

Talentmanager

ADVIESNOTA

KRIDATIE – ELS VAN NOORDUYN

Datum: 21-05-2013

Organisatie: Hogeschool Utrecht
Opleiding: Human Resource Management
Klas: P2B

Studenten: Esther de Bruin 1609348
Marlieke Leermakers 1597541
Denise Leeuw 1610083

Management samenvatting

Wij hebben een onderzoek gedaan naar het ontwikkelingstraject: Talentmanager. Hierbij is onze hoofdvraag:

“Hebben de deelnemers van het trainingstraject zich persoonlijk ontwikkeld voor de organisatie en zijn zij doorgestroomd door Talentmanager?”

Aan de hand van deze hoofdvraag hebben wij onderzoek gedaan naar allerlei aspecten van Talentmanager. Dit onderzoek hebben wij in opdracht van u uitgevoerd, met de bedoeling dat wij de effecten van Talentmanager meten, Talentmanager evalueren en dat wij een advies uitbrengen over eventuele ontwikkelpunten.

Hierbij nemen wij de verschillende perspectieven van verschillende partijen (de brandweer, GHOR en veiligheidsregio's, Els van Noorduyn en de deelnemers zelf) op Talentmanager mee.

Tijdens het onderzoek zijn wij als volgt te werk gegaan: allereerst hebben wij een kennismakingsgesprek gehad over wat wij precies wilden onderzoeken. Vervolgens hebben wij een plan van aanpak opgesteld, waarin wij hebben toegelicht welke hoofdvraag en deelvragen tijdens het onderzoek centraal staan. Daarna hebben wij drie interviews gehouden met de deelnemers van Talentmanager.

Vanuit de informatie uit de interviews hebben we een lijst opgesteld met belangrijke onderwerpen over Talentmanager die duidelijk in de interviews terugkwamen. Daarna zijn we aan de slag gegaan met het zoeken van relevante literatuur. Hieruit is een conceptueel model ontstaan.

Het conceptueel model hebben wij getoetst door middel van het afnemen van een enquête. Deze enquête hebben wij online uitgezet onder vier verschillende groepen Talentmanager-groepen. Na twee weken hadden we 22 respondenten en zijn we aan de slag gegaan met het analyseren van deze gegevens, met behulp van SPSS.

Tot slot hebben wij uit deze resultaten conclusies en aanbevelingen geformuleerd, die wij zullen presenteren aan onze opdrachtgeefster, Els van Noorduyn.

Het onderzoek toont aan dat de respondenten zich persoonlijk hebben ontwikkeld en dat er veel mensen zijn doorgestroomd naar een functie van eenzelfde of een hoger niveau. Toch hebben wij geen verband kunnen aantonen tussen deze twee variabelen. Dit komt doordat zowel de respondenten die wel zijn doorgestroomd, als de respondenten die niet zijn doorgestroomd, allemaal met ongeveer dezelfde mate aangeven dat zij persoonlijk zijn ontwikkeld door het volgen van Talentmanager. Na het analyseren van de verkregen onderzoeksgegevens kunnen wij dus wel concluderen dat de deelnemers veel over henzelf en over de organisatie hebben geleerd en hierbij nieuwe inzichten hebben opgedaan en deze inzichten gebruiken in hun werksituaties. In dit geval heeft Talentmanager voor zijn deelnemers een leerzame en waardevolle bijdrage geleverd, dit is dus een belangrijk en positief resultaat voor alle partijen.

Onze belangrijkste aanbevelingen zijn: voortaan regelmatig evalueren, het verduidelijken van het einddoel van Talentmanager, het kritisch kiezen van de externe trainers. Verder is het van belang dat er onderzocht wordt waarom de persoonlijke ontwikkeling niet leidt tot doorstroming. Hierbij raden wij aan om te werken met nulmetingen (onderzoeksgroepen toetsen die nog moeten beginnen met Talentmanager) en eindmetingen (groepen die Talentmanager hebben afgerond).

Inhoudsopgave

Management samenvatting.....	2
Inhoudsopgave.....	3
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding onderzoek.....	5
1.1.1 Achtergrondinformatie Talentmanager.....	5
1.1.2 Visie brandweer/GHOR/veiligheidsregio's.....	5
1.2 Probleemdefinitie	6
1.3 Deelvragen.....	6
1.4 Opzet van het verslag.....	7
2. Onderzoeksmethode.....	8
2.1 Onderzoeksgroep.....	8
2.2 Procedure.....	8
2.3 Vragenlijst.....	9
2.3.1 Conceptueel model	9
2.3.2 Vragenlijst	14
2.3.3 Hypotheses.....	15
3. Resultaten.....	16
3.1 Beschrijvende analyses.....	16
3.2 Toetsende analyses.....	16
4. Conclusies, aanbevelingen en tekortkomingen	22
4.1 Conclusies	22
4.1.1 Aan de hand van het conceptueel model	22
4.1.2 Aan de hand van de deelvragen en hoofdvraag.....	25
4.2 Aanbevelingen.....	28
4.3 Tekortkomingen.....	30
5. Reflectie.....	31
Literatuurlijst.....	34
Bijlagen.....	35
Bijlage 1 Conceptueel model	35

Bijlage 2 Getuigenschrift	36
Bijlage 3 Kopie e-mail.....	40
Bijlage 4 Kopie introductiebrief.....	41
Bijlage 5 Kopie vragenlijst.....	42
Bijlage 6 Resultaten beschrijvende analyses	50
Bijlage 7 Conceptueel model inclusief resultaatcijfers	53
Bijlage 8 SPSS.....	54
Tabel 1. Relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en doorstroming.....	54
Tabel 2. Totale score persoonlijke ontwikkeling	55
Tabel 3. Totale score doorstroming.....	56
Tabel 4. Totale score trajectleider en externe trainers	57
Tabel 5. Totale scores activiteiten.....	59
Tabel 6. Totale score frequentie en duur.....	61
Tabel 7. Totale score groepsband.....	62

1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven wij een viertal aspecten met betrekking tot de aanleiding en de opzet van het onderzoek. Wij beginnen met het beschrijven van de aanleiding van onderzoek. Hierbij zullen wij extra informatie over Talentmanager geven en over de visie van de brandweer, GHOR en veiligheidsregio's op Talentmanager. Dit is een weergave van ons beeld van Talentmanager, dat wij door middel van informatie uit gesprekken met u en tijdens verschillende interviews hebben verkregen.

Vervolgens zullen wij de probleemdefinitie uitwerken. Daarna zullen wij de deelvragen benoemen. Ten slotte zullen wij kort de opzet van deze nota beschrijven.

1.1 Aanleiding onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is uw vraagstelling met betrekking tot de effecten van het traject Talentmanager bij de brandweer, GHOR en veiligheidsregio's. In de rest van de adviesnota zullen wij de brandweer, GHOR en veiligheidsregio's als één geheel beschouwen en deze gezamenlijk 'de organisatie' noemen.

1.1.1 Achtergrondinformatie Talentmanager

Voor de volledigheid willen wij eerst informatie geven over onze weergave van de achtergrondinformatie over Talentmanager.

Talentmanager gaat over geestelijke en lichamelijke groei en het nemen van je eigen verantwoordelijkheid. Je leert van elkaar, de trainster (Els van Noorduy) en de verschillende gastsprekers.

Er wordt tijdens Talentmanager veel gebruik gemaakt van reflecteren met, door en over elkaar. Daarnaast wordt er aandacht besteedt aan sport en spel. Hierdoor staat lichamelijke fitheid en energiebalans centraal. De behoefte van de groep bepaalt de inhoud van het programma en de groep is (mede)verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma. Het varieert van het regelen van de locaties en sprekers tot het plannen van activiteiten.

Met Talentmanager worden de principes uit de sportwereld gehanteerd. Hieronder wordt verstaan: het zelf doen, het zelf ervaren en het juist in andere werelden halen wat je in je eigen wereld niet vindt of kunt krijgen. Binnen dit traject wordt het belangrijk gevonden om de deelnemers te laten ervaren dat een groep/meerdere groepen, van groot belang kan/kunnen zijn om je eigen ontwikkeling vorm te geven.

Talentmanager bestaat uit elf verschillende thema's. De thema's van de trainingen zijn: leiderschap, lef en durf en ondernemerschap, marketing, kunst en emotie, muziek, patronen, familie en jezelf herkennen, chaostheorie verandering, filosofie betekening voor je eigen vak, beschrijving van taal, verhalen vertellen, toets, footprint en groepsopdracht.

Het traject bestaat uit twaalf bijeenkomsten. Elke maand wordt er gedurende twee dagen één thema behandeld. In de laatste maand wordt er een presentatie gehouden.

Als het gaat om ontwikkeling ligt de nadruk bij de organisatie meestal op de operationele ontwikkeling van de medewerkers. Veel minder wordt stilgestaan bij het werken aan persoonlijke groei en het ontwikkelen van strategisch leren denken. Hier wordt binnen Talentmanager juist wel veel aandacht aan geschonken.

1.1.2 Visie brandweer/GHOR/veiligheidsregio's

Het idee voor het traject Talentmanager komt voort uit de behoefte van de leiding van de korpsen aan een nieuwe visie op talentontwikkeling.

Renée Oprel, HR Beleidsadviseur Management Development, Loopbaanontwikkeling en

Competentiemanagement bij de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, zegt: “In een veranderende arbeidsmarkt moeten we proberen een aantrekkelijke werkgever te blijven. Dat betekent dat je ambitieuze, jonge mensen moet prikkelen en uitdagen. Met Talentmanager doen we dat.”¹

De kracht van het programma zit volgens Renée Oprel in diversiteit van de deelnemers, zowel wat betreft functie en achtergrond als spreiding over de regio. Een belangrijk element bij Talentmanager is het leren van elkaar. Een sterk punt is ook dat de inhoud van het programma organisch is. Hoewel er een aantal managementonderwerpen aan bod komt, is het de groep die bepaalt waar het over gaat. Hierdoor worden de deelnemers gedwongen anders te leren denken (out of the box) en bepaalde vaste patronen en structuren los te laten.¹

1.2 Probleemdefinitie

Als eerst beschrijven wij wat onze doelstelling van het onderzoek is geweest en vervolgens met welke hoofdvraag wij aan dit onderzoek hebben gewerkt.

Het doel van ons onderzoek is het meten van de effecten van het traject Talentmanager. Wij voeren een combinatie van een effectstudie en een evaluatieonderzoek uit. Hierbij hebben wij onderzoek gedaan naar de verschillende groepen die hebben deelgenomen aan Talentmanager. Het gaat om de groepen die het traject hebben gevolgd waarbij u de trajectleidster was.

De combinatie van een effectstudie en een evaluatieonderzoek houdt in dat wij twee aspecten onderzocht hebben.

Allereerst hebben wij onderzoek gedaan naar de effecten van Talentmanager. Hierbij hebben wij onderzocht of de deelnemers van Talentmanager in de verschillende groepen persoonlijk zijn ontwikkeld. Daarnaast hebben wij onderzocht of de deelnemers van Talentmanager zijn doorgestroomd binnen de organisatie. Het kan daarbij over verticale en horizontale doorstroom gaan. Dit betekent doorstroom naar een functie op hetzelfde niveau, of doorstroom naar een functie op een hoger niveau.

Ten tweede hebben wij een stukje onderzoek gedaan naar de mening van de deelnemers. De reden hiervoor is dat de effecten van dit traject en de ervaringen en observaties van de deelnemers nauw met elkaar samenhangen. In onze optiek leiden de negatieve ervaringen en observaties tot een duidelijk beeld van de verbeterpunten van het traject. Dit zal later in deze adviesnota duidelijker worden.

Omdat het eerste deel, de effectstudie, volgens ons een belangrijker aspect is in ons onderzoek zullen wij ons voornamelijk daarop richten. Het tweede deel zorgt voor verklaringen van de uitkomsten uit het eerste deel van het onderzoek.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *“Hebben de deelnemers van het trainingstraject zich persoonlijk ontwikkeld voor de organisatie en zijn zij doorgestroomd door Talentmanager?”*

1.3 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, hebben wij verschillende, specifiekere deelvragen geformuleerd om tot een juiste conclusie te komen. Hierna beschrijven wij de deelvragen:

¹ Bron: http://www.brandweernederland.nl/algemene_onderdelen/innovaties/2010/organisatie/ruim-baan/

1. Wat is Talentmanager?
2. Wat is het gewenste resultaat van het volgen van Talentmanager?
3. In welke mate is het gewenste resultaat bereikt?
4. Welke factoren zijn nodig om het gewenste resultaat met Talentmanager te bereiken?
5. Zijn er verschillen in resultaat tussen de verschillende groepen?
6. Welke thema's zijn de deelnemers bijgebleven?
7. Hoe hebben de deelnemers de interactie met Els van Noorduyt ervaren? (vertrouwen, communicatie/duidelijkheid, medewerking)

1.4 Opzet van het verslag

De adviesnota is onderverdeeld in verschillende hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk geven wij kort de aanleiding van het onderzoek, de probleemdefinitie/hoofdvraag, de deelvragen en de opzet van het verslag weer. In hoofdstuk twee beschrijven wij de onderzoeksmethode. Hieronder vallen de onderzoeksgroep, procedure en de verduidelijking van de vragenlijst en het conceptueel model. In het derde hoofdstuk gaan wij in op de resultaten van het onderzoek. Wij gaan dieper in op de beschrijvende analyses en vervolgens op de toetsende analyses. Daarna zullen wij in hoofdstuk vier onze conclusies, aanbevelingen en tekortkomingen nader beschrijven. In ons laatste hoofdstuk reflecteren wij op het onderzoek zoals: wat hebben wij geleerd en zouden wij de volgende keer anders doen, welke competenties hebben wij geleerd en wat zijn onze tips voor het verbeteren van het onderzoek. Tot slot zal er een literatuurlijst en de bijlagen volgen.

2. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode wij hebben toegepast in ons onderzoek naar Talentmanager. In de eerste paragraaf wordt de onderzoeksgroep toegelicht. Vervolgens wordt beschreven welke procedure wij gehanteerd hebben bij het kwantitatieve onderzoek. Daarna wordt beschreven uit welke onderdelen de vragenlijst bestaat aan de hand van het conceptueel model met de wetenschappelijke literatuur. Hierna zullen wij de opbouw van onze vragenlijst weergeven en onderbouwen. Als laatste zullen wij onze hypothesen beschrijven.

2.1 Onderzoeksgroep

Tijdens ons eerste kennismakingsgesprek zijn wij te weten gekomen dat u trainingen geeft aan mensen die werkzaam zijn bij de Brandweer, Veiligheidsregio en GHOR uit de volgende regio's: Rotterdam-Rijnmond, Haaglanden, Holland-Midden, Zuid-Holland-Zuid en Midden-West-Brabant.

Bij dit onderzoek toetsen wij de gehele populatie. Dit houdt in dat wij alle deelnemers die hebben deelgenomen aan Talentmanager binnen de onderzoeksgroep vallen. Hieronder verstaan wij de groepen die Talentmanager onder uw toezicht hebben gevolgd. Deze groep omvat 36 onderzoekseenheden.

Buiten de doelgroep vallen groep 0, 5 en 6. Groep 0 is namelijk niet door u ondersteund en groep 5 en 6 zijn in januari 2013 van start gegaan en dus nog niet afgerond. De externe trainers, zoals gastsprekers, vallen niet binnen onze onderzoeksgroep.

2.2 Procedure

De procedure van ons onderzoek is van start gegaan met een kennismakingsgesprek op de Hogeschool Utrecht. Vervolgens heeft u alle deelnemers van Talentmanager op de hoogte gesteld van ons onderzoek via een e-mail. Daarna hebben wij het onderzoek opgesplitst in twee delen: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Deze twee delen van het onderzoek beschrijven wij in dit hoofdstuk.

2.2.1 Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek hebben wij gedaan door drie interviews te houden met deelnemers van Talentmanager. Wij hebben deze kandidaten persoonlijk per e-mail of telefonisch benaderd. Uit de interviews hebben wij essentiële informatie verkregen om vervolgens een conceptueel model en een vragenlijst op te stellen. Hiervoor hebben wij eerst de interviews moeten labelen. Overigens hebben wij tijdens de interviews aan de personen duidelijk gemaakt dat de informatie die wij hebben gekregen vertrouwelijk verwerkt wordt. Naar onze mening is de informatie die wij uit de interviews verkregen hebben erg belangrijk en kenmerkend voor Talentmanager. Uit deze informatie hebben wij de onafhankelijke variabelen gehaald, die in ons conceptueel model staan (zie bijlage 1).

Dit zijn onze onafhankelijke variabelen:

- Trajectleider en externe trainers;
- Activiteiten;
- Frequentie en duur;
- Groepsband.

Aan de hand van de interviews, in combinatie met de bestudeerde literatuur, zijn wij tot de conclusie gekomen dat de bovenstaande onafhankelijke variabelen leiden tot persoonlijke

ontwikkeling voor de organisatie en dat dit uiteindelijk zal leiden tot het doel van het traject, namelijk doorstroming in de organisatie. In de literatuur hebben wij geen koppeling kunnen vinden tussen persoonlijke ontwikkeling en doorstroom, wij leiden deze koppeling af uit onze interviews. Wij zullen dit toetsen met behulp van SPSS², om te kijken of de deelnemers na het volgen van Talentmanager van functie zijn veranderd. En zo ja, of dit een horizontale of verticale doorstroming betreft.

2.2.2 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden met alle deelnemers uit de groepen 1, 2, 3 en 4 van Talentmanager. De enquête hebben wij afgenomen met behulp van een online programma: www.e-mailenquete.nl. Dit programma biedt een standaard (e-mail) enquêteopmaak.

Wij hebben alle deelnemers een e-mail gestuurd met daarin een verwijzing naar een link die zij kunnen kopiëren in de werkbalk van een internetpagina (zie bijlage 3). Op deze wijze kunnen de deelnemers de vragenlijst online openen en invullen. In deze e-mail hebben wij tevens een introductiebrief als bijlage meegestuurd waarin staat beschreven hoe de procedure verloopt (zie bijlage 4). Hierin hebben wij benadrukt dat deelnemen aan deze enquête anoniem is en dat de gegevens ook anoniem zullen worden verwerkt. Ook staat hierin beschreven dat het deelnemen ongeveer een kwartier de tijd kost. Wij hebben deze brief zo nauwkeurig en begrijpelijk mogelijk opgesteld. De deelnemers van Talentmanager hebben twee weken de tijd gehad om de enquête in te vullen. Nadat één week was verstreken hebben wij een reminder gestuurd naar alle deelnemers. Daarnaast hebben wij één dag voor het sluiten van de enquête nog een herinnering gestuurd.

Met behulp van SPSS zijn wij in staat geweest om onze hypothesen (verwachtingen) te toetsen (zie 2.3.3). Dit wordt in hoofdstuk 3 Resultaten verder toegelicht.

Tot slot ligt bij ons de verantwoordelijkheid om de resultaten aan u te presenteren en beslist u zelf of de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd gaan worden aan diegenen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek en/of andere belanghebbenden.

2.3 Vragenlijst

In deze paragraaf zullen wij eerst ons conceptueel model beschrijven. Dit conceptueel model zullen wij onderbouwen met wetenschappelijke literatuur. Vervolgens zullen wij de opbouw van onze vragenlijst weergeven en onderbouwen. Als laatste zullen wij onze hypothesen beschrijven.

De vragenlijst (zie bijlage 5) is opgesteld aan de hand van het conceptueel model (zie bijlage 1). Door middel van de enquête hebben wij antwoorden gekregen op de vragen uit onze vragenlijst. Hiermee toetsen wij in hoeverre het conceptueel model van toepassing is op Talentmanager en in welke mate onze hypothesen kloppen.

2.3.1 Conceptueel model

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het conceptueel model tot stand is gekomen. Hierbij zullen wij ingaan op de literatuur die ons conceptueel model ondersteunt. Wij hebben vooral vakinhoudelijke en academische boeken gebruikt (zie literatuurlijst). De volgorde van het conceptueel model is leidend voor de beschrijving.

² Statistical Products and Service Solutions: één van de meest gebruikte softwarepakketten voor de invoer en statistische analyse van gegevens.

Verschillende onderwerpen hebben wij uit de literatuur bestudeerd met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling en doorstroom. Aan de hand van deze literatuur hebben wij een aantal onafhankelijke variabelen gevonden. Deze aspecten zijn aanwezig, of niet aanwezig (en zijn dus onafhankelijk). Volgens onze theorie zou het zo zijn dat hoe meer deze aspecten aanwezig zijn, hoe hoger de persoonlijke ontwikkeling is. De persoonlijke ontwikkeling is dus afhankelijk van de scores op de eerstgenoemde aspecten.

Hieronder definiëren wij alle variabelen uit ons conceptueel model, aan de hand van de bestudeerde literatuur.

2.3.1.1 Persoonlijke ontwikkeling

In het conceptueel model zouden de verschillende, onafhankelijke variabelen moