde het beantwoorden van de onderzoeksvragen van de masterproef. Hieronder zal besproken hoe de focusgroepen werden samengesteld, waarom voor deze

⁹ Het betreft: werving en selectie, aantrekkings- en retentiebeleid, talent audit, rolontwikkeling, ontwikkelen van betrokkenheid en engagement, performantiemanagement, beloning, VTO (vorming, training en opleiding), loopbaanmanagement en *management development* (Armstrong, 2006, pp. 390-393; Buttiens & Hondeghem, 2013a, pp. 65-69). We merkten na enkele interviews echter dat talentmanagement binnen Kind & Gezin niet via deze opsomming kan gevat worden en lieten bijgevolg deze vraag ook deels achterwege.

¹⁰ Vanuit Kind & Gezin werd er geopteerd om de leidraad op te stellen en het stageinterview uit te voeren aan de hand van de principes van de *Appreciative Inquiry*. Hierbij komt het er op neer om het onderzoeksobject bewust op een waarderende manier te benaderen (Watkins, Mohr & Kelly, 2011, p. 22).

onderzoeksmethode werd gekozen en hoe de interviews werden voorbereid en uitgevoerd.

De samenstelling van de focusgroepen gebeurde in samenwerking met de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin. Deze verspreide binnen verschillende afdelingen en teams van Kind & Gezin de boodschap dat er deelnemers gezocht werden voor de focusgroep. Dit resulteerde in een gevarieerde lijst van kandidaten¹¹. De kandidaten werden bijgevolg telefonisch gecontacteerd en er werden vier mogelijke data voor deelname aan hen voorgesteld¹². Zij moesten dan aangeven op welke van deze data en op welke uren ze beschikbaar waren voor deelname. Nadat alle kandidaten waren opgebeld, werd nagegaan welke groepjes konden worden gevormd op basis van de beschikbaarheden van de deelnemers. Twee kandidaten, een coördinerend medewerker en een gezinsondersteuner, konden zich op geen enkel beschikbaar moment vrijmaken. Uiteindelijk konden drie focusgroepen van vijf deelnemers worden samengesteld en werd een bevestigingsmail naar de deelnemers gestuurd. Twee deelnemers, een regioverpleegkundige en een provinciaal consulente, zegden hun deelname echter af op respectievelijk de dag voor de focusgroep en de dag van de focusgroep. Bijgevolg bestaan de tweede en derde focusgroep uit vier in plaats van vijf deelnemers.

In het interview met de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin werd opgeworpen dat ambtenaren die tewerkgesteld zijn op niveau A of B mogelijk meer in aanraking komen met talentmanagement dan zij die tewerkgesteld zijn op niveau C of D. We anticipeerden op dit mogelijk verschil in ervaringen met talentmanagement door de niveaus C en D te groeperen in focusgroep 1 en de A's en B's in focusgroepen 2 en 3. Homogeniteit in ervaringen

¹¹ Eén van de voorgelegde kandidaten was een regioteamverantwoordelijke en was bijgevolg niet geschikt voor deelname aan de focusgroepen. Er werd aan de HR-verantwoordelijke gevraagd om nog een vervanger te zoeken voor deze kandidaat, maar het lukte niet om binnen de beperkte tijdspanne nog een deelnemer te vinden.

¹² Het betrof dinsdagen en vrijdagen: dagen waarop de werkdruk voor de meeste medewerkers relatief lager ligt. Naast 25 maart, 1 april en 4 april konden de kandidaten ook nog opteren voor 28 maart.

maakt namelijk dat deelnemers in focusgroepen meer geneigd zullen zijn hun ervaringen te delen (Liamputtong, 2011, p. 36). Er werd ook gekozen voor zogenaamde mini-focusgroepen (vier tot zes deelnemers). Deze worden omwille van hun mogelijkheid tot meer diepgravende antwoorden aangeraden wanneer zoals in ons onderzoek een grote hoeveelheid vragen aan bod moet komen en wanneer onderzoek wordt verricht naar de persoonlijke ervaringen en attitudes van mensen bij iets waar ze persoonlijk sterk bij betrokken zijn, zoals hun eigen werk (Krueger & Casey, 2009, pp. 67-68).

Hoewel de meeste personeelsleden van Kind & Gezin op decentraal niveau werken, meestal als verpleegkundigen, bestaat op centraal niveau een bredere diversiteit aan functies (Kind & Gezin, 2013, pp. 86, 89). Om te vermijden dat de bevindingen uit ons onderzoek slechts toepasbaar zouden zijn op een beperkt aantal specifieke functies, werd daarom gekozen om het centrale niveau relatief sterker te vertegenwoordigen. De samenstelling van de focusgroepen is weergegeven in onderstaande tabellen:

Tabel 1: Samenstelling focusgroep 1 (25/03/2014)

Respon- dent	Functie	Jaren dienst	Geslacht	Statutair
1	Gezinsondersteuner regio Antwerpen	1	Vrouw	Nee
2	Secretariaats-medewerker	10	Vrouw	Nee
3	Dossierbeheerder	21	Vrouw	Ja
4	Secretariaats-medewerker	38	Vrouw	Ja
5	Secretariaats-medewerker	4	Man	Nee

Tabel 2: Samenstelling focusgroep 2 (01/04/2014)

Respon- dent	Functie	Jaren dienst	Geslacht	Statutair
6	Budgethouder	2,5	Man	Nee
7	Regioverpleeg- kundige regio Antwerpen	8	Vrouw	Ja
8	Jurist	2	Vrouw	Nee
9	Stafmedewerker	8	Man	Ja

Tabel 3: Samenstelling focusgroep 3 (04/04/2014)

Respon- dent	Functie	Jaren dienst	Geslacht	Statutair
10	Klantenbeheerder	6	Vrouw	Ja
11	Regioverpleeg- kundige regio Roeselare	30	Vrouw	Ja
12	Regioverpleeg- kundige Regio Waregem	25	Vrouw	Ja
13	Stafmedewerker	16	Vrouw	Ja

De keuze voor de focusgroep als dataverzamelmethode leek logisch. Het is een methode die vaak gebruikt wordt om de ervaringen, percepties, meningen, noden en verzuchtingen van mensen te onderzoeken. Via de focusgroep kunnen de medewerkers meer gedetailleerde informatie verschaffen over hun gedachten, gevoelens en ervaringen met talentmanagement en kunnen ze ook dieper ingaan op specifieke talentmanagementpraktijken. Dit zou met kwantitatieve methoden moeilijker mogelijk zijn. Bovendien heeft de focusgroep het voordeel dat ze interactie mogelijk maakt met peers. Door onderling te argumenteren, gedeelde herinneringen naar boven te halen,... kan een focusgroep meer gedetailleerde informatie verschaffen over de percepties en opvattingen die bij de onderzochte personen leven dan een individueel interview of kwantitatief onderzoek (Kitzinger, 2005, pp. 57-58). Ook kan de focusgroep een omgeving helpen creëren

waarbij de respondenten zich veilig voelen in het bijzijn van mensen met eenzelfde achtergrond. Dit kan maken dat ze sneller hun attitudes en opvattingen zullen willen delen dan in een diepte-interview (Madriz geciteerd door Liamputtong, 2011, p. 6).

De focusgroep heeft ook enkele beperkingen. De betrouwbaarheid en geldigheid van de data zou in het gedrang kunnen komen doordat de deelnemers van de focusgroepen een druk voelen zich aan te passen aan de opvattingen van de andere deelnemers of bepaalde zaken niet durven zeggen omdat ze als te persoonlijk worden beschouwd om in groep te vermelden (Liamputtong, 2011, p. 8). We kunnen niet garanderen dat dit niet gespeeld heeft in onze focusgroepen. Wel hebben we geprobeerd om bovenstaande situatie te vermijden door de stillere deelnemers aan te halen ook hun mening te geven. Bovendien hebben we bij het begin van de focusgroepen expliciet vermeld dat het geven van een tegengestelde mening wordt geapprecieerd en dat de gegevens op een anonieme manier worden verwerkt.

Een focusgroep duurt gewoonlijk één à twee uur (Liamputtong, 2011, p. 3). Er werd geopteerd om de focusgroep twee uur te laten duren om genoeg thema's aan bod te kunnen laten komen. In het midden was er een korte pauze van vijf minuten voorzien zodat de deelnemers niet te sterk vermoeid werden. De leidraad van de focusgroepen is te vinden in bijlage 3. Om de deelnemers aan de setting te laten wennen begon de focusgroep na een introductie van de moderators en het onderzoek met een vraag aan de deelnemers om te vertellen over wat hun functie is, hoelang ze al in die functie zijn aangesteld en wat ze er aangenaam aan vinden¹³. Vervolgens werd telkens ongeveer twintig minuten toegekend aan de bespreking van de drie aspecten van het AMO-model. Meer specifiek werd gevraagd aan de deelnemers of ze de indruk hebben dat ze hun vaardigheden en

¹³ De eerste focusgroep werd gemodereerd door mijn assessor, Dorien Buttiens, met een ondersteunende rol voor mezelf om eventuele bijvragen te stellen en non-verbale communicatie te noteren. De twee volgende focusgroepen werden door mezelf gemodereerd met ondersteuning door mijn assessor.

interesses kunnen inzetten en uitleven tijdens hun job en of ze voldoende vrijheid krijgen om hun job zelf in te vullen. Wanneer talentmanagementpraktijken hierbij niet spontaan ter sprake kwamen, werden ze aangehaald door de moderatoren. Ook de rol van de leidinggevende werd consequent ter sprake gebracht indien dit niet spontaan gebeurde door de deelnemers. Omdat uit de interviews met de lijnmanagers de teamevaluaties en -planningen naar voren kwamen als prominent middel om medewerkers in te zetten op de drie aspecten van het AMO-model, werden attitudes ten opzichte van deze talentmanagementpraktijk ook steeds expliciet bevraagd. We vroegen voor de pauze nog aan de deelnemers of ze belang hechten aan de maatschappelijke opdracht van hun job.

Net zoals bij de interviews met leidinggevendenden vermeldden we pas op het einde van de focusgroep het begrip talentmanagement. Dit garandeert dat vooronderstellingen of vooroordelen ten aanzien van talentmanagement niet meespelen in de antwoorden van de deelnemers. Na de pauze vroegen we eerst aan de deelnemers of ze de laatste jaren een verandering hebben gemerkt in de manier waarop er met hen als werknemer wordt omgegaan. Daarna werd het concept talentmanagement expliciet aan de deelnemers voorgesteld en werd gevraagd naar hun opvattingen hierover.

Ten slotte werd aan de deelnemers gevraagd of ze op drie post-its enkele mogelijke positieve gevolgen van talentmanagement zouden kunnen noteren voor werknemers of voor de organisatie. Deze opdracht werd vooral uitgevoerd om een antwoord te kunnen geven op de tweede onderzoeksvraag over de gevolgen van talentmanagement (taakperformantie, jobtevredenheid, *organizational commitment*, OCB en minder werkverzuim en retentie). Deze manier van werken maakte dat we een relatief grote hoeveelheid aan spontane antwoorden in beeld konden brengen en kort konden bespreken met de deelnemers. Er werd vervolgens aan de deelnemers gevraagd waarom ze het antwoord gaven en of de andere deelnemers zich kunnen vinden in dat antwoord. Op die manier kan op korte tijd een relatief breed beeld worden verkregen van de verschillende opvattingen van de medewerkers ten aanzien van de gevolgen van talentmanagement voor henzelf en voor de organisatie.

Omdat er geen tijd was om elk antwoord apart te bespreken, werden gelijkaardige antwoorden op een flipchart gegroepeerd volgens de vijf gevolgcategorieën die in het conceptueel model van de masterproef aan bod komen. Op die manier is het ook sneller duidelijk of er antwoorden worden gegeven die afwijken van het conceptueel model. Terwijl hun post-its gegroepeerd werden, werd aan de deelnemers ook nog gevraagd of ze eventuele negatieve gevolgen zien aan talentmanagement.

3.3 Dataverwerking

Hieronder zal de verwerking van de interviews en de focusgroepen besproken worden. Eerst wordt besproken hoe de registratie van de interviews en focusgroepen verliep. Vervolgens wordt de codering van de gegevens behandeld.

Zowel de interviews met de lijnmanagers als de focusgroepen werden geregistreerd met een dictafoon. Vervolgens werd op basis van de opnames een zo getrouw mogelijke transcriptie geschreven van hetgeen in de interviews en focusgroepen gezegd werd. In de transcripties van de focusgroepen werd ook gerefereerd naar de non-verbale communicatie. Deze werd tijdens de uitvoering van de focusgroepen op papier bijgehouden. Op die manier was het mogelijk om een beeld te krijgen van de impliciete boodschappen of de instemming van de deelnemers met bepaalde stellingen. De interviews met de tien afdelingshoofden werden eveneens met een dictafoon geregistreerd, maar werden omwille van tijdsgebrek en de relatief beperkte relevantie voor de masterproef niet volledig uitgeschreven in een transcriptie. In plaats daarvan werden van deze interviews samenvattingen gemaakt waarin de antwoorden overzichtelijk per besproken thema werden weergegeven. Informatie uit deze interviews wordt slechts gebruikt ter ondersteuning of verduidelijking in de masterproef.

De transcripties omvatten nogal veel informatie en bleken nogal lang te zijn. Om de overzichtelijkheid te vrijwaren, werd daarom gekozen om niet handmatig te coderen, maar wel met behulp van het softwareprogramma QSR NVivo 10 (Mortelmans, 2011, p. 42). De

zuivere inductieve manier van coderen, waarbij de bevindingen uit de data opborrelen, werd niet geschikt geacht voor het onderzoek. Een beperking van het huidige onderzoek naar talentmanagement is dat de vele conceptuele en theoretische beschrijvingen die er bestaan weinig aangevuld worden met empirisch onderzoek (Thunnissen e.a., 2013, p. 1745). Daarom werd geopteerd om de bevindingen uit de academische literatuur over talentmanagement en het AMO-model, zoals die tot uiting komt in het conceptueel model, niet te negeren, maar mee te nemen in het onderzoek.

Bij de codering van de focusgroepen deed het conceptueel model dienst als een richtinggevend codeerschema voor het hiërarchisch ordenen van de codes. Hiervoor werd in NVivo gebruik gemaakt van zogenaamde *parent nodes* en hiërarchisch ondergeschikte *child nodes*¹⁴. Ook de behandelde onderwerpen in de focusgroep- en interviewleidraad werden gebruikt om *parent nodes* te construeren. Dit neemt niet weg dat er ook ruimte bestond om bevindingen uit de data te laten opborrelen en vervolgens te coderen. Het coderingsproces verliep dus ook deels inductief en kan bijgevolg enigszins ingepast worden in de drie fasen van coderen zoals die in de inductieve *Grounded Theory* van Glaser en Strauss naar voren worden geschoven. Eerst was er de fase van het open coderen waarin stukken tekst werden ondergebracht in losse codes, die in een aantal gevallen al direct onder een *parent node* konden worden gegroepeerd (op basis van het conceptueel model en de leidraden). Daarna was er de fase van het axiaal coderen waarbij gelijkaardigde codes samengevoegd werden en losse codes gegroepeerd werden onder nieuwe *parent nodes*. Ten slotte volgt het selectief coderen, wat enerzijds een herconstructie inhoudt van het conceptueel model uit het theoretisch kader op basis van de antwoorden van de deelnemers uit de focusgroep en anderzijds het neerschrijven van de bevindingen in de masterproef (Mortelmans, 2011, pp. 30-32, 122-124, 200-202). De volledige hiërarchische structuur van codes van de interviews met de

¹⁴ In NVivo worden codes consequent *nodes* genoemd (Mortelmans, 2011, p. 51).

lijnmanagers en van de focusgroepen kunnen respectievelijk worden teruggevonden in bijlagen 4 en 5¹⁵.

4 Resultaten en discussie

Hieronder zullen de resultaten uit de codering van de focusgroepen worden besproken. Deze worden gekoppeld aan de onderzoeksvragen en de hypothesen en zodoende bediscussieerd. Indien relevant wordt ook naar bevindingen uit interviews met leidinggevenden verwezen. Titel 4.1 bespreekt de resultaten met betrekking tot de outputs van talentmanagement. Onder titel 4.2 worden de ervaren outcomes van talentmanagement besproken. Titel 4.3 behandelt enkele overige bevindingen.

4.1 De outputs van talentmanagement

De eerste onderzoeksvraag van de masterproef gaat na of talentmanagement in de ervaring van de medewerkers van Kind & Gezin de gewenste outputs teweegbrengt: “Ervaren medewerkers van Kind & Gezin dat talentmanagement bijdraagt tot het verhoogd inzetten van hun sterktes en hun intrinsieke motivaties en tot het ontvangen van een *opportunity to perform* op de werkvloer?” Onder de volgende drie ondertitels zullen we voor alle gevonden vormen van talentmanagement aangeven of deze in de ervaring van de respondenten bijdragen tot het verhoogd inzetten van abilities (4.1.1) en intrinsieke motivaties (4.1.2) en tot het ontvangen van een *opportunity to perform* (4.1.3). De volgende vormen van talentmanagement komen hierbij aan bod: de houding van de leidinggevenden, vormingen, wissellere, sterrollen, teamevaluaties

¹⁵ Sommige zaken werden systematisch bevraagd in de interviews en focusgroepen en werden ook gecodeerd (zie bijlagen 4 en 5), maar zullen omwille van plaatsgebrek en de beperkte relevantie voor deze masterproef niet besproken worden. Het betreft dan voornamelijk aspecten die meegenomen werden in de interview- en focusgroepvragen omwille van de relevantie voor het doctoraatsonderzoek van de assessor van de masterproef.

