



Onderzoek rapportage - Onderzoek- & Adviesopdracht
Talent meten en onderscheiden

PASSIE, VOLDOENING EN TALENT

Over het meten en onderscheiden van talent

Klas: Hrmt4b
Studentnummer: 2185668
Naam praktijkbegeleider: Judith Jansen
Naam docent: Timo Wesenaar
Datum: 15-01-2015

| Alicia Meijer

Kinderopvang 't Goudvisje

Een afstudeeronderzoek door Alicia Meijer

**'The visible part above the waterline of the iceberg symbolizes performance: looking at past achievements, it is measurable, clear.
The invisible part beneath the waves stands for potential: one does not know how deep it is, and can only base one's assumption on the visible part. Is that enough? How can one estimate the invisible part?'
~Van Noort & Wabbels**

Samenvatting

In dit onderzoek heb ik getracht een bij de organisatie passende methode van het meten en onderscheiden van talent te vinden. Hierbij is er gekeken naar de verschillende meetinstrumenten van talent met daarbij passie, voldoening maar ook job performance in het achterhoofd. De definitie die ik daarbij heb aangehouden is:

‘Talent wordt zichtbaar in activiteiten die moeiteloos gaan, die voldoening opleveren en waar je passie voor hebt, met als gevolg een verhoogde job performance’

Uit de resultaten is gebleken dat de meetinstrumenten van Donald Clifton en Luk Dewulf hierop aansluiten. De voornaamste conclusie die uit het onderzoek getrokken kan worden is dat Luk Dewulf 's theorie het best aansluit bij de wensen van de organisatie door zijn uitgebreide hulpmiddelen die gebruikt kunnen worden tijdens de implementatie op het gebied van context en gedrag.

In dit onderzoek is nagegaan of de verschillende testen aansluiten op de gestelde definitie en de wensen en behoeften van de organisatie. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen persoonlijkheidstesten, talenten testen en nog twee overige testen die zijn meegenomen vanwege de interesse vanuit het bedrijf. Geconcludeerd kan worden dat de theorie van Luk Dewulf adhesie biedt voor de gestelde definitie. Een mogelijke kanttekening aan het onderzoek is de verantwoordelijkheid voor taken waarvoor de medewerkers geen talent hebben.

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage 'Passie, Voldoening en Talent'. Een onderzoek gehouden bij Kinderopvang 't Goudvisje op het gebied van talentontwikkeling. Deze rapportage is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool voor HRM en Psychologie te Tilburg. Van september 2014 tot en met januari 2015 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze rapportage.

Deze rapportage is geschreven in opdracht van mijn stagebedrijf Kinderopvang 't Goudvisje. Samen met mijn stagebegeleider, Judith Jansen, en de directie van de organisatie, Odette Woortman en Nanna Verhaaren heb ik mijn onderzoeksrichting bepaald. Het onderzoek wat ik heb uitgevoerd was lastig, maar na uitvoerig onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Gelukkig hebben zij mij hierin begeleid en ondersteund.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders Judith Jansen en Timo Wesenaar bedanken voor de goede begeleiding, samenwerking en ondersteuning tijdens dit traject. Verder wil ik de directrices, Odette Woortman en Nanna Verhaaren bedanken voor het vertrouwen wat zij in mij hebben getoond en de mogelijkheid die zij mij hebben gegeven voor het mogen uitvoeren van mijn onderzoek. Ook wil ik Desirée Lurling en Renate den Engelse bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen tijdens het interview en alle andere medewerkers van het hoofdkantoor voor hun aandacht en feedback tijdens mijn presentatie. Daarnaast wil ik alle pedagogisch medewerkers van Kinderopvang 't Goudvisje bedanken voor de hartelijke ontvangst tijdens het meelopen op de groepen, het wegwijs maken in de gang van zaken en het beantwoorden van al mijn vragen. Ten slotte wil ik Luk Dewulf hartelijk bedanken voor de tijd die hij vrij heeft gemaakt op zijn reis in India om mijn vragen tijdens een interview te beantwoorden. Hierbij heeft hij mij nieuwe inzichten gegeven rondom talentontwikkeling, waarvoor ik dankbaar ben. Zonder de hulp die ik van iedereen heb gekregen had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren.

Ten slotte wil ik alle vrienden, familie, kennissen, klasgenoten, collega's en docenten van Fontys HRM, bedanken voor alle hulp en wijze woorden. Soms gevraagd en soms ongevraagd, maar altijd welkom. Wanneer het even moeilijk werd, was er altijd iemand die voor mij klaar stond.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Alicia Meijer

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1. Maatschappelijke context.....	6
1.2. Aanleiding van het onderzoek.....	6
1.3. Organisatiebeschrijving.....	7
1.4. Mijn onderzoek.....	8
1.5. Hoofd- en Deelvragen.....	9
1.6. Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1. Definities van Talent.....	11
2.2. Nature en Nurture.....	12
2.3. Is talent altijd zichtbaar?.....	13
2.4. Gap- / appreciative benadering.....	14
2.5. Job performance.....	14
2.6. Voldoening.....	15
2.7. Moeiteloos.....	15
2.8. Flow.....	16
2.9. Passie.....	17
2.10. Samenvattend.....	17
3. Conceptueel model.....	19
4. Methodische verantwoording.....	20
4.1. Procedure en respondenten.....	20
4.2. Meetinstrumenten.....	20
4.3. Analyses.....	22
5. Resultaten.....	23
5.1. Verschillende meetmethoden.....	23
5.1.1. MBTI.....	23
5.1.2. 16 PF.....	25
5.1.3. The Big Five.....	25
5.1.4. Diepte interviews en 360 feedback.....	26
5.1.5. Van Noort & Wabbels.....	27
5.1.6. Seligman en Peterson.....	28
5.1.7. Clifton.....	29
5.1.8. Dewulf.....	30
5.1.9. Howard Gardner.....	31

5.1.10. Belbin.....	31
5.2. Mening organisatie	32
5.3. De vergelijking	33
6. Conclusie	36
7. Discussie.....	38
7.1. Interpretatie	38
7.2. Beperkingen	38
7.3. Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek.....	39
Literatuurlijst.....	41
Bijlagen	44
Bijlage 1: Organogram.....	44
Bijlage 2: HDA Talent Equation (Glen, 2007)	44
Bijlage 3: DMGT Model (Gagné, 2010).....	45
Bijlage 4: Peterson & Seligman	46
Bijlage 5: Interview Directeur (11 september, 2014).....	47
Bijlage 6: Samenvatting van Interview met de algemeen directeur, vestigingsmanager en manager kinderopvang (9 oktober, 2014).....	52
Bijlage 7: Narrative data	55
Bijlage 8: Cattell's 16 verschillende persoonlijkheidskenmerken	64
Bijlage 9: Clifton's 34 verschillende talenten.....	65
Bijlage 10: Belbin's teamrollen.....	69
Bijlage 11: Onderzoeksopzet.....	71

1. Inleiding

1.1. Maatschappelijke context

Talentontwikkeling is een onderwerp wat steeds vaker binnen bedrijven ter sprake komt. Dit wordt mede veroorzaakt door de individualisering van de maatschappij. Individualisatie houdt in dat er steeds meer naar de mens als individu wordt gekeken in plaats van naar de groep als geheel. Voornamelijk in de westerse wereld is de individualisatie sterk ontwikkeld. Bedrijven spelen hierop in door hun werknemers niet langer als collectief te zien, maar hen als individu te behandelen. Een gevolg van deze individualistische behandeling van medewerkers is competentie management en in een nog sterkere mate talentontwikkeling. Hierbij worden mensen op hun eigen sterktes en eventueel zwaktes beoordeeld.

Daarnaast wordt werk tegenwoordig niet meer gezien als een puur noodzakelijk iets. Werk wordt steeds meer verbonden met de privé sfeer en gezien als een manier van leven. Werk en leven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Doordat mensen steeds vaker hun eigen inbreng willen leveren en zich willen onderscheiden zal werk steeds meer invloed hebben op het algehele leven. Omdat werk steeds dichterbij het leven komt te staan, moet werk, net zoals het leven, wél leuk zijn.

Wanneer je een baan hebt waar je je talenten in kwijt kan, die aansluit bij jouw passies en waar je energie van krijgt, maakt dat gelukkig. Bevlogen medewerkers zijn enthousiast over wat ze doen, zijn betrokken bij hun werk en de organisatie en gaan helemaal op in hun werk. Mensen willen steeds vaker nét dat ene beetje extra doen. Zij vinden het ook erg belangrijk dat hun persoonlijke bijdrage ertoe doet.

Werk heeft lange tijd een negatief imago gehad. Zelfs nu nog zijn er mensen die werk als negatief ervaren. De verbinding tussen werk en passie, energie en plezier is niet voor iedereen vanzelfsprekend. In sommige gevallen kan werk zelfs ziekte veroorzaken. Om die reden zijn zowel medewerkers als organisaties geholpen bij medewerkers die hun talenten kunnen ontwikkelen en benutten. Het plezier en de prestaties van medewerkers nemen toe, waarmee ook de resultaten van organisaties groeien.

1.2. Aanleiding van het onderzoek

Begin dit jaar is er een strategische doelstelling opgesteld, namelijk de duidelijke profilering gericht op Kwaliteit, Natuurbeleving en Gastvrijheid, afgeleid van de al eerder opgestelde Missie en Visie (zie: par. 1.4).

Het doel van deze strategische doelstelling is het verstevigen van de huidige organisatie waarmee Kinderopvang 't Goudvisje zich onderscheidt, zij wil 'de beste in de regio zijn binnen deze markt' door te excelleren op bovengenoemde punten. Het management van de organisatie is overtuigd dat zij medewerkers in dienst hebben die beschikken over de kwaliteiten om boven gestelde doelstelling te behalen. Zij vraagt zich af of de teams op dit moment voldoende oog hebben voor elkaars kwaliteiten en of de talenten van de individuele medewerkers complementair zijn, waardoor er sprake is van een optimale samenstelling van het team. Volgens het management is dat een team wat samengesteld is uit individuen met:

- basiskennis over pedagogisch handelen binnen de kinderopvang en passende kwalificaties
- vaardigheden die verband houden met de drie extra strategische doelstellingen (kwaliteit, natuurbeleving en gastvrijheid)

Kijkend naar kinderen op de opvang zien zij ieder kind met zijn eigen talenten en zijn zij gericht op het bieden van ruimte en adequate begeleiding bij het naar boven halen hiervan. Ditzelfde willen zij voor de medewerkers: het creëren van ruimte en geven van de juiste begeleiding om hun talenten tot wasdom te laten komen.

De aanleiding voor het opstellen van deze strategische doelstelling is de verandering van de markt in de branche kinderopvang met als oorzaken zowel de economische crisis als de gemeentelijke veranderingen. De gemeente heeft een nieuw beleid ingevoerd (wanneer een nieuwe basisschool gevestigd wordt, moet deze voldoen aan de voorwaarden van een Integraal Kind Centrum). Vanwege lopende contracten tussen de basisschool organisaties en concurrerende kinderdagopvangs belemmert dit een mogelijke groei van het bedrijf. Om zich toch binnen deze markt te kunnen onderscheiden is ervoor gekozen om de medewerkers zo optimaal mogelijk in te zetten voor de organisatie, met hierbij de eerder vermelde doelstelling in het oog.

Kinderopvang 't Goudvisje werkt er aan om de bewustwording van de strategische doelstelling bij medewerkers te vergroten. Zo hebben zij verschillende vormen van communicatie naar de werknemers in de vorm van een maandblad, inspiratiedagen en cursussen. Maar ook tijdens werkoverleggen komen deze strategische doelstellingen ter sprake.

1.3. Organisatiebeschrijving

Kinderopvang 't Goudvisje BV biedt kinderopvang aan voor kinderen in de leeftijd van 12 weken tot 4 jaar en buitenschoolse opvang voor kinderen van 4 tot en met 12 jaar. De kinderopvang is onderverdeeld in twee delen, de baby- en de peutergroepen. Het is een commerciële kinderdagopvangorganisatie met een vestiging voor kinderopvang in Rosmalen, een vestiging in Empel en vier buitenschoolse opvangvestigingen, welke op enkele locaties zijn onderverdeeld in onderbouw en bovenbouw. Zie bijlage 1 voor een overzicht van het organisatieschema.

Zij onderscheiden zich van andere kinderopvangorganisaties door veel natuurbeleving aan de kinderen te bieden, dat houdt in dat zij kinderen zoveel mogelijk kennis laten maken met de natuur door bijvoorbeeld veel buiten te spelen maar ook de natuur naar binnen te halen. Daarnaast willen zij kinderen betrouwbare opvang bieden in een inspirerende, veilige en natuurlijke omgeving. Ruimte biedend aan de uniekheid en talenten van ieder kind, zodat het zich veilig voelt en het onder andere zijn persoonlijke en sociale competenties kan ontwikkelen.

Missie

“Het voorzien in kwalitatief onderscheidende kinderopvang op het gebied van natuurbeleving, gastvrijheid, ruimte en creativiteit, met aandacht voor individuele ontwikkeling van kinderen en medewerkers.”

Visie

“Het dagelijks verwonderen van ouders en kinderen door verwachtingen te overtreffen. Met gastvrijheid, passie, energie en creativiteit kinderopvang tot een natuurlijke beleving maken.”

Oprichting

Kinderopvang 't Goudvisje is met haar dienstverlening gestart op 1 april 1997 in Rosmalen. De tweede vestiging in Empel heeft op 1 april 2000 zijn deuren geopend. Op 1 april 2006 zijn zij begonnen met buitenschoolse opvang op de eerste basisschool en op dit moment zijn het er 5. Sinds 1 januari 2005 is de Stichting omgezet naar een besloten vennootschap.

Organisatiestructuur

Kinderopvang 't Goudvisje is een organisatie met 120 medewerkers, waarvan 14 medewerkers op het hoofdkantoor, 81 pedagogisch medewerkers waarvan 21 op oproep-basis. Verder zijn er 6 locatieverantwoordelijke, 13 stagiaires en nog 6 overige ondersteunende functies. 93% van de medewerkers binnen de organisatie is vrouw. Doordat er in totaal ongeveer 70 FTE beschikbaar zijn voor de 120 medewerkers werkt het merendeel parttime of op oproepbasis. Slechts 17% van de medewerkers werkt fulltime (36 uur). Dit onderzoek richt zich op de 81 pedagogisch medewerkers en de locatieverantwoordelijken.

De bedrijfscultuur

Binnen 't Goudvisje is sprake van een horizontale organisatiecultuur doordat er weinig verschil is in hiërarchie tussen de verschillende functies. De organisatie is informeel en dat is merkbaar door onder andere de kleding en de wijze waarop er met elkaar gesproken wordt. Er heerst een mensgerichte en innovatie gerichte cultuur. Dat kenmerkt zich door een hoge mate van flexibiliteit en oriëntatie die zowel intern als extern gericht is.

De organisatie richt zich op goede interne verhoudingen, zorg voor het personeel en is klantgevoelig.

1.4. Mijn onderzoek

Tijdens dit onderzoek ga ik mij richten op het onderscheiden van het huidige talent van de medewerkers en de manier waarop dit gemeten kan worden.

Later in een opvolgend onderzoek ga ik mij richten op de implementatie van mijn onderzoeksresultaten, die gericht zijn op een verandering in de teamsamenstelling, de in- en doorstroom en de beoordeling. Deze veranderingen worden gedurende enkele jaren doorgevoerd, waar mijn onderzoek aan bij zal dragen. Gedurende deze periode is het belangrijk rekening te houden met de volgende belangen van de organisatie:

1. Ideologisch belang; het uitdragen van de missie en visie
2. Commercieel belang; het versterken van de marktpositie
3. Financieel belang; vermindering in kosten van het verloop van medewerkers

(Directeur, persoonlijke communicatie, 11 september 2014)

Gedurende dit onderzoek worden er een aantal personen direct betrokken, namelijk: Medewerkers, Projectleider, Managers, Directie, P&O, Roosterplanner. Indirect

kunnen ouders en kinderen de effecten merken. Om een succesvolle implementatie te garanderen is het belangrijk om hen bij dit project te betrekken.

Om een beeld te krijgen van de concurrenten uit de omgeving Rosmalen op het gebied van kinderopvang zijn ze hierbij op een rijtje gezet:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| - De Witte Wielen | - Mini- Club |
| - Kanteel Kinderopvang | - Nulvier |
| - De Schaepskooi | - Het Sprookjesbos |
| - Smallsteps | - Zoete lieve Gerritje |
| - Dribbel | - Partou |
| - Zonnelicht | |

Duidelijk is dat er veel concurrenten zijn, hierbij kan er een onderscheid gemaakt worden in ligging, prijs en strategische doelstelling. Op landelijk niveau concurreren Partou en Smallsteps het sterkst. Dit zijn grote organisaties die zich op verschillende locaties door het hele land gevestigd hebben. Plaatselijk is dat Kanteel Kinderopvang, zij hebben vooral veel locaties waar 't Goudvisje zich ook heeft gevestigd. Met in totaal 24 BSO's en 22 KO's in de Gemeente 's-Hertogenbosch is Kanteel de grootste plaatselijke concurrent. Prijs technisch gezien zijn vooral De Witte Wielen en Zonnelicht de grootste concurrenten. Kinderopvang 't Goudvisje onderscheidt zich echter in zijn strategische doelstelling waarbij natuurbeleving in tegenstelling tot alle andere concurrenten wel centraal staat.

1.5. Hoofd- en Deelvragen

De directie van Kinderopvang 't Goudvisje heeft aangegeven op zoek te zijn naar een passende meetmethode voor talent om hiermee talentontwikkeling te stimuleren. Daarom heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoofd vraag:

Wat is een passend meetinstrument voor het meten en onderscheiden van de verschillende talenten bij Kinderopvang 't Goudvisje?

Om deze vraag te beantwoorden zullen de volgende deelvragen beantwoord moeten worden.

Deelvragen:

1. Wat is talent?
2. Wat zegt de literatuur over het meten en onderscheiden van talenten?
3. Wat vinden directie en management van Kinderopvang 't Goudvisje relevant bij het meten en onderscheiden van talenten?
4. Wat zijn de overeenkomsten tussen de literatuur en hetgeen directie en management van Kinderopvang 't Goudvisje relevant vinden bij het meten en onderscheiden van talenten?

Doelen

Praktijkdoel:

Eerste half jaar:

De organisatie wil kennis opdoen over de wijze waarop talent gemeten en onderscheiden wordt.

Over een jaar:

Inzicht verkrijgen in de verschillende type medewerkers, om op basis daarvan een gevarieerde teamsamenstelling te designeren om ervoor te zorgen dat de verschillende types samen bijdragen aan de strategische doelstellingen.

1.6. Leeswijzer

Binnen dit onderzoek zal ik stapsgewijs de deelvragen behandelen. Zo zal ik ten eerste een toelichting geven over de verschillende definities van talent en hierover een kader schetsen. Vervolgens zal ik de werkwijze van mijn onderzoek toelichten middels het conceptueel model en de methodische verantwoording. Vervolgens zal ik de onderzoeksresultaten weergeven door allereerst een overzicht te geven van de verschillende meetmethoden vervolgens een weergave van de wensen en behoeften van directie en management en tenslotte aan de hand van de gegevens een passende meetmethode zoeken. Dit heb ik weergegeven in een overzichtelijke tabel. In mijn conclusie zijn de resultaten kort weergegeven. Opmerkingen en andere relevante kanttekening heb ik in de discussie aan bod laten komen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een definitie geformuleerd van talent die tijdens dit onderzoek wordt aangehouden. Steeds meer bedrijven interesseren zich voor talent. Thorne & Pellant (in Christiaensen et al., 2009) geven aan dat veel organisaties graag talent willen hebben maar ondervinden moeilijkheden bij het (h)erkennen ervan. In het Westerse denken worden zaken die ongrijpbaar zijn moeilijk geaccepteerd. Vaak worden zaken gezien als objectief en meetbaar. Collings & Mellahi (2009) vermelden dat talent juist niet tastbaar is waardoor het leidt tot een begrip wat moeilijk te omschrijven is. Lewis & Heckman (2006) sluiten zich hierbij aan door te stellen dat talent geen duidelijke betekenis heeft.

Om efficiëntie en effectiviteit te verhogen, welke in deze tijden van groot belang zijn, dringt zich vanzelfsprekend de vraag op hoe we talent kunnen herkennen, meten en ontwikkelen (Collings & Mellahi, 2009).

Maar om talent te kunnen meten moeten we allereerst weten wat talent is. Binnen de literatuur is er echter geen eenduidige definitie van talent, maar juist een aantal verschillende definities.

2.1. Definities van Talent

Allereerst zal een vergelijkbaar onderzoek van Christiaensen et al. (2009) kort beschrijven. Christiaensen et al. (2009) gaat in zijn onderzoek na of de verschillende meetmethoden voldoen aan zijn definitie van talent. Hierbij concludeert hij dat met name het meetinstrument 'CSF', zie hoofdstuk 4.2.6., erg sterk is.

Hierbij ziet hij talent als een optelsom: $\text{nature} \times (\text{vermogen} + \text{kansen} + \text{motivatie}) = \text{talent}$. In zijn definitie wordt het belang voor de combinatie van nature en nurture benadrukt. Hij tracht dit te bereiken door in zijn onderzoek het aspect 'nature' toe te voegen aan de definitie van Glen (2007), $\text{vermogen} + \text{kansen} + \text{motivatie} = \text{talent}$. Glen's definitie is namelijk een definitie die volledig berust op een nurture benadering. Het model van Glen (2007) richt zich op de omgeving waarin de medewerker zich bevindt en welke mogelijkheden en kansen daarbinnen aanwezig zijn, tevens richt het zich op de redenen waarom de medewerker gemotiveerd zou kunnen zijn. Zie bijlage 2 voor een uitwerking. Het aspect 'nature' wat Christiaensen et al. (2009) aan de definitie van Glen heeft toegevoegd wordt echter niet verder gedefinieerd als 'aangeboren, zoals intelligentie'.

Daarnaast is er het model van Gagné (zie bijlage 3) wat een onderscheid maakt tussen 'talent' en 'giftedness'. 'Giftedness' staat voor het bezit en gebruik van ongetrainde en spontane vaardigheden uit een van de door Gagné's geformuleerde 'natural ability domains', op een manier waardoor die persoon minstens in de top 10% van zijn of haar leeftijdsgroep valt (Gagné, 2000). Talent betekent de complete beheersing van systematisch ontwikkelde vaardigheden en kennis, in minstens één onderdeel van 'human activity' waardoor diegene tot de top 10% behoort van leeftijdsgenoten die dezelfde vaardigheid beheersen c.q. beheerst hebben. Volgens Gagné (2000) ontwikkelen giften zich geleidelijk tot systematisch goedgetrainde bekwaamheden, talenten.

Van Noort & Wabbels (2008) splitsen talent ook in twee verschillende groepen. Talent wat al bereikt is, gericht op het verleden, de prestaties en vaardigheden die iemand bezit, noemen ze 'performance'. Wanneer er gekeken wordt naar de toekomst, de vaardigheden die verwacht of vermoedt worden maar nog niet zichtbaar

zijn, noemen zij dat 'potential' (Van Noort & Wabbels, 2008). In het onderzoek bij de NS (Nederlandse Spoorwegen) wat Van Noort & Wabbels beschrijven, wordt talent gezien als iets wat zichtbaar is en is het onzichtbare deel niet te meten. Niet iedereen heeft talent en het is voornamelijk belangrijk dat talent gezien wordt door de leidinggevende.

Clifton ziet talent op een andere manier. Hij ziet talent als een onderdeel van 'strengths'. 'Strengths' worden gezien als verlengde van een talent. Talent + knowledge + Skills = Strengths. Talent ziet hij als een vanzelfsprekend terugkerend patroon van gedachten, gevoelens of gedrag wat productief ingezet kan worden (Rath, Buckingham & Clifton, 2007). Hij geeft aan dat je talent kan ontdekken door je eigen spontane en top-of-mind reacties te monitoren. Tevens geeft hij aan dat je kunt kijken naar jouw verlangens, snelheid waarmee je leert en zaken die jou voldoening geven (yearnings, rapid learning en satisfaction) (Rath, Buckingham & Clifton, 2007). Verlangens kunnen zich uiten in zaken waartoe je wordt aangetrokken, vaak op jonge leeftijd. Je hoeft niet het gevoel te hebben dat je er wat mee moet doen, maar het zijn wel dingen die als het ware naar jou blijven roepen. Het snelle leren van bepaalde taken geeft volgens Rath, Buckingham & Clifton (2007) aan dat er mogelijk een talent achter schuilt. Ten slotte geven ze aan dat wanneer je voldoening haalt uit het uitvoeren van bepaalde zinvolle taken dit ook kan duiden op een talent. Rath, Buckingham & Clifton (2007) geloven dat talenten producten zijn van karakterachtige grondstoffen in combinatie met een normale ontwikkeling en succesvolle ervaringen tijdens het opgroeien.

Waar Rath, Buckingham & Clifton (2007) geloven dat je naar yearnings, rapid learning en satisfaction moet kijken, bekijken Peterson & Seligman (2004) talent vanuit een breder perspectief. Zij hebben gekeken naar de Clifton Strengths Finder measure (CSF) en zien dit als een instrument wat zich enkel richt op de werkplek. Peterson & Seligman (2004) hebben in hun onderzoek een spiritueel oogpunt. Ze bekijken talent vanuit een positieve invalshoek en bekijken sterktes als deugden van de mens. Net zoals bij de CSF zien zij talent als een onderdeel van het grotere 'sterktes'. Zij plaatsen 'Strengths of Character' op axis 1 en 'talents and abilities', enabling and disabling conditions', 'fulfillments' en 'outcomes' op andere assen. Zie bijlage 4 voor een voorbeeld. Talent wordt hierbij dus gezien als een onderdeel van 'character strenghts'.

Ten slotte beschrijven Dewulf & Beschuyt (2014) talent als iets wat zichtbaar wordt in activiteiten die moeiteeloos gaan én die voldoening opleveren als je ze doet. Zij gaan ervan uit dat iedereen geboren wordt met talent. Talent is niet exclusief maar universeel (Dewulf & Beschuyt, 2014). Tevens geven zij evenals Gardner, 1995; Dewulf, 2012; Dewulf, Van Meeuwen & Tjepkema, 2010; Peterson & Seligman, 2004; Rath, Buckingham & Clifton, 2007 aan dat talent alleen benoemd kan worden door de persoon zelf. Zij komen met hun definitie tot nu toe veruit het dichtst bij de belangen van de organisatie.

2.2. Nature en Nurture

Zoals hierboven beschreven zijn er meerdere definities van talent vanuit verschillende invalshoeken. Gelukkig zijn er kaders te schetsen waarbinnen de definities wel of juist niet vallen. Zo is er een onderscheid te maken tussen nature- of

nurture benaderingen. Het merendeel bevat echter een combinatie van beide benaderingen. Christiaensen et al. (2009) geeft aan dat talent vanuit de nurture benadering iets is wat bestaat tussen een individu, fysische omgeving en de socio-culturele context waarin deze persoon zich bevindt. De nature benadering ziet talent als iets wat is aangeboren en genetisch bepaald is. Op empirisch vlak is er echter weinig support voor de nature visie (Simonton, 2001). Simonton (2001) geeft aan dat hedendaagse psychologen twijfels hebben over het bestaan van talent. Zij kiezen dan ook binnen empirisch onderzoek vaker voor de nurture benadering. En reduceren talent tot iets wat beïnvloed wordt door de omgeving, oefening, ontwikkeling, educatie, etc. (Christiaensen et al., 2009).

Auteurs kiezen echter vaker voor een combinatie van beide benaderingen. Chaubet (2011) geeft aan dat talent kan ontstaan vanuit een dynamisch proces waarin zowel genetische als omgevingsfactoren een rol spelen. Zo ook Bouwen (2010) die talent ziet als iets wat meegegeven wordt bij de geboorte maar vraagt om een verdere ontwikkeling. Het gaat om patronen in ons denken en handelen die van nature sterk ontwikkeld zijn (Dewulf, Van Meeuwsen & Tsjepkema, 2009).

Maar wat als iemand van nature talent heeft, maar nooit de kans heeft gehad om het te ontwikkelen?

2.3. Is talent altijd zichtbaar?

Dewulf & Beschuyt (2014) beschrijven een verschil tussen Talent en Talent in actie. Talent betekent het hebben van een natuurlijke aanleg, het hebben van een gave en/of het begaafd zijn. Talent in actie = Talent + gedrag + context (Dewulf & Beschuyt, 2014). Hierbij is talent in actie de zichtbare vorm van het talent. Verder geven zij aan dat talent gaat over potentieel en dat dit talent in actie wordt omgezet door het ontwikkelen van gedrag in een bepaalde context (Dewulf, 2012; Dewulf & Beschuyt 2014). Talent dat zich uit in excellent gedrag noemen we een 'sterk punt' c.q. 'talent in actie' (Dewulf, Van Meeuwen & Tjepkema, 2010).

Binnen deze definities wordt er vanuit gegaan dat iedereen talent heeft. Echter stelt Zorbas (2011) dat talent binnen onze samenleving vaak wordt gezien als een kenmerk van 'high potentials'. Dat zijn werknemers die de mogelijkheid hebben om zich verder te ontwikkelen en topexpert te worden. Collings en Mellagi (2009) noemen het een 'war for talent' waar een strijd wordt gevoerd in het werven, selecteren en behouden van talent. Volgens Chaubet (2010) wordt talent bekeken als iets wat enkel bij de top van een bedrijf behoort. Bouwen (2010) sluit zich hierbij aan door aan te geven dat talent vaak verondersteld wordt iets te zijn wat heel zeldzaam is en aan weinig mensen is gegeven. Collings & Mellahi (2009) en Van Noort & Wabbels (2008) gaan hierin nog een stap verder en geven aan dat talent geen betrekking heeft op alle werknemers binnen een organisatie.

Binnen dit onderzoek vertrekken wij echter vanuit het standpunt dat iedereen talent heeft en sluiten we ons daarmee aan bij Dewulf, Van Meeuwsen & Tjepkema (2010) die talent bekijken in een bredere context waarin iedereen talent bezit en niemand exact dezelfde talenten heeft.

Talent kan alleen gemeten worden wanneer dit zichtbaar is, of wanneer de werknemer zich bewust is van zijn/haar eigen talent (Dewulf & Beschuyt, 2014). Dit onbekende deel is niet meetbaar.

2.4. Gap- / appreciative benadering

Binnen de organisatie kan er op verschillende manieren naar talent van de medewerkers gekeken worden. Enerzijds kan gekeken worden naar de 'gaps' in de organisatie of bij medewerkers. Hierbij wordt er geprobeerd om het tekort aan bepaalde vaardigheden c.q. talenten op te heffen (Christiaensen et al., 2009).

Volgens Visser (2001) is deze werkwijze probleem analytisch, gericht op tekorten en leidt dit vaak alleen tot korte termijn oplossingen die slechts een deel van het probleem aanpakken. Vaak gaat dit ten koste van andere belangrijke zaken, waardoor nieuwe problemen ontstaan en het oorspronkelijke probleem alleen maar erger wordt (Visser, 2001).

Anderzijds is er de appreciative benadering. Chikzentmihalyi en Seligman zijn degenen die de psychologie in het algemeen in de positieve benadering hebben gestuurd. Niet langer het competentiedenken waarbij ook gekeken wordt naar wat iemand niet kan, maar talentontwikkeling waarbij gekeken wordt naar iemands sterktes en hoe deze nog sterker gemaakt kunnen worden. Hierbij is het belangrijk om vanuit de werknemer te kijken en het werk hierop aan te passen, in plaats van de werknemer aan te passen aan het werk (Christiaensen et al., 2009). Een duidelijk voorbeeld hiervan is Peterson & Seligman (2004). Zij gaan uit van het goede in de mens en richten zich op al het goede wat iemand met zijn talenten kan doen, binnen deze benadering worden talenten gezien als 'virtues'.

Volgens Visser (2001) zorgt een appreciative benadering ervoor dat mensen zich erkend voelen in hun sterktes en deze ook maximaal kunnen ontplooiën. Bouwmans (2006) sluit zich hiermee aan door aan te geven dat mensen graag meedoen als ze meer mogen doen van waar ze goed in zijn. Peterson & Seligman (2004) gaan hierin een stap verder en geven aan dat leidinggevenden hierin moeten stimuleren en zij medewerkers bewust moeten maken van hun talenten en sterktes. Dewulf (persoonlijke communicatie, 8 januari 2015) benoemt daarbij de zelfdeterminatietheorie wat beschrijft dat iemand gemotiveerd wordt door een leidinggevende die stimuleert op autonomie, betrokkenheid en competentie. Hij geeft aan dat een leidinggevende die op deze manier medewerkers motiveert en daarbij het talent van de medewerkers in het oog houdt een positief resultaat zal zien in de job performance.

2.5. Job performance

Wanneer we in de literatuur zoeken is er geen duidelijke definitie van job performance. De letterlijke vertaling zou zijn, prestaties op het werk. Barrick & Mount (1991) hebben in hun onderzoek job performance onderverdeeld in drie aspecten: 'job proficiency', 'training proficiency', 'personnel data'. Deze drie aspecten nemen zij mee in het meten van job performance.

Murphy (1989) beweert dat er een behoefte is voor een eenduidige definitie voor de term 'job performance', maar dat deze er op dat moment niet was. Tevens beweert hij dat de methoden die tot dan toe zijn gebruikt, onvoldoende zijn. Bass, Dunnette, Pickle & Friedlander, Roman & Prien, Schmitd & Kaplan en Seashore (in Murphy, 1989) beweren dat job performance multidimensionaal is, er is zowel input en output en het begrip kan per context verschillend gedefinieerd worden. Dat houdt in dat performance ook in deze context een geheel eigen definitie zal hebben gericht op de wensen en behoeften van de organisatie.

De vraag hierbij is dus: Wat ziet het bedrijf als job performance?

Het framework wat Murphy (1989) hiervoor aanbiedt suggereert dat job performance uit minimaal 4 onderdelen bestaat.

- Task oriented behaviors
- Interpersonally oriented behaviors
- Down-time behaviors (e.g., absenteeism)
- Destructive/hazardous behaviors

Deze laten zich vertalen naar taakgericht gedrag, mensgericht gedrag, onproductief gedrag (absentie etc.) en destructief gedrag.

Omdat er tijdens het meten van de stijging van de job performance bij de verschillende meetmethoden verschillende definities van het begrip zijn gebruikt is het moeilijk om een definitie te kiezen van de eerder genoemde studies. Daarom houden we tijdens dit onderzoek een eigen definitie aan van job performance, namelijk een positieve stijging op de prestaties van het werk. Prestaties staat hierbij voor alle mogelijke opbrengsten van de verschillende taken waarbij gedacht kan worden aan de snelheid van het afronden van bepaalde taken, de zorgvuldigheid waarmee de taak volbracht wordt en de opbrengsten die eruit voort komen.

2.6. Voldoening

Naast een verhoogde job performance is ook een verhoogde voldoening een van de aspecten die in onze definitie van talent aan bod komt. Cranny, Smith & Stone (in Weiss, 2002) definiëren voldoening in het werk als een emotionele reactie tegenover iemands werk, waarbij de werknemer een vergelijking maakt tussen wat er daadwerkelijk is gebeurd en wat hij verlangt (/verwacht/verdiend/etc.). Deze definitie stamt volgens Weiss (2002) af van de definitie die Locke opstelde in 1969. Volgens Locke (in Weiss, 2002) is voldoening in het werk een plezierige emotionele staat die ontstaat uit de mate in hoeverre het werk iemands werkwaarden beantwoordt of ondersteunt. Locke (in Weiss, 2002) geeft daarbij ook aan dat er onvrede kan ontstaan en benoemt dat de onplezierige staat waarin iemand verkeert die ontstaat wanneer een werknemer het gevoel heeft dat het werk zijn werkwaarden niet beantwoordt of blokkeert. Weiss (2002) geeft aan dat Locke 7 jaar later zijn definitie heeft aangepast en verkort, namelijk een plezierige of positief emotionele staat die ontstaat door een waardering van iemands werk of werkervaringen (Locke in Weiss, 2002). Tijdens dit onderzoek zullen wij de definitie van Locke uit 1976 gebruiken. Weiss (2002) geeft tevens aan dat job satisfaction ook als een attitude gezien kan worden tegenover iemands werk. Deze tweede benadering is een wat meer evaluerende benadering.

Wanneer gekeken wordt naar job performance samen met voldoening in het werk, wordt er al snel geloofd dat er een verband moet zijn tussen deze twee. Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) hebben dit verband onderzocht met behulp van 7 verschillende modellen die elk op hun eigen manier het verband in beeld brachten tussen job performance en job satisfaction (voldoening in het werk). In dit onderzoek hebben zij verschillende eerdere studies onderzocht en wat zij hierover zeiden. Hieruit concluderen zij dat er geen direct of indirect verband is tussen job satisfaction en job performance.

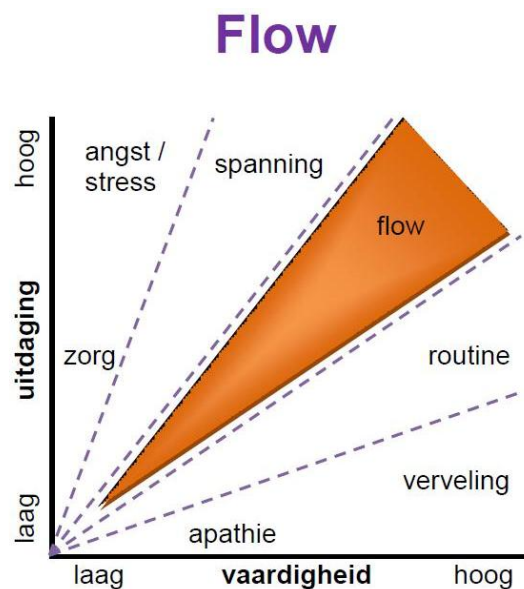
2.7. Moeiteloos

Wanneer iemand een talent heeft voert diegene taken die in zijn talentgebied liggen moeiteloos uit (Dewulf & Beschuyt, 2014). In tegenstelling tot 'talent', 'passie', 'voldoening', etc. is een goede definitie vinden van het moeiteloos uitvoeren van

taken geen probleem. Via (www.mijnwoordenboek.nl) komen de volgende synoniemen naar voren: binnen de kortste keren, even, gemakkelijk, licht, makkelijk, probleemloos, soepel, spelenderwijs, vanzelf, zonder moeite, zonnemoeite, zonder moeilijkheden, zonder veel inspanning. Ook binnen een werkomgeving kan deze definitie van moeiteloos toegepast worden. Binnen dit onderzoek zien we activiteiten die moeiteloos gaan als activiteiten die gemakkelijk, licht, probleemloos, etc. zijn.

2.8. Flow

Wanneer we het hebben over voldoening en het moeiteloos uitvoeren van taken hebben dan is het van belang om ook kort stil te staan bij het begrip 'Flow'. Talent wordt door Dewulf & Beschuyt (2014) gebaseerd op een interne referentie. Dat betekent dat degene die kan zeggen dat iets een talent van hem/haar is de persoon zelf is. Talent wordt zichtbaar wanneer iemand activiteiten doet die moeiteloos gaan en die voldoening opleveren als je ze doet (Dewulf & Beschuyt, 2014). Flow wordt beschreven als een toestand waarin mensen kunnen verkeren tijdens een activiteit waarbij ze alles wat rondom hen gebeurt, vergeten (Csikszentmihalyi, 1999). Dit geeft hij in het volgende vereenvoudigde model weer:



Afbeelding 1: Vereenvoudigd model van Flow (Csikszentmihalyi, 1999)

Dit model laat zien dat flow een toestand is waarbij een combinatie ontstaan is van een hoge mate van vaardigheden en een grote uitdaging. Talent komt tot uiting in een situatie waar sprake is van flow (Chaubet, 2011). Chaubet (2011) geeft aan dat talent wordt ingezet om in een toestand van flow te komen. Wanneer een werkgever hierbij de juiste uitdagingen geeft, die aansluiten bij de talenten van de werknemer kan er een toestand van flow ontstaan. Personen kunnen hun eigen talenten herkennen en zichtbaar maken tijdens het doen van taken waarbij de tijd vliegt, het moeiteloos gaat, energie oplevert en anderen het herkennen (Dewulf, Van Meeuwen & Tjepkema, 2010). Deze vier zaken zijn kenmerkend voor een situatie waarin iemand flow ervaart.

2.9. Passie

Tijdens de interviews met management en directie is in het bijzonder passie naar voren gekomen als een aspect wat de organisatie belangrijk vindt bij het meten van talent. Gedurende dit onderzoek is het belangrijk om een eenduidig begrip van passie aan te houden.

In het woordenboek wordt passie als volgt gedefinieerd:

- Passie: pas-sie (*de; v*) **1**het lijden van Jezus**2**(meervoud: *passies*) hartstocht, drift; hartstochtelijke liefhebberij (Van Dale, 2014)

In het geval van deze studie wordt passie echter verbonden met werk, waardoor het een totaal andere betekenis krijgt. In deze context gaat het om de passie die iemand voelt voor zijn of haar beroep en de taken die daarbij horen.

Reitsma (2011) definieert in zijn onderzoek passie als 'een sterke innerlijke drang die men niet kan weerstaan en die leidt tot het ondernemen van activiteiten die als intens waardevol en zinvol worden gezien, waardoor iemand zichzelf tot uitdrukking wil brengen door te presteren en waarbij de beleefde emoties krachtig kunnen zijn'.

Later in zijn onderzoek geeft hij aan dat in de praktijk deze vorm van passie slechts zelden herkent wordt, maar dat een versimpelde definitie meer aansluit bij de praktijk, namelijk 'passie is een sterke innerlijke drang die men niet kan weerstaan en die leidt tot het ondernemen van activiteiten die als intens waardevol en zinvol worden gezien' (Reitsma, 2011). Deze definitie zullen wij dan ook aanhouden tijdens dit onderzoek.

Vallerand (in Reitsma, 2011) ziet passie als iets wat vanuit een intrinsieke motivatie ontstaat en geeft aan dat passie zich uit in een sterke neiging tot zelfrealisatie door activiteiten te ondernemen waar men van houdt, die men belangrijk vindt en waar men bereid is veel tijd en energie in te stoppen. De activiteiten representeren het zelf, de eigen identiteit van de betrokkene. Men is de activiteit waarvoor men passie heeft. Schaufeli e.a. (in Reitsma, 2011) benoemt in zijn definitie vooral de effecten en ziet bevlogenheid als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op zijn beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Bevlogenheid noemt Reitsma (2011) in zijn onderzoek een mildere versie van passie.

2.10. Samenvattend

Naar aanleiding van het kader wat we op hebben gesteld aan de hand van nature en nurture, job performance, de zichtbaarheid van talent, een gap- of appreciative benadering, flow, de eerdere definities van talent in combinatie met de aspecten die de organisatie als relevant ziet, kunnen we de volgende definitie binnen dit onderzoek hanteren.

'Talent wordt zichtbaar in activiteiten die moeiteloos gaan, die voldoening opleveren en waar je passie voor hebt, met als gevolg een verhoogde job performance.'

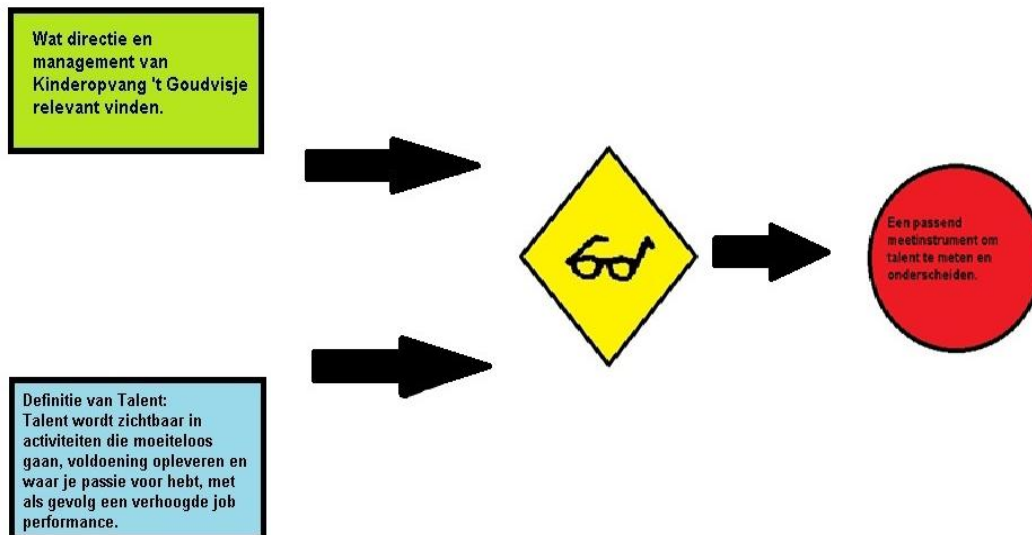
Hierbij staat activiteiten die moeiteloos gaan voor activiteiten die gemakkelijk, licht, probleemloos, etc. zijn.

Voldoening opleveren staat hierbij voor een plezierige of positief emotionele staat die ontstaat door een waardering van iemands werk of werkervaringen.

Passie hebben staat voor een sterke innerlijke drang die men niet kan weerstaan en die leidt tot het ondernemen van activiteiten die als intens waardevol en zinvol worden gezien

Ten slotte staat een verhoogde job performance voor een positieve stijging op de prestaties van het werk. Prestaties staat hierbij voor alle mogelijke opbrengsten van de verschillende taken waarbij gedacht kan worden aan de snelheid van het afronden van bepaalde taken, de zorgvuldigheid waarmee de taak volbracht wordt en de opbrengsten die eruit voort komen.

3. Conceptueel model



4. Methodische verantwoording

Dit onderzoek, naar een passende meetmethode voor talent aansluitend op de wensen en behoeften van de organisatie, betreft een wetenschappelijke empirische studie. Wetenschappelijk onderzoek kenmerkt zich door zijn zorgvuldige, systematische en verifieerbare aard. Met als doel het toepassen van kennis voor praktische doeleinden. Dit is tevens een empirische studie waarbij werd gekeken naar de opgedane ervaringen om hieruit een conclusie te trekken. Er werden verschillende methoden gebruikt om het empirische en wetenschappelijke deel bij elkaar te brengen. Deze worden in dit hoofdstuk toegelicht.

Het doel was het ontwikkelen van nieuwe ideeën, zonder een standaard manier van dataverzameling. Er is op verschillende manieren data verzameld. Het resultaat van de dataverzamelingen zijn observatie- en gespreksverslagen en bestaande gegevens.

Gekozen is voor een kwalitatief onderzoek en data is verzameld door middel van participerende observaties, open interviews en het doornemen van de beschikbare documenten zoals beoordelingsformulieren en werkinstructies.

Tevens is dit een kwalitatief verkennend onderzoek waarbij op zoek is gegaan naar een passende meetmethode voor het meten en onderscheiden van talent binnen de organisatie gekoppeld aan de strategische doelstellingen.

4.1. Procedure en respondenten

Allereerst zijn de beschikbare documenten doorgenomen en de huidige manier van beoordelen van de werknemers bestudeert. Wensen en verwachtingen vanuit de directie zijn besproken tijdens een interview. De opgedane kennis hiervan is meegenomen tijdens de participerende observaties. Vervolgens zijn de narrative data, verslagen van de interviews en de huidige manier van beoordelen naast de beschikbare literatuur gelegd en is daarmee het kader en de definitie van talent vastgelegd. Door dit te combineren met de verschillende meetmethoden van talent die er zijn is er naar een passend meetinstrument gezocht.

De onderzoekspopulatie bestond uit de volgende personen:

- De algemeen directeur
- De directeur
- De manager Kinderopvang
- De Vestigingsmanager

Aangezien de directie de strategische doelstelling heeft opgesteld, is er voor gekozen om allereerst bij hen informatie in te winnen. Vervolgens is het management bevraagd omdat zij meer inzicht kunnen bieden in de valkuilen voor de latere implementatie en een beter beeld kunnen schetsen over de huidige situatie.

De onderzoekseenheid wordt gevormd door de pedagogisch medewerkers. Dit onderzoek zal op hen allen van toepassing zijn.

4.2. Meetinstrumenten

Tijdens dit onderzoek is allereerst gekeken naar de wensen en behoeften van het management. Hierbij zijn een aantal aspecten naar voren gekomen 'voldoening', 'moeiteloos', 'passie' en 'job performance'. Dit onderdeel is verder uitgewerkt in paragraaf 5.2.. Om deze verschillende belangen werkbaar te maken is naar consensus gezocht binnen de verschillende theorieën van Talent.

Hierdoor zijn er 4 duidelijke omschrijvingen van de begrippen ontstaan welke samengevat terug te vinden zijn in paragraaf 2.10.

Vervolgens is er een overzicht gemaakt van verschillende actuele meetmethoden van talent. Ten slotte is gekeken of deze meetmethoden voldoen aan de verschillende begrippen die de organisatie als relevant acht. Dit is samengevoegd in een tabel die terug te vinden is in paragraaf 5.3..

Per deelvraag volgt een motivering welke methode(n) zijn toegepast.

Wat is talent?

Om het begrip talent te kunnen definiëren is er literatuuronderzoek gedaan. Hierbij is gekeken naar de huidige aanwezige verschillende definities binnen de Nederlandstalige en Engelstalige literatuur. Om vervolgens de overeenkomsten en verschillen hierbinnen te onderscheiden om op die manier tot een definitie te komen die aansluit bij de wensen en behoeften van directie en management van Kinderopvang 't Goudvisje. De volgende onderwerpen zijn hierbij bekeken: Definities van Talent, Nature en Nurture, Zichtbaarheid van Talent, Gap- / appreciative benadering, job performance, voldoening, moeiteeloos, flow en passie.

Wat zegt de literatuur over het meten en onderscheiden van talenten?

Binnen de literatuur is aan de hand van het vastgestelde kader op zoek gegaan naar de verschillende meetmethoden die er zijn om talent te meten en daarmee tevens te onderscheiden.

Hierbij zijn de nuances van de verschillende meetmethodes, benoemd en geordend. Hierbinnen is onderscheid gemaakt tussen persoonlijkheidstesten, talententesten en overige testen.

Wat vinden directie en management van Kinderopvang 't Goudvisje relevant bij het meten en onderscheiden van talenten?

Allereerst zijn de beschikbare documenten bestudeerd. Hierbij moet gedacht worden aan de ontwikkelformulieren, functie- en competentieprofielen, het competentiewoordenboek en de werkinstructies.

Vervolgens is aan de hand van participerende observaties, waarbij ik op verschillende groepen mee heb gelopen, de werkwijze van de medewerkers bestudeert. Daarbij is gelet op de dagelijkse bezigheden, de grootte van de teams, de taken waarbij samengewerkt moet worden, de taken waarbij er tijd is voor individuele werkzaamheden en de momenten waarop de eerder bestudeerde talenten uit de theorie mogelijk tot uiting kunnen komen.

Ten slotte zijn er open-interviews gehouden waarbij directie en management is gevraagd naar de strategische doelstelling en wensen die zij hebben, gericht in het kader van het onderzoek. Tevens is er gericht op de missie en visie van het bedrijf, de behoeften van de organisatie en de huidige situatie.

Wat zijn de overeenkomsten tussen de literatuur en hetgeen directie en management van Kinderopvang 't Goudvisje relevant vinden bij het meten en onderscheiden van talenten?

Dit is onderzocht door de verschillende meetmethoden die uit de literatuur naar voren zijn gekomen en de definitie van talent, die uit de resultaten van de participerende observaties, open interviews en de beschikbare documentatie vanuit de organisatie is gekomen, te vergelijken met elkaar. Om vervolgens tot een meetmethode/scheiding van talenten uit te komen die aansluit bij de wensen van de organisatie.

4.3. Analyses

Tijdens het verwerken van de resultaten uit de interviews en observaties is dit volgens de theorie van Baarda, De Goede & Teunissen (2005) uitgewerkt. Dat houdt in dat de observaties zijn verdeeld in 3 onderdelen: Methodiek, Observatienotities en Reflectie. In tegenstelling tot de theorie is besloten om de observatienotities en theoretische notities samen te voegen. Daarom is gekozen voor een combinatie van de daadwerkelijke informatie en de mogelijke verklaringen en percepties hiervan.

Betreffende de interviews is bij het eerste interview met de directeur besloten een gedeeltelijk gestructureerd interview te houden. Hierbij zijn een aantal vaste onderwerpen en vragen vooraf vastgesteld. Gedurende de interviews kon hiervan afgeweken worden en soms zijn er in de loop van het interview spontaan andere dingen en vragen aan de orde gekomen. Er was voorkeur voor een gedeeltelijk gestructureerd interview en niet voor een open interview om er zeker van te zijn dat bepaalde onderwerpen aan bod kwamen. Tevens om minder risico te lopen om bepaalde zaken niet te bespreken. De opgestelde vragen zijn gebaseerd op de informatie uit de beschikbare documentatie.

Het tweede interview wat is gehouden met de algemeen directeur, manager kinderopvang en de vestigingsmanager was een groepsinterview. Er is gekozen voor een groepsinterview omdat er bij het gespreksonderwerp geen persoonlijke belangen in het geding waren. Het doel van dit gesprek was het brengen van de verschillende ideeën die de geïnterviewde hadden over het onderwerp. Dit interview had meer het karakter van een brainstormsessie. Net zoals bij het eerste interview waren bij dit interview ook vooraf vragen vastgesteld. Gedurende het interview bleek al snel dat dit niet werkte in de praktijk. Daarom is al snel afgeweken van de vragen en is besloten het interview een open karakter te geven.

De verslagen van de interviews inclusief de narrative data zijn te vinden in de bijlagen 5, 6 en 7.

5. Resultaten

Allereerst heb ik het begrip talent gedefinieerd in hoofdstuk 2. Hierbij heb ik gekeken naar de verschillende definities die er op dit moment zijn binnen de Nederlandstalige en Engelstalige literatuur en de overeenkomsten en verschillen hierbinnen om op die manier tot een theoretisch kader te komen wat aansluit bij de wensen en behoeften van directie en management.

Waar Christiaensen et al. (2009) een onderscheid maakt door naar talent te kijken als iets wat bestaat uit de volgende vier onderdelen: vermogen, motivatie, kansen en nature. Kijken wij naar talent als een begrip waarbij voldoening, moeiteeloos, job performance en passie centraal staan. Tijdens het bestuderen van de verschillende testen die in andere studies regelmatig worden gebruikt voor het onderscheiden van talenten of om een goede aansluiting te vinden tussen talent en werk, is telkens gekeken of de test aansluit bij het begrip van talent wat wij hanteren.

'Talent wordt zichtbaar in activiteiten die moeiteeloos gaan, die voldoening opleveren en waar je passie voor hebt, met als gevolg een verhoogde job performance.'

Binnen het eerder vastgestelde kader, heb ik verschillende methoden om talent te meten en onderscheiden onderzocht. Binnen de gevonden meetmethoden is een onderscheid te maken tussen persoonlijkheidstesten (MBTI, 16 PF en The Big Five), talententesten (Dewulf, Clifton, Debisschop, Van Noort & Wabbels, Danielle Krekels, Seligman en Petersen, 360 feedback en open interviews) en overige testen (Howard Gardner en Meredith Belbin).

5.1. Verschillende meetmethoden

In de afgelopen 25 jaar heeft een groot aantal onderzoekers de validiteit van persoonlijkheidstesten voor de selectie van personeel onderzocht. Zij kwamen tot de conclusie dat de validiteit hiervoor behoorlijk laag is (e.g., Ghiselli, 1973; Guion & Gottier, 1965; Locke & Hulin, 1962; Reilly & Chao, 1982; Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984, in Barrick & Mount, 1991). De persoonlijkheidstesten kenmerken zich door het kijken naar de persoonlijkheid van de medewerkers waar mogelijk talenten aan vast hangen. De testen geven aan waar de sterktes van personen liggen. Wat hierbij belangrijk is, is dat een sterkte niet altijd een talent is.

De testen die als talententest benoemd zijn, richten zich niet op persoonlijkheid maar op de talenten van mensen.

Ten slotte zal ik de overige testen toelichten, die afvielen omdat ze niet voldoen aan de verwachtingen van de organisatie. Tijdens de interviews en gesprekken met het management en directie kwam naar voren dat de organisatie zich al eerder verdiept had in de volgende theorieën. Ik heb deze twee testen meegenomen in mijn onderzoek om de waarde van deze testen in combinatie met de wensen van de organisatie en de gekozen definitie van talent te kunnen meten.

5.1.1. MBTI

MBTI is ontwikkeld door Isabel Briggs Myers en haar moeder Katherine Briggs. Haar moeder raakte geïnteresseerd in het onderzoek naar verschillende type mensen na het lezen van Carl Jung's boek, *Psychological Type*. Begin jaren 40 zijn beide dames begonnen aan het ontwikkelen van de test met als doel het selecteren van het juiste personeel. Zij zagen in Jung's boek een link tussen persoonlijkheid en job

performance. Myers Briggs bekijkt talent vanuit 8 verschillende karaktertrekken en persoonlijkheidskenmerken (Act on Impact, 2014):

Extrovert tegenover introvert. Waarbij extroverte mensen gezien worden als mensen die hun energie halen uit hun omgeving en andere mensen, terwijl introverte mensen energie opdoen door alleen te zijn met hun gedachten en ideeën.

Gewaarwordend tegenover intuïtief, of zoals vaker gebruikt de Engelse termen sensing tegenover intuition, gaan over het soort intelligentie wat iemand heeft. Mensen die veel gewaarworden besteden meer aandacht aan feiten en details tegenover intuïtieve mensen die meer focussen op het nut van die feiten, de relatie tussen de verschillende feiten en de mogelijke gevolgen ervan. Mensen die intuïtief zijn ingesteld houden van nieuwe mogelijke oplossingen van problemen.

Denken tegenover voelen. Wanneer iemand beslissingen moet nemen zal diegene te alle tijden naar een van beide neigen. Voelers laten hun keuze afhangen van hun eigen waarden en normen en geven de voorkeur aan een persoonlijke benadering, tegenover de denkers die de voorkeur geven aan objectiviteit en logica.

Oordelend tegenover opmerkzaam. Ook hierbij worden de Engelse termen vaker gebruikt namelijk, judging en perceiving. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de voorkeur voor structuur of flexibiliteit. Oordelaars gaan probleemoplossend te werk en houden van structuur en organisatie om iets tot een goed einde te brengen. Mensen die opmerkzaam zijn anticiperen op onvoorziene veranderingen en hanteren grote verscheidenheid aan technieken, zij prefereren flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Iemands MBTI score bepaalt welk type diegene heeft. Een type gebaseerd op de 4 dominante karaktereigenschappen. Aangezien er voor elke dimensie 2 opties zijn, zijn er in totaal 16 verschillende MBTI types. Omdat MBTI gebaseerd is op verschillende types kan iemand slechts één van de 16 types zijn. Het is echter mogelijk voor mensen om complementaire karakters te hebben. Iemand die introvert is kan bijvoorbeeld leren om meer extrovert te zijn wanneer hij voor groepen moet spreken. Primair kan iemand dan nog steeds introvert zijn en kan datgene iemands persoonlijkheid domineren, echter hoeft iemand niet te alle tijden op die manier te handelen.

Ondanks de populariteit van de test zijn er veel problemen met de bruikbaarheid van de test. Er zijn veel onderzoekers die stellen dat er geen significante conclusies getrokken kunnen worden na het maken van de test (Pittenger, 2001). In het bijzonder wordt de validiteit van de test in twijfel getrokken. Pittenger (2001) richt zich op twee belangrijke bewijsstukken hiervoor. Allereerst richt hij zich op het nagaan of de vier dimensies gebruikt voor de test daadwerkelijk bestaan. In een onderzoek onder meer dan 1200 studenten door Sipps, Alexander & Friedt (1985) gericht op het onderscheiden van de verschillende dimensies uit de MBTI test, is gebleken dat maar liefst 6 verschillende dimensies uit de test naar voren kwamen. Uit andere studies (McCrae & Costa, 1989) is tevens gebleken dat de combinaties "JP" en "SN" met elkaar correleerden.

Ten tweede geeft Pittenger (2001) aan dat het belangrijk is om na te gaan of aan de hand van iemands MBTI type te voorspellen is hoe iemand in een bepaalde functie zou functioneren. Pittenger (2001) geeft aan dat er nooit bewijs is gevonden wat concludeert dat een type beter c.q. slechter is dan een ander type in een bepaalde functie. Ook is er geen data beschikbaar of iemand met een bepaald type meer of minder aansluiting vindt in bepaalde banen. Hieruit blijkt dat de test niet meet wat hij moet meten, maar evenmin gebruikt kan worden om erachter te komen welke functie aansluit bij iemand of waar iemands talenten liggen.

5.1.2. 16 PF

Cattell ontwikkelde tussen 1943 en 1948 een relatief ingewikkelde taxonomie gebaseerd op individuele verschillen. Hij maakte een onderscheid tussen 16 verschillende karaktereigenschappen (Warmth, Emotional Stability, Liveliness, Social Boldness, Vigilance, Privateness, Openness to Change, Perfectionism, Reasoning, Dominance, Rule-Consciousness, Sensitivity, Abstractedness, Apprehension, Self-Reliance, Tension). In bijlage 8 staat een korte beschrijving van elke karaktereigenschap.

Op basis van deze 16 verschillende persoonlijkheidskenmerken heeft Cattell een test ontwikkeld, die online ingevuld kan worden op *personality-testing.info*. De test bestaat uit verschillende stellingen waarbij je kunt aangeven in hoeverre je het er mee eens bent (1-disagree, 2-slightly disagree, 3-neither agree nor disagree, 4-slightly agree, 5-agree). Wanneer de test is ingevuld kan een score behaald worden tussen 0 en 4 voor elk van de 16 onderdelen waarbij 4 de hoogste score is. Op basis van deze gegevens kan er door een gespecialiseerd iemand een conclusie getrokken worden over de persoonseigenschappen.

Tupes & Christal (1992) hebben de correlaties tussen de verschillende stellingen die beantwoord moeten worden, geanalyseerd en zijn er achter gekomen dat er vijf verschillende factoren te onderscheiden zijn: Surgency, Emotional Stability, Agreeableness, Dependability en Culture. Barrick & Mount (1991) sluiten zich hierbij aan en geven aan dat deze vijf factoren opmerkelijk gelijkwaardig zijn aan die van The Big Five. Ze stellen zelfs dat Cattell en de theorie van McDougall (1932) (Intellect, Character, Temperament, Disposition en Temper) de basis zijn voor de later ontwikkelde Big Five theorie van Norman (1963) (Extraversion, Emotional Stability, Agreeableness, Conscientiousness en Culture).

Ondanks deze veelbelovende stellingen geven Barrick & Mount (1991) ook aan dat Fiske, Tupes en Tupes & Christal (in Barrick & Mount, 1991) getracht hebben om het onderzoek van Cattell te herproduceren. Dit was echter tevergeefs, waardoor de methode van Cattell niet betrouwbaar is.

5.1.3. The Big Five

In de afgelopen 10 jaar, is er een consensus ontstaan in de denkwijze van persoonlijkheidspsychologen. Over het algemeen zijn zij het er over eens dat er 5 robuuste factoren zijn die betekenisvol zijn bij het classificeren van de verschillende persoonlijkheidsfactoren (Barrick & Mount, 1991). Hierdoor zijn er verschillende studies over persoonlijkheidsfactoren die in grote lijnen dezelfde 5 factoren onderscheiden. Barrick & Mount (1991) hebben 117 verschillende studies onderzocht die gericht waren op deze vijf verschillende factoren en hebben daarbij geconcludeerd dat over het algemeen de volgende vijf factoren het meest aansluiten op wat er gemeten moet worden: "Extraversion, Emotional Stability, Agreeableness, Conscientiousness, and Openness to Experience."

Te vertalen als:

- Extraversie
- Emotionele stabiliteit
- Inschikkelijkheid (vriendelijkheid)
- Betrokkenheid

- Openheid voor ervaringen/ideeën

Dit zijn dezelfde labels die Norman (1963) in zijn onderzoek heeft onderscheiden. Dit is tevens de reden, dat er vaak wordt gerefereerd naar Norman's Big Five, of beter bekend, The Big Five.

Barrick & Mount (1991) hebben onderzoek gedaan naar de mate waarin door The Big Five, job performance gemeten kan worden. In het onderzoek bleek Conscientiousness een consequent geldige voorspeller voor job performance. Conscientiousness verwijst naar mensen met een sterk doorzettingsvermogen, betrokkenheid en volharding naar de organisatie (Barrick & Mount, 1991). Deze eigenschap blijkt dus kwaliteiten aan te boren die belangrijk zijn bij het vervullen van taken in allerlei soorten beroepen. Hiermee kan dus geconcludeerd worden dat in tegenstelling tot de 16PF test en de MBTI bij The Big Five wél job performance gemeten kan worden.

Bij dit onderzoek is het van belang om bewust te zijn van het feit dat het gemeten kan worden door middel van een test. Barrick & Mount (1991) hebben in hun onderzoek 117 verschillende testen meegenomen in hun onderzoek die volgens hen voldoende valide en betrouwbaar waren. Hieruit blijkt dat er verschillende testen zijn waarmee The Big Five gemeten worden. Hoe de test eruit ziet is afhankelijk van de keuze uit de verschillende testen die er gemaakt wordt.

Daarmee is The Big Five van de persoonlijkheidstesten de test die het beste scoort. Echter zoals eerder geconcludeerd, meet deze test niet de talenten van de medewerkers. Hierdoor is deze test niet geschikt voor het beantwoorden van de behoeften van de organisatie.

5.1.4. Diepte interviews en 360 feedback

Allereerst zal ik toelichten waarom diepte interviews en 360 graden feedback opgenomen zijn in de talenten testen. Het doel van dit onderzoek is om het talent van medewerkers te ontdekken en hierbij de definitie van talent in het achterhoofd te houden die ik hiervoor toepas. Deze definitie richt zich op passie en voldoening. Bij een diepte interview hangt de kwaliteit van de 'test' af van de vaardigheden van de interviewer. Wanneer deze de juiste vragen stelt en ervoor zorgt dat de juiste onderwerpen aangesneden worden kunnen daarmee de talenten van de medewerker duidelijk worden. Hierbij is het voor de interviewer dus van belang om naar passie en voldoening te vragen.

Wat betreft 360 graden feedback is deze open voor invulling. Het gaat erom dat mensen uit de omgeving van de werknemer gevraagd wordt om feedback te geven over de medewerker. Wanneer de mensen die feedback geven zich ook richten op de passie en voldoening die de medewerker heeft voldoet deze test ook aan het kader wat er is opgezet voor dit onderzoek. Ze kunnen de passie en voldoening van de medewerker op twee manieren beoordelen, namelijk door te kijken naar wat zij zelf zien in de medewerker, of omdat ze eerder met de medewerker hebben gepraat en erachter zijn gekomen dat deze erg veel passie en voldoening ervaart in zijn functie.

Door Gislason & Tirona (2011) en Buckingham (2011) worden een aantal nadelen genoemd van de 360 graden feedback. Zo benoemt Buckingham (2011) het onderdeel visie in een 360 survey als iets wat onmogelijk goed beoordeeld kan worden. Hij geeft aan dat iemand die feedback geeft altijd vanuit zijn eigen kennis en ervaringen kan oordelen. Wanneer iemand moet oordelen over andermans visie binnen het bedrijf zegt dat meer over diegene zelf, dan over degene die de feedback

ontvangt. Bijvoorbeeld: wanneer de beoordelaar aangeeft dat de werknemer een grote mate van visie heeft, zegt hij daarmee eigenlijk dat hij een minder goed beeld van de visie heeft dan de werknemer en andersom. Dit geldt volgens Buckingham (2011) voor alle vragen waarbij gedrag beoordeeld wordt, 'snelle beslissingen maken', 'goede luisteraar', etc.

Wilson & Gislason (in Gislason & Tirona, 2011) geven echter aan dat organisaties met een feedback cultuur sterk begaan zijn in het ontwikkelen en groeien van medewerkers, open communicatie en een groot vertrouwen tussen de medewerkers. Gislason & Tirona (2011) benoemen dat 360 graden feedback daarom ook niet positief effectief zal zijn op het moment dat er sprake is van een grote organisatorische verandering zoals een fusie, inkrimping dan wel een verandering van directe leidinggevenden.

Een ander nadeel is de anonimiteit van de feedback. Om de feedback effectief te laten zijn is het belangrijk dat de ontvanger specifieke voorbeelden ontvangt waardoor deze zijn gedrag kan verbeteren (Gislason & Tirona, 2011). Wanneer de gever van feedback anoniem wil blijven is dit niet meer mogelijk.

Daarnaast is het belangrijk om stil te staan bij wie de feedback zal geven. Maar wie beslist dit? De juiste mensen om feedback vragen is van essentieel belang voor de kwaliteit van de feedback (Gislason & Tirona, 2011).

5.1.5. Van Noort & Wabbels

Van Noort & Wabbels (2008) beschrijven hoe binnen de Nederlandse Spoorwegen (NS) talent is onderzocht binnen de organisatie. Zij beschrijven hoe er binnen de NS is gaan zoeken naar talent.

Hierbij stuitte zij op het inzicht dat de kwaliteit van de talentenpool in een organisatie direct gevolg is van het vermogen van het management om talent te identificeren en te appreciëren. Om het management te stimuleren dit te gaan doen werden leidinggevende niet langer alleen op financiële resultaten beoordeeld, maar ook op hun aandeel in het ontwikkelen van talent op de afdeling.

Om ervoor te zorgen dat leidinggevende wisten waarna ze op zoek moesten was het belangrijk dat iedereen dezelfde taal sprak wanneer er gesproken werd over talent. Om hierbij te helpen werd het consultancy bureau Kessels&Smit, *the learning company* ingeschakeld. Binnen dit bedrijf is ook Luk Dewulf werkzaam, zijn theorie aangaande talent zal later in dit hoofdstuk ook besproken worden.

Kessels&Smit slaagden erin om binnen het bedrijf een taal te ontwikkelen waardoor iedereen talent kon beschrijven en zien. Toen bekend was wat talent inhield was het tijd om met leidinggevende te praten over wie en wat zij talenten vonden. Zij kozen vervolgens ieder één 'opvolger' die zij gingen begeleiden en stimuleren in het vergroten van zijn dan wel haar talent. De leidinggevende werd gevraagd waarom zij juist die persoon een talent vonden. Bijna alle leidinggevende gaven aan dat zij dit vanuit een persoonlijk motto of framework. Deze motto's/ frameworks leidde vervolgens tot 7 verschillende talenten die mensen nodig hebben om te kunnen slagen bij de NS (learning capacity, ambition, guts, head and heart, surprise, talent always has time, connecting). Binnen dit experiment werd talent gezien als iets wat vanuit de medewerkers moest komen en niet vooraf vast moest staan.

Opvallend bij dit experiment is dat er geen vaste richtlijnen waren en de talenten werden gekozen op basis van het 'gevoel' wat de leidinggevende hadden bij de medewerkers.

5.1.6. Seligman en Peterson

Seligman & Peterson richten hun theorie op verschillende theorieën waarbij gekeken wordt naar de verschillende waarden die mensen hechten aan het leven. Het is een brede theorie die verder gaat dan alleen de werkomgeving. Aan de hand van deze visie hebben zij een meetinstrument ontwikkeld, VIA Survey of Character Strengths. Dit is een meetinstrument met 240 stellingen. Telkens geeft de respondent een cijfer aan de hand van de mate waarmee hij/zij het eens of oneens is met de stelling (1=very much like me, 2= like me, 3= neutral, 4= unlike me, 5= very much unlike me). De test kent 24 mogelijke 'strengths', ook wel deugden genoemd, waarbij na het maken van de test de respondent zijn 5 grootste 'strengths' zal kennen. Peterson & Seligman (2004) geven 10 mogelijke criteria voor een 'strength':

- 1) "a sense of ownership and authenticity ("this is the real me") vis-à-vis the strength
- 2) A feeling of excitement while displaying it, particularly at first
- 3) A rapid learning curve as themes are attached to the strength and practiced
- 4) Continuous learning of new ways to enact the strength
- 5) A sense of yearning to act in accordance with the strength
- 6) A feeling of inevitability in using the strength, as if one cannot be stopped or dissuaded from its display
- 7) The discovery of the strength as owned in an epiphany
- 8) Invigoration rather than exhaustion when using the strength
- 9) The creation and pursuit of fundamental projects that revolve around the strength
- 10) Intrinsic motivation to use the strength"

Wanneer we kijken naar deze 10 mogelijke criteria voor een 'strength' is duidelijk dat hier een grote congruentie is met de voorwaarden voor een talent. Criteria 1,2 en 10 zijn namelijk een indicatie voor de passie die iemand heeft bij het uitvoeren van zijn of haar 'strength'. Het moeiteloos gaan en de voldoening die het opbrengt is terug te vinden in de criteria 8 en eventueel 7.

De 24 'strengths' zijn als volgt: Curiosity, Fairness, Honesty, Industry, Judgement, Citizenship, Kindness, Forgiveness, Perspective, Capacity, Bravery, Caution, Modesty, Social Intelligence, Love of Learning, Humor, Creativity, Enthusiasm, Gratitude, Self-control, Appreciation, Leadership, Spirituality en Hope.

Deze 24 sterktes verdeelden zij onder in zes clusters:

- Wisdom and Knowledge
- Courage
- Humanity
- Fairness
- Moderation
- Transcendence

Seligman & Csikszentmihalyi (in Chaubet, 2011) stellen dat medewerkers die elke dag hun sterktes gebruiken en ontwikkelen en zich hiervan bewust zijn, voldoening ervaren. Zij richten hun theorie op verschillende theorieën waarbij gekeken wordt naar de verschillende waarden die mensen hechten aan het leven.

5.1.7. Clifton

De theorie van Clifton is in tegenstelling tot de theorie van Seligman & Peterson enkel op de werkomgeving gericht. De Clifton Strength Finder (CSF) is een online meetinstrument van persoonlijk talent wat meet, waar gebieden met de grootste potenties voor het bouwen van sterktes liggen. Clifton maakt onderscheid tussen 34 verschillende soorten talenten, waarvan iedereen er meerdere heeft, er wordt meestal een top 10 of top 5 gemaakt. De respondenten zien 177 onderwerpen waarbij ze telkens 20 seconden lang 2 stellingen zien. Er kan gekozen worden uit twee verschillende stellingen, die worden neergezet als tegenpolen van elkaar, in het spectrum.



Afbeelding 2: Voorbeeld van een test-item. (www.hueyly.com)

Asplund, Lopez, Hodges & Harter, (2007) geven aan dat sterktes gezien worden als het maximale resultaat van talent. Het doel van de test is het identificeren van talenten die ingezet kunnen worden voor het behalen van succes. Ondanks dat de test 'strength finder' genoemd wordt, meet deze test de talenten van de respondent en moet deze vervolgens zelf aan de talenten gaan werken om deze tot 'sterkte' te ontwikkelen. De filosofie erachter is dat iemand veel meer bereikt wanneer hij zijn talenten probeert te verbeteren, dan wanneer hij zijn zwaktes probeert weg te werken (Asplund, Lopez, Hodges & Harter, 2007).

Onderzoek (Asplund, Lopez, Hodges & Harter, 2007) geeft aan dat bedrijven die gebruik maken van CSF een stijging in de winst ondervinden van maar liefst 8,9%, een verhoging van de productiviteit van 7,8% onder werknemers en 12,5% onder personeel in managementfuncties. Ten slotte daalde het personeelsverloop met maar liefst 14,9%. Deze cijfers zijn berekend aan de hand van onderzoek binnen meer dan 450 bedrijven en 65.000 medewerkers.

Voldoening en passie staan centraal in onze definitie van talent. Voldoet deze test hier aan? Wanneer we kijken naar de 34 verschillende items (zie bijlage 9) waar vanuit de CSF is opgebouwd lijkt het er wel op. Wanneer we ons richten op de beschrijving van de 'achiever': "People especially talented in the Achiever theme have a great deal of stamina and work hard. They take great satisfaction from being busy and productive."

Kunnen we hieruit opmaken dat Clifton de voldoening van de medewerkers heeft meegenomen, het gaat hier namelijk om de 'satisfaction' (=voldoening) die een 'achiever' voelt wanneer diegene druk en productief is. Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2, houden Rath, Buckingham & Clifton (2007) in zijn definitie van talent geen rekening met passie of voldoening. Hij neemt dit echter wel mee wanneer hij de lezer vraagt om zelf op onderzoek te gaan naar zijn/haar talent. Daarbij benoemt hij opnieuw 'satisfaction', maar ook 'Rapid learning' en 'Yearnings' als onderdeel van talent.

5.1.8. Dewulf

Dewulf baseert zijn manier van talent meten en onderscheiden op de theorie van Clifton, maar hij betreft hierin ook de context waarin een talent op zijn best functioneert. Tevens reikt hij hefboomvaardigheden aan die de medewerker kan gebruiken wanneer iemand 'doorslaat' in zijn talent. Dit gebeurt volgens Dewulf & Beschuyt (2014) vaker in situaties van stress.

Dewulf & Beschuyt (2014) geven aan vooral geïnspireerd te zijn door de theorie van Buckingham & Clifton, *ontdek je sterke punten*. Waar Buckingham & Clifton (2006) 34 talenten hebben, vullen Dewulf & Beschuyt (2014) dit aan met nog 5 andere talenten. Hierbij maakt hij onderscheid tussen 39 verschillende talenten. Deze verdeelt hij onder in 5 groepen: drive, omgeving, activeren, organiseren en creëren, kennis en oplossend vermogen.

Dewulf (2012) geeft aan dat iedereen meerdere talenten bezit. Wanneer deze talenten ingezet kunnen worden, geeft dat energie en voldoening. Als er taken zijn waarbij iemand geen talent in kan zetten en wellicht geen talent voor heeft dan leidt dit tot taken die heel veel energie kosten (Dewulf & Van Meeuwsen & Tjepkema, 2010). Naarmate het aantal mensen wat activiteiten moet ondernemen waar ze niet goed in zijn stijgt, daalt de arbeidsvoldoening, het gevoel van zelfvertrouwen en de eigenwaarde (Dewulf, 2012).

In tegenstelling tot alle andere theorieën, heeft Dewulf een compleet scala aan meetinstrumenten die samengevoegd zijn in een box. Hierin bevinden zich 34 verschillende soorten werkvormen waarbij de spelers bezig zijn met hun talenten. Waaronder een snel-test die de 39 talenten beschrijft in een zin. Evenals Clifton neemt Dewulf passie en voldoening mee in de beschrijving van de 39 talenten.

Omdat de theorie van Dewulf erg nieuw is, zijn er nog geen definitieve cijfers over een stijging van de job performance zoals die wel te vinden is bij de CSF. Volgens Dewulf (Luk Dewulf, persoonlijke communicatie, 8 januari 2015) heeft een verhoogde job performance met de zelfdeterminatietheorie te maken. De zelfdeterminatie theorie wordt volgens Dewulf gevoed door drie verschillende aspecten: 'autonomie', 'competentie' en 'verbondenheid'. Verbondenheid wordt daarbij gedefinieerd als de wens om een goede relatie te hebben met anderen, competentie is de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan en tot slot autonomie wat verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009).

Van den Broek, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen (2009) geven daarbij aan dat mensen niet verschillen in de 'sterkte' van de behoeften, volgens hen heeft iedereen deze behoeften namelijk. Het gaat er volgens hen echter om in welke mate deze behoeften bevredigd zijn. Luk Dewulf (persoonlijke communicatie, 8 januari 2015) geeft daarbij aan dat een goede leidinggevende de ruimte geeft om deze zaken te ontwikkelen. Samen met de juiste processen en structuur in het bedrijf kan dat zorgen voor een bevrediging van de behoeften en daarmee een verhoging van

de motivatie met als gevolg een verhoogde job performance. Zo benadrukken Van den Broek, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen (2009) dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen, beter functioneren dan hun collega's van wie de behoeften niet voldoende bevredigd zijn. Wat we hieruit kunnen concluderen en wat Dewulf tijdens het interview tevens aangaf, is dat met name de leidinggevende en de organisatie invloed kunnen uitoefenen op een verhoging van de job performance en talentontwikkeling daarvan een onderdeel kán zijn. Daarmee beantwoordt deze theorie aan de gestelde definitie van talent en wordt er gekeken naar passie, voldoening en moeiteloosheid. In tegenstelling tot de theorie van Clifton wordt job performance niet alleen door het toepassen van talentontwikkeling vergroot, maar door de inzet van een goede werkomgeving die zich richt op autonomie, competentie en verbondenheid.

5.1.9. Howard Gardner

Howard Gardner maakt onderscheid tussen verschillende vormen van intelligentie. Hij deelt dit op in zeven KNAP's, namelijk Taalknap, Rekenknap, Beeldknap, Samenknap, Beweegknap, Muziekknep, Zelfknap. Elke KNAP vertegenwoordigd volgens Gardner een vorm van intelligentie. Deze vorm staat voor best ontwikkelde vorm van intelligentie van het kind. Wanneer een kind een bepaalde intelligentie beter ontwikkeld heeft kan het helpen om nieuwe vaardigheden aan de hand van deze vorm te leren of ontdekken. Als kanttekening geeft Gardner (1995) aan dat de verschillende vormen van intelligentie niet gemakkelijk te meten zijn. Deze kunnen alleen gemeten worden door kinderen in verschillende omgevingen te plaatsen waarbij zij zelf kunnen ontdekken welke vorm zij als het meest prettig ervaren (Gardner, 1995). Tevens zijn er door andere auteurs verschillende toevoegingen gedaan aan de zeven KNAP's zoals natuurknap en filosofieknap. Zelf geeft Gardner aan de voorkeur te geven aan zijn eigen zeven KNAP's met als eventuele toevoeging natuurknap (Gardner, 1995).

5.1.10. Belbin

Verder zijn er de Belbin teamrollen. Belbin maakt onderscheid tussen de verschillende rollen die iemand aanneemt binnen een team in een werkomgeving. Een teamrol wordt hierbij gedefinieerd als "A tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way" (Geetha, 2014). Origineel waren er 8 verschillende teamrollen, later voegde Belbin 'Specialist' toe, zie bijlage 10 voor de verschillende teamrollen en de betekenis. Hij ontdekte dat wanneer een individu werd geplaatst in een team, diegene gedrag vertoonde wat in een van deze teamrollen geplaatst kon worden (Geetha, 2014). Belbin definieert zijn rollen door middel van zes verschillende factoren: Personality, Mental Ability, Current Values and Motivation, Field Constraints, Experience en Role Learning.

Belbins theorie wordt in organisaties gebruikt om medewerkers meer zelfkennis te geven tegenover hun eigen gedrag, om beter begrip te krijgen tegenover de groepsdynamiek, om teams beter te laten presteren, beter te laten samenwerken, de cohesie binnen de teams te vergroten en een hoger niveau van efficiëntie en performance te bereiken, maar ook om verbeterpunten en punten waarbij coaching en ondersteuning nodig is te kunnen benoemen (Geetha, 2014).

Tijdens zijn onderzoek naar de teamrollen heeft Belbin de deelnemers tevens Cattell's 16 PF in laten vullen om een beeld te krijgen van de karaktereigenschappen van

de deelnemers (Geetha, 2014). Zoals eerder aangegeven in paragraaf 5.1.2. is Cattell 's theorie niet reproduceerbaar en dus minder betrouwbaar.

Een ander nadeel is dat vergelijkbaar met Cattell, er weinig empirisch bewijs is van een positief effect op de performance door gebruik te maken van de teamrollen van Belbin. Er is slechts een onderzoek bekend, waarbij een positieve uitkomst bij de correlatie tussen de voorspelde performance en de daadwerkelijke performance gevonden is (Belbin, Aston & Mottram in Geetha, 2014).

BELBIN North America (2014) geven als commentaar dat Belbins onderzoek een Cultural Bias heeft. Zijn onderzoek vond plaats in Groot-Brittannië in de jaren 70, gericht op de hogere managementteams met vooral veel oudere mannen "Understanding and application of the concept of team roles is quite useful for managers, supervisors, consultants, coaches and mentors in building teams that perform high" (Geetha, 2014). Aangezien de doelgroep van dit onderzoek zich richt op teams die in de praktijk functioneren (laag) en vooral bestaan uit vrouwen sluit Belbin wederom niet aan.

Wat meet de test? BELBIN North America (2014) stelt dat Belbin gedrag en niet persoonlijkheid meet. Zij stellen dat een persoonlijkheid niet enkel op team-gerelateerde zaken gemeten kan worden. Tevens geven zij aan dat Belbin geen psychometrisch instrument is, en dus geen persoonlijkheidskenmerken meet (BELBIN North America, 2014).

5.2. Mening organisatie

Tijdens interviews met het management en de directie zijn er een aantal dingen naar voren gekomen die van belang geacht worden betreffende een passende meetmethode voor talent. Zo ziet de organisatie het van groot belang om de kwaliteiten van de individuele medewerkers in beeld te brengen.

Zij hechten waarde aan de passie die een medewerker heeft voor zijn werk en willen door middel van talentontwikkeling dit bij alle medewerkers naar boven halen.

Niet alleen voor de organisatie beschikbaar, maar ook voor de medewerker zelf en zijn collega's. Hierdoor wordt de zelfkennis van medewerker vergroot en tevens de kennis van collega's over elkaars kwaliteiten. De organisatie ziet hierin een kans om de samenwerking tussen collega's te verbeteren en uiteindelijk een open bedrijfscultuur te creëren waarbij iedereen elkaar feedback kan geven gericht op deze kwaliteiten.

Wat betreft de implementatie zien zij dit graag in de vorm van verschillende profielen waaraan de medewerker zijn talenten kan koppelen.

Als het gaat om talent zien zij dit als iets waarvoor iemand van nature uit goed in is en in uitblinkt. Wat die persoon als vanzelf doet en diegene gemakkelijk aangaat. Iemand die een talent heeft volgens hen, zal daarbij altijd 'net dat beetje extra' doen. Daarnaast geven zij ook aan dat talent gekoppeld kan worden aan een passie van iemand en wat iemand leuk vindt om te doen. Uiteindelijk zal dit volgens hen resulteren in een vergroot werkplezier. Daarnaast zeggen ze dat iemand niet per se maar één talent heeft maar ook meerdere talenten kan hebben. Tenslotte vinden ze het belangrijk dat er ook gekeken wordt naar wat een talent nodig heeft en hoe de organisatie hierop in kan spelen.

(Algemeen Directeur, Vestigingsmanager & Manager Kinderopvang, persoonlijke communicatie, 9 oktober 2014)

Uit bovenstaande kunnen we een aantal factoren halen die meegenomen moeten worden in de definitie van talent die wij zullen hanteren tijdens dit onderzoek.

- Passie
- 'net dat beetje extra' wordt tijdens dit onderzoek vertaald naar een verhoogde job performance
- Het 'gemakkelijk afgaan' vertalen we naar 'moeiteloos gaan'
- 'iets wat iemand leuk vindt om te doen' levert dus voldoening op. Tijdens dit onderzoek zullen we dan ook voldoening aanhouden als begrip.

Talent heeft dus te maken met passie, een verhoogde job performance, moeiteeloos gaan en het levert voldoening op. Dit is ook terug te vinden in de opgestelde definitie van Talent.

5.3. De vergelijking

Om te kunnen vergelijken wat de overeenkomsten zijn tussen hetgeen de organisatie relevant vindt bij het meten en onderscheiden van talent en de verschillende meetmethode worden de verschillende meetmethoden getoetst aan de vier verschillende aspecten van de definitie van talent, namelijk 'moeiteloos', 'voldoening', 'passie', 'verhoging job performance'.

De testen van Luk Dewulf en Clifton nemen in hun definitie passie en voldoening mee. Binnen de organisatie wordt dit gezien als iets wat onlosmakelijk verbonden is aan talent. Bij de overige testen (Van Noort & Wabbels, diepte- interviews en 360 graden feedback) kan passie en voldoening bevraagd worden, waardoor zij mogelijk binnen de gestelde definitie passen. Deze testen (Van Noort & Wabbels, diepte-interviews en 360 graden feedback) worden gebaseerd op het onderzoeken door middel van het bevragen van iemand naar zijn dan wel haar talenten. Wanneer dit op de juiste manier gebeurd kunnen dit een erg sterke instrumenten zijn. In tegenstelling tot de eerder besproken testen is er bij deze vormen geen duidelijke definitie van talent en wordt dit open gelaten om door de interviewer/geïnterviewde ingevuld te worden.

De bevindingen zijn samengevoegd in de volgende tabel:

Verschillende meetmethoden	Aspecten van Talent			
	Moeiteloos	Voldoening	Passie	Verhoging job performance
MBTI	+/-	+/-	-	-
16 PF	+/-	+/-	-	-
The Big Five	+/-	+/-	-	+
Diepte interviews	+/-	+/-	+/-	-
360 Feedback	+/-	+/-	+/-	+/-
Van Noort & Wabbels	+/-	+/-	+/-	+
Seligman & Peterson	++	++	++	-
CSF	++	++	++	+
Dewulf	++	++	++	+/-
Gardner	++	+	-	-
Belbin	+	+	-	+

Tabel 1: De verschillende meetmethoden vergeleken met de aspecten van talent.

-	Geen bewijs gevonden
+/-	Matig bewijs gevonden
+	Bewijs gevonden
++	Sterk bewijs gevonden

Tabel 2: Legenda van Tabel 1

Hoe tot deze bevindingen is gekomen wordt in deze paragraaf toegelicht. Allereerst is het belangrijk om nogmaals stil te staan dat binnen de literatuur niet elke test gezien kan worden als een talententest. Zo worden er binnen dit onderzoek ook testen behandeld die vallen onder persoonlijkheidstesten en testen die meegenomen zijn vanwege de hoge interesse vanuit directie en management van de organisatie. Binnen de tabel is bij meerdere instrumenten een +/- te vinden bij moeiteloos en passie. Zo is bij 360 graden feedback en open interviews het taak van de interviewer of beoordelaar om hierover vragen te stellen of hierop feedback te geven. Omdat bij beide meetmethoden geen vaste vragen staan of zaken waarover feedback gegeven moet worden is hier geen eenduidig antwoord op te geven. Daarnaast zijn er ook meetmethoden zoals MBTI, 16 PF, The Big Five en Van Noort & Wabbels die een +/- hebben ontvangen op deze twee aspecten. Daarnaast is het belangrijk om stil te staan bij het feit dat wat betreft Van Noort & Wabbels er naar talent wordt gekeken als iets wat slechts enkele medewerkers bezitten. Dit staat in contrast met de visie van de directie, zij geloven dat de aanwezigheid van talent meer gangbaar is dan deze theorie doet geloven. (Directeur, Algemeen Directeur, Vestigingsmanager & Manager Kinderopvang, persoonlijk contact, 11 september 2014 en 9 oktober 2014). Verder is er binnen het onderzoek van Van Noort & Wabbels onvoldoende informatie over de beweegredenen van de werknemer met het talent, waardoor onduidelijk is of de medewerker voldoening haalt uit het uitvoeren van zijn taken.

MBTI is gebaseerd op het idee dat iemand de test invult gebaseerd op zijn voorkeur op het gebied van de vier verschillende gebieden. Waarop die voorkeur van de respondent gebaseerd wordt, is verder niet uitgewerkt. Men kan hierbij echter stellen dat de respondent zijn voorkeur zal geven, gemotiveerd door zaken waarbij de respondent heeft ervaren dat deze moeiteloos gaan of voldoening opleveren. Ditzelfde geldt voor de testen van 16 PF en The Big Five. De laatstgenoemde test heeft in tegenstelling tot MBTI en 16 PF wel een door onderzoek bevestigd effect op de job performance wat terug te vinden is in een van de vijf factoren van The Big Five, namelijk 'conscientiousness'.

Op het gebied van job performance zijn er veel testen die afvallen. Het is moeilijk of zelfs onmogelijk om bewijs te vinden of het toepassen van de meetmethode effect op het verhogen van de job performance. Dat heeft er deels mee te maken omdat er geen duidelijke definitie van job performance te vinden is. Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.5. is binnen dit onderzoek echter gekozen voor een definitie die zich richt op een positieve stijging op de prestaties van het werk.

De definitie van een teamrol door Belbin is contextafhankelijk, dat houdt in dat iemand alleen volgens 'zijn' teamrol presteert, wanneer deze persoon binnen dezelfde context blijft functioneren (Geetha, 2014). Zodra hierbinnen iets veranderd, kan ook de rol van de respondent veranderen. Aangezien binnen 't Goudvisje geen vaste teams zijn en deze regelmatig veranderen sluit Belbin niet aan. Wat betreft Gardner (1995) is dit een theorie die gebaseerd is op de filosofie dat iedereen

meerdere vormen van intelligentie bezit. De sterkst ontwikkelde vorm, bepaalt welke leermethode het meest effectief zal zijn (Gardner, 1995).

Belbin en Gardner zijn sowieso geen talententesten, maar daarnaast passen ze ook niet binnen de definitie. Waar het positieve effect van Belbin op de job performance echter als een van de weinige bevestigd is door onderzoek is er voor Gardner nihil bewijs te vinden.

Tenslotte op het gebied van moeiteloos, voldoening en passie Seligman & Peterson, Clifton en Dewulf het sterkst. Seligman & Peterson hebben een erg brede definitie van talent die zich niet alleen richt op de werkvloer, wat dat betreft is deze theorie hierdoor minder toepasbaar binnen 't Goudvisje. Hierdoor is er ook geen informatie te vinden wat de invloed is van deze theorie op de werkvloer en daarmee op de job performance. Wat betreft het effect op de job performance van de CSF is hier uitgebreid onderzoek naar gedaan. Door het invoeren van deze methode steeg de productiviteit, de winst en daalde het personeelsverloop.

Dewulf heeft echter een andere kijk en definitie van job performance en ziet dit als iets wat veel meer te beïnvloeden is door een goede leidinggevende die autonomie, competentie en verbondenheid biedt aan zijn medewerkers (Dewulf, persoonlijke communicatie, 8 januari 2015). Dewulf (persoonlijke communicatie, 2015) geeft aan dat een leidinggevende die op deze manier medewerkers motiveert en daarbij het talent van de medewerkers in het oog houdt een positief resultaat zal zien in de job performance. Daarmee kunnen we stellen dat zijn theorie ook een positief effect zal hebben op de prestaties.

6. Conclusie

Om antwoord te geven op de vraag welk meetinstrument passend is voor het meten en onderscheiden van talent aansluitend bij de wensen en behoeften van directie en management van Kinderopvang 't Goudvisje, zal ik in dit hoofdstuk de verbanden die uit de resultaten naar voren komen, geordend per deelvraag weergeven.

Kinderopvang 't Goudvisje hecht waarde aan de passie die een medewerker stopt in zijn werk. Zij verwachten van hun medewerkers vaak 'net dat beetje extra'. Datgene is wat volgens hen iemand een talent maakt. Volgens hen zal een medewerker te alle tijden datgene laten zien wanneer diegene daar talent voor heeft, het zal in dat geval moeiteeloos zijn voor de werknemer. Naast dit alles hecht 't Goudvisje zoals iedere organisatie ook waarde aan cijfers en moet het daarom ook iets opleveren. In dit geval in de vorm van een verhoogde job performance.

Binnen dit onderzoek is door middel van de beschikbare literatuur een definitie van talent bepaald die is aangehouden voor het kiezen van de juiste meetmethode. De definitie hiervoor is mede bepaald door de wensen en behoeften van directie en management. De definitie die gekozen is, is als volgt:

'Talent wordt zichtbaar in activiteiten die moeiteeloos gaan, die voldoening opleveren en waar je passie voor hebt, met als gevolg een verhoogde job performance.'

De volgende twee theorieën zijn naar voren gekomen die voldoen aan de door ons vastgestelde definitie, Luk Dewulf en Donald Clifton.

Zowel Luk Dewulf als Donald Clifton bekijken talent vanuit een appreciative benadering. Waar Clifton kiest voor 34 verschillende talenten, kiest Dewulf er voor 39. Beiden hebben talent vanuit hetzelfde oogpunt bekeken en zien het als iets wat voldoening oplevert, zichtbaar wordt in activiteiten die moeiteeloos gaan, wat passie brengt met als gevolg een verhoogde job performance.

Om die reden kunnen we dus concluderen dat zowel de theorie van Clifton als Dewulf aansluit bij de gestelde onderzoeksvraag.

Wat betreft de verschillende deelvragen ben ik allereerst gaan onderzoeken wat talent is. Dit heb ik onderzocht aan de hand van verschillende aspecten. Zo heb ik gekeken naar de verschillende vormen van talent. Allereerst is er een verschil te onderscheiden tussen nature en nurture benaderingen. De meeste auteurs kiezen hierbij voor de combinatie van beiden. Daarnaast is er ook nog iets te zeggen over een positieve of negatieve benadering, ookwel gap- of appreciativebenadering genoemd. Hierbij gaat het om het opvullen van de gaten, of over het versterken van hetgeen al aanwezig is.

Tevens heb ik daarbij gekeken naar de wensen van de organisatie en in combinatie met de huidige beschikbare theorie over talent een definitie samengesteld.

Binnen de definitie heb ik de verschillende begrippen uitgewerkt en aangegeven op wat voor manier deze gedefinieerd worden tijdens dit onderzoek.

Vervolgens heb ik gekeken welke verschillende vormen voor het meten en onderscheiden van talent er op dit moment zijn. Zo ben ik terecht gekomen bij verschillende theorieën: MBTI, 16PF, The Big Five, diepte interviews, Van Noort & Wabbels, Seligman & Peterson, Clifton, Dewulf, Gardner en Belbin.

Deze theorieën heb ik onderverdeeld in 3 verschillende groepen, namelijk persoonlijkheidstesten, talententesten en overige testen. Hier heb ik voor gekozen omdat na onderzoek bleek dat niet elke test een talententest was. Zo zijn de eerste 3

testen persoonlijkheidstesten. Belbin valt ook niet onder de categorie talententest omdat dit gaat over de verschillende rollen die iemand aanneemt in groepsverband. Gardner tenslotte gaat over de verschillende intelligenties die iemand bezit. Zijn test lijkt in eerste instantie dicht bij een talententest te staan, echter gaat dit over verschillende leermethoden die aansluiten bij een persoon en niet over de verschillende talenten die een persoon heeft.

Tenslotte ben ik de verschillende meetmethoden gaan vergelijken met de gestelde definitie. Dit heb ik samengevoegd in een tabel waarbij is aangegeven of er bewijs te vinden is of niet voor de verschillende stellingen. Hierbij zijn de theorieën van Dewulf & Clifton naar voren gekomen als de theorieën die aansluiten bij de zaken die het bedrijf relevant acht.

Aan de hand van deze resultaten kan het conceptueel model aangepast worden. De bril waarmee we kijken naar de verschillende meetmethoden kan vervangen worden door de kaders die we hebben gesteld binnen het theoretisch kader, dit kan aangevuld worden met de wensen en behoeften die zijn samengevat in paragraaf 5.3.. De resultaten die hieruit zijn voortgekomen zijn de meetmethoden van Clifton en Dewulf en kunnen in het laatste onderdeel van het conceptueel model worden toegevoegd.

7. Discussie

Binnen dit onderzoek zijn de eerdere onderzoeken naar talent van Christiaensen et al. (2009) en Chaubet (2011) erg behulpzaam geweest. Zij hebben elk op hun eigen manier een invulling gegeven aan het begrip talent. Zo heb ook ik binnen dit onderzoek getracht een invulling te geven aan het begrip talent. Zoals bij ieder onderzoek zijn er ook hierbinnen zaken waarbij discussie mogelijk is, deze zal ik in dit hoofdstuk toelichten.

7.1. Interpretatie

Binnen mijn onderzoek kan ik een onderscheid maken tussen het literatuur onderzoek wat ik heb gedaan en het praktijk onderzoek. Het grootste deel van mijn onderzoek bestond uit literatuuronderzoek. Om de betrouwbaarheid hiervan te vergroten heb ik ervoor gekozen om voldoende literatuur te raadplegen per onderwerp.

Wat betreft het praktijkonderzoek heb ik gekozen voor een gedeeltelijk gestructureerd interview, een groepsinterview en observaties. Aan het gedeeltelijk gestructureerde interview zitten voor en nadelen. Tijdens het interview wordt de geïnterviewde in de mogelijkheid gesteld om zelf ook onderwerpen aan te dragen in tegenstelling tot een volledig gestructureerd interview. Het voordeel hiervan is dat ik zowel de onderwerpen die ik nodig achtte te bespreken, besproken heb, zowel als de onderwerpen die de geïnterviewde graag naar voren bracht. Het groepsinterview heeft zich goed geleend voor het genereren van ideeën met betrekking tot het onderwerp, het diende als een soort brainstorm sessie waarbij iedereen ter tafel kon brengen wat diegene belangrijk vond bij dit onderwerp. Het nadeel hiervan is dat iemand zich geremd kan voelen in aanwezigheid van anderen en daardoor niet alles verteld wat diegene in een een-op-een setting wel zou vertellen. Hier heb ik tijdens mijn onderzoek geen rekening mee gehouden. Dit heb ik niet gedaan vanwege de open bedrijfscultuur die er heerst binnen de organisatie, mijn verwachting hierdoor is dat de invloed hierop nihil is.

Uit de resultaten is gebleken dat zowel de theorie van Clifton als die van Dewulf antwoord geeft op de onderzoeksvraag. Mijn verwachting wat betreft de resultaten was dat ik een enkel antwoord zou vinden. Ik had niet verwacht dat er meetinstrumenten zouden zijn die erg veel op elkaar zouden lijken.

7.2. Beperkingen

Uit de resultaten is gebleken dat er twee passende meetinstrumenten zijn. Echter hebben beide meetinstrumenten elk hun eigen voor- en nadelen. Een groot nadeel van de theorie van Clifton, is dat zijn meetinstrument per keer ingekocht moet worden. Hij geeft een online test, die alleen gemaakt kan worden wanneer er een unieke code ingevoerd wordt die aangeschaft moet worden (+/- €19, - p.s.).

Een voordeel van Luk Dewulf is dat hij behalve een passend meetinstrument, ook verschillende hulpmiddelen biedt voor het toepassen van zijn theorie. Zo reikt hij behalve de verschillende talenten, een box met verschillende werkvormen aan. In die box bevinden zich kaarten met daarop de uitleg van de verschillende talenten, de hefboomvaardigheden die men kan gebruiken om beter gebruik te maken van zijn eigen talent en een beschrijving van de context waarbinnen elk talent het best presteert.

Binnen deze methode wordt er vooral uitgegaan van het positieve en stimuleert het medewerkers om te ontwikkelen in de zaken waarin zij goed zijn in plaats van te investeren in zaken waarin zij tekortkomen. Een nadeel hiervan kan zijn dat medewerkers verzaken in bepaalde taken. Buckingham & Clifton (2003) geven daarbij aan dat het een uitdaging is voor de organisaties om bij deze activiteiten juist wel om verantwoordelijkheid te vragen voor de resultaten van de activiteiten. Dit alles echter zonder een ambitie voor het ontwikkelen van deze vaardigheden, maar door bijvoorbeeld een hulpconstructie te zoeken of taken te verdelen zodat ieder doet waar hij/zij goed in is (Buckingham & Clifton, 2003).

Daarnaast is het belangrijk de testresultaten op de juiste manier te behandelen zodat mensen er ook daadwerkelijk wat aan hebben en er wat mee kunnen doen. Dit advies valt en staat bij de implementatie. Zo benoemt Clifton het belang van het bewust bezitten van de talenten, dit is vanzelfsprekend ook bij Dewulf van belang.

Daarnaast ligt er een grote uitdaging om de passende meetmethode op de juiste manier te implementeren. Hierbij is het natuurlijk van belang dat medewerkers zich bewust worden van hun talenten en leidinggevers hierop gaan aansturen door medewerkers te motiveren, ondersteunen en begeleiden.

7.3. Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek

Binnen mijn onderzoek heb ik een overzicht gemaakt van de verschillende meetinstrumenten van Talent en hierbij de effecten op de job performance weergegeven. Hierbij werd duidelijk dat nog niet van elk meetinstrument het effect duidelijk was op dit aspect. Wanneer dit onderzoek in de toekomst herhaald zou worden hoop ik dat hier meer inzicht in te verkrijgen is.

Literatuurlijst

Act on Impact (2014) *MBTI Karakter en type beschrijving*. Retrieved from: http://www.actonimpact.nl/html/nl/MBTI_profielen.php

Asplund, J., Lopez, S.J., Hodges, T., Harter, J. (2007). *The Clifton StrengthsFinder 2.0 Technical Report: Development and validation*. Retrieved from: <http://strengths.gallup.com/private/Resources/CSFTechnicalReport031005.pdf>

Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., Teunissen, J. (2005). Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Wolters-Noordhoff-Groningen.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

BELBIN North America, Improving teams (15 december, 2014) Limitations of Belbin [Blog post]. Retrieved from: <http://www.improvingteams.com/blog/the-limitations-of-belbin/>.

Bouwen, G. (2010). Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht. Tielt: Lannoo Campus.

Bouwman, M. (2006). *Verhalen die ons motiveren*. Retrieved from http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/pdf_BROCHURE_68.pdf.

Buckingham, M. & Clifton D.O. (2006) *Ontdek je sterke punten*. Utrecht: Spectrum.

Buckingham, M. (2011) *The Fatal Flaw with 360 Surveys*. Retrieved from: <https://hbr.org/2011/10/the-fatal-flaw-with-360-survey/>

Chaubet, E. (2011) *Het belang van relaties bij talentontwikkeling*. Retrieved from: <http://www.scrieprijis.be/sites/default/files/fc5f7236074ef029aa475a6816fe7096.pdf>

Christiaensen, R., Dochy, F., Kinschots, C., Kyndt, E., Marcelis, V., Philips K., . . . Vervaeke, A. (2009). *Talent en Talentontwikkeling: een literatuurstudie*. Retrieved from https://ppw.kuleuven.be/o_en_o/pooll/projectonderwijs/litstudietalententalentontw.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Elsevier Inc. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

Collins, J. C. (2001). Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. Random House.

Csikszentmihalyi, M. (1999). Flow-Psychologie van de optimale ervaring. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Pyrssen P., Renders G., Vandendriessche P., Van der Werf, A., Schonk, H., Westerterp H., . . . Ozinga, L. (2014) *Tapas*. Retrieved from: Tapascity.com

Dewulf, L., Van Meeuwssen, N. & Tjepkema, S. (2010). Talent in Actie. Verbinden van competentie management en talentontwikkeling. O&O (6)

Dewulf, L. (2012). Ik kies voor mijn talent. Lannoo Meulenhoff-België.

Dewulf, L. & Beschuyt, P. (2014) Mijn baas kiest voor mijn talent. Hoe verbind je talenten van mensen met excellente resultaten?. Lannoo Meulenhoff-België.

Dutton, J.E., R. Quinn & K. Cameron (2003). Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.

Gagné, F. (2000). A Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT). Year 2000 update

Gardner, H. (1995). Reflections on multiple intelligences: Myths and messages. Retrieved from <https://learnweb.harvard.edu/WIDE/courses/files/Reflections.pdf>

Geetha, K. (2014) A Critical Study of Belbin's Team Roles Model. *International Journal of English: Literature, Language & Skills*, 144-152.

Glen, C. (2007). Fostering talent opportunity: getting past first-base. *Strategic Direction*, 23(10), 3-5.

Gislason, M. & Tirona, M. (2011). The good, the Bad, and the Ugly of 360 Evaluations. Retrieved from: <https://nonprofitquarterly.org/management/14386-the-good-the-bad-and-the-ugly-of-360d-evaluations.html>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden? *Opleiding & ontwikkeling*, 12 (10), 27-33.

Krekels, D. (2012) Beken(d) talent. Ken je kerntalenten en maak de juiste keuzes voor je studies je werk en je leven. De Standaard Uitgeverij. 978 90 02 25218 1

Lewis, R. E., & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

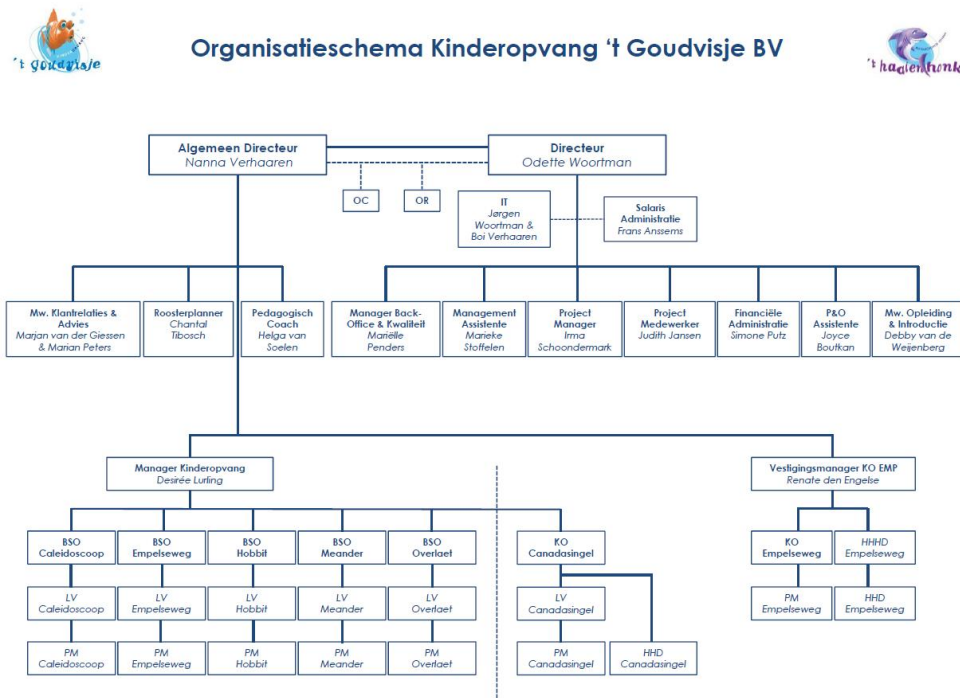
McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs type indicator from the perspective of the Five-Factor model of personality. *Journal of personality*, 57(1), 17-40.

McDougall, W. (1932). Of the words character and personality. *Journal of Personality*, 1(1), 3-16.

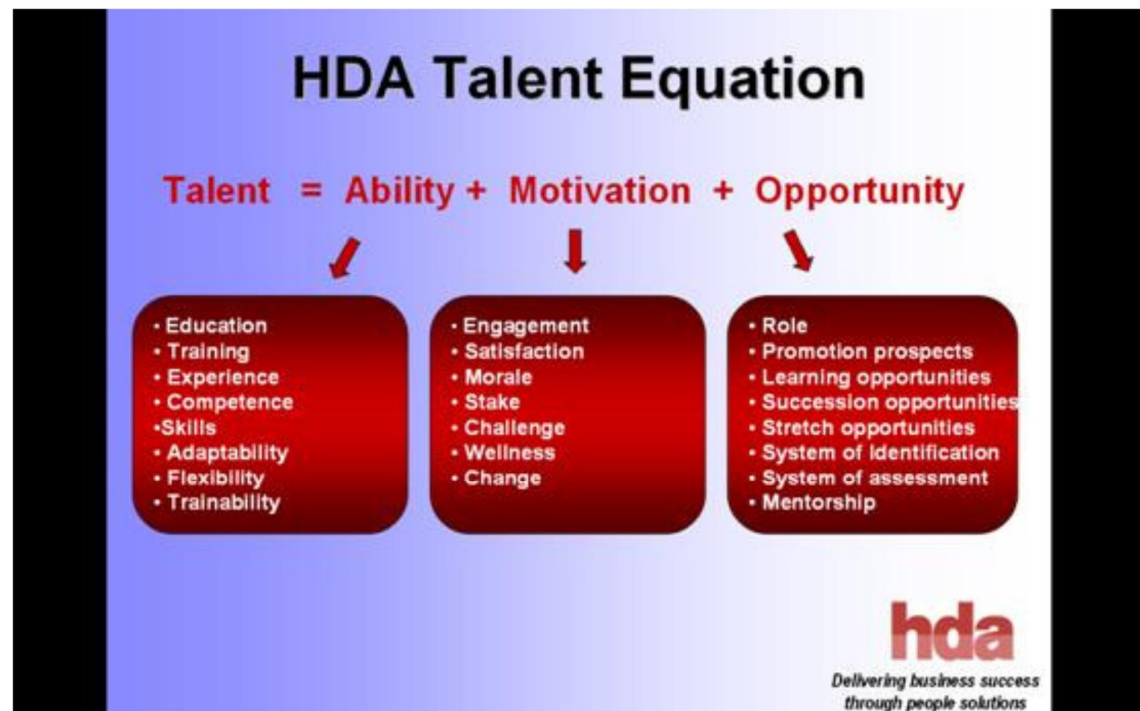
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. Praeger Publishers.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. Oxford University Press.
- Pittenger, D. J. (2001) Measuring the MBTI..., And Coming Up Short. Retrieved from: <http://www.indiana.edu/~jobtalk/Articles/develop/mbti.pdf>
- Rath, T., Buckingham, M. & Clifton, D. (2007). StrengthsFinder 2.0 & Now, Discover Your Strengths.
- Reitsma, E. J. (2011). De zin van passie in het werk: Een onderzoek naar de factoren die passie in het werk bevorderen.
- Simonton, D.K. (2001). Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process. *American Psychological Society*, 10(2), 39-43.
- Sipps, G. J., Alexander, R. A., & Friedt, L. (1985). Item analysis of the Myers-Briggs type indicator. *Educational and Psychological Measurement*, 45(4), 789-796.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of personality*, 60(2), 225-251.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009) De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Orientatie*, 22(4), 316-335.
- Van Noort, R. & Wabbels, H. (2008). Talent is made in the management team. *Develop, Thema Talentontwikkeling*, 81-93.
- Visser, C. (2001). *Succesvol verandermanagement door Appreciative Inquiry*. Retrieved from: <http://m-cc.nl/succesvolverandermanagement.pdf>.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Zorbas, V. (2011). Scarcity of talent threatens profitability. *Canadian Mining Journal*, 132, 10-10.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram

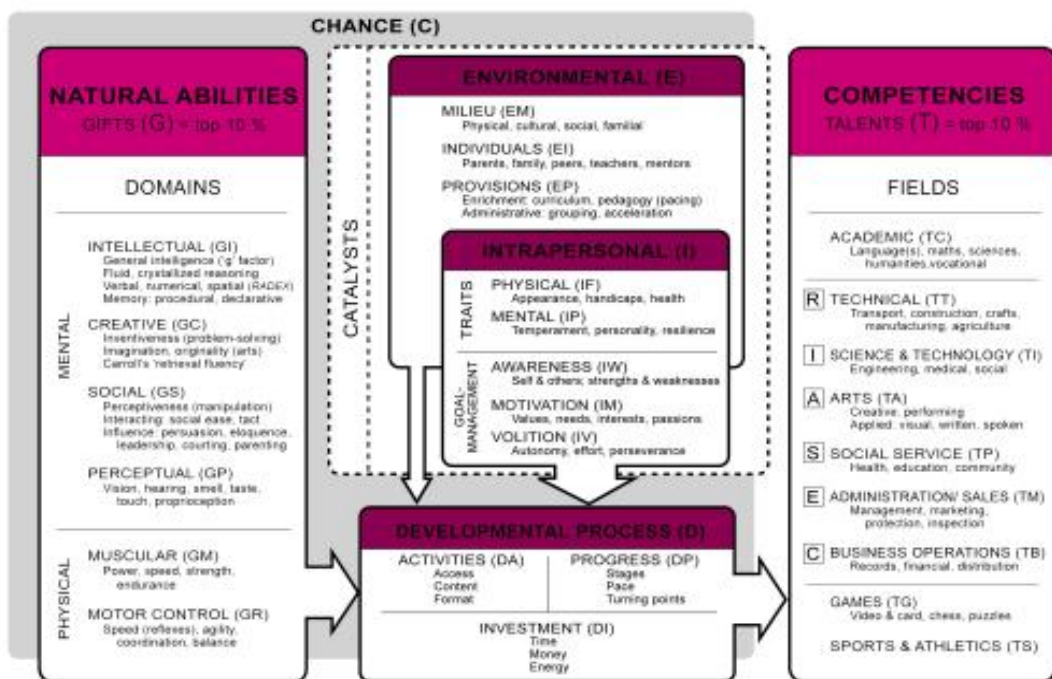


Bijlage 2: HDA Talent Equation (Glen, 2007)



Bijlage 3: DMGT Model (Gagné, 2010)

Differentiated Model of Giftedness and Talent (Gagné, 2010)



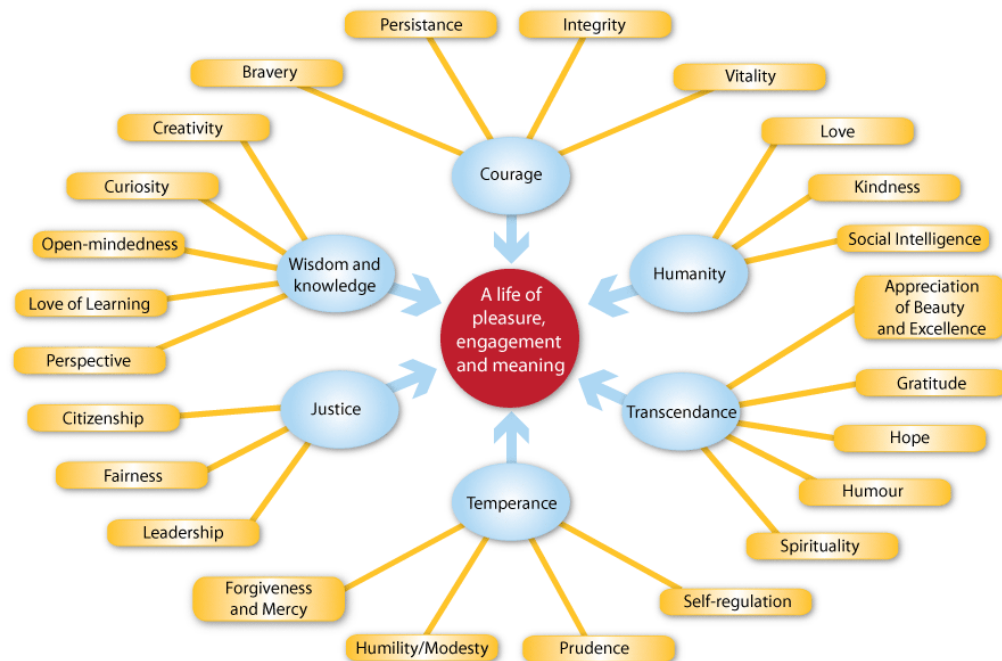
Bron: Landelijk Informatiepunt (Hoog)begaafdheid PO

hoogbegaafdheid.slo.nl

Bijlage 4: Peterson & Seligman

VIA Character Strengths & Virtues

(Peterson and Seligman, 2004)



Bijlage 5: Interview Directeur (11 september, 2014)

Verslag interview Directeur:

1. Is het een ambitie/probleem?

Er is een strategische doelstelling opgesteld, namelijk het formuleren van een duidelijke profilering gericht op kwaliteit, natuurbeleving en gastvrijheid (klantgerichtheid) van de medewerker. In de aanwezige medewerkers worden deze doelstellingen niet optimaal gewaarborgd.

Missie en Visie zijn door directie samengesteld. Aan de hand van deze missie en visie is een strategisch plan gemaakt die de verwezenlijking van de missie en visie moet realiseren.

Het doel van dit strategisch plan is het onderscheiden in de markt, 'de beste willen zijn binnen deze markt.

2. Hoe komt het dat jullie dit willen?

De oorzaak hiervan is de verandering van de markt in de branche kinderopvang'. Er zijn minder kinderen die opgevangen hoeven worden.

Deze markt is behalve door de economische crisis ook veranderd door een aantal veranderingen binnen de gemeente.

Zo is er een nieuw beleid wat om IKC's vraagt (Integraal Kind Centra). Dat zijn centra's waar verschillende vormen van kinderopvang samen zitten, gekoppeld aan een basisschool.

Binnen de gemeente Den Bosch zijn er twee Scholenkringen namelijk ATO en Signum. Om dit te realiseren heeft ATO, de grootste van de beide scholenkringen, een contract afgesloten met Kanteel, een van de grootste concurrenten van KO 't Goudvisje. Hierdoor verliest KO 't Goudvisje al een groot deel van de mogelijke klanten.

De vijver waarbinnen het goudvisje kan zwemmen is dus aanzienlijk kleiner geworden. Maar om zich toch binnen deze markt te kunnen onderscheiden is ervoor gekozen om de medewerkers zo optimaal mogelijk in te zetten voor de organisatie. Kort geleden zijn er nieuwe strategische doelstellingen geformuleerd waaraan het bedrijf de komende jaren wil gaan werken.

3. Wat is hiervoor de aanleiding?

Binnen deze doelstellingen is er ook gekozen om in de medewerkers te investeren. Zij willen zich hierbij richten op drie belangrijke zaken die organisatie breed van belang zijn, namelijk: Kwaliteit, Natuurbeleving en gastvrijheid. Maar waarom dan investeren in personeel? Het bedrijf heeft ervoor gekozen om zich te onderscheiden van de rest aan de hand van deze doelstellingen. Deze moeten dus op een goede manier uitgedragen worden door de medewerkers. Daarnaast zijn bij de meeste bedrijven, 70% van de kosten, personeelskosten.

Om dit te kunnen realiseren heeft de directie ervoor gekozen dat er wat moet veranderen binnen de samenstelling van de teams.

4. Waarom is het een probleem?

De samenstelling is op dit moment niet optimaal, wat ervoor zorgt dat sommige teams de strategische doelstellingen niet beamen. Er zijn al een aantal dingen die Kinderopvang 't Goudvisje doet om de bewustwording van de strategische doelstelling bij medewerkers te vergroten. Zo hebben zij een nieuwe column opgesteld in het maandblad wat voor alle medewerkers binnen de organisatie

beschikbaar is. Verder is er een inspiratiedag geweest voor alle medewerkers op kantoor in KnapVilla. Deze inspiratiedag wordt ook aan een aantal pedagogisch medewerkers aangeboden.

5. Voor wie is het een probleem?/Wie zijn erbij betrokken?

Wie worden er allemaal betrokken bij dit onderzoek? Wie zijn de stakeholders?

- Ouders
- Kinderen
- Managers
- P&O
- Planner (aantal uren per medewerker)

6. Wat voor soort probleem is het?

Sociaal, psychologisch, groep

7. Welke aspecten heeft het probleem (belangrijk en minder belangrijk)

- Financieel belang ++
- Ideologisch belang +
- Commercieel oogmerk
- Geen aandeelhouders (BV – geen NV)

8. Zijn er feiten/cijfers beschikbaar over het probleem?

Er is veel contrast tussen de verschillende teams. Hierover heeft het management en de algemeen directeur meer informatie.

9. Wat gebeurt er als het niet wordt opgelost?

Dan wordt de kracht/knap die iemand van nature heeft niet benut. Het optimale plezier/werksfeer wat de werknemers kunnen hebben wordt niet bereikt.

10. Wat verder ter sprake kwam:

Doel van het strategisch plan van KO 't Goudvisje (+/- 5 jaar):

Het in kaart brengen van de ideale teamsamenstelling van de medewerkers op de groep waardoor de drie strategische doelstellingen alle drie op een zo optimaal mogelijke manier, binnen alle groepen, verbeterd worden.

Wat is de ideale samenstelling van de groep?

Antwoord vanuit het management:

- De basiskennis binnen de kinderopvang
- De 3 extra strategische doelstellingen (Kwaliteit, natuurbeleving en gastvrijheid)

Het is belangrijk dat de medewerkers veel passie en plezier hebben in hun werk.

Wie zijn de concurrenten:

- Witte Wielen
- Kanteel

Handtekening directeur: _____

Vragen:

- Is het een ambitie/ problem?
- Hoe komt het dat jullie dit willen?
- Wat is hiervoor de aanleiding?
- Waarom is het een probleem?
- Voor wie is het een probleem?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Wat voor soort probleem is het? (Sociaal/psychologisch etc.)
- Welke aspecten heeft het probleem? (belangrijk en minder belangrijk)
- Zijn er feiten/ cijfers beschikbaar over het probleem?
- Wat gebeurt er als het niet wordt opgelost?

Aantekeningen:

Strategische doelstelling > duidelijke profilering

- Kwaliteit
- Natuurbeleving
- Gastvrijheid (klantgericht)

In de aanwezige med. worden deze doelstellingen niet optimaal gewaarborgd

Missie en visie door directie

Strategisch plan ter realisatie van deze missie + visie

Strategische doelstellingen

Doel:

- Onderscheiden in de markt
- De beste willen zijn
- De markt in kinderopvang is veranderd 'urgentie'

Termijnplan +/- 5 jaar

(werkveld nederland > natuurbeleving > zie vakblad > groen cement)

Column dobbertje. Knapvilla. Kracht van mensen

Meest ideale team

Wat

Kennisvraag

Wat is de ideale samenstelling van de groepen?

Basiskennis

+ 3 extra attributen

Ideale situatie

Huidige situatie

Wie worden betrokken bij het onderzoek:

Ouders

Kinderen

Managers

P&O Planner (aantal uren)

Belbin kleur

Resultaat:

Duidelijke gewenste situatie

Wat is de huidige situatie

Waar moet je naartoe

Key performance indicatoren

Soort probleem:

- Sociaal
 - Psychologisch
 - Groep
-

Belangen:

- Financieel belang ++
 - Ideologisch belang +
 - Commercieel oogmerk
 - Geen aandeelhouders (BV – geen NV)
-

2^e grootste in de omgeving (1= kanteel)

Witte wielen is 2^e concurrent

70% is personeelskosten

Waar veranker je dus de doelstellingen > personeel

Contrast tussen teams

Algemeen directeur/ vestigingsmanager / manager kinderopvang

Kracht/ knap van nature

Niet alle talenten zijn bruikbaar

Veel passie en plezier daarin

Hoog werkplezier – ook een deel

Bijlage 6: Samenvatting van Interview met de algemeen directeur, vestigingsmanager en manager kinderopvang (9 oktober, 2014)

Interview met de algemeen directeur, vestigingsmanager en manager kinderopvang.

Vragen:

- Gaat er op sommige locaties iets minder?
- Hoe is het probleem kenbaar?
- Hoe definiëren jullie talent?
- Wat willen jullie bereiken?

Vragenlijst:

- Welke kwestie speelt er? (Hoe merken jullie dit?)
- Waarom moet de kwestie worden opgelost en is een onderzoek noodzakelijk?
- Hoe komt het dat jullie dit willen?
- Wat is hiervoor de aanleiding?
- Wie hebben er in welke zin mee te maken?
- Waar doet de kwestie zich voor?
- Wanneer doet de kwestie zich voor?
- Binnen welke omgeving speelt de kwestie zich af?
- Wat wil je specifiek onderzoeken m.b.t. de kwestie (doelstelling)?
- Op wat voor manier is de kwestie zichtbaar?
- Welke aspecten zijn er bij de kwestie betrokken? (belangrijk/ minder belangrijk)
- Zijn er feiten/cijfers beschikbaar over de kwestie?
- Wat gebeurt er als het niet wordt opgelost?
- Wat is/zijn de belangen vanuit de organisatie voor de oplossing van het probleem?
 - o Strategische doelstelling
 - 3 waarden: (kwaliteit/natuurbeleving/gastvrijheid)

Samenvatting:

Binnen de samenwerking op de werkvloer zijn er regelmatig onenigheden en irritaties. Kortom, de samenwerking is niet optimaal.

Op de groep zijn er een aantal taken die de medewerkers uit moeten voeren.

Routinematig zijn er werkwijze ontstaan waarop deze taken aangepakt worden. Zo kan het voorkomen dat een van de medewerkers regelmatig dezelfde taak uitvoert, of juist nooit. Dit wordt door de werknemers als vervelend ervaren. Zo ontstaan er uitspraken zoals:

‘Waarom moet ik dit altijd doen?’ / ‘Waarom doet zij dit nooit?’

De oorzaak van deze irritaties is te vinden in de verschillende waarden van de medewerkers. Iedere medewerker heeft namelijk zijn eigen kijk op de prioriteiten van de taken en de volgorde en wijze waarop deze uitgevoerd moeten worden. Een medewerker zal vaak de taak eerst uitvoeren die hij/zij als meest belangrijk ervaart. Om deze verschillende waarden en belangen een stem te geven is het belangrijk om een onderzoek te doen naar de huidige stand van zaken. Waar ligt de kennis en kunde van de medewerkers, maar vooral, waar liggen de talenten?

Wanneer medewerkers een bewustwording ervaren betreffende hun eigen talenten zullen zij dit kunnen uitdragen naar collega's en hiermee meer begrip en draagvlak creëren. Hiermee kan de werksfeer en de samenwerking verbeterd worden. Behalve voor de werknemers zelf, zal deze verandering ook invloed hebben op de kinderen en ouders. De organisatie gelooft namelijk dat de werksfeer en samenwerking tussen de pedagogisch medewerkers voelbaar is voor de kinderen en daardoor van invloed zal zijn op het welbevinden van het kind. Daarnaast is het ook van groot belang dat de medewerkers, de organisatie op de juiste manier uitgedragen naar de ouder en dus naar de klant. De aanleiding van het onderzoek is de intrinsieke motivatie vanuit de directie om medewerkers te stimuleren te groeien waarin ze sterk zijn. Net zoals een kind de ruimte gegeven wordt vaker te mogen doen wat het leuk vindt.

Wat verder belangrijk is betreffende het onderzoek (verwachtingen):

- Het is belangrijk om de kwaliteiten van de medewerkers in beeld te krijgen
 - o Dit zorgt voor meer zelf kennis
 - o Meer duidelijkheid binnen de groepen. Bijvoorbeeld duidelijkheid over wie elkaar kan helpen.
- Er wordt vanuit het management niet verwacht dat de medewerkers alle talenten zullen bezitten.
- Ook ouders zullen de effecten van de veranderingen merken
- Medewerkers moeten geïnformeerd worden over hun eigen kwaliteiten en wat ze kunnen. Ook moeten verwachtingen uitgesproken worden die zij hebben van elkaar.
- Vanuit de organisatie wordt er verwacht dat zij uiteindelijk ook feedback zullen kunnen geven over wat voor type er goed binnen het team zou passen.
- De medewerkers hebben niet per definitie maar een talent
- Iedereen moet in het bezit zijn van wat basiskennis betreffende de pedagogische werkzaamheden
- Er kunnen een soort van profielen ontstaan die bij de medewerkers passen.
- Ook is het belangrijk te kijken naar wat een talent nodig heeft om zich te laten zien.

Handtekening Algemeen directeur: _____

Handtekening Vestigingsmanager: _____

Handtekening Manager Kinderopvang: _____

Bijlage 7: Narrative data

1. Narrative data:

1.1. **Methodiek:**

Voor mijn onderzoek wilde ik gedrag bestuderen waardoor automatisch observeren de voorkeur heeft. Ik heb gekozen voor een vrije vorm van observeren waarbij ik rondgelopen heb en gedrag bestudeerd heb. De rol die ik heb aangenomen is die van een nieuwe stagiair. De medewerkers waren op de hoogte van mijn stage op het hoofdkantoor. Binnen de organisatie zijn er veel stagiaires, de medewerkers zijn hier aan gewend. Ieder jaar moeten de medewerkers van het hoofdkantoor twee dagen meewerken met de PM-ers, dit om ervoor te zorgen dat zij een goed beeld behouden van de werkzaamheden die zij uit moeten voeren. Het was daarom geen probleem voor mij om enkele dagen mee te lopen. Medewerkers waren desondanks nieuwsgierig naar wat ik ging doen tijdens mijn observaties. De directie had vooraf een informerende mail gestuurd met uitleg over wie ik was en dat ik een afstudeeropdracht uit ging voeren binnen het bedrijf gericht op talentontwikkeling in relatie tot de strategische doelstellingen van de organisatie om de missie en visie te realiseren. In deze mail werd uitgelegd dat de observaties als doel hadden om een goed beeld en gevoel van de organisatie te krijgen en de omgeving waarbinnen dit gebeurt. Tevens wilde ik er achter komen hoe de dagbesteding van de medewerkers eruit zag, welke taken zij hierbinnen hebben en waar mogelijkheden liggen om talent te uiten/ontwikkelen. Omdat het om weinig complex gedrag gaat heb ik ervoor gekozen om ongestructureerd te observeren.

In overleg met de directie heb ik ervoor gekozen om niet geheel mijn rol bekend te maken, omdat er mogelijk onnodig angst zou ontstaan bij de medewerkers om hun baan te verliezen. Deze angsten zijn niet compleet irreëel omdat het binnen de branche op economisch vlak niet zo goed gaat.

Tijdens de observaties heb ik ervoor gekozen om geen aantekeningen te maken. Omdat ik een participerende rol had zou het onhandig zijn wanneer ik mijn handen niet vrij had om mee te helpen. Ik heb ervoor gekozen om alles te observeren, te onthouden en nadien in verslag vorm te noteren. Het voordeel hiervan is dat ik deel uit kon maken van de onderzoekscontext en met een insider-view te werk kon gaan. Het nadeel hiervan is echter dat mensen zich anders gaan gedragen vanwege mijn aanwezigheid (observation-bias).

Tijdens mijn observaties heb ik mijn kleding aangepast op die van de medewerkers door ook een werkpolo aan te doen, hierdoor hoopte ik het vertrouwen te winnen en mijn entree te versoepelen.

Ik heb een dynamische rol gehad, wat inhoudt dat ik op het begin als nieuweling werd gezien en later misschien meer als collega, waardoor ik waardoor ik minder naar mijn onderzoeksrol keek en meer als belangenbehartiger.

Het nadeel van observaties is de selectiviteit: selectief waarnemen, onthouden en opschrijven.

1.2. Observatienotities

Groepen:

1.

Ik heb gedurende 4 weken tijdens 4 dagen en twee middagen op 8 groepen meegelopen.

Het betrof 6 verschillende kinderopvang groepen:

- 23 september, 2014 (09.00-16.00)
 - o Inktvissen (Peuters, te Canadasingel, Rosmalen)
- 25 september, 2014 (09.00-16.00)
 - o Zeepaardjes (Baby's, te Canadasingen, Rosmalen)
- 2 oktober, 2014 (09.00-16.00)
 - o Schildpadjes (Baby's, te Empelweg, Empel)
 - o Zeesterren (Baby's, te Empelweg, Empel)
- 6 oktober, 2014 (09.00-18.30)
 - o Krokodillen (Peuters, te Empelweg, Empel)
 - o Ijsberen (Peuters, te Empelweg, Empel)

En twee verschillende BSO's:

- 13 oktober, 2014 (14.30-17.30)
 - o Tijgerhaaien (BSO, te Empelseweg, Empel)
- 14 oktober, 2014 (13.30 – 17.30)
 - o Hondshaaien (BSO, te Fluitekruid 10, Empel)

Actoren:

2. Welke mensen bevinden zich in de onderzoekssituatie?

Tijdens de observaties heb ik de pedagogisch medewerkers geobserveerd. Tijdens deze observaties waren er natuurlijk ook kinderen aanwezig.

Op elke groep werkten 1-3 PM-ers. Tijdens mijn observaties heb ik bij iedere groep telkens andere medewerkers gezien.

3. In welke functie en met welk doel zijn ze daar, en wat is hun onderlinge relatie?

Van de medewerkers die ik heb geobserveerd werkt het grootste deel als pedagogisch medewerker. Op elke locatie is er ook een locatieverantwoordelijke die ook regelmatig meedraait als PM-er.

Het doel wat zij hebben is het verzorgen van de kinderen met hierbij de strategische doelstellingen in gedachten. De pedagogisch medewerkers zijn collega's van elkaar. Tevens is de locatie verantwoordelijke niet hoger binnen de hiërarchie. Uiteraard hebben zij een leidinggevende functie tegenover de kinderen.

4. Wat doen ze daar (zowel geplande als onverwachtse activiteiten)?

Pedagogisch:

- Kinderen begeleiden om te groeien en ontwikkelen
- Leren praten/kruipen/eten/lopen etc.
- Corrigeren
- Boekjes voorlezen
- Spelletjes spelen met de kinderen

Voeding:

- (fruit)Hapjes voorbereiden
- Fles geven
- Tafel dekken
- Boterhammen smeren

Slapen:

- Kinderen omkleden om te gaan slapen
- Kinderen naar bed brengen
- Kinderen in de gaten houden
- Kinderen uit bed halen
- Kinderen omkleden

Hygiëne:

- Handen, gezichten en neuzen wassen
- Helpen met het toiletbezoek
- Luiers verschonen
- Tafels en stoelen afdoen
- Afwas + wasmand weg brengen

Contact ouders:

- Ouders begeleiden in het afgeven van de kinderen
- Ouders informeren over het verloop van de dag van het kind

Samenwerking:

- Communicatie met en tussen collega's
- Samenwerken met collega's

Overig:

- Activiteiten organiseren (opa/oma dag)
- Indien nodig het toedienen van medicijnen
- Het welbevinden van het kind bijhouden (Dit gebeurt gedurende een periode door middel van een formulier)
- Tijdens het buitenspelen niet alleen de kinderen van de eigen groep, maar alle kinderen in de gaten houden.

5. Tussen wie vinden er interacties plaats en ook tussen wie juist niet, in welke vorm en hoe gaat men zowel verbaal als non-verbaal met elkaar om? Is er een bepaalde volgorde van interacties?

Er vindt interactie plaats tussen zowel de collega's als tussen de kinderen en tussen kind en PM-er. Regelmatig is er ook contact tussen de verschillende PM-ers van verschillende groepen.

Met de allerkleinste kinderen is er meer non-verbaal contact. Dit omdat zij simpelweg nog niet allemaal kunnen praten. Verder is er met de kinderen vooral verbaal contact. Het is belangrijk om de kinderen te informeren via taal zodat zij deze ook zelf kunnen leren.

Onderling tussen de collega's is er sprake van beide vormen van contact.

6. Wat voor indruk maken de actoren: lijken ze gespannen of juist ontspannen, kijken ze vrolijk of juist niet?

Gedurende de dag zijn er verschillende momenten waarbij verschillende emoties spelen. Spannende momenten zijn de momenten waarop de kinderen moeten eten of wanneer er op hetzelfde moment kinderen zijn die aandacht nodig hebben.

7. Hoe zijn ze gekleed?

De werknemers dragen allemaal polo's vanuit de werkgever. De meesten hebben ook vesten die ze hebben gekregen bij het kerstpakket of tijdens het 25 jarig jubileum.

8. Wat zijn andere kenmerken (leeftijd, attributen etc.)

Het merendeel van de medewerkers is vrouw, zij zijn vaak jong, ongeveer rond de 30 jaar oud.

Situatie:

9. Hoe ziet de situatie eruit? (omschrijf die en maak bijvoorbeeld, indien relevant, een plattegrond.)

Elke groep kinderen zit in een vast lokaal. Dit lokaal bestaat uit een grote ruimte waar gespeeld kan worden. Tevens zit er aan elk lokaal een slaapzaal en verschoningsruimte vast. In de slaapzaal zitten enkele bedden waar de kinderen overdag kunnen slapen. In de verschoningsruimte kunnen op meerdere plekken luiers verschoond worden en zitten ook meerdere kleine toiletten die gebruikt worden door de kinderen. Opvallend was dat deze ruimte open was met veel glas.

10. Wat zijn de inrichtingskenmerken van de omgeving: groenvoorzieningen, gebouwen, meubels, planten, posters?

Binnen de organisatie zijn er twee gebouwen die onder beheer van de organisatie zelf vallen. Dit is de kinderboerderij aan de Empelseweg in Empel en het gebouw aan de canadasingel te Rosmalen. Tevens zijn er een aantal BSO's gevestigd binnen schoolgebouwen.

Binnen de organisatie staat natuurbeleving centraal. Hierdoor is er vooral op de eigen locaties voor gezorgd dat er voldoende groen aanwezig is. Tevens is het direct herkenbaar dat de inrichting kindvriendelijk is gemaakt door fingersaves, hoge of verborgen stopcontacten afgesloten trappenhuizen en hoge deurklinken. De meubels zijn aangepast op kinderhoogte waarbij je kan denken aan kleine tafels en stoelen. Er zijn binnen geen planten te vinden en zelden posters. Wel zijn er binnen elk lokaal meerdere speelhoeken te vinden die afgescheiden worden door kasten met spellen of speelgoed erin. Ook is er op elke groep een bank te vinden. Deze wordt regelmatig gebruikt om kinderen de fles te geven of voor ouders om te wachten tijdens het ophalen of wegbrengen van de kinderen.

11. Zijn er opvallende objecten?

De speeltoestellen die buiten staan. Tevens zijn er op de twee eigen locaties hokken voor dieren gebouwd. Op de Empelseweg (boerderij) is er genoeg ruimte voor een stal met pony en geiten. Tevens is er een grote speelweide waar vooral de kinderen van de BSO spelen. Ook zijn er op beide locaties zandbakken, fietsjes en ander speelgoed om buiten mee te spelen.

In de lokalen zijn verschillende speelhoeken ingericht. Zo zijn er vaak hoekjes met poppen, winkelspulletjes, auto's, bouwspullen etc.

12. Zijn er opvallende kleuren, geluiden, geuren of temperatuurkenmerken?

Binnen de organisatie zijn de muren allemaal in dezelfde beige/bruin tinten geschilderd. Het is een kleurrijke omgeving door alle spullen die er aanwezig zijn op de verschillende locaties.

Wat betreft geuren en geluiden brengen de kinderen deze vanzelfsprekend mee.

Observaties per locatie:

Dag 1:

(23 september 2014)

Groep: Inktvissen

Groep met maar een pedagogisch medewerkster. Dus geen inzicht kunnen opdoen gericht op het samenwerken van de medewerker. Er was een duidelijk ritme in de groep en duidelijke afspraken over hoe de dag moest verlopen. Maar weinig creativiteit en nieuwe ervaringen voor de kinderen. In de ochtend en middag was er tijd om buiten te spelen. De medewerkster was ook bezig met het beoordelen van een van de kinderen aan de hand van het welbevinden-formulier.

Dag 2:

(25 september 2014)

Groep: Zeepaardjes

Op deze groep stonden twee medewerkers. De samenwerking leek goed te verlopen zonder dat hierover erg veel communicatie nodig was. De medewerkers waren gewend om samen te werken en wisten wat er van elkaar verwacht werd. Over het algemeen viel me op dat de medewerkers van de eerste twee groepen niet ergens uitmuntend goed in waren.

Dag 3:

(2 oktober 2014)

Groepen: Schildpadjes en zeesterren

Groep 1:

Op de eerste groep stonden drie medewerkers. Merkbaar is dat vanaf dit aantal de samenwerking belangrijker wordt. Er was een flex-medewerker en twee vaste krachten. Één van de vaste krachten nam duidelijk de leidersrol op zich. Zij richtte haar leiding geven echter vooral op de flex-kracht. Ik merkte direct dat er onrust heerste in de groep en dat er iets niet klopte. Mijn gevoel gaf aan dat de tweede vaste medewerkster de samenwerking met de andere medewerkster niet zag zitten. Dit gevoel werd bevestigd toen ik vroeg hoe ze met elkaar communiceerde. Er werd

aangegeven dat niet alles goed verliep en dat de vestigingsmanager de tip had gegeven om een dagelijks werkoverleg te houden. Tijdens dit overleg zouden er dingen besproken moeten worden waaraan de medewerkers zich hadden gestoord aan de ander of dingen die er niet goed verlopen waren.

Ik vroeg of ik aanwezig mocht zijn bij dit overleg. De medewerkers vonden dit prima.

Tijdens het overleg merkte ik dat ze vooral op de oppervlakte bleven en niet elkaar wezen op zaken die zij eerder die dag als storend ervaren hadden.

Er was echter duidelijk merkbaar dat de twee vaste medewerkers zich aan elkaar gestoord hadden (rollen van ogen, bijtende opmerkingen naar elkaar).

Wat betreft de flex-medewerker had ik het gevoel dat zij ondanks alles zo goed mogelijk haar best deed om op de juiste manier de kinderen te verzorgen. Ik weet niet of zij het probleem in de samenwerking daadwerkelijk niet zag, of dat ze ervoor gekozen had het simpelweg te negeren.

Bij deze groep vielen direct hele andere dingen op. De vestigingsmanager vertelde me achteraf dat de groep vrij nieuw was en dat een van de medewerkers een andere medewerkster tijdelijk verving.

Groep 2:

Opnieuw stonden er drie medewerkers voor de groep en opnieuw liep de samenwerking niet geheel vlekkeloos. Er werd weinig gecommuniceerd tussen de medewerkers waardoor de organisatie niet goed verliep. Soms werden kinderen vergeten, bijvoorbeeld tijdens het eetmoment.

Een van de medewerkers was duidelijk een echte verzorger, zij was tijdelijk aanwezig op de groep omdat ze iemand verving. Verder had zij veel oog voor de kinderen en een erg zacht karakter. Ze gaf veel geborgenheid en bescherming aan de kinderen. Dit heeft natuurlijk negatieve en positieve effecten. Los daarvan, wat dit iets wat direct bij haar opviel tijdens de korte periode dat ik daar was.

De andere twee medewerkers waren de vaste medewerkers van die groep. De communicatie tussen deze medewerkers verliep zoals eerder vermeld merkbaar niet goed.

Verder gaf een van de medewerkers aan eigenlijk niet op haar plek te zitten omdat ze een HBO opleiding had gedaan en volgens eigen zeggen veel meer zou kunnen en graag met een andere doelgroep zou willen werken.

Van de derde medewerkster vond ik het erg moeilijk om een beeld te vormen. Ze was veel weg van de groep zonder dat ik direct reden zag voor haar om de groep te verlaten. Ze richtte zich niet volledig op de kinderen maar was vooral met andere dingen rondom bezig. Helaas heb ik haar niet gevraagd wat ze ging doen.

Dag 4:

(6 oktober 2014)

Groepen: Krokodillen en ijsberen

Groep 1:

Bij de eerste groep was er in de ochtend opa en oma dag. Hierdoor verliep de ochtend volgens de PM-ers wat hectischer dan normaal, er was namelijk niet het normale ritme wat iedereen gewend was.

Wat betreft de samenwerking tussen de collega's merkte ik dat er wat spanning was. Er stonden twee leidsters op de groep waarvan er een naar eigen zeggen ziek was.

Door de andere medewerker werd hier wat kil op gereageerd en bijna alsof ze het niet geloofde.

Inmiddels waren de opa's en oma's gearriveerd. De medewerksters hadden gepland dat de kinderen waarvan de oma's en opa's er waren een insectenhotel gingen bouwen en de rest mee mocht helpen of buiten vrij spelen. Maar eerst moesten de kinderen naar het toilet en daarna de jassen en schoenen aan.

Tijdens het verschonen van de kinderen speelden de medewerksters een toverspel met de kinderen. Wat me opviel was dat de ene medewerkster begonnen was, en vervolgens de andere medewerkster het spel afmaakte. Op zich is dat niet vreemd, maar ik kreeg het gevoel dat ze beide aan het vechten waren om het spel te doen zodat ze konden laten zien dat ze goede pedagogisch medewerkers waren aan mij en de grootouders.

Opnieuw was dit een moment waarop de spanning tussen de medewerkers bij mij duidelijk werd. Eenmaal buiten aangekomen was er weinig structuur waardoor de kinderen al snel met de opa's en oma's gingen spelen en het insectenhotel vergaten. Wanneer de medewerksters hier wat meer begeleiding in hadden geboden was het denk ik beter geslaagd.

Later werd tijdens de pauze opnieuw bevestigd door de geïrriteerde medewerkster dat ze niet kon zien dat ze ziek was en dat ze er niet ziek uit zag. Dit toont natuurlijk niet bijzonder veel collegialiteit.

Groep 2:

Bij de tweede groep stonden opnieuw twee PM-ers. Toen ik kwam zaten ze nog in de pauzes en heb ik dus weinig samenwerking kunnen zien. Maar alles wat ik heb gezien leek erg goed te gaan in de groep. Ik voelde geen spanning zoals bij sommige andere groepen en alles leek gemakkelijk en moeiteloos te verlopen.

De kinderen waren aan het knutselen en een van de leidsters was op zoek naar een leuk knutselidee om te knutselen met herfstbladeren. Verder zijn we al erg snel naar buiten gegaan en kwamen al snel ouders om de kinderen een voor een op te halen. Ik kreeg het gevoel dat het laatste uurtje voor de meeste medewerkers erg gespannen was en dat ze erg graag naar huis wilden. Het gevoel van 'de dag is lang genoeg geweest' gaf de sfeer goed weer.

Middag 1:

(13 oktober 2014)

Groep: Tijgerhaaien

Deze BSO bevindt zich als enige niet aangesloten op een school maar bevindt zich in de boerderij op de Empelseweg. De kinderen worden niet onderverdeeld in een bovenbouw/onderbouw groep maar zijn samengevoegd als een grote groep. Omdat dit een erg grote locatie is hebben de kinderen erg veel keuze om dingen te doen. Zo is er een aparte computerruimte, knutselruimte, rust/stilte ruimte, kappers/beauty ruimte, grote bouw ruimte, en een grote algemene ruimte waar bordspellen gespeeld kunnen worden en een keuken aanwezig is. In de laatste ruimte worden de kinderen ontvangen met limonade en een appel of koek.

Hierna mogen zij zelfstandig gaan spelen. Er was ook een van de oproepkrachten aanwezig die een opleiding docent muziek heeft gevolgd aan het conservatorium. Zij nam een aantal kinderen mee om spelletjes te doen door middel van muziek. Alle kinderen mochten meedoen, maar uiteindelijk waren er maar 10 kinderen die interesse hadden. Op de groep waren ongeveer 50 kinderen aanwezig, wat aangeeft

dat dit slechts een klein deel was. Desondanks hebben de kinderen die wel mee deden zoveel plezier gehad dat ze bij een tweede ronde opnieuw mee wilde doen en evenveel plezier hadden.

Wat ik heb gezien is dat de kinderen na binnenkomst direct gaan spelen en de leidsters hier eigenlijk vrij weinig omkijk meer naar hebben. Vooral de oudere kinderen hebben nog maar weinig behoefte aan hulp of leiding. De leidsters richten zich dan ook vooral op de jongste kinderen.

Middag 2:

(14 oktober 2014)

Groep: Hondshaaien

Deze BSO bevindt zich op een externe locatie in tegenstelling tot de tijgerhaaien. De BSO bevindt zich binnenin een school en is onderverdeeld in twee groepen, bovenbouw en onderbouw. Ik heb op beide groepen een kijkje genomen. Allereerst bij de bovenbouw. We zijn met een deel van die groep naar een bos ongeveer 1km van het schoolgebouw gelopen om hier een smokkelspel te spelen. Ondanks de kou vonden de kinderen het erg leuk en konden ze lekker rennen. Opvallend was dat ook de leidster erg enthousiast was over het buiten spelen en net zo hard als de kinderen mee rende.

Toen het tijd was zijn we teruggelopen en heb ik de rest van de middag meegelopen op de onderbouw groep. Op deze groep was direct een andere sfeer. Dit omdat de leeftijd van de kinderen natuurlijk een stuk jonger is. Hierdoor besepte ik direct dat er een groot verschil in omgang met de kinderen is in de verschillende leeftijden. Hierbij kun je denken aan de zelfstandigheid van de kinderen in het pakken van eten en drinken. Op de onderbouw heb ik gezien hoe een viertal kinderen tijdens het spelen een toneelstukje voorbereid hadden om dit vervolgens voor te doen voor de rest van de kinderen. De leidsters gingen hier goed mee om door dit moment te combineren met een appel en wat drinken voor de kinderen.

Vervolgens was het tijd voor een spelletje in de gymzaal waartoe de onderbouw opvang toegang heeft. Wat die dag opviel was de hogere snelheid waarmee de onderbouw overgaat op nieuwe spellen etc. ten opzichte van de bovenbouw. Het tempo bij de onderbouw ligt een stuk hoger. Ik verwacht dat dit komt doordat de spanningsboog van de jongere kinderen nog wat lager ligt.

1.3. Reflectie:

Voor mijn observaties was het van belang om een goed beeld van de organisatie te krijgen en de verschillende werkzaamheden van de medewerkers in beeld te krijgen. Tevens was het voor mij belangrijk om erachter te komen wat het verschil is tussen BSO, baby en peuter groepen.

In de literatuur wordt aangeraden onderscheid te maken tussen observatie notities en theoretische notities. Ik heb ervoor gekozen om hierbinnen geen onderscheid te maken omdat hier voor mijn onderzoek geen meerwaarde aan vast hangt. Het apart beschrijven van de feitelijke observaties en mijn eigen interpretaties. Wanneer ik apart mijn feitelijke, droge observaties zou registreren zou dit binnen mijn onderzoek geen meerwaarde hebben omdat ik het juist gaat om mijn interpretaties. Het gaat om wat ik zie en de manier waarop ik dit interpreteer. Dit kan ik dan namelijk toetsen bij het management en de directie, en meenemen in de keuze voor een passende meetmethode voor talent.

Een kanttekening van alle observaties is, dat ik geen enkele keer aanwezig ben geweest bij het opstarten van de vestiging. Omdat ik vooraf de werkinstructies doorgenomen heb weet ik dat hierbinnen ook enkele activiteiten passen die goed bij de organisatorische kwaliteiten van een medewerker kunnen passen. Ook wordt er in de werkinstructies gesproken over het bijhouden van een logboek en het bestellen van producten. Hiervan heb ik niets gezien tijdens mijn aanwezigheid. Ik weet dat dit regelmatig op vrijdag gebeurt. Op deze dag ben ik echter niet aanwezig en dus ook niet in staat geweest om dit te observeren. Daarmee kan ik concluderen dat ik tijdens mijn observaties veel organisatorische taken niet heb kunnen observeren.

Een tweede kanttekening is het feit dat de medewerkers gewend zijn aan stagiaires van invloed kan zijn geweest op mijn observaties. Hierdoor kan het zijn dat zij mij de standaard stagiaire taken hebben gegeven en dat ik de standaard dingen heb gezien en dus niet de organisatorische taken zoals eerder vermeld. Vaak zijn dit taken die een iemand snel doet terwijl de rest aanwezig is op de groep en de kinderen in de gaten houdt.

Bijlage 8: Cattell's 16 verschillende persoonlijkheidskenmerken

Warmth	Desire for close relationships	Perfectionism	Need to rely on structure rather than leaving things to chance	Vigilance	Extent to which you are cautious of others' motives	Sensitivity	Extent to which emotions influence judgement
Emotional Stability	How calmly you respond to life's demands	Reasoning	Extent to which you can solve numerical & verbal problems	Privateness	How much you like to keep personal information to yourself	Abstractedness	How much attention is given to abstract rather than concrete observations
Liveliness	How freely & spontaneously you express yourself	Dominance	Tendency to assert influence and/or control others	Openness to Change	Extent to which you enjoy new situations & experiences	Apprehension	How much you are prone to self-criticism
Social Boldness	How much at ease you feel in social situations	Rule-Consciousness	How much value is placed on externally imposed rules	Tension	How easily situations can cause you frustration	Self-Reliance	How much you enjoy your own company & trust your own judgement

Bijlage 9: Clifton's 34 verschillende talenten

Achiever	People especially talented in the Achiever theme have a great deal of stamina and work hard. They take great satisfaction from being busy and productive.	Consistency	People especially talented in the Consistency theme are keenly aware of the need to treat people the same. They try to treat everyone in the world with consistency by setting up clear rules and adhering to them.	includer	People especially talented in the Includer theme are accepting of others. They show awareness of those who feel left out, and make an effort to include them.
Activator	People especially talented in the Activator theme can make things happen by turning thoughts into action. They are often impatient.	context	People especially talented in the Context theme enjoy thinking about the past. They understand the present by researching its history.	individualization	People especially talented in the Individualization theme are intrigued with the unique qualities of each person. They have a gift for figuring out how people who are different can work together productively.
Adaptability	People especially talented in the Adaptability theme prefer to "go with the flow." They tend to be "now" people who take things as they come and discover the future one day at a time.	deliberation	People especially talented in the Deliberative theme are best described by the serious care they take in making decisions or choices. They anticipate the obstacles.	input	People especially talented in the Input theme have a craving to know more. Often they like to collect and archive all kinds of information.

Analytical	People especially talented in the Analytical theme search for reasons and causes. They have the ability to think about all the factors that might affect a situation.	developer	People especially talented in the Developer theme recognize and cultivate the potential in others. They spot the signs of each small improvement and derive satisfaction from these improvements.	intellection	People especially talented in the Intellection theme are characterized by their intellectual activity. They are introspective and appreciate intellectual discussions.
Arranger	People especially talented in the Arranger theme can organize, but they also have a flexibility that complements this ability. They like to figure out how all of the pieces and resources can be arranged for maximum productivity.	discipline	People especially talented in the Discipline theme enjoy routine and structure. Their world is best described by the order they create.	learner	People especially talented in the Learner theme have a great desire to learn and want to continuously improve. In particular, the process of learning, rather than the outcome, excites them.
Belief	People especially talented in the Belief theme have certain core values that are unchanging. Out of these values emerges a defined purpose for their life.	empathy	People especially talented in the Empathy theme can sense the feelings of other people by imagining themselves in others' lives or others' situations.	maximizer	People especially talented in the Maximizer theme focus on strengths as a way to stimulate personal and group excellence. They seek to transform something strong into something superb.

Command	People especially talented in the Command theme have presence. They can take control of a situation and make decisions.	focus	People especially talented in the Focus theme can take a direction, follow through, and make the corrections necessary to stay on track. They prioritize, then act.	positivity	People especially talented in the Positivity theme have an enthusiasm that is contagious. They are upbeat and can get others excited about what they are going to do.
Communication	People especially talented in the Communication theme generally find it easy to put their thoughts into words. They are good conversationalists and presenters.	futuristic	People especially talented in the Futuristic theme are inspired by the future and what could be. They inspire others with their visions of the future.	relator	People especially talented in the Relator theme enjoy close relationships with others. They find deep satisfaction in working hard with friends to achieve a goal.
Competition	People especially talented in the Competition theme measure their progress against the performance of others. They strive to win first place and revel in contests.	harmony	People especially talented in the Harmony theme look for consensus. They don't enjoy conflict; rather, they seek areas of agreement.	responsibility	People especially talented in the Responsibility theme take psychological ownership of what they say they will do. They are committed to stable values such as honesty and loyalty.
Connectedness	People especially talented in the Connectedness theme have faith in the links between all things. They believe there are few coincidences and that almost every event has a reason.	ideation	People especially talented in the Ideation theme are fascinated by ideas. They are able to find connections between seemingly disparate phenomena.	restorative	People especially talented in the Restorative theme are adept at dealing with problems. They are good at figuring out what is wrong and resolving it.

self-assurance	People especially talented in the Self-Assurance theme feel confident in their ability to manage their own lives. They possess an inner compass that gives them confidence that their decisions are right.	significance	People especially talented in the Significance theme want to be very important in the eyes of others. They are independent and want to be recognized.	strategic	People especially talented in the Strategic theme create alternative ways to proceed. Faced with any given scenario, they can quickly spot the relevant patterns and issues.
				woo	People especially talented in the Woo theme love the challenge of meeting new people and winning them over. They derive satisfaction from breaking the ice and making a connection with another person.

Bijlage 10: Belbin's teamrollen

team role	descriptors	strengths	allowed weaknesses
Completer / Finisher (CF)	Anxious, conscientious, introvert, self-controlled, self-disciplined, submissive and worrisome	Painstaking, conscientious, searches out errors and omissions, delivers on time	Inclined to worry unduly, reluctant to delegate
Implementer (IMP)	Conservative, controlled, disciplined, efficient, inflexible, methodical, sincere, stable and systematic	Disciplined, reliable, conservative, efficient, turns ideas into practical actions	Somewhat inflexible, slow to respond to new possibilities
Team Worker (TW)	Extrovert, likeable, loyal, stable, submissive, supportive, unassertive and uncompetitive	Co-operative, mild, perceptive and diplomatic, listens, builds, averts friction, calms the waters	Indecisive in crunch situations
Specialist (SP)	Expert, defendant, not interested in others, serious, self-disciplined, efficient	Single-minded, self-starting, dedicated, provides knowledge and skills in rare supply	Contributes on a narrow front only, dwells on technicalities
Monitor Evaluator (ME)	Dependable, fair-minded, introvert, low drive, open to change, serious, stable and unambitious	Sober, strategic and discerning, sees all options, judges accurately	Lacks drive and ability to inspire others

Co-ordinator (CO)	Dominant, trusting, extrovert, mature, positive, self-controlled, self-disciplined and stable	Mature, confident, a good chairperson, clarifies goals, promotes decision making, delegates well	Can be seen as manipulative, offloads personal work
Plant (PL)	Dominant, imaginative, introvert, original, radical-minded, trustful and uninhibited	Creative, unorthodox, solves difficult problems	Too preoccupied to communicate effectively
Shaper (SH)	Abrasive, anxious, arrogant, competitive, dominant, edgy, emotional, extrovert, impatient, impulsive, outgoing and self-confident	Challenging, dynamic, thrives on pressure, has drive and courage to overcome obstacles	Prone to provocation, offends people's feelings
Resource Investigator (RI)	Diplomatic, dominant, enthusiastic, extrovert, flexible, inquisitive, optimistic, persuasive, positive, relaxed, social and stable	Extrovert, communicative, explores opportunities, develops contacts	Over-optimistic, loses interest after initial enthusiasm.

Bijlage 11: Onderzoeksopzet