¹⁶ Het interview met de HR-verantwoordelijke van Kind & Gezin dat eerder door de assessor werd afgenomen in het kader van haar doctoraatsonderzoek werd ook opgenomen in de codering van de interviews met de lijnmanagers.

en -planningen, teambeslissingen en eigen initiatieven. Elke ondertitel wordt afgesloten met een concluderende alinea.

4.1.1 Invloed van talentmanagement op het inzetten van abilities

Onder deze titel zal de eerste hypothese (H1) van het onderzoek besproken worden. Deze hypothese stelt dat de medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat talentmanagement bijdraagt tot het kunnen inzetten van hun *abilities* of sterktes op de werkvloer. De eerste hypothese kan met enige nuanceringen worden bevestigd. De medewerkers verwijzen hierbij expliciet naar de houding van de leidinggevende, sterrollen, vormingen, wissellereen en teambeslissingen. Deze vormen van talentmanagement zullen hieronder achtereenvolgens besproken worden.

Het meest verwijzen de focusgroepprespondenten uit alle drie de focusgroepen naar de **houding van de leidinggevende** als bepalend voor het kunnen inzetten van sterktes. Deze kan het werk op een zodanige manier verdelen dat individuele sterktes worden ingezet, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Er wordt echt gekeken naar wie in wat goed is. En die krijgt dan eigenlijk het werk dat hij het beste kan doen. Maar dat hangt echt wel van hun leidinggevende af en de manier waarop zij leiding geeft” (respondent 2, 25.03.2014).

Bovendien kan de leidinggevende ook vormingen of sterrollen voorstellen aan medewerkers waardoor zij hun sterktes verder kunnen ontwikkelen en inzetten. Op die manier fungeert de leidinggevende als een facilitator voor andere talentmanagementpraktijken. Onderstaand citaat geeft aan hoe lijnmanagers medewerkers aansporen om hun sterktes verder te ontwikkelen:

“Ik heb mijn baas al horen zeggen: ‘Kijk, dit jaar gaat ge moeten een opleiding volgen. Zoek een keer iets waarvan dat ge zegt... (lacht)’ Niet in termen van ge kunt niks, maar gewoon, allez: ‘Ik vind het belangrijk dat ge nu en dan nog een keer iets bijschaaft of een keer buiten komt. Volg eens wat dingen’” (respondent 9, 01.04.2014).

Medewerkers uit de drie focusgroepen gaven echter een milde kritiek op de houding van hun leidinggevendenden. Deze zouden namelijk te weinig proactief zijn: de leidinggevendenden staan wel positief ten aanzien van het inzetten van sterktes via bijvoorbeeld sterrollen of vormingen, maar meestal moet het voorstel hiervoor van de medewerker zelf komen. Hoewel de medewerkers vonden dat zij zelf ook een taak hebben om voorstellen terzake aan te dragen, werd de passieve houding van de leidinggevendenden door de medewerkers ook als een gemis ervaren. Medewerkers ondervinden namelijk dat zij nood hebben aan een individuele aanmoediging van de leidinggevende om hun sterktes in te zetten. Daarnaast stellen ze dat bepaalde kansen voor de medewerkers om hun sterktes in te zetten voor de organisatie onderbenut blijven doordat leidinggevendenden weinig actief op zoek gaan naar de aanwezige sterktes bij medewerkers. Beide kritieken komen respectievelijk in onderstaande citaten tot uiting:

“Het zou tof zijn als er iemand effectief geïnteresseerd is in u als persoon die zegt van: ‘Dat en dat zouden ge nog kunnen versterken of dat is een sterkte van u. En dat moet ge...’ Maar ja, ge kunt dat ook niet voor iedereen van elke leidinggevende verwachten en dus we zitten ermee dat we er zelf vaak mee moet afkomen. Maar als ge er mee afkomt is er geen probleem” (respondent 9, 01.04.2014).

“Wat ik wel vind, dat het wel vanuit de medewerker zelf moet komen. [...] ik vind dat wel een gemis dat er hier in de organisatie de leidinggevende niet meer kansen ziet voor mensen en ze daarop aanspreekt. [...] Wij hebben een heel nieuw project [...] En dan vraag ik dan: ‘Wie doet dat?’ En dat is dan iemand die aangeduid wordt. Terwijl dat er in de organisatie toevallig hier [iemand] rondloopt met zoveel kennis vanuit een vorige werkervaring he. Maar ook een affiniteit daarmee” (respondent 13, 04.04.2014).

Naast de rol van de leidinggevende verwezen de respondenten ook naar sterrollen als een mogelijkheid voor het inzetten van hun sterktes. Via **sterrollen** zouden volgens respondenten uit één focusgroep medewerkers bepaalde extra taken kunnen uitvoeren die

in lijn liggen met hun capaciteiten maar die buiten hun functieomschrijving liggen (bvb. talenkennis, fotografie). Dit blijkt onder meer uit volgend citaat:

“Wij moeten dingen naar het Spaans laten vertalen. [...] als ge 1300 man hebt, iemand van ons spreekt goed genoeg Spaans voor dat efkes te vertalen. En die reflex die komt er soms ook wel in. Ik trek bijvoorbeeld zelf foto's voor het personeelsmagazine” (respondent 9, 01.04.2014).

Naar **vormingen** en **wissellere**n werd door de respondenten uit twee focusgroepen verwezen als een mogelijkheid voor medewerkers om hun sterktes verder te ontwikkelen en om deze vervolgens optimaler in te kunnen zetten op de werkvloer. De volgende twee citaten verwijzen respectievelijk naar vormingen en wissellere

ren als manieren om de eigen sterktes verder te ontwikkelen:

“[...] zoals nu wordt er vaak van mij gevraagd om wat grafische zaken te maken, bepaalde... En dan heb ik zoiets van... Als ik dat in Word moet doen. Als ik schuif schuift alles mee (hilariteit). En ik word daar onnozel van. Dus ik heb wel nu gevraagd van tijdens mijn planning, als ge dan nog van mij gaat vragen van: ‘Maak daar eens een folderke en maak daar eens een affiche...’ Daar moet ik echt een opleiding in het grafische [voor krijgen]” (respondent 2, 25.03.2014).

*“(over wissellere*n*:) Ik vind ge kunt altijd nog wel wat leren en zeker als ge dan zo eens ondergedompeld kunt worden in een andere organisatie of zo”* (respondent 7, 01.04.2014).

De focusgroe

respondenten stelden echter dat wissellere

ren als instrument voor het ontwikkelen van sterktes niet mag overschat worden. De duurtijd en ervaringen die een medewerker er mee opdoet zouden daarvoor te beperkt zijn:

“Ik heb daar soms mijn bedenking bij dat als mensen dan terugkomen. Ze hebben dat dan drie maanden gedaan, halftijds. Dat ze dan denken dat ze alles weten van die job.

[...] *Oké, ge hebt een beetje zicht van wat er gebeurt, ge hebt wat operationele zaken opgenomen. Maar de finesses, de nuances, de moeilijkheden, dat haken en ogen, ... dat gaan ze niet aan u geven, dat zal nog altijd een andere [doen]*" (respondent 13, 04.04.2014).

Ten slotte wees één medewerker nog op de mogelijkheid om via **teambeslissingen** medewerkers aan te spreken en in te zetten op hun sterktes. Merk op dat deze mogelijkheid een omgeving vereist waarin de medewerkers over de nodige autonomie of *opportunity to perform* beschikken:

"[...] wat ik ook wel heel tof vind is om dat van mekaar te zien en dat er tijd wordt genomen en tijd wordt gecreëerd om eigenlijk als team aan de slag te gaan met talenten. [...] en niet allemaal zo in, allez, bij de leidinggevende te leggen" (respondent 13, 04.04.2014).

We concluderen dat de eerste hypothese waarin gesteld werd dat talentmanagement bijdraagt tot het kunnen inzetten van *abilities* op de werkvloer bevestigd kan worden. Medewerkers wijzen hierbij vooral op het belang van de rol van de leidinggevende, maar daarnaast worden ook sterrollen, vormingen, wissellere en teambeslissingen nuttig geacht om individuele sterktes te kunnen ontwikkelen en inzetten. Er werd wel kritiek geleverd op de relatief reactieve houding van de leidinggeven en op de overschat geachte effectiviteit van wissellere. Merk op dat medewerkers in principe ook teamevaluaties en -planningen zouden kunnen aanwenden om hun sterktes in te zetten. Dit werd echter niet expliciet aangehaald in de focusgroepen. Onder titel 4.2.1 bespreken we de ervaren outcomes van het kunnen inzetten van deze *abilities* op de werkvloer.

4.1.2 Invloed van talentmanagement op het inzetten van intrinsieke motivaties

Hieronder wordt de tweede hypothese (H2) besproken. Deze stelde dat talentmanagement binnen Kind & Gezin maakt dat medewerkers hun intrinsieke motivaties of interesses kunnen inzetten. Ook de tweede hypothese wordt bevestigd door het onderzoek. Wederom met enige

nuanceringen. De medewerkers verwijzen expliciet naar de houding van de leidinggevende, teamevaluaties en -planningen, sterrollen, vormingen, wisselingen, teambeslissingen en individuele initiatieven als bepalend voor het kunnen inzetten van intrinsieke motivaties.

Net zoals voor *abilities* werd ook voor het kunnen inzetten van persoonlijke interesses (intrinsieke motivaties) de **houding van de leidinggevenden** in de drie focusgroepen het vaakst aangehaald. Deze kan medewerkers opdrachten laten uitvoeren die hen interesseren of voorstellen doen om een sterrol of vorming op te nemen die in lijn ligt met de persoonlijke interesses. Onderstaand citaat illustreert deze aandacht voor individuele interesses bij leidinggevenden:

“(over leidinggevende:) Maar ik heb ook het gevoel dat moest ik nu zeggen van: ‘Kijk, mijn werk is dit, maar dit interesseert mij heel erg.’ [...] Dat men helemaal niet snel geneigd is om te zeggen van: ‘Nee, daar moogt ge niet mee bezig zijn’” (respondent 9, 01.04.2014).

Bovendien gaven medewerkers uit de drie focusgroepen ook hier een zelfde milde kritiek als bij de houding van de leidinggevende om medewerkers in te zetten op *abilities* over de relatief passieve houding van hun leidinggevenden. Medewerkers moeten vooral zelf de voorstellen tot het inzetten van intrinsieke motivaties aandragen:

“[...] ge moet inderdaad zelf er mee naar voren komen. Ge moet zelf de vraag stellen van: ‘Kijk, ik zou dit of dat.’ Of er is een aanbod van opleidingen en dan kun je zelf daar op inschrijven. Maar inderdaad, de lijnverantwoordelijke zal niet zelf zeggen van: “Ochot, allez, die of die, ik zie dat eigenlijk wel in u. Is dat niks voor u om dat of dat te doen?” (respondent 12, 04.04.2014).

Daarnaast verwezen de medewerkers naar **teamevaluaties en -planningen**. Focusgroepespondenten uit twee focusgroepen erkenden dat via teamevaluaties en -planningen medewerkers nieuwe interessante projecten kunnen opstarten of onderling taken kunnen verdelen op basis van persoonlijke interesses. Deze twee mogelijkheden worden respectievelijk geïllustreerd door onderstaande

citaten:

“Ja, eigenlijk dat komt er op neer dat... Wij leggen aan bod of aan tafel wat belangrijk is voor het team [...] Er zijn bepaalde dingen waarover we graag zouden werken. Dat kunnen we aangeven en daarna wordt dat allemaal opgelijst en dan komt er in groepjes die over bepaalde dingen willen werken (sic)” (respondent 1, 25.04.2014).

“Wij hebben dat van de jaar voor de eerste keer gedaan [een teamevaluatie en -planning]. [...] In ons team zijn heel veel nieuwe mensen bijgekomen waardoor dat de functies... Of dat mensen konden aangeven van: ‘Kijk, die taken in mijn functie doe ik liever niet meer en ik zou liever mij daar en daar op...’ Waardoor dat alles een beetje veranderd is” (respondent 8, 01.04.2014).

De ervaringen met teamevaluaties en -planningen van de verschillende respondenten liepen echter ver uiteen. Er kwamen twee voornamelijk beperkingen naar voren in alle drie de focusgroepen. Ten eerste stelden vele medewerkers dat de agenda van hun teamevaluatie al op voorhand vastlag, waardoor er weinig ruimte was om nieuwe teamprojecten te initiëren die tegemoet komen aan individuele interesses van medewerkers. Het feit dat de agenda's op voorhand vastliggen heeft ook te maken met de situatie waarin Kind & Gezin momenteel verkeert: de vele organisationele transitieën maken dat er veel zaken te gebeuren staan die moeten ingepland worden. Onderstaand citaat illustreert deze kritiek:

“(over teamevaluaties en -planningen:)[...]bij ons is gewoon: ‘Dat komt er aan, dat komt er aan, dat komt er aan en dat komt er aan. En zie maar dat ge klaar zijt tegen wanneer dat het moet.’ En hoe dat ge dat dan doet daar krijgt ge nog een beetje ruimte voor” (respondent 7, 01.04.2014).

Ten tweede stelden respondenten dat er naast een teamevaluatie en -planning ook nood is aan een individuele evaluatie. In groep zouden medewerkers namelijk bepaalde van hun individuele wensen

en meningen niet durven uiten. Bijgevolg gebeurt in een team de verdeling van taken op basis van persoonlijke interesses ook niet optimaal. Onderstaand citaat maakt duidelijk dat medewerkers in groep niet steeds alles durven zeggen:

“Maar ik vind ook een evaluatiegesprek [...] Allez, ik vind dat moet een gemoedelijk iets zijn. [...] Er wordt vanalles georganiseerd om een keer te praten, maar ge zit altijd in een groep. En het gaat over leuke dingen of over dingen... Ge gaat misschien nooit een keer vertellen: ‘Eigenlijk voelde ik mij met die taak zus of zo’” (respondent 3, 25.03.2014).

Omdat individuele evaluaties zeer tijdrovend zijn voor de leidinggevenden, kiezen sommigen onder hen er echter voor om deze niet meer uit te voeren en te vervangen door teamevaluaties en -planningen. In kleine teams waarin veel persoonlijk contact bestaat tussen de leidinggevende en de teamleden is een individuele evaluatie misschien ook minder noodzakelijk. Dit is dan ook de reden waarom een geïnterviewde regioteamverantwoordelijke aangaf geen individuele evaluaties meer te doen. In grotere teams met minder individueel contact met leidinggevenden zouden individuele evaluaties sterker van belang kunnen zijn om de individuele aandacht voor elk teamlid te garanderen.

In de drie focusgroepen verwezen de respondenten ook naar **sterrollen** als een goede manier om medewerkers in te zetten op hun interesses. Er kwam echter in één focusgroep de kritiek dat deze sterrollen niet bijdragen tot individuele ambities van medewerkers om hogerop te klimmen in de organisatie. Ze dienen enkel om het huidige takenpakket uit te breiden met extra interessante taken, maar niet om belangrijke extra verantwoordelijkheden te kunnen opnemen. Enkele respondenten vonden dit spijtig en verwezen naar de in hun optiek vlakke organisatiestructuur van Kind & Gezin¹⁷. Onderstaand citaat

¹⁷ Lawler (1986, pp. 96, 194-195) wijst in dit verband op een spanning die ontstaat wanneer een organisatie een *opportunity to perform* wil geven aan medewerkers. Enerzijds heeft een dergelijke organisatie een vlakke organisatiestructuur nodig omdat moet vermeden worden dat er teveel

geeft aan dat medewerkers sterrollen beschouwen als een mogelijkheid om interesses in te zetten, maar niet om op te klimmen in de organisatie:

“En ik vind dat zo die sterrollen [...]Dat is zeker leuk als ge inderdaad wat interesses hebt of dinge hebt op bepaalde terreinen. Maar om nu te zeggen van: ‘Oh, dat geeft toch wel ambitie om wat voort te gaan.’ Zeker niet, want dat heeft er ook helemaal niks mee te maken vind ik (respondent 7, 01.04.2014).

Naast de rol van de leidinggevende, teamevaluaties en -planningen en sterrollen, verwezen de respondenten ook nog naar vrijwillige **vormingen** en **wissellere**n. Onderstaande twee citaten geven aan hoe respectievelijk vormingen en wissellere

ten tegemoet kunnen komen aan het bijschaven of inzetten van interesses (intrinsieke motivaties) van medewerkers:

“En ik had interesse om, allez, na al die jaren om opvoedingsondersteuning te doen. [...] Nee, het is echt vanuit eigen interesse. Ook omdat ik vroeger de mogelijkheid gekregen heb binnen Kind & Gezin om cursussen te volgen rond opvoeding, rond contextuele hulpverlening” (respondent 11, 04.04.2014).

*“(over wissellere*n:) *Ik vind dat zeer zinvol. [...] ik weet als ik ergens vier of vijf jaar zit, dat begint bij mij ook wel te kriebelen. Ik denk: ik ben hier niks meer aan het bijlere*n. *En dus op zo een moment dan begint ge spontaan een keer rond te kijken” (respondent 9, 01.04.2014).*

Ten slotte werd in één focusgroep aangehaald dat ook

managementniveaus ontstaan die top-down gaan aansturen of beslissingen nemen in plaats van de medewerkers. Anderzijds zal het geven van een *opportunity to perform* aan medewerkers ervoor zorgen dat zij zichzelf hoger gaan inschatten en meer doorgroeimogelijkheden gaan verwachten van de organisatie. De keuze van Kind & Gezin om te kiezen voor meer eigenaarschap kan dus impliceren dat minder tegemoet kan worden gekomen aan de doorgroeimogelijkheden van ambitieuze getalenteerde medewerkers.

teambeslissingen het mogelijk maken om het werk onderling te verdelen op basis van intrinsieke motivaties. Ook kunnen **individuele initiatieven** en projecten volgens de respondenten uit twee focusgroepen er voor zorgen dat medewerkers taken kunnen uitvoeren die ze graag doen. Merk wederom op dat deze mogelijkheden alleen bestaan wanneer de medewerkers over een *opportunity to perform* beschikken. Beide mogelijkheden komen respectievelijk tot uiting in onderstaande citaten:

“[...] er is altijd een afstemming met collega’s. [...] En ook interesses, ze weten van: ‘(Respondent 13), dat gaat daar over... jij zijn zeker kandidaat?’” (respondent 13, 04.04.2014).

“Er komt een nieuw thema en je hebt daar affiniteit mee [...] Dat het al zo een soort vrijetijdsproject is van jezelf. Dat je dat eigenlijk erbij doet omdat je vindt dat de organisatie moet mee zijn en daar iets voor moet doen. Dus zo heb ik in mijn talloze jaren gelijk iedereen hebt ge zo wel projecten, maar dat maakt het voor uzelf altijd boeiend” (respondent 13, 04.04.2014).

We kunnen concluderen dat talentmanagement in de ervaring van de focusgroeerespondenten bijdraagt tot het kunnen inzetten van intrinsieke motivaties op de werkvloer. De medewerkers verwijzen wederom vooral naar de belangrijke rol van de leidinggevende, maar ook naar teamevaluaties en -planningen, sterrollen, vormingen, wissellereen, teambeslissingen en individuele initiatieven. De ervaren effectiviteit van deze talentmanagementpraktijken moet echter genuanceerd worden. Leidinggevendeeen zouden namelijk niet op een zeer proactieve manier bezig zijn met het inzetten van medewerkers op hun intrinsieke motivaties. Daarnaast zouden teamevaluaties en -planningen vaak werken op basis van een op voorhand bepaalde agenda en weinig ruimte laten voor individuele aandacht. Ten slotte zouden sterrollen niet kunnen tegemoet komen aan doorgroeiambities van medewerkers. Onder titel 4.2.2 worden de outcomes van het inzetten van medewerkers op hun intrinsieke motivaties besproken.

4.1.3 Invloed van talentmanagement op de opportunity to perform

Hieronder wordt de derde hypothese (H3) besproken. In deze hypothese werd gesteld dat medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat talentmanagement bijdraagt tot een verhoogde *opportunity to perform* op de werkvloer. Merk op dat alle vormen van talentmanagement sowieso met zich meebrengen dat er een omgeving gecreëerd wordt waarin medewerkers meer kansen krijgen om hun talenten in te zetten. In het kader van de masterproef bedoelen we met een *opportunity to perform* echter dat de medewerkers zelf autonome beslissingsmogelijkheden krijgen bij de uitoefening van hun taken en hierbij kunnen rekenen op voldoende transparante feedback en communicatie van medewerkers en leidinggevenden. Dit is nodig opdat medewerkers hun talenten optimaal kunnen inzetten. In de ervaring van de medewerkers dragen individuele initiatieven, teambeslissingen, de houding van de leidinggevende en teamevaluaties en -planningen hiertoe bij. Deze worden hieronder achtereenvolgens besproken.

Hierboven merkten we al op dat de mogelijkheid om zelf **individuele initiatieven** of projecten op te starten en onderling met medewerkers het werk te verdelen op basis van **teambeslissingen** in feite al aantoont dat medewerkers de *opportunity to perform* ook effectief hebben en gebruiken om hun talenten in te zetten. Beide mogelijkheden kwamen in twee focusgroepen aan bod. Wat teambeslissingen betreft, werd in twee focusgroepen nog opgemerkt dat taken soms moeilijk onderling kunnen verdeeld worden omdat medewerkers veel unieke verantwoordelijkheden hebben. Dit werd vooral opgemerkt door medewerkers die op centraal niveau werken. Volgend citaat illustreert deze bevinding:

“[...] ge hebt een aantal dingen die uw collega’s kunnen overnemen, maar waarschijnlijk tachtig procent van waar ik mee bezig ben... [...] als ik een week uit ben of een week ziek dan blijft dat een week liggen, want dat is zo specifiek [...]” (respondent 9, 01.04.2014).

Wederom werd in de drie focusgroepen echter het meest verwezen naar de **houding van de leidinggevende**. Deze moeten luisterbereid zijn en autonomie geven aan de medewerkers, als noodzakelijke voorwaarde om een *opportunity to perform* voor de medewerkers mogelijk te maken. Onderstaand citaat geeft aan dat medewerkers ervaren dat zij een *opportunity to perform* ontvangen van hun leidinggevende:

“Het hangt heel veel van de leidinggevende af. [...] Ik kreeg veel ruimte om te experimenteren, om... Ja, ik heb heel veel vertrouwen vind ik van mijn leidinggevende en tot nu toe heb ik kunnen doen wat ik wou” (respondent 1, 25.03.2014).

Geen enkele focusgroepprespndent stelde dat de eigen leidinggevende hen onvoldoende autonomie gaf. Desondanks verwezen bepaalde medewerkers en lijnmanagers wel naar het bestaan van meer regelregerichte leidinggevend en in andere teams of als vroegere leidinggevend en van henzelf of anderen. We kunnen dus niet uitsluiten dat sommige leidinggevend en binnen Kind & Gezin mogelijk meer aansturend leidinggeven. Echter, gegeven dat ook alle geïnterviewde lijnmanagers en afdelingshoofden stelden veel belang te hechten aan het geven van autonomie aan medewerkers, veronderstellen we dat een groot aandeel van de leidinggevend en binnen Kind & Gezin eerder een *opportunity to perform* stimuleren. Recente transitie s, waarbij medewerkers meer verantwoordelikheden krijgen om aansluiting bij klanten te vinden, maken ook dat leidinggevend en binnen Kind & Gezin meer genoodzaakt zijn om op een minder regelgerichte manier leiding te geven. Dit wordt weergegeven in onderstaand citaat van een leidinggevende:

“En daar zijn we eigenlijk nu vanaf dit jaar met trajecten bezig om dat ook te veranderen. Dat we zo ook daar wat meer regelruimte geven. Dat we de vaste structuren die overal gelijk waren van: ge gaat consultaties doen, ge gaat huisbezoeken doen... Dat wij ook daar het eigenaarschap leggen dat mensen in een team zelf moeten kijken van: ‘Welke gemeente is dat hier? Welke doelgroep is dat hier? En welk aanbod is eigenlijk best die aansluit bij wat dat de

ouders hier nodig hebben?’’ (provinciaal afdelingshoofd, 06.03.2014).

Ten slotte werd in de drie focusgroepen nog verwezen naar de **teamevaluaties en -planningen** als een manier waarop de medewerkers een *opportunity to perform* ontvangen. Zoals reeds werd besproken onder titel 4.1.2 kunnen teamevaluaties en -planningen de mogelijkheid verschaffen aan medewerkers om zelfstandig taken te verdelen en nieuwe initiatieven op te starten. Het betreft medewerkers ook bij de evaluatie van het vorige jaar. Zoals eerder aangehaald, bekritisieren respondenten in drie focusgroepen dat de agenda van de teamevaluatie en -planning vaak al sterk op voorhand vastligt, waardoor er nog weinig ruimte is voor een eigen inbreng van de medewerkers. Ook zouden sommige medewerkers volgens de respondenten uit twee focusgroepen bepaalde meningen of ideeën niet in groep durven uiten, waardoor het eigenaarschap van de medewerker over het teamgebeuren ook voor een deel verloren gaat. Onderstaand citaat illustreert dit:

“[...] als ge dan in team zit dan zit ge wel tegenover de persoon. En ge vindt dat wat een oké persoon, maar er zijn bepaalde zaken in die functie dat ge zegt van: ‘Ja, kijk, ik moet dat altijd overpakken, maar die zijn foutenmarge is ongelooflijk hoog. [...] Als ik die dan moet opvolgen dan lukt dat niet voor mij.’ [...] En dan wordt dat niet gezegd. [...] En dat vind ik het nadeel aan de team[evaluaties en -planningen]...” (respondent 2, 25.03.2014).

Er kan worden geconcludeerd dat talentmanagement een *opportunity to perform* op de werkvloer mogelijk maakt. In principe zorgen alle talentmanagementpraktijken er voor dat er een omgeving wordt gecreëerd waarin medewerkers meer kansen krijgen om hun talenten in te zetten. Echter, de medewerkers verwezen vooral naar de houding van de leidinggevende, maar ook naar teambeslissingen, individuele initiatieven en teamevaluaties en -planningen als middelen die de medewerkers meer autonomie geven over de uitvoering en invulling van hun taken. Op teamevaluaties en -planningen kwam echter de kritiek dat de agenda vaak op voorhand vastligt en dat

bepaalde zaken in team niet uitgesproken worden. Taken verdelen in teamverband via teambeslissingen is soms ook moeilijker omdat medewerkers, vooral op centraal niveau, vaak unieke taken hebben. Onder titel 4.2.3 worden de outcomes van het krijgen van een *opportunity to perform* besproken.

4.2 De outcomes van talentmanagement

Bovenstaande bevindingen tonen aan dat talentmanagement-praktijken volgens de deelnemers van de focusgroepen in min of meerdere mate bijdragen tot het inzetten van *abilities* en *motivations* en tot een *opportunity to perform*. De tweede onderzoeksvraag van de masterproef luidt als volgt: “Ervaren de medewerkers van Kind & Gezin dat het kunnen inzetten van sterktes, hun intrinsieke motivaties en het ontvangen van een *opportunity to perform* hun jobtevredenheid, *organizational commitment* en taakperformantie positief beïnvloedt?” In de eerste drie ondertitels zullen de bevindingen uit de focusgroepen voor respectievelijk *ability* (4.2.1), *motivation* (4.2.2) en *opportunity to perform* (4.2.3) worden weergegeven. De laatste twee ondertitels behandelen de gevolgen van jobtevredenheid (4.2.4) en *organizational commitment* (4.2.5). Elke ondertitel wordt afgesloten met een concluderende alinea.

4.2.1 Ervaren gevolgen van het verhoogd inzetten van abilities

Onder deze titel zal de vierde hypothese (H4) van de masterproef besproken worden. Deze stelt dat de medewerkers ervaren dat het kunnen inzetten van sterktes of *abilities* een verhoogde jobtevredenheid, *organizational commitment* en taakperformantie met zich meebrengt. De hypothese kan slechts ten dele bevestigd worden. De rechtstreekse relatie met *organizational commitment* en taakperformantie werd niet ervaren door de focusgroepespondenten. De focusgroepespondenten legden wel een sterke link tussen het kunnen inzetten van sterktes en jobtevredenheid, maar slechts op een onrechtstreekse manier. Hieronder zullen respectievelijk de ervaren gevolgen van het kunnen inzetten van sterktes op *organizational*

commitment, taakperformantie en jobtevredenheid besproken worden¹⁸.

In ons theoretisch kader stelden we dat een medewerker zich meer betrokken zou voelen bij de organisatie wanneer de organisatie hem de taken laat uitoefenen die hij verlangt, die overeenkomen met zijn vaardigheden. Mogelijk is deze relatie met **organizational commitment** ook effectief onbestaande. Het is namelijk zo dat het concept *person-job fit* waarvan een relatie met *organizational commitment* is vastgesteld, zowel het kunnen inzetten van sterktes als het invullen van subjectieve noden door de job omvat. Dit laatste sluit eerder aan bij *motivation* dan bij *ability* en mogelijk is vooral dit subjectieve aspect van *person-job fit* de veroorzaker van de relatie met *organizational commitment* (Iplik e.a., 2011, pp. 646-647, 656). Een relatie tussen intrinsieke motivatie en *organizational commitment* werd overigens ook gevonden in de focusgroepen (zie 4.2.2).

Wat taakperformantie betreft, legden de respondenten geen directe link tussen het kunnen inzetten van *abilities* en een verhoogde **taakperformantie**. Deze relatie zou inhouden dat medewerkers de taken die ze goed kunnen ook beter uitvoeren. Mogelijk is deze relatie zodanig evident dat ze niet opkwam bij de focusgroepprespondenten. Wel vonden we een indirecte relatie met taakperformantie: doordat het inzetten van medewerkers op hun sterktes hun jobtevredenheid verhoogt, zou ook de tevredenheid van de klanten verbeteren en bijgevolg de taakperformantie. Deze relatie wordt meer uitvoerig besproken onder titel 4.2.4.

Het is vooral de relatie tussen het inzetten van sterktes en **jobtevredenheid** die opgemerkt en benadrukt werd door de respondenten. Echter, ook hier strookt de bevinding niet helemaal met

¹⁸ Bij de lijnmanagers werden jobtevredenheid (door twee lijnmanagers) en waardering en taakperformantie (door telkens één lijnmanager) opgenoemd als gevolgen van medewerkers inzetten op sterktes. Enkel verwezen ook nog naar een directe relatie met jobtevredenheid. Eén lijnmanager verklaarde deze relatie dan door te verwijzen naar de mogelijkheid om het werk gevarieerder te maken. Dit argument werd niet opgenoemd door de medewerkers.

ons theoretisch kader. In het theoretisch kader wierpen we op dat de relatie tussen het inzetten op sterktes en jobtevredenheid er in bestond dat medewerkers voldoening ervaren wanneer ze de vaardigheden die ze aangeleerd hebben via opleiding of expertise ook effectief kunnen inzetten (Allen e.a., 2013, pp. 17, 19). In alle drie de focusgroepen verwezen de respondenten echter naar een gevoel van voldoening dat voortvloeit uit waardering en appreciaties van deze sterktes door leidinggevend en collega's. Ze verwezen dus niet louter naar de mogelijkheid om hun sterktes in te zetten, maar naar de waardering die ze hier voor krijgen, als veroorzaker van jobtevredenheid. Vaak werd ook verwezen naar een gevoel van zelfvertrouwen dat voortvloeit uit deze waardering. Onderstaand citaat representeert deze bevinding:

“Ja, ik denk als ge erkenning krijgt voor het feit dat ge iets kunt, dat dat er voor zorgt dat ge contentier zijt [...] uw waardering hangt ook altijd af van wat dat anderen over u of uw werk denken” (respondent 8, 01.04.2014).

Waardering is sterk gerelateerd aan jobtevredenheid en maakt onderdeel uit van de negen facetten van jobtevredenheid zoals die gedefinieerd werden door Spector (Spector geciteerd door Lumley, Coetzee, Tlandinyane & Ferreira, 2011, pp. 102-104). Opmerkelijk is dat de respondenten uit de drie focusgroepen er op wezen dat deze waardering zou leiden tot een verhoogde motivatie en dat medewerkers zich gemotiveerd opstellen omdat ze waardering willen ontvangen. Dit blijkt uit onderstaande citaten:

“Ik denk als uw leidinggevende inderdaad het tegen u aangeeft van: ‘Ik denk dat ge daar of daar wel goed in zijt [...]’ Dat ge u dan misschien ook wel meer geroepen voelt om dan eens af en toe te zeggen: ‘Ik ga mij daar ook wel af en toe voor inzetten. En ik wil mij daar toch iets meer voor opleiden of...’” (respondent 7, 01.04.2014).

“Als je als mens gewaardeerd wordt, ja, dan zijt ge ook gelukkiger en ga je inderdaad meer gedreven zijn om die dingen ook verder te doen” (respondent 12, 04.04.2014).

Een dergelijke redenering komt ook terug in alle *needs theories* (o.a. de piramide van Maslow en de Motivation-Hygiene Theory van Herzberg) uit de HR-literatuur: medewerkers zetten hun motivatie in om aan bepaalde individuele noden tegemoet te komen, zoals de nood aan waardering. Omgekeerd zou het krijgen van waardering een medewerker ook intrinsiek kunnen motiveren (Langton & Robbins, 2006, pp. 111-112).

Hoewel het niet in het conceptueel model was voorzien, bleek waardering dus een zeer centraal thema te worden in de focusgroepgesprekken. Waardering blijkt een intrinsieke incentive te zijn waar de medewerkers van Kind & Gezin veel belang aan hechten. De medewerkers vertolkten ook twee schijnbaar tegenstrijdige opvattingen over waardering. Enerzijds vonden de respondenten uit twee focusgroepen dat medewerkers die hun talenten sterk inzetten op de werkvloer recht hebben op een extra waardering. Onderstaand citaat toont dit aan:

“[...] op een bepaald moment werden er door ons afdelingshoofd jojo's uitgedeeld voor al de mensen die goed gepresteerd hadden. En, ja, die persoon (die een bepaalde taak niet had uitgevoerd) kreeg dan ook een jojo. Dat wij denken: is dat dan de voorbeeldfiguur waar dat wij allemaal moeten naar opkijken?” (respondent 10, 04.04.2014).

Anderzijds werd in twee focusgroepen gesteld dat medewerkers die hun talenten minder kunnen of willen inzetten op de werkvloer ook voldoende waardering moeten krijgen om gemotiveerd te blijven. Dit blijkt uit onderstaande uitspraak:

“Degenen die niet per se altijd willen uitblinken of niet altijd nood hebben aan ik weet niet wat... Maar dat die toch even goed doordat ze nooit gezien worden, op den duur soms wel wat ambetant worden en zo wat de neiging krijgen van te zeggen van: 'Zeg, het zijn altijd de anderen die hier...'” (respondent 7, 01.04.2014).

Deze opvattingen lijken tegenstrijdig, maar zijn het volgens de *equity theory* niet. Deze theorie stelt dat medewerkers geen nood

hebben aan een gelijke waardering, maar wel aan een evenredige waardering in vergelijking met anderen op basis van onder andere geleverde inspanningen. Dit betekent dat medewerkers die een extra inspanning leveren, al dan niet door talenten in te zetten, hiervoor een extra waardering willen krijgen. Het uitblijven van die extra waardering kan demotiverend werken. Degenen die deze extra inspanning niet leveren, zouden zich volgens de *equity theory* echter niet gedeprimeerd voelen. Zij ervaren een hogere waardering op basis van een hogere inspanning als rechtvaardig. Desondanks hebben ook medewerkers die minder hun talenten inzetten of hier minder mee te koop lopen ook nood aan waardering die hen motiveert. Leidinggevenden hebben dus best ook oog voor deze medewerkers (Langton & Robbins, 2006, pp. 111-112, 120-121).

Ten slotte werd in één focusgroep ook nog expliciet vermeld door een respondent dat het kunnen inzetten van sterktes (*abilities*) niet per se betekent dat je dit ook nog graag doet (intrinsieke motivatie). Eén respondent wees er op dat ze vaak werd ingezet op iets wat ze goed kan en dat zij dit niet steeds aangenaam vond:

“‘Gij kunt excel,’ zeggen ze, ‘doe maar’. Allez, ik zou ook wel graag een keer andere dingen doen he (respondent 3, 25.03.2014).

Geen enkele focusgroeppresponent beweerde het tegendeel. De combinatie van *ability* met intrinsieke motivatie lijkt dus van belang voor talentmanagement. Merk wel op dat we eerder stelden dat medewerkers waarderen voor een individuele sterkte (mogelijk één die ze niet graag doen) hen ook intrinsiek kan motiveren.

Bovenstaande bevindingen leiden tot de conclusie dat medewerkers inzetten op hun individuele sterktes via talentmanagement vanuit het perspectief van de medewerker pas nut heeft wanneer dit ook gewaardeerd wordt vanuit de omgeving. Deze waardering voor het inzetten van sterktes maakt dat medewerkers een sterkere intrinsieke motivatie en jobtevredenheid gaan ervaren. Jobtevredenheid en motivatie brengen op hun beurt nog een aantal positieve gevolgen met zich mee. Deze worden respectievelijk onder titel 4.2.2 en 4.2.4 besproken.

4.2.2 Ervaren gevolgen van het verhoogd inzetten van intrinsieke motivaties

De vijfde hypothese (H5) van het onderzoek zal hieronder worden besproken. Deze stelt dat het inzetten van medewerkers op wat hen intrinsiek motiveert hun *organizational commitment*, jobtevredenheid en taakperformantie verhoogt. Deze hypothese kan zowel voor *organizational commitment*, jobtevredenheid als taakperformantie bevestigd worden. Deze drie gevolgen zullen hieronder respectievelijk besproken worden. Daarna wordt ook nog de bevinding besproken dat intrinsieke motivatie soms tot een gevaarlijk hoge werkdruk kan leiden¹⁹.

In de literatuur wordt gesteld dat wanneer een job tegemoet komt aan de individuele noden (intrinsieke motivaties) van een medewerker, hij zich ook sterker betrokken gaat voelen bij de organisatie (*organizational commitment*) (Meyer & Allen, 1997, pp. 54-56). Deze stelling werd door één respondent bevestigd, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Allez, mensen en dat zal niet voor iedereen zo zijn, maar ik spreek uit ervaring, mensen willen ook scoren gewoon [...] Dus met eens iets anders te kunnen doen kunt ge opnieuw scoren en hebt ge opnieuw energie en dan hebt ge automatisch betrokkenheid” (respondent 9, 01.04.2014).

In het theoretisch kader stelden we ook dat het kunnen uitvoeren van als aangenaam ervaren taken de **jobtevredenheid** verhoogt (Hackman en Oldham geciteerd door Spector, 1997, p. 31). Ook dit wordt onderschreven door respondenten in twee focusgroepen. Onderstaand citaat illustreert dit:

¹⁹ De geïnterviewde lijnmanagers veronderstelden eveneens een relatie tussen enerzijds medewerkers inzetten op hun interesses en anderzijds een verhoogde jobtevredenheid (volgens drie lijnmanagers) en taakperformantie en *organizational commitment* (volgens telkens één lijnmanager).

“Ik denk als ge mensen dingen laat doen [...] waar ze zich goed bij voelen, waar ze goed in zijn... Dat gaat hun eigen werk... Dan gaan ze dat met plezier doen” (respondent 8, 01.04.2014).

In het theoretisch kader werd geponeerd dat intrinsieke motivatie maakt dat medewerkers zich consistent inspannen bij het uitvoeren van hun taak, waardoor hun **taakperformantie** verbetert (Boselie, 2010, pp. 202-203). Respondenten uit de drie focusgroepen legden deze link echter zonder expliciet de verhoogde consistente inspanning te vermelden. Onderstaande uitspraak geeft de ervaren relatie met taakperformantie weer:

“Omdat ge iets doet wat dat ge graag doet dat ge dat dan beter doet. Dat gaat uw job ook, dat stukje toch, beter uitvoeren...” (respondent 2, 25.03.2014).

Naast deze drie positieve gevolgen van intrinsieke motivatie, wezen enkele respondenten uit één focusgroep ook nog op een negatief gevolg ervan dat niet in het conceptueel model werd voorspeld. Ze stellen dat intrinsieke motivatie kan maken dat een medewerker teveel interessant geachte taken op zich neemt en zo de eigen **werkdruk** gevaarlijk verhoogt. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Dus zo heb ik in mijn talloze jaren gelijk iedereen hebt ge zo wel projecten, maar dat maakt het voor uzelf altijd boeiend. En dan moet je tegelijk altijd wel bewaren dat je daar niet over gaat. Want ik denk als we hier allemaal tien jaar werken dat we allemaal eens dicht bij een burn-out gestaan hebben. Niet omdat we ons werk niet graag deden, maar omdat er zoveel is dat we vinden” (respondent 13, 04.04.2013).

Boxall & Purcell (2011, pp. 192, 207) wijzen er op dat bepaalde persoonlijkheden meer moeite hebben om in een omgeving waarin een *opportunity to perform* bestaat en intrinsiek motiverende taken kunnen

worden opgenomen zelf grenzen te trekken aan hun *workload*. Perfectionistisch ingestelde personen in het bijzonder zouden vatbaar zijn voor een dergelijk workaholisme, wat tot *burn-outs* kan leiden (Stoerber, Davis & Townley, 2013, p. 737).

De conclusie is dat het inzetten van medewerkers op wat hen intrinsiek motiveert in de ervaring van de medewerkers zowel de *organizational commitment*, de jobtevredenheid als de taakperformantie verhoogt. Desondanks kan een teveel aan kansen om intrinsieke motivaties in te zetten op de werkvloer bij bepaalde, meer perfectionistisch ingestelde medewerkers ook voor een gevaarlijke verhoging van de werkdruk zorgen en zodoende tot negatieve gevolgen (bvb. *burn-outs*) leiden.

4.2.3 Ervaren gevolgen van de opportunity to perform

Onder deze titel worden hypothesen 6a en 6b besproken. Hypothese 6a (H6a) stelt dat de medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat het ontvangen van een *opportunity to perform* bijdraagt tot het verhoogd inzetten van hun intrinsieke motivaties en het ontstaan van een vertrouwensrelatie met de leidinggevende. Hypothese 6b (H6b) stelt vervolgens dat de medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat een vertrouwensrelatie met de leidinggevende bijdraagt tot een verhoogde jobtevredenheid en *organizational commitment*. Hypothese 6a wordt bevestigd door de focusgroeprespondenten, hoewel er ook gevonden wordt dat een *opportunity to perform* bepaalde medewerkers mogelijk niet kan motiveren of zelfs kan demotiveren. Voor hypothese 6b vinden we slechts bevestiging voor wat betreft de relatie tussen een vertrouwensrelatie met de leidinggevende en *organizational commitment*. Ten slotte werd ook ontdekt dat een *opportunity to perform* kan bijdragen aan het inzetten van *abilities* en aan een verbeterde taakperformantie²⁰.

²⁰ De geïnterviewde leidinggevendenden verwezen eveneens naar een veronderstelde relatie tussen het geven van een *opportunity to perform* enerzijds en een verhoogde motivatie (volgens drie lijnmanagers) en een versterkt vertrouwen in de leidinggevende (volgens twee lijnmanagers) anderzijds. Hoewel in de focusgroepen één medewerker stelt dat een

De respondenten uit de drie focusgroepen legden een link tussen het ontvangen van een *opportunity to perform* en **intrinsieke motivatie**. Zoals in het theoretisch kader, verwezen de focusgroepprespondenten naar de mogelijkheden die een *opportunity to perform* aan medewerkers geeft om creatief te zijn en uitdagingen aan te gaan op de werkvloer als intrinsiek motiverend (Appelbaum e.a., 2000, pp. 179-180). Ook verwezen ze naar het motiverende effect van autonomie en het motiverende effect van een mogelijkheid tot feedback. Deze twee laatste veronderstellingen uit het theoretisch kader werden echter niet expliciet bevestigd. Er werd namelijk niet expliciet vermeld door de respondenten dat autonomie maakt dat medewerkers zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor hun taak of dat feedback ervoor zorgt dat een taak als meer betekenisvol wordt ervaren door een medewerker (Hackman & Oldham, 1980, pp. 79-80). De bovenvermelde drie aspecten van de *opportunity to perform* blijken achtereenvolgens uit onderstaande citaten:

“(over het krijgen van een opportunity to perform:) Het kan heel bevrijdend zijn. Daar kan ik mij bij aansluiten. Als ge mensen vanuit hun talenten laat werken, dan laat je die ook ontplooiën en komen er andere zaken aan bod. En dat is vernieuwend” (respondent 2, 25.03.2014).

“[...] als ge mensen met een hele grote drive heel erg aan regelkes gaat vastleggen [...] die gaan hun drive kwijtspelen” (respondent 9, 01.04.2014).

“(over een leidinggevende:) Is dat een strikt figuur die echt binnen de lijntjes van de letter... En die durft niets doen. Ja, dan bots ik. [...] Is dat een persoon die mogelijkheid laat tot communicatie, dialoog. [...] Dat ik ook inbreng kan hebben van: ‘Hej, mannen, kijk eens, ik heb zoveel signalen

opportunity to perform de taakperformantie kan verbeteren, stelde één lijnmanager expliciet dat dit niet noodzakelijk het geval is. Daarnaast vermeldde één lijnmanager ook expliciet dat een *opportunity to perform* de werkdruk kan verlagen. Dit werd niet expliciet gesteld in de focusgroepen.

gekregen, we moeten daar ergens toch iets mee doen.’ Als dat kan voel ik mij daar beter” (respondent 3, 25.03.2014).

Echter, in twee focusgroepen werd ook spontaan vermeld dat de *opportunity to perform* **niet op alle medewerkers dezelfde positieve, intrinsiek motiverende invloed** zou hebben. Enkelens zouden van de vrijheid gebruik maken om te weinig inspanningen te leveren of taken teveel van zich af te schuiven. Volgend citaat illustreert dit:

“Ge hebt er jammer genoeg altijd wel wat tussen zitten die hun vrijheid nogal wel laten gevallen denk ik he. [...] ’t is dan inderdaad vooral aan een organisatie denk ik [...] om daar dan ook duidelijker in te zeggen van: “Kijk, ah ja, ge kunt hier ook niet op uw lauweren zitten he. Er wordt ook nog wel iets verwacht ook”” (respondent 7, 01.04.2014).

Ook de lijnmanagers wezen op verschillen in persoonlijkheid tussen medewerkers als oorzaak van een verschillende reactie op talentmanagement of een *opportunity to perform*. Twee lijnmanagers stelden bovendien dat het statuut er bij bepaalde medewerkers voor zorgt dat zij zich laks of oncoöperatief gaan gedragen als gevolg van hun verworven jobzekerheid. Onderstaand citaat geeft dit weer:

“Want, allez, waarom heeft iemand dertig jaar geleden gekozen voor een statutarisering? Dat weet je niet. Bij sommigen weet je het wel: gewoon door de vastheid en de structuur en voor de... he. [...] in andere teams waar ik nog gezeten had als je er zo vijf hebt, dan heb je pech he. Als je daar afkomt met talentmanagement zoveel of dat je wilt: dat werkt niet. Die blokkeren alles he” (regioteamverantwoordelijke 2, 10.03.2014).

Daarnaast werd zowel door medewerkers in de drie focusgroepen als door drie lijnmanagers er op gewezen dat sommige medewerkers angstig en onzeker worden van de *opportunity to perform* die ze krijgen in plaats van intrinsiek gemotiveerd. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

“Er is natuurlijk ook een hervorming op til he. En, ja, het wordt niet meer opgelegd. In '96 werd alles opgelegd. Er was dan ook een reorganisatie in '96. Nu is het eerder van: er zijn krijtlijnen en daar moeten we mee per team, per provincie mee aan de slag. Maar dat is niet altijd zo duidelijk. En dat brengt wel wat, ja, angst, onzekerheid bij de teamleden teweeg. Ook bij mezelf, ja” (respondent 11, 04.04.2014).

Eerder vermeldden we bovendien al dat de focusgroepprespondenten stelden dat sommige medewerkers minder nood hebben aan het inzetten van hun talenten op de werkplaats dan anderen. Het lijkt er dus op dat talentmanagement vermoedelijk niet op alle medewerkers dezelfde invloed heeft.

We kunnen deze bevindingen verbinden met het concept loopbaanankers van Schein waarin gesteld wordt dat verschillende medewerkers verschillende loopbaandoelen en -noden hebben. Sommigen zijn meer op zoek naar zekerheid en stabiliteit, anderen willen creativiteit en uitdaging op het werk (Schein geciteerd door Lievens, 2011, pp. 376-379). Ook Hackman en Oldham (1980, p. 85) stellen dat sommige personen een minder sterke nood hebben aan uitdagingen, kansen om bij te leren en persoonlijke groei (*growth need strength*) dan anderen. Zij zouden minder sterk en minder positief reageren op autonomie en mogelijkheden tot creativiteit dan anderen of zouden dit zelfs als bedreigend kunnen ervaren. Dit maakt dat het sterker inzetten op sterktes en intrinsieke motivaties niet in dezelfde mate aan de noden van alle medewerkers kan tegemoet komen.

Davis, Schoorman en Donaldson (1997, pp. 32-34, 39-41) vullen Oldham en Hackman aan door te stellen dat er problemen kunnen optreden in een situatie waarin de principaal (bvb. de leidinggevende) de intrinsieke motivatie van de agent (bvb. de medewerker) probeert aan te spreken door hem autonomie te geven wanneer de agent hier in feite weinig belang aan hecht en bovendien meer gericht is op extrinsieke motivaties (bvb. geld, vrije tijd). De agent zal dan geneigd zijn om zich opportunistisch te gedragen, mogelijk ten koste van de organisatie. In een dergelijk geval zou

volgens de auteurs de principaal genoodzaakt zijn om over te stappen op meer extrinsieke incentives. De focusgroeprespondenten verwezen eveneens naar een nood om bepaalde lakse medewerkers meer terecht te wijzen. Enkele geïnterviewde lijnmanagers en afdelingshoofden waren zich overigens bewust van deze verschillen tussen medewerkers. Zij benadrukten daarom het belang van een meer situationele manier van leidinggeven. De *Path-Goal theory* van leidinggeven stelt bijvoorbeeld dat weinig gemotiveerde en angstige medewerkers best op een meer aansturende en ondersteunende manier worden geleid (Langton & Robbins, 2006, p. 265).

Eén focusgroeprespondent merkte ook nog op dat via een *opportunity to perform* medewerkers meer ruimte krijgen om naar eigen inzichten hun *abilities* in te zetten. Deze relatie werd niet geëxpliciteerd in het conceptueel model, maar werd ook eerder door Appelbaum aangehaald (Appelbaum, 2000, p. 179). Onderstaand citaat geeft deze bevinding weer:

“Ik denk dat vrijheid goed is om te bepalen vanuit uw competenties hoe dat ge iets gaat doen” (respondent 6, 01.04.2014)

Eén respondent stelde dat het krijgen van een *opportunity to perform* rechtstreeks bijdraagt tot de **taakperformantie**. Deze relatie werd evenmin in het conceptueel model voorspeld. De respondent stelde dat bij een vroegere leidinggevendende die meer aansturend was, zij niet de mogelijkheden kreeg om haar taak optimaal uit te voeren. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

“Wij mochten niet naar de vergaderingen voor onze essentiële bagage te hebben om ons werk te kunnen doen. Ik zocht niet anders of op het internet voor mijn werk gewoon om het maar te kunnen doen” (respondent 3, 25.03.2014).

Niettemin lijkt deze directe relatie logisch. Boxall & Purcell (2011, pp. 190-191) wijzen er op dat een medewerker nood heeft aan een omgeving waarin hij de vrijheid heeft om de middelen in te zetten die nodig zijn om zijn taak correct uit te voeren. Dit geldt ook wanneer de medewerker over de juiste sterktes en motivaties voor het uitvoeren

van de taak beschikt. Een te sterk geregleerde omgeving zou dit kunnen beknotten.

De medewerkers rapporteerden ook dat de *opportunity to perform* de **vertrouwensrelatie met de leidinggevende** versterkt. In het theoretisch kader stelden we dat het geven van een *opportunity to perform* maakt dat de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende minder top-down en meer wederkerig wordt, waardoor een vertrouwensrelatie tussen beide kan ontstaan. Ook wordt het krijgen van een *opportunity to perform* als een signaal van vertrouwen opgevat (Davis e.a., 1997, pp. 33-34; Appelbaum, 2000, p. 175). Respondenten uit twee focusgroepen bevestigden deze relatie. Zij ervoeren het krijgen van autonomie als een teken van vertrouwen. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Het hangt af van leidinggevendenden... Waar dat het heel coachend gebeurt en veel autonomie... Bij mij gebeurt dat zo. Krijg ik een taak... Er wordt niet naar mij omgekeken. Zij verwachten dat dat gedaan is. Zij hebben daar vertrouwen in” (respondent 2, 25.03.2014).

In hypothese 6b (H6b) stellen we vervolgens dat de medewerkers van Kind & Gezin ervaren dat deze vertrouwensrelatie met de leidinggevende bijdraagt tot een verhoogde jobtevredenheid en een verhoogde *organizational commitment*. Doordat de leidinggevende vele aspecten van de job beïnvloedt (bvb. vormingskansen en steun op het werk) zou het vertrouwen ook zijn weerslag hebben op de tevredenheid over de job en de gehechtheid aan de organisatie (Dirks & Ferrin, 2002, p. 613). Voor deze hypothese zijn er geen sterke bewijzen terug te vinden in de focusgroepen. Wat betreft de relatie met **jobtevredenheid** vonden we geen duidelijke bevestiging in de focusgroepen. Eén respondent wees wel op een relatie tussen een vertrouwensrelatie met de leidinggevende en ***organizational commitment***. De respondent bevestigde echter niet zozeer de veronderstellingen uit het theoretisch kader, maar wees er vooral op dat wanneer er een vertrouwelijke, wederkerige relatie bestaat tussen de leidinggevende en de medewerker, die laatste ook

meer betrokken wordt door de leidinggevende. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Als mijn chef zegt van: ‘Gij zit op die vergadering om die reden om dat bij te dragen om daar talent van u in te zetten, want dat is het eindpunt waar ik naartoe...’ Allez, dan weet ik waarom dat ik daar zit en dan voel ik mij wel net iets meer betrokken bij wat dat mijn chef dan wil” (respondent 6, 01.04.2014).

Er kan worden geconcludeerd dat in de ervaring van de focusgroeppresponenten het geven van een *opportunity to perform* aan medewerkers een verhoogde intrinsieke motivatie en een sterkere vertrouwensrelatie met de leidinggevende teweeg kan brengen. Voorts zorgt het ook voor kansen om de *abilities* in te zetten op de werkvloer en kan het de taakperformantie verbeteren. De mogelijke gevolgen van het verhogen van de intrinsieke motivatie werden reeds besproken onder titel 4.2.2. Echter, er werd ook ontdekt dat het geven van een *opportunity to perform* bij bepaalde medewerkers aanleiding zou kunnen geven tot een meer lakse houding of dat het angst en onzekerheid kan veroorzaken. Wat de verbeterde vertrouwensrelatie met de leidinggevende betreft, werd ontdekt dat dit de *organizational commitment* van de medewerker kan verhogen.

4.2.4 Ervaren gevolgen van jobtevredenheid

Bij de tweede onderzoeksvraag stelden we ook nog volgende bijvraag: “Ervaren de medewerkers van Kind & Gezin dat jobtevredenheid en *organizational commitment* *organizational citizenship behavior* en retentie bevorderen en werkverzuim ontmoedigen en dat *organizational commitment* daarnaast ook de taakperformantie verbetert?” Hieronder zal hypothese zeven (H7) besproken worden waarin gesteld werd dat jobtevredenheid leidt tot een verhoogde OCB en retentie en een verminderd werkverzuim onder medewerkers. Deze hypothese kan op basis van de focusgroepen volledig bevestigd worden. Bovendien werd gevonden dat jobtevredenheid de klantentevredenheid beïnvloedt en zodoende ook de taakperformantie

kan verbeteren. Hieronder zullen deze vier gevolgen van jobtevredenheid achtereenvolgens besproken worden²¹.

Zoals in het theoretisch kader werd opgeworpen, verwezen vele van de respondenten in drie focusgroepen naar het gevoel goed behandeld te worden door de organisatie als een stimulans om iets terug te geven onder de vorm van **OCB** (Langton & Robbins, 2006, pp. 86-87). Onderstaand citaat illustreert dit:

“Als je lang dezelfde job doet of ge zit langer in de organisatie en dat wordt niet aangeboord die talenten, dan wordt ge zo een beetje vlak denk ik. Terwijl als je daar wordt op aangespoord, denk ik dat je meer alert gaat zijn voor kansen voor een organisatie. Allez, dat kan op allerlei niveaus zijn he. Dat je kansen ziet rondvliegen die je gaat, allez, terwijl anders: ‘Ja, dat past niet binnen mijn takenpakket, dus ik ga daar niets van zeggen’” (respondent 13, 04.04.2014).

In het theoretisch kader werd ook gesteld dat ontevreden medewerkers hun job zouden willen ontwijken via verminderde **retentie** en **werkverzuim** (Spector, 1997, pp. 58-65; Johns, 2001, pp. 233, 236-237). Ook bij deze stelling sloten de focusgroeprespondenten zich aan. Verhoogde retentie en verminderd werkverzuim worden respectievelijk voorgesteld door de volgende citaten:

“Als je kijkt naar een loopbaanperspectief en we moeten allemaal veel langer werken, geeft het u een drive als ge kunt werken... Als ge voelt: ik kan hier echt een talent inzetten en dat wordt gewaardeerd” (respondent 13, 04.04.2014).

²¹ Bij de geïnterviewde leidinggevenden was er slechts sprake van één lijnmanager die expliciet een link legde tussen jobtevredenheid en OCB. Andere gevolgen werden niet door hen vermeld.

“Ja als ge u goed voelt in uw job, ja, dan ga je inderdaad als gij een keer een minder goeie dag hebt, ga je toch, ja, gaan werken” (respondent 12, 04.04.2014).

Eén focusgroeppresponent stelde bovendien dat tevreden medewerkers hun jobtevredenheid “uitstralen” naar hun omgeving, waardoor de klanten tevredener worden en de dienstverlening dus verbetert. Bijgevolg kunnen we ook spreken van een relatie tussen jobtevredenheid en **taakperformantie**:

“Ja, ik denk, gewoon als mensen taken hebben dat ze heel graag... en dat ze goed kunnen doen dat dat uitstraalt, zeker als je basiswerk doet, op de gezinnen, op de klanten, op, ja... Dat je sowieso tevredener klanten hebt he. Da 's heel ruim gezien, maar. [...] Sowieso dat je u ook een stuk gelukkiger gaat voelen. En van daaruit ga je ook uw werk met meer plezier doen en, ja, staalt ge dat inderdaad ook uit naar je omgeving he. Of dat nu collega's zijn, uw leidinggevende, of in ons geval onze cliënten waar dat wij rechtstreeks mee in contact komen” (respondent 12, 04.04.2014).

Aangezien voor regioverpleegkundigen de tevredenheid van de ouders een belangrijke doelstelling van de dienstverlening uitmaakt, zou dus kunnen gesteld worden dat op die manier de jobtevredenheid van de medewerker via een verhoogde klanttevredenheid de taakperformantie verbetert. Het bestaan van een dergelijke relatie tussen jobtevredenheid en klanttevredenheid wordt ook gestaafd door wetenschappelijk onderzoek. Wanneer medewerkers tevreden zijn in hun job gaan zij dit ook uitdragen naar hun klanten in de vorm van vriendelijkheid en enthousiasme. De klanten zouden op hun beurt daardoor ook tevredener zijn over de dienstverlening (Hoseong & Beomjoon, 2012, pp. 334, 338). De stelling uit het theoretisch kader dat jobtevredenheid niet bijdraagt tot taakperformantie moet bij deze dus worden bijgesteld (Meyer e.a., 1989, pp. 154-155).

De conclusie is dat jobtevredenheid in de ervaring van de medewerkers van Kind & Gezin OCB kan aanwakkeren, retentie kan bevorderen en werkverzuim kan ontmoedigen. Bovendien zouden tevreden medewerkers zich meer enthousiast en vriendelijk opstellen

ten opzichte van hun klanten, waardoor de tevredenheid van de klanten over de dienstverlening verbetert. Op die manier kan jobtevredenheid ook bijdragen aan een verbeterde taakperformantie.

4.2.5 Ervaren gevolgen van *organizational commitment*

Ten slotte zal hypothese acht (H8) besproken worden. In hypothese acht werd een relatie verondersteld tussen enerzijds *organizational commitment* en anderzijds verhoogde OCB, taakperformantie en retentie en verminderd werkverzuim. Deze hypothese kan slechts ten dele bevestigd worden, met name enkel voor OCB²².

Er werd steun gevonden voor de stelling dat een sterke gehechtheid aan de organisatie maakt dat de nood om een betekenisvolle bijdrage aan de organisatie te leveren door middel van **OCB** ontstaat (Meyer & Allen, 1997, pp. 33-34):

“Er komt een nieuw thema en je hebt daar affiniteit mee en dan is het wel vaak in de beginfase dat je precies... Dat het al zo een soort vrijetijdsproject is van jezelf. Dat je dat eigenlijk erbij doet omdat je vindt dat de organisatie moet mee zijn en daar iets voor moet doen.[...] ook als intermediair wil je wel dat je voorzieningen in staat zijn om de missie van Kind & Gezin waar te maken” (respondent 13, 04.04.2014).

Er werd echter geen steun gevonden voor de stelling dat *organizational commitment* ervoor zorgt dat medewerkers minder snel ontslag zullen nemen of afwezig zijn. Ook de stelling dat *organizational commitment* de taakperformantie zou verhogen vond geen steun (Meyer & Allen, 1997, pp. 24-34). Dit hoeft niet te betekenen dat deze relaties in praktijk niet bestaan, ze werden echter niet spontaan naar voren gebracht in de focusgroepen. De focusgroeppersonen verwezen opvallend vaker naar jobtevredenheid dan naar *organizational commitment*. Mogelijk komt dit doordat zij voor talentmanagement meer een taak weggelegd zien

²² Bij de geïnterviewde lijnmanagers werd enkel een verband gelegd tussen *organizational commitment* en een verhoogde retentie.

om de jobtevredenheid te verhogen dan om de *organizational commitment* te versterken. In één focusgroep werd dan ook opgeworpen dat *organizational commitment* sowieso al sterk aanwezig is bij de medewerkers van Kind & Gezin als gevolg van de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Talentmanagement zou hier bijgevolg geen betekenisvolle bijdrage meer aan kunnen leveren. Mogelijk geldt dit dus ook voor andere publieke organisaties. Onderstaand citaat illustreert deze bevinding:

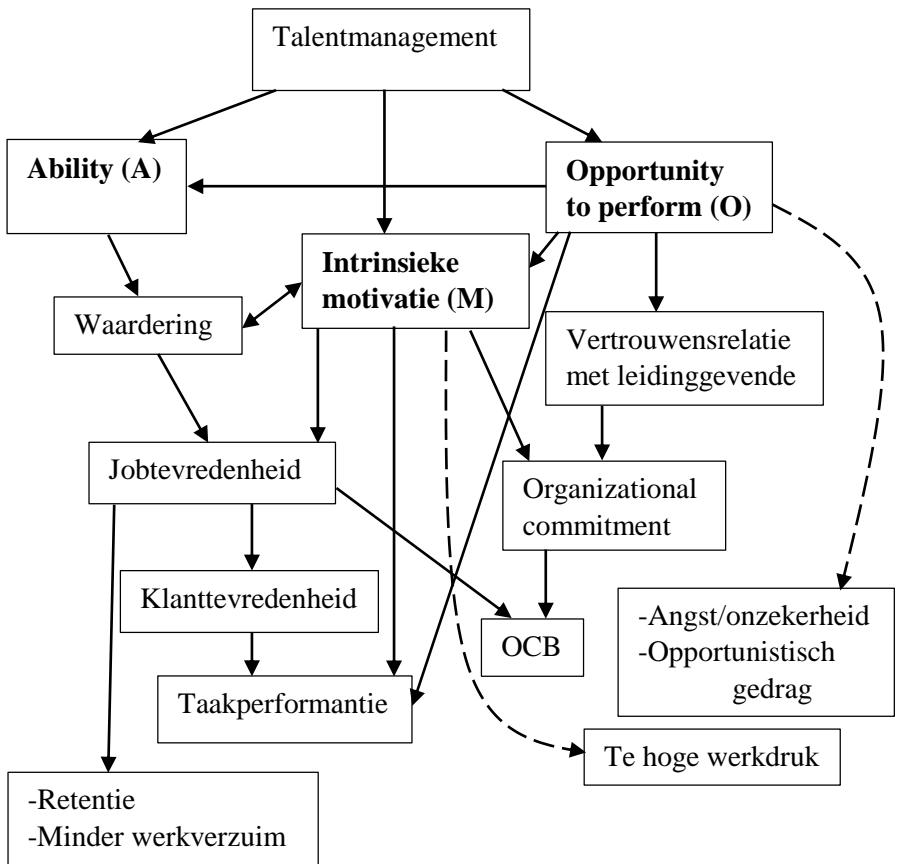
“Ik denk, allez, dat je sowieso als je binnen Kind & Gezin werkt dat je toch ergens een sterke betrokkenheid hebt met de opdracht van Kind & Gezin. Los of dat nu met of zonder talentmanagement is” (respondent 12, 04.04.2014).

Vanuit de focusgroepen kan niet veel geconcludeerd worden over de positieve outcomes van *organizational commitment* vermits het slechts weinig spontaan aan bod gebracht werd door de respondenten. Spontane verwijzingen naar jobtevredenheid waren opvallend hoger. Medewerkers stellen overigens expliciet dat ze geen grote rol weggelegd zien voor talentmanagement om de *organizational commitment* aan te moedigen omdat de maatschappelijke opdracht van Kind & Gezin sowieso al een sterke betrokkenheid met zich meebrengt. Wel werd door de medewerkers gewezen op een relatie tussen *organizational commitment* en OCB.

4.2.6 Conceptueel model op basis van de antwoorden uit de focusgroepen

Onderstaande figuur geeft de gevolgen van talentmanagement weer zoals die ervaren en verondersteld werden door de medewerkers in de focusgroepen en hierboven beschreven werden. Stippellijnen duiden op mogelijke ongewenste gevolgen.

Figuur 2: Model op basis van antwoorden focusgroepen



4.3 Overige bevindingen

De interviews met lijnmanagers en de focusgroepen leidden nog tot andere bevindingen die minder rechtstreeks verband houden met het AMO-model. Het gaat om bevindingen die niet systematisch bevestigd werden, maar die spontaan naar boven kwamen uit de focusgroepen en de interviews met lijnmanagers. Ze maken dat er een meer volledig beeld van de ervaringen met talentmanagement binnen Kind & Gezin kan verkregen worden. Hieronder zullen respectievelijk nog kort enkele ontdekte voordelen, inherente beperkingen en organisationele beperkingen van talentmanagement besproken worden die buiten het AMO-model vallen.

Wat de voordelen betreft, werd in één focusgroep nog gesteld dat teamevaluaties en -planningen haalbaarder zijn in grote groepen omdat dit de werklast voor de leidinggevende verlaagt. Dit argument werd ook aangehaald door een leidinggevende. Een ander voordeel dat in één focusgroep vermeld werd, is dat een organisatie door haar eigen talenten in te zetten kan besparen op het gebruik van externe dienstverlening. Voorts werd in twee focusgroepen nog aangehaald dat medewerkers via talentmanagement kunnen loskomen van hun functieomschrijving doordat ze bijvoorbeeld via sterrollen ook andere taken kunnen uitoefenen. Dit maakt volgens één respondent ook dat talentmanagement bijdraagt tot de mogelijkheid voor medewerkers om te netwerken en zodoende op te klimmen in de organisatie

Uit de focusgroepen kwamen ook een aantal inherente beperkingen van talentmanagement naar voren. Dit zijn beperkingen op het inzetten van talent die ongeacht de omgeving waar talentmanagement wordt uitgevoerd in meer of mindere mate zullen optreden. In twee focusgroepen werd bijvoorbeeld gesteld dat het soms moeilijk kan zijn om alle medewerkers in te zetten op wat ze graag doen. Sommige taken zouden namelijk door iedereen leuk gevonden worden en andere taken zijn inherent minder aantrekkelijk. Een gelijkaardige beperking van talentmanagement is dat medewerkers steeds bepaalde minder aangename taken die tot de jobvereisten behoren moeten volbrengen. Het is bijgevolg evident dat medewerkers nooit volledig op hun sterktes en interesses kunnen

worden ingezet. Deze beperking werd in alle drie de focusgroepen zeer vaak opgemerkt en werd ook vermeld door de vier geïnterviewde lijnmanagers. Eén respondent en twee leidinggevenden merkten ook nog op dat medewerkers geen nieuwe talenten kunnen ontdekken wanneer zij steeds worden ingezet op hun bestaande en gekende talenten. Nieuwe talenten zouden mogelijk wel ontdekt kunnen worden wanneer medewerkers soms verplicht worden taken uit te voeren die zij zelf nooit zouden uitkiezen.

Eerder definieerden we een *opportunity to perform* als een mogelijkheid voor de medewerker om beslissingen te kunnen nemen over de uitvoering van dagdagelijkse taken. In de brede zin van het woord kan een *opportunity to perform* in het kader van talentmanagement echter ook verwijzen naar alle omgevingsfactoren die het inzetten van sterktes en interesses mogelijk maken. Daarom is het interessant dat de medewerkers en lijnmanagers ook nog wijzen op een aantal omgevingsbeperkingen voor het inzetten van talenten die specifiek zijn voor Kind & Gezin (en mogelijk ook andere publieke organisaties). In twee focusgroepen werd vermeld dat Kind & Gezin een nogal vlakke organisatie is. Hierdoor zou potentieel leiderschapstalent of een behoefte om op te klimmen moeilijk beantwoord kunnen worden. Een gelijkaardige kritiek die in één focusgroep geuit werd, stelt dat de soms strikte diplomavereisten in de publieke sector maken dat er weinig mogelijkheden tot mobiliteit binnen de organisatie zijn voor sommige medewerkers. In lijn hiermee stelden twee lijnmanagers dat voornamelijk het niet statutair aangesteld zijn maakt dat medewerkers soms beperkte doorgroeimogelijkheden hebben. Naar het statuut werd niet verwezen in de focusgroepen. Eén focusgroepespondent verwees ook nog indirect naar het feit dat de budgetten om vormingen te volgen soms beperkt zijn. Opmerkelijk was dat deze kritiek door de leidinggevenden veel meer werd aangehaald. Mogelijk komt dit doordat zij rechtstreeks bij de budgetbesprekingen betrokken zijn. Daarnaast werd in drie focusgroepen nog vermeld dat het gebruik van sterrollen niet sterk aanwezig zou zijn in de organisatie. Een verschillende opvatting van wat sterrollen inhouden ligt mogelijk aan de basis van deze perceptie, vermits één respondent die deze kritiek uitte zelf ook een sterrol op zich had genomen. Daarnaast was er nog

één focusgroep waarin vermeld werd dat wissellere(n) in praktijk soms nogal moeilijk te regelen valt omdat een medewerker zijn functie soms niet voor lange periode kan verlaten. Er werd door twee lijnmanagers ook nog verwezen naar een teveel aan regels in het algemeen als een beperking op het kunnen inzetten van talenten. Ten slotte stelden twee lijnmanagers ook dat een sterke loyaliteit aan het team bij de medewerkers maakt dat ze soms schrik hebben om hun individuele ambities na te streven wanneer dit betekent dat ze daarvoor het team moeten verlaten.

Er kan geconcludeerd worden dat hoewel talentmanagement aan medewerkers de mogelijkheid kan geven om hun talenten sterker in te zetten, de respondenten ook nog enkele contextuele en inherente beperkingen waarnemen die het inzetten van talenten bemoeilijken. Wat betreft contextuele beperkingen wordt verwezen naar: het statuut, strikte diplomaveren, de als vlak gepercipieerde organisatiestructuur, beperkte vormingsbudgetten, een teveel aan regels, een te sterke loyaliteit bij medewerkers, een beperkte aanwezigheid van sterrollen en een ervaren moeilijkheid om het team tijdelijk te verlaten voor wissellere(n). Ook wezen de respondenten en lijnmanagers op inherente beperkingen van talentmanagement. Sommige minder aangename taken moeten uitgevoerd worden omdat ze tot de jobomschrijving behoren en andere aangename taken kunnen moeilijk verdeeld worden op basis van interesses omdat er te veel kandidaten voor zijn. Ook kan een te sterke focus van talentmanagement op de reeds aanwezige talenten maken dat er geen nieuwe talenten kunnen ontdekt worden. Enkele organisationele voordelen van talentmanagement werden ook nog gepercipieerd. Deze zijn: tijdsbesparingen via teamevaluaties en -planningen, kostenbesparing en een mogelijkheid om andere functies uit te oefenen en te netwerken.

5 Conclusie

5.1 Algemene conclusie

Academisch onderzoek naar talentmanagement gebeurde tot nog toe sterk conceptueel. Er bestond weinig onderzoek naar de toepassing van talentmanagement bij werknemers in specifieke praktijkcases (Thunnissen e.a., 2013, pp. 1745, 1748). Deze masterproef wilde daarom een hiaat opvullen door te onderzoeken of de gewenste outputs en outcomes van de inclusieve objectbenadering van talentmanagement effectief ervaren worden door medewerkers van Kind & Gezin. Dit blijkt ook het geval te zijn. Hieronder zal eerst besproken worden hoe talentmanagement binnen Kind & Gezin in de ervaring van de medewerkers respectievelijk de gewenste outputs en outcomes genereert. Daarna wordt op basis van de resultaten van het onderzoek besproken of talentmanagement van nut zou kunnen zijn binnen een overheidscontext. Ten slotte bespreken we de relevantie van het AMO-model om de inclusieve objectbenadering van talentmanagement te interpreteren.

De focusgroeprespondenten stellen dat talentmanagement binnen Kind & Gezin inderdaad de gewenste outputs van talentmanagement kan bereiken: medewerkers inzetten op hun sterktes, op wat hen intrinsiek motiveert en hen een *opportunity to perform* bieden. Deze verschillende vormen van talentmanagement dragen elk op hun manier bij aan bepaalde van de drie outputs: de houding van de leidinggevende, sterrollen, vormingen, wissellere, teamevaluaties en -planningen, teambeslissingen en individuele initiatieven van medewerkers. Opvallend was vooral dat door de medewerkers de rol van de leidinggevende het meest belangrijk werd geacht om het inzetten van talenten op de werkvloer mogelijk te maken. Deze moet taken verdelen op basis van talenten, autonomie verschaffen aan medewerkers en medewerkers wijzen op mogelijkheden om individuele talenten in te zetten. Andere, vaak meer formele talentmanagementpraktijken, leken in de ervaring van de medewerkers eerder van secundair belang te zijn.

Hoewel de medewerkers van Kind & Gezin dus ervaren dat talentmanagement helpt om hen in te zetten op de drie aspecten van het AMO-model, duiden ze ook op een aantal beperkingen van talentmanagement binnen Kind & Gezin. Vele respondenten vonden wel dat hun leidinggevende hen voldoende kansen geeft om hun talenten in te zetten, maar de leidinggevendenden zouden te weinig op een proactieve manier de inzet van deze talenten aanmoedigen. Het initiatief zou nogal vaak van de medewerker zelf moeten komen. Over wissellere werd dan weer gezegd dat het niet altijd volstaat om de eigen vaardigheden op een betekenisvolle manier te versterken. De nieuwe verworven expertise zou daarvoor doorgaans te beperkt zijn. Sterrollen kunnen volgens de medewerkers niet tegemoet komen aan de behoefte van sommigen om op te klimmen in de organisatie naar een functie met meer verantwoordelijkheid. Ook zou het verdelen van taken op basis van talenten via teambeslissingen soms moeilijk zijn doordat medewerkers, vooral op centraal niveau, unieke taken uitvoeren. Daarnaast hebben teamevaluaties en -planningen het nadeel dat de agenda hiervan vaak al op voorhand vastligt en dat individuen in groepsverband bepaalde wensen of voorkeuren niet durven uitspreken. Dit maakt dat het individuele eigenaarschap van medewerkers, alsook de aandacht voor individuele intrinsieke motivaties, niet optimaal kan gebeuren. Vele medewerkers pleiten er daarom voor om naast teamevaluaties ook individuele evaluaties uit te voeren. Dit gebeurt in praktijk niet in alle teams. Ten slotte werd ook nog op een aantal organisationele beperkingen gewezen voor het kunnen inzetten van talent, zoals beperkte doorgroeimogelijkheden.

Naast de gewenste outputs werd in dit onderzoek ook nagegaan of talentmanagement in de ervaring van de medewerkers de gewenste outcomes genereert. Het inzetten op sterktes, intrinsieke motivaties en een *opportunity to perform* via talentmanagement brengt volgens de focusgroeipersonen effectief een aantal gewenste outcomes met zich mee: verhoogde taakperformantie, jobtevredenheid, *organizational commitment*, OCB en retentie en verminderd werkverzuim. De relaties tussen deze gevolgen onderling en met de aspecten van het AMO-model zijn echter niet volledig zoals voorspeld in het conceptueel model.

Wat de outcomes van talentmanagement betreft, viel het vooral op dat de medewerkers van Kind & Gezin talentmanagement voornamelijk opvatten als een middel dat moet ingezet worden om de jobtevredenheid te verhogen. Deze jobtevredenheid kan in de ervaring van de medewerkers bereikt worden door hen taken te laten uitvoeren die tegemoet komen aan hun intrinsieke motivaties of door waardering te uiten voor de sterktes die ze inzetten op de werkvloer. De nadruk op waardering viel dan ook sterk op. Het inzetten van medewerkers op hun sterktes werkt volgens de focusgroepprespondenten dan ook niet vanzelf motivatie in de hand, maar leidt pas tot motivatie wanneer er een waardering vanuit de omgeving tegenover staat. *Organizational commitment* zou volgens de focusgroepprespondenten daarentegen sowieso al sterk genoeg aanwezig zijn bij medewerkers van Kind & Gezin omwille van de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Talentmanagement kan volgens de medewerkers bijgevolg niet veel meer bijdragen aan de organisatorische betrokkenheid van medewerkers.

Bovendien ontdekten we dat de perfect gemotiveerde, presterende medewerker niet maakbaar is via talentmanagement. Medewerkers hebben namelijk verschillende noden en motivaties. Bijgevolg heeft talentmanagement niet op alle medewerkers dezelfde invloed. Sommige medewerkers hebben minder nood aan het ontplooiën van hun talenten op de werkvloer, worden angstig of onzeker van een verhoogde *opportunity to perform* of worden als gevolg van autonomie laks in plaats van gemotiveerd om talenten in te zetten. Medewerkers die wel sterk intrinsiek gemotiveerd worden door het inzetten van talenten zouden dan weer op een overdreven manier hun talenten kunnen gaan inzetten en zo hun eigen werklast gevaarlijk kunnen verhogen. Geïnterviewde leidinggevenden wijzen bijgevolg op een situationele manier van leidinggeven als oplossing om medewerkers met verschillende noden en persoonlijkheden optimaal te kunnen motiveren.

Bovenstaande bevinding heeft ook implicaties voor de bruikbaarheid van talentmanagement in de overheid²³. In het theoretisch kader werd onder meer gesteld dat talentmanagement in de overheid aan belang wint als gevolg van de grote uitstroom van expertise door de vergrijzing (Buttiens & Hondeghem, 2013a, p. 15; Vanmullem & Hondeghem, 2005, p. 7). Enerzijds werd in de focusgroepen steun gevonden voor de stelling dat talentmanagement, doordat het de jobtevredenheid verhoogt, de retentie kan bevorderen. Hieruit zouden we kunnen afleiden dat talentmanagement inderdaad kan bijdragen aan het behoud van oudere getalenteerde werkkrachten. Anderzijds wordt in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid vaak ook gekeken naar een vermindering van taken en verantwoordelijkheden. Dit kan het werk voor oudere medewerkers draaglijker maken en zodoende bijdragen aan het behoud van oudere talenten (Vanmullen & Hondeghem, 2005, p. 12). Echter, de nadruk van talentmanagement binnen Kind & Gezin ligt nogal sterk op extra taken (bvb. via sterrollen) en extra verantwoordelijkheden (via een *opportunity to perform*). Uit de focusgroepen kwam naar boven dat bepaalde (oudere) medewerkers mogelijk minder nood hebben aan al deze extra's en dat zij een grotere autonomie op de werkvloer net als bedreigend zouden kunnen ervaren. Talentmanagement kan vermoedelijk dus niet optimaal bijdragen aan het behoud van alle oudere getalenteerde medewerkers binnen de organisatie.

Daarnaast werd in het theoretisch kader gesteld dat talentmanagement in een overheidscontext van nut kan zijn doordat dankzij budgettaire bezuinigingen in de toekomst meer werk met minder personeelsleden moet worden uitgevoerd (Vlaamse regering en College van Ambtenaren-generaal, 2011, p. 8). Afgaande op de ervaringen van de medewerkers zou talentmanagement er inderdaad voor kunnen zorgen dat een kleiner personeelsbestand een groter aantal taken beter gaat uitvoeren. Talentmanagement houdt in de

²³ Merk op dat door de resultaten uit het focusgroeponderzoek bij Kind & Gezin te betrekken op de bruikbaarheid van talentmanagement in een overheidscontext we niet willen beweren dat de resultaten van het onderzoek moeten of kunnen gegeneraliseerd worden naar alle medewerkers van Kind & Gezin of de gehele Vlaamse overheid.

ervaring van de medewerkers namelijk verband met een aantal zaken die het goede functioneren van de organisatie stimuleren: verhoogde taakprestatie, verminderd werkverzuim, verhoogde retentie en verhoogd OCB. Anderzijds werd in de focusgroepen ook opgeworpen dat de verhoogde autonomie op de werkvloer om talenten in te zetten door sommige medewerkers misbruikt wordt om zich laks en opportunistisch te gaan opstellen. Naast talentmanagement zal hier dus ook op andere middelen moeten gesteund worden om medewerkers tot betere prestaties te brengen.

Het onderzoek toont ten slotte dat het AMO-model een geschikt model lijkt om de inclusieve objectbenadering van talentmanagement te interpreteren. De reden hiervoor is niet alleen dat de outputs van de verschillende talentmanagementpraktijken zoals die ervaren worden door de medewerkers in de drie aspecten van het AMO-model gevat kunnen worden. Ook blijkt dat de verschillende aspecten van het AMO-model, zoals Boxall en Purcell (2011, pp. 5-6) stellen, vaak samen moeten voorkomen om tot de gewenste gevolgen te leiden. Zo blijkt het inzetten van medewerkers op hun *abilities* pas zinvol als het – eventueel via waardering – samengaat met verhoogde intrinsieke motivatie. Bovendien heeft het geen zin een *opportunity to perform* te geven aan een medewerker die geen intrinsieke motivatie haalt uit het autonoom inzetten van talenten.

5.2 Limieten en suggesties voor verder onderzoek

Hieronder zullen na een bespreking van de merites van het onderzoek van de masterproef enkele limieten van het onderzoek besproken worden. Vervolgens worden suggesties aangeraden voor verder onderzoek

De belangrijkste verdienste van het gebruik van focusgroepen als onderzoeksinstrument is dat het de mogelijkheid gaf om nieuwe inzichten te verwerven over de invloed van talentmanagement op medewerkers. Zo kwam bijvoorbeeld aan het licht dat de medewerkers een opvallend sterk belang hechten aan waardering voor het inzetten van hun sterktes. Ook werd gevonden dat talentmanagement op verschillende medewerkers een andere invloed zou kunnen hebben, iets wat moeilijker ontdekt zou kunnen worden

via meer generalistische kwantitatieve methoden. Focusgroeponderzoek biedt een dieper zicht op de ervaringen van medewerkers met talentmanagement.

Niettemin zou kwantitatief onderzoek in de toekomst de bevindingen van deze masterproef nuttig kunnen aanvullen. Het onderzoek kan wel weergeven hoe de focusgroepprespondenten de outputs en outcomes van talentmanagement ervaren, maar de steekproef is niet groot genoeg om een geldige uitspraak te kunnen doen over alle medewerkers van Kind & Gezin. Bovendien kan geen uitspraak worden gedaan over de statistische significantie en richting van de ervaren effecten van talentmanagement. Ook kan niet met zekerheid worden gezegd of de door de focusgroepprespondenten ervaren outcomes zich effectief voordoen, vermits het om zelfgerapporteerde en niet om objectief gemeten outcomes gaat. Daarnaast vormt een beperking van het onderzoek dat gewerkt werd met focusgroepprespondenten die op eigen initiatief deelnamen. Hoewel dit een positieve invloed kan hebben op de actieve participatie en het enthousiasme van de deelnemers, zorgt de afwezigheid van minder gemotiveerde medewerkers mogelijk voor vertekende conclusies.

Toekomstig onderzoek op basis van kwantitatieve methoden zou kunnen nagaan in hoeverre de inclusieve objectbenadering van talentmanagement in de overheid effectief de positieve outcomes uit het conceptueel model van dit onderzoek genereert. Daarnaast zou het nuttig kunnen zijn om in toekomstig onderzoek te onderzoeken of het aanmoedigen van *organizational commitment* effectief een minder relevant doel is voor talentmanagement in de publieke sector. Dit argument werd opgeworpen door de focusgroepprespondenten. Zij stelden dat de maatschappelijke opdracht van de organisatie reeds genoeg organisationele betrokkenheid zou creëren. Bijgevolg zou talentmanagement hier geen nuttige aanvulling meer op kunnen vormen. Ten slotte zou toekomstig onderzoek dieper kunnen ingaan op het ontdekte belang van waardering als motivator bij het inzetten van medewerkers op hun sterktes.

6 Bronnenlijst

- Afdelingshoofd A. (Leuven, 28.03.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd B. (Brugge, 02.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd C. (Brussel, 03.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd D. (Antwerpen, 07.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd E. (Brussel, 08.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd F. (Brussel, 11.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd G. (Hasselt, 14.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd H. (Brussel, 16.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd I. (Brussel, 16.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Afdelingshoofd J. (Gent, 18.04.2014). *Interview in het kader van een stage bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Allen, J., Levels, M., & van der Velden, R. (2013). *Skill mismatch and skill use in developed countries: evidence from the PIAAC study*[Brochure]. Maastricht: Maastricht University School of Business and Economics.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Londen: Kogan Page.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2011). *Strategy and Human Resource Management. Third Edition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Buttiens, D., & Hondeghem, A. (2013a). *Talentmanagement in de Vlaamse overheid. Een kijk op theorie en praktijk*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.
- Buttiens, D., & Hondeghem, A. (2013b). *Talent Management in the Public Sector. Focus and Fit within the Flemish Government*. Paper gepresenteerd op the second EIASM workshop on Talent management van 07-08.10.2013 in Brussel, België.
- Cambré, B., & Waeye, H. (2001). Kwalitatief onderzoek en dataverzameling door open interviews. In J. Billiet, & Waeye, H. (Reds.), *Een samenleving onderzocht. Methoden van social-wetenschappelijk onderzoek* (pp. 315-342). Antwerpen: Standaard Uitgeverij.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., & Michaels E.G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), pp. 44-57.
- College van Ambtenaren-Generaal. (2012). *Visienota. Naar een talentenbeleid binnen de Vlaamse Overheid*[Brochure]. Brussel: College van Ambtenaren-Generaal.
- Commissie voor Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebeleid (2013). *Ontwerp van decreethoudende de organisatie van preventieve gezinsondersteuning*. Brussel: Commissie voor Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebeleid.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a Stewardship Theory of Management*. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.

- Departement Bestuurszaken (2013a). *Rekrutering en selectie door Jobpunt Vlaanderen*. [01.12.2013, Vlaamse regering departement Bestuurszaken: <http://www.bestuurszaken.be/rekrutering-en-selectie/vacatures>].
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership. Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management. A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 272-285.
- Garrow, V., & Hirsch, W. (2008). Talent Management. Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), pp. 389-402.
- Geerens, G. (Brussel, 01.08.2013). *Interview met HR-verantwoordelijke Kind & Gezin* [Interview met D. Buttiens].
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), pp.473-493.
- Glenn, T. (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), pp. 25-51.
- Guest, D.E. (2011). Human Resource Management and Performance. Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), pp. 3-13.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harris, L., & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity: challenges for the UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), pp. 422-435.
- Hoseong, J., & Beomjoon, C. (2012). The Relationship between Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), pp. 332-341.
- Iplik, F. N., Kilic, K. C., & Yalcin, A., (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish

- hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), pp. 644-661.
- Jobat (25.05.2013). *Schaars talent en krappe budgetten dwingen de overheid tot meer efficiëntie*. [08.12.2013, Jobat: <http://www.jobat.be/nl/artikels/schaars-talent-en-krappe-budgetten-dwingen-overheid-tot-meer-efficiëntie/>].
- Johns, G. (2001). The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology* (pp. 232-253). London: Sage Publications.
- Kind & Gezin. (2013). *Jaarverslag Kind & Gezin*. Brussel: Kind & Gezin.
- Kinicki, A.J., Schriesheim, C.A., McKee-Ryan, F.M., Carson, K.P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index. A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 14-32.
- Kitzinger, J. (2005). Focus Group Research. Using Group Dynamics to Explore Perceptions, Experiences and Understandings. In I. Holloway (Ed.), *Qualitative Research in Health Care* (pp. 56-70). Maidenhead: Open University Press.
- Krueger, R.A., & Casey, M.A. (2009). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research Fourth Edition*. London: Sage Publications.
- Langton, N, & Robbins, S.P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior. Third Canadian Edition*. Toronto: Pearson Education Canada.
- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leus, K., Berghs, A., De Becker, A., & Martens, M. (2004). *Proeve tot een geïntegreerd en hervormd statuut voor het federaal ambt*. Gent: Academia Press.
- Liamputtong, P. (2011). *Focus Group Methodology. Principle and Practice*. London: Sage Publications.

- Lijnmanager centraal. (Brussel, 21.03.2014). *Interview in het kader van de masterproef over talentmanagement bij Kind & Gezin* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Lincoln, J.R., & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, Control and Commitment. A study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tlandinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment. *Southern African Business Review*, 15(1), pp. 100-118.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research & Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp. 152-156.
- Moon, M.J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management. Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), pp. 177-194.
- Mortelmans, D. (2011). *Kwalitatieve analyse met Nvivo*. Leuven: Acco.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3). pp. 492-499.
- O'Reilly, C.A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value. How great companies achieve extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School press.
- Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. (2007). *OECD Reviews of Human Resource Management in Government. Belgium*. Parijs: Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

- Provinciaal afdelingshoofd. (Leuven, 06.03.2014). *Interview in het kader van de masterproef over talentmanagement bij Kind & Gezin* [Interview met J. Vandoninck].
- Regioteamverantwoordelijke 1. (Antwerpen, 25.02.2014). *Interview in het kader van de masterproef over talentmanagement bij Kind & Gezin* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Regioteamverantwoordelijke 2. (Oostkamp, 10.03.2014). *Interview in het kader van de masterproef over talentmanagement bij Kind & Gezin* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Rekenhof. (2007). *Personeelsaangelegenheden van Kind en Gezin Verslag van het Rekenhof aan het Vlaams Parlement*. Brussel: Rekenhof.
- Respondent 1. (Brussel, 25.03.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 2. (Brussel, 25.03.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 3. (Brussel, 25.03.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 4. (Brussel, 25.03.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 5. (Brussel, 25.03.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 6. (Brussel, 01.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 7. (Brussel, 01.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 8. (Brussel, 01.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].

- Respondent 9. (Brussel, 01.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 10. (Brussel, 04.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 11. (Brussel, 04.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 12. (Brussel, 04.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Respondent 13. (Brussel, 04.04.2014). *Focusgroep met medewerkers van Kind & Gezin over talentmanagement* [Interview met D. Buttiens en J. Vandoninck].
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All. A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2003). Conceptual approaches to motivation at work. In L.W. Porter, G.A. Bigley, & R.M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 45-65). Boston: McGraw-Hill.
- Soenens, D. (30.04.2011). 4 topambtenaren over de overheid 2.0. *Vacature*, pp. 17-21.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling, & C. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior. Volume I - micro approaches* (pp.427-449). London: Sage Publications.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stoeber, J., Davis, C.R., & Townley, J. (2013). Perfectionism and Workaholism in Employees. The Role of Work Motivation. *Personality and Individual Differences*, 55(7), pp. 733-738.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management. Infancy or adolescence?. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp. 1744-1761.
- Van Beirendonck, L.C. (2010). *Dieptezicht in competentie management. Integratie van een modernistische en postmodernistische visie* [Doctoraatsthesis]. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A., & Steen, T. (2004). The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium. How Work Orientations Influence the Attractiveness of public employment. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), pp. 319-332.
- Vanmullem, K., & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Stand van zaken binnen het ministerie van de Vlaamse gemeenschap*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.
- Vlaamse Regering. (2004). *Decreet van 30 april 2004 (BS 7 juni 2004) tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid Kind en Gezin* [Geconsolideerde versie door Kind & Gezin]. Brussel: Kind & Gezin.
- Vlaamse Regering. (2007). *Besluit van de Vlaamse Regering 2 maart 2007 (BS 28 juni 2007) tot regeling van de werking van het Intern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid Kind en Gezin* [Geconsolideerde versie door Kind & Gezin]. Brussel: Kind & Gezin.
- Vlaamse Regering. (2012). *Decreet van 20 april 2012 (BS 15 juni 2012) houdende de organisatie van kinderopvang van baby's en peuters* [Geconsolideerde versie door Kind & Gezin]. Brussel: Kind & Gezin.
- Vlaamse Regering en College van Ambtenaren-Generaal. (2011). *Meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid*. Brussel: Vlaamse Regering en College van Ambtenaren-Generaal.
- Watkins, J.M., Mohr, B., & Kelly, R. (2011). *Appreciative Inquiry. Change at the Speed of Imagination*. San Francisco: Pfeiffer.

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Leidraad interviews lijnmanagers masterproef

Introductie

In de introductie van het interview werd het onderzoek aan de geïnterviewde lijnmanager voorgesteld. Hierbij werd gesteld dat het onderzoek handelde rond het werknemersperspectief in personeelsbeleid en dat het kaderde in de masterproef van de student en een onderzoek door het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

Vervolgens werd het verloop van het interview geschetst: *Het interview focust op de ervaringen en de visie van leidinggevenden met het personeelsbeleid binnen de entiteit. We zijn dus geïnteresseerd hoe u zelf het personeelsbeleid toepast op uw team of uw ondergeschikten. Wat zijn daar de effecten van, wat loopt moeilijker, wat zijn obstakels en wat zijn de winsten? Om dit beeld te bekomen hebben we het interview opgesplitst in twee onderdelen. In het eerste deel focussen we op de praktijk zoals hij nu is. Dit betekent dat we hier focussen op uw dagdagelijkse ervaringen met werknemers in het kader van het personeelsbeleid. Het tweede deel richt zich breder op enkele principes en voorstellen met betrekking tot het personeelsbeleid en uw ideeën daarover. We starten het interview echter met enkele vragen over uw taken zodat we hier al een duidelijk zicht op verkrijgen.*

Ten slotte werd nog toestemming gevraagd om het interview te mogen opnemen.

Profiel respondent

- 1) Hoe lang bent u al op deze functie aangesteld?
- 2) Hoeveel werknemers stuurt u rechtstreeks aan?
- 3) Met wat bent u in de praktijk hoofdzakelijk bezig?

Praktijk

- 4) Hebt u veel contact met de HR-dienst over het personeelsbeleid?

- 5) Hebt u het gevoel dat de focus binnen het algemene personeelsbeleid van de entiteit de laatste jaren veranderd is?
- Indien ja, welke omstandigheden liggen hieraan ten grondslag volgens u?
 - Indien ja, wat vindt u van deze evolutie?
- 6) Besteedt u in de praktijk veel tijd aan personeelstaken?

- 7) Welke zijn de voornaamste taken die u met betrekking tot het personeelsbeleid uitvoert?

Per proces/taak die vermeld wordt bevragen:

- Hoe gaat dit juist in zijn werk?
- In welke mate houdt u binnen deze taak/proces rekening met de werknemer? (waarom wel/niet)
- Wat is de reactie van de werknemer?

Bij deze vraag doorvragen over AMO-aspecten als het nog niet spontaan vermeld werd:

- Probeert u hierbij rekening te houden met de taken en vaardigheden waar de individuele werknemers goed in zijn? Zo ja, hoe?
- Probeert u hierbij rekening te houden met de motivaties van de werknemers, de dingen die de werknemers graag doen? Zo ja, hoe?
- Wordt aan werknemers hierbij de mogelijkheid geboden om zelf de job inhoud of de uitvoering van de taken te bepalen? In welke mate probeert u zelf aan te sturen?
- Wat is de reactie van de werknemer?

- 8) *Enkele HR-processen overlopen (afhankelijk of ze in vraag 6 al vermeld zijn of niet) en per proces/taak die vermeld wordt bevragen (werving en selectie, aantrekkings- en retentiebeleid, talent audit, rolontwikkeling, ontwikkelen van betrokkenheid en engagement, performantiemanagement,*

beloning, VTO (vorming, training en opleiding), loopbaanmanagement en management development):

- Hoe gaat dit juist in zijn werk?
- In welke mate houdt u binnen deze taak/proces rekening met de werknemer? (waarom wel/niet)

Bij deze vraag doorvragen over AMO-aspecten als het nog niet spontaan vermeld werd:

- Probeert u hierbij rekening te houden met de taken en vaardigheden waar de individuele werknemers goed in zijn? Zo ja, hoe?
 - Probeert u hierbij rekening te houden met de motivaties van de werknemers, de dingen die de werknemers graag doen? Zo ja, hoe?
 - Wordt aan werknemers hierbij de mogelijkheid geboden om zelf de job inhoud of de uitvoering van de taken te bepalen? In welke mate probeert u zelf aan te sturen?
- 9) Wordt u met moeilijkheden geconfronteerd in de dagdagelijkse aansturing van uw werknemers? (*Eventueel al enkele moeilijkheden opsommen die hierboven aan bod zijn gekomen*)
- Met wat worden lijnmanagers geconfronteerd op gebied van personeelsmanagement?
 - Wat is de reden hiervoor volgens u?
 - Hoe zou het beter kunnen verlopen?

Visie op talentmanagement

- 10) Binnen het onderzoek maken we ook gebruik van de term talentmanagement. Een talentenbeleid betekent volgens de Vlaamse overheid dat het perspectief van de werknemer wordt toegevoegd aan de organisatiedoelstellingen. In de praktijk betekent dit dus dat er aandacht wordt besteed aan de sterktes, behoeften, wensen en ambitie van een werknemer. Een talent

van een werknemer wordt dan verder gedefinieerd als iets wat iemand goed kan maar ook wat hij graag doet en dat bovendien een toegevoegde waarde voor de organisatie creëert.

- Hebt u het gevoel dat dit principe gestimuleerd wordt binnen de entiteit?
- Past u dit principe zelf toe? (*eventueel enkele voorbeelden aanhalen van hierboven indien de respondent negatief antwoordt*)
- Indien ja, waarom? Wat zijn de voordelen? Welke doelen wil u bereiken? (*Werknemerstevredenheid, werknemers die meer inzetbaar zijn binnen de organisatie, werknemers die meer inzetbaar zijn op de interne/externe arbeidsmarkt, aantrekkelijke werkgever worden/blijven, verhoogde productiviteit, betere dienstverlening, hogere motivatie?*)
- Met welke bedoeling voert u talentmanagement? Om de prestaties van de werknemers te bevorderen? Of eerder om de betrokkenheid bij de organisatie of de jobtevredenheid van de werknemers te bevorderen? Of meerdere redenen?
- Welke gevolgen denkt u dat talentmanagement heeft of merkt u in de praktijk? (Betere prestaties? Meer extra-rol gedrag? Meer retentie en minder werkverzuim?)
- Indien neen, waarom niet? (*bijv. moeilijkheden in de praktijk, niet de juiste competenties (rol van coach is zeer belangrijk), geen geloof in deze visie,..*)
- Zijn er moeilijkheden in de praktijk voor een directe leidinggevenden?

11) Binnen talentmanagement bestaat zowel een inclusieve als een exclusieve benadering (*indien nodig concepten verduidelijken*). Bent u in de praktijk voorstander van het inclusieve of exclusieve of een combinatie van beide?

7.2 Bijlage 2: Leidraad interviews afdelingshoofden stage

Introductie: Dit interview kadert in een onderzoek om binnen Kind & Gezin tot een gemeenschappelijke visie te komen over wat leiderschap moet inhouden. Het gesprek kan wat ongebruikelijk overkomen vermits het om een waarderend onderzoek gaat. Hierbij zijn we niet zozeer geïnteresseerd in wat verkeerd werkt en wat de problemen zijn, maar wel in hoe successen zich konden voordoen in het verleden en hoe in de toekomst nog meer bereikt kan worden. Neem gerust de tijd om over vragen na te denken en te antwoorden. Eerst zal ik vragen stellen over uw ervaringen met leiderschap en met uw leidinggevend. Daarna zou ik graag naar uw mening vragen over hoe het leiderschap binnen Kind & Gezin in de toekomst nog zou kunnen verbeteren.

- 1) Wat is je visie op leidinggeven? Wat is er voor jouw belangrijk?
 - a. Wat waardeer je in de leidinggevende die je aanstuurt?
 - b. Wat waardeer je zelf in je leidinggevende functie?
 - c. Wat versta je zelf onder “leidinggeven”?

- 2) Kan je een voorbeeld geven van een leidinggevende die je kent (directieteam, privé, eigen medewerker...) en die volgens jou een **ideale manager** is? Wie inspireert je? Is voor jou een voorbeeld? Over welke kwaliteiten gaat het? Welke contextfactoren / omgeving draagt volgens jou hiertoe bij?

- 3) Kan je een voorbeeld geven van een leidinggevende die je kent (directieteam, privé, eigen medewerker...) en die volgens jou een **ideale ondernemer** is? Wie inspireert je? Is voor jou een voorbeeld? Over welke kwaliteiten gaat het? Welke contextfactoren / omgeving draagt volgens jou hiertoe bij?

- 4) Kan je een voorbeeld geven van een leidinggevende die je kent (directieteam, privé, eigen medewerker...) en die volgens jou een

ideale coach is? Wie inspireert je? Is voor jou een voorbeeld? Over welke kwaliteiten gaat het? Welke contextfactoren / omgeving draagt volgens jou hiertoe bij?

5) Kan je een voorbeeld geven van een leidinggevende die je kent (directieteam, privé, eigen medewerker...) en die volgens jou een **ideale leider** is? Wie inspireert je? Is voor jou een voorbeeld? Over welke kwaliteiten gaat het? Welke contextfactoren / omgeving draagt volgens jou hiertoe bij?

6) Kan je een voorbeeld geven van een leidinggevende die je kent (directieteam, privé, eigen medewerker...) en die volgens jou een **integer leidinggevende** is? Wie inspireert je? Is voor jou een voorbeeld? Over welke kwaliteiten gaat het? Welke contextfactoren / omgeving draagt volgens jou hiertoe bij?

- a. Hoe kan je integriteit in je dagdagelijkse praktijk vertalen?
- b. Hoe zien en ervaren jouw medewerkers dat integriteit voor jou belangrijk is?
- c. Wat heb jij concreet nodig om deze waarde naar je praktijk te vertalen?

7) *Voor de centrale afdelingshoofden:*

- Hoe kan jij als leidinggevende bijdragen tot een verhoogd eigenaarschap (denken en doen samenbrengen), meer betrokkenheid van de teamleden? Welke leiderschapskwaliteiten zijn daarvoor nodig? Welke contextfactoren dragen hiertoe bij? Welke veranderingen zal dit met zich meebrengen in jouw manier van leidinggeven denk je? Hoe kan je ermee voor zorgen dat de bootjes in dezelfde richting varen?

8) *Voor de provinciale afdelingshoofden:*

- Je verwacht van de regioteams dat zij samen met partners aansluiten bij ouders. Hoe kan leiderschap hiertoe bijdragen? Welke kwaliteiten

zijn hiervoor nodig? Welke contextfactoren/omgeving draagt volgens jou hiertoe bij? Welke veranderingen zal dit met zich meebrengen in jouw manier van leidinggeven denk je? Hoe kan je ermee voor zorgen dat de bootjes dezelfde richting uitvaren?

-Welke ondersteuning is er volgens jou momenteel noodzakelijk opdat regioteamverantwoordelijken de transitie met de regioteams kunnen maken? Welke acties gebeuren provinciaal? Aan welke noden komt er momenteel niet tegemoet? Hoe moet die ondersteuning eruit zien? Kan jij ergens terecht met je vragen? Heb je een sparringpartner? Interview?

9) *Teamcharter directieteam er bij nemen. Korte evaluatie:* Hoe ver staan jullie?

- a. Open. Waar ben je fier over, realisaties als directieteam? Waar wil je nog meer in groeien als directieteam?
- b. Positief. Waar ben je fier over, realisatie als directieteam? Waar wil je nog meer in groeien als directieteam?
- c. Gedreven. Waar ben je fier over, realisaties als directieteam? Waar wil je nog meer in groeien als directieteam?
- d. Deskundig. Waar ben je fier over, realisaties als directieteam? Waar wil je nog meer in groeien als directieteam?

10) De waarden van de Vlaamse overheid: Zijn die volgens jou voldoende opgenomen in jullie teamcharter? Wat zou je willen toevoegen? Al iets in gerealiseerd?

7.3 Bijlage 3: Leidraad focusgroepen

1. Leidraad voor de focusgroep

14u00

Introductie

14u05

-Zou je kunnen zeggen wat uw functie is binnen Kind & Gezin, hoe lang je al in dienst bent bij Kind & Gezin en wat je leuk vindt aan je job?

14u10

- Wordt er rekening gehouden met persoonlijke wensen en ambities (dingen die je graag doet in je job)?

- Heeft iemand een sterrol op zich genomen (eventueel uitleggen)? Wat vind je van deze mogelijkheid? Waarom zou je het zelf wel/niet doen?
- Vinden jullie dat jullie directe leidinggevenden voldoende aandacht hebben voor jullie persoonlijke wensen, behoeften en ambities? (Bij beperkte reactie: Waarom wel/niet? Hoe uit zich dat?)
- (eventueel doorvragen: hebben jullie ervaring met interne vacatures? Wat vind je van deze mogelijkheid? Is deze voldoende beschikbaar/van nut voor u?)

14u30

-Hebben jullie het gevoel dat je kennis en vaardigheden voldoende zijn om de taken binnen de job uit te oefenen?

- Heb je het gevoel dat je de aspecten waar je goed in bent ook kan inzetten in je job op dit moment? (kan je dit zelf beslissen, helpt de leidinggevende hierbij)
- (eventueel doorvragen: vinden jullie dat er genoeg vormingen beschikbaar zijn om jullie vaardigheden verder te ontwikkelen? Volgen jullie vrijwillig vormingen? Want vind je van deze mogelijkheid?)

- (eventueel doorvragen: hebben jullie ervaring met wissellere? Wat vind je van deze mogelijkheid? Is deze voldoende beschikbaar/van nut voor u?)

14u50

-Is er ruimte om zelf je taken of de manier waarop je je werk uitvoert aan te passen?

- (Bij beperkte reactie doorvragen: Op welke manieren gebeurt dat?)
- Hoe voel je je daarbij?
- Geeft je directe leidinggevende je genoeg vrijheid om te kiezen hoe je je werk uitvoert?
- (Eventueel doorvragen: vind je deze vrijheid aangenaam of heb je liever duidelijke regels en richtlijnen over de taken die je moet uitvoeren?)

-Wat is jullie ervaring met jaarlijkse teamevaluaties en –planningen? Welke voordelen zien jullie daar in voor jezelf?

- Zorgt dit voor meer aandacht voor jullie eigen wensen?
- Maakt dit dat jullie meer vrijheid krijgen om zelf jullie taken te bepalen?

-Hoe sta je zelf ten opzichte van je job op dit moment? Is je werk belangrijk? Sluiten de dingen die je doet aan bij wat je belangrijk vindt in de maatschappij.

15u15 PAUZE tot 15u20

15u20

De overheid heeft de laatste jaren verschillende veranderingen doorgemaakt, zo wordt er onder meer, meer ingezet op een modern HR-beleid.

-Hebben jullie het gevoel dat er de laatste jaren op een andere manier met werknemers wordt omgegaan binnen entiteit?

- Is er meer of minder ruimte om je sterktes binnen de entiteit in te zetten?

- Is er meer of minder ruimte voor jullie individuele behoeften?

15u30 tot 16u00

Vele zaken die we daarnet besproken hebben - zoals sterrollen en teamevaluaties, maar ook de autonomie en mogelijkheden die jullie krijgen van directe leidinggevers - kunnen beschouwd worden als een onderdeel van wat men noemt talentmanagement. Talentmanagement houdt in dat een organisatie probeert om werknemers zo goed mogelijk in te zetten op hun individuele sterktes en interesses. Werknemers worden dan zo optimaal mogelijk ingezet op wat ze goed kunnen en op wat ze graag doen. Dit noemen we ook wel talenten. Bij talentmanagement probeert de organisatie het werk en de werkomgeving zodanig te organiseren dat mensen ruimte krijgen om hun individuele talenten te ontwikkelen en in te zetten op het werk.

Nu zouden we jullie willen vragen om eens na te denken over waarom talentmanagement volgens jullie nuttig zou kunnen zijn. Jullie krijgen nu allemaal een post-it. We zouden jullie willen vragen om op drie post-its drie voorbeelden op te schrijven van wat volgens jullie positieve gevolgen kunnen zijn van talentmanagement voor de werknemers en voor de organisatie.

(Iedereen krijgt nu een paar minuten om iets te noteren. We kleven daarna de post-its op een flipchart en groeperen deze op inhoud. Op die manier moet niet elke post-it afzonderlijk besproken worden. Verschillende post-its die bijvoorbeeld allemaal naar jobtevredenheid verwijzen groeperen we dan. De categorieën zijn dan de uitkomsten uit mijn conceptueel kader ((1)taakperformantie, (2)jobtevredenheid, (3) betrokkenheid bij de organisatie, (4) retentie en minder werkverzuim en (5)extra-rol gedrag) + een restcategorie. Daarna bespreken we de post-its aan de hand van volgende vragen)

- Waarom denk je dat talentmanagement leidt tot ... ?
- Ervaren jullie dit ook zelf?

Als één van de vijf uitkomsten uit mijn conceptueel kader niet aan bod is gekomen, brengen we deze ook ter sprake adhv dezelfde vragen. We vragen dan:

- Wat denken jullie van ... als mogelijk voordeel van talentmanagement?
- (Als ze instemmen met deze uitkomst: Ervaren jullie dit ook zelf?)
- Is er een reden waarom jullie niet spontaan dachten aan ... als een mogelijk voordeel van talentmanagement?

7.4 Bijlage 4: Codering interviews lijnmanagers

Codenaam	Aantal lijnmanagers	Aantal citaten
formeel talentmanagement	0	0
gebruik van sterrollen	5	11
<i>stimuleren van motivatie</i>	3	5
<i>geven van eigenaarschap</i>	1	1
teamevaluaties en planningen	5	12
<i>geven van eigenaarschap (O)</i>	2	2
<i>minder papierwerk voor leidinggevende</i>	1	2
vormingen	3	3
<i>versterken ability</i>	2	4
<i>versterken motivatie</i>	4	5
<i>eigenaarschap geven</i>	1	1
interne vacatures	3	3
wissellere	5	6
<i>versterkt motivatie</i>	2	2
<i>versterken abilities</i>	2	2
<i>nood opvullen</i>	1	1
geen talentendatabank	3	3
informeel talentmanagement	0	0
houding leidinggevende	0	0
<i>inzetten van vaardigheden (A)</i>	4	12
<i>stimuleren van motivatie (M)</i>	3	10
<i>geven van eigenaarschap (O)</i>	4	19
teambeslissingen	4	11
structuur en organisatie	0	0
taken	2	5
regioteamverantwoordelijke		
<i>faciliteren werk</i>	2	2
<i>onderzoek</i>	1	1
<i>informereren teamleden</i>	1	2
personeelstaken	2	12
regioteamverantwoordelijke		
<i>verlof en uren</i>	2	4

<i>evalueren en coachen</i>	2	3
<i>groepen voor</i>	1	1
<i>vormingsdagen</i>		
<i>onthaal nieuwe mensen</i>	1	2
<i>werkverdeling</i>	1	2
personeelstaken HR	3	18
provinciaal		
<i>vergadering met RTV's</i>	2	3
<i>werving en selectie</i>	3	4
<i>vormingsbeslissingen</i>	3	4
<i>vervangingen</i>	3	4
<i>contingent</i>	1	1
<i>casusbesprekingen</i>	2	2
afdelingshoofd	0	0
<i>individueel advies,</i>	2	2
<i>afdelingshoofd</i>		
<i>visie afdeling bepalen,</i>	1	2
<i>afdelingshoofd</i>		
<i>beslissen, afdelingshoofd</i>	1	2
HR stafmedewerker	0	0
<i>aanspreekpunt</i>	2	2
<i>contingent en noden</i>	2	2
<i>bijhouden</i>		
<i>aanwervingen opstarten</i>	3	3
<i>centraal afstemmen HR</i>	1	1
personeelstaken HR nationaal	5	9
<i>opleiden medewerkers</i>	1	1
<i>contingent bepalen</i>	0	0
<i>statutarisering</i>	1	1
<i>aanspreekpunt</i>	1	1
<i>strategie bepalen</i>	1	1
personeelstaken lijnmanager	1	4
nationaal		
<i>vervangingen</i>	1	1
<i>coaching</i>	1	1
taken provinciaal	1	7
afdelingshoofd		
<i>strategisch leidinggeven</i>	1	1
<i>beslissen in directieteam</i>	1	1
<i>aansturen RTV's</i>	1	1
<i>stafvergadering</i>	1	1

<i>lijnmanager provincie</i>	1	1
verandering doorheen de tijd	2	2
minder kaders en meer eigenaarschap	3	5
<i>leidt tot meer angst en onzekerheid</i>	3	3
veel vernieuwingen	1	4
<i>Leidt tot angst en onzekerheid</i>	1	3
meer talentmanagement	4	5
minder hiërarchisch	2	3
schotten zijn verdwenen	3	6
inclusief vs exclusief	1	1
talentmanagement moet inclusief zijn	2	2
talentmanagement moet exclusief zijn	0	0
beide	2	3
waarden van leidinggeevenden	0	0
persoonlijke aandacht	4	12
empathisch	3	4
vertrouwen	3	3
gelijke behandeling	3	4
ability	1	1
versterkt taakprestatie	1	1
versterkt jobtevredenheid	2	3
waardering	1	2
motivation	0	0
versterkt taakprestatie	1	1
versterkt jobtevredenheid	3	6
versterkt organizationale commitment	1	1
opportunity to perform	0	0
versterkt motivatie	3	6
versterkt vertrouwen in leidinggevende	2	2
niet per se betere prestatie	1	1
minder werkdruk	1	2
jobtevredenheid	1	1
versterkt OCB	1	1
organizational commitment	0	0

verhoogt retentie	1	1
beperkingen	0	0
het statuut	2	2
de jobvereisten	4	11
loyaliteit	2	2
nadruk op wat iemand goed kan leidt niet tot aanleren nieuwe dingen	2	2
budget	4	5
te veel opgelegde regels	2	3
persoonlijkheden	4	11
voordelen	0	0
ontlast leidinggevende	2	3

Noot: *Parent nodes* of hiërarchisch bovengeschiede codes staan vet gedrukt.
Child nodes of hiërarchisch ondergeschiede codes zijn normaal gedrukt.
Codes die hiërarchisch onder de *child nodes* vallen staan cursief gedrukt.

7.5 Bijlage 5: Codering focusgroepen

Codenaam	Aantal focusgroepen	Aantal citaten
talentmanagement verhoogt inzet sterktes	0	0
houding leidinggevende	0	0
<i>draagt bij tot inzet sterktes</i>	3	5
<i>weinig proactief</i>	3	7
vormingen	2	4
sterrollen	1	3
wissellere	1	1
<i>helpt ontwikkeling sterktes</i>	2	2
<i>is te oppervlakkig</i>	2	4
onderling werk verdelen	1	1
talentmanagement versterkt motivatie	0	0
houding leidinggevende	3	11
<i>van belang voor inzetten op motivatie</i>	3	11
<i>weinig proactief</i>	3	7
onderling werk verdelen	1	2
teamevaluatie en planning	2	3
<i>minder persoonlijke aandacht</i>	3	3
<i>verdeling taken obv motivaties</i>	2	3
<i>agenda ligt op voorhand vast</i>	3	6
sterrollen	0	0
<i>helpt ambities niet</i>	1	3
<i>helpt interesses wel</i>	3	5
vormingen	2	4
wissellere	1	2
eigen initiatieven	2	2
talentmanagement versterkt opportunity to perform	0	0
leidinggevende die vrijheid geeft	3	17
teamevaluatie en planning	0	0
<i>agenda ligt op voorhand vast</i>	3	6
<i>draagt bij tot eigenaarschap</i>	3	5
<i>dingen worden niet gezegd</i>	2	12
eigen projectjes	2	4
onderling werk verdelen	2	2
inzetten sterktes (A)	0	0
verhoogt jobtevredenheid en waardering	3	8
<i>versterkt motivatie</i>	3	5

<i>mensen die geen talenten inzetten worden minder gewaardeerd</i>	2	6
<i>mensen die meer talenten inzetten eisen meer waardering</i>	2	3
niet meer motivatie	1	1
motivatie (M)	0	0
verhoogt organizational commitment	1	1
verhoogt taakperformantie	3	4
verhoogt jobtevredenheid	2	3
gevaar voor hoge werkdruk	1	4
opportunity to perform (O)	0	0
verhoogt motivatie	3	9
<i>maar sommige medewerkers externe motivatie nodig</i>	2	9
versterkt vertrouwen in leidinggevend	2	4
inzetten sterktes (A)	1	1
versterkt taakperformantie	1	2
vertrouwen in leidinggevend	0	0
verhoogt jobtevredenheid	1	2
verhoogt organizational commitment	1	1
jobtevredenheid en waardering	0	0
versterkt OCB	3	5
vermindert werkverzuim	2	3
verhoogt retentie	2	3
versterkt klanttevredenheid en taakperformantie	1	1
organizational commitment	1	1
versterkt OCB	1	1
verhoogt werkdruk	1	1
veranderingen doorheen de tijd	0	0
minder hiërarchische relaties	2	6
meer eigenaarschap en minder kaders	3	10
<i>zorgt voor onzekerheid</i>	3	5
schotten zijn verdwenen	3	5
geëxpliciteerd talentmanagement	1	5
veel vernieuwingen	3	10
<i>leidinggevend krijgen het moeilijker</i>	2	3
<i>zorgt voor onzekerheid</i>	2	8
<i>werkt verfrissend</i>	1	1
besparingen, minder vervangingen	1	2
<i>leidt tot meer werkdruk</i>	1	8

<i>betere omkadering nieuwkomers</i>	1	4
waarden in job	0	0
mensen helpen	3	7
variatie	2	5
collegialiteit	2	6
betrokkenheid bij beleid	1	3
autonomie	2	4
vernieuwend	1	2
dicht bij huis	1	2
maatschappelijke opdracht	2	5
voordelen talentmanagement	0	0
teamevaluaties en planningen	0	0
<i>haalbaarder in grote groepen</i>	1	2
besparingen	1	2
andere functies uitoefenen	2	2
<i>netwerken en doorgroeien</i>	1	1
Contextuele en inherente beperkingen	0	0
talentmanagement		
sommige taken vindt iedereen leuk	2	2
vlakke organisatiestructuur	2	3
beperkte budgetten	1	1
nakomen jobvereisten	3	21
diplomavereiste beperkt kansen	1	2
vaardigheden zitten te sterk	2	4
geconcentreerd		
mensen ontdekken geen nieuwe sterktes	1	1
sterrollen	0	0
<i>zijn er niet</i>	3	6
<i>worden misbruikt</i>	1	1
<i>zorgt voor concentratie kennis</i>	1	1
wissellere	0	0
<i>moelijk ruimte te maken</i>	1	2

Noot: *Parent nodes* of hiërarchisch bovengesochte codes staan vet gedrukt.
Child nodes of hiërarchisch ondergesochte codes zijn normaal gedrukt.
Codes die hiërarchisch onder de *child nodes* vallen staan cursief gedrukt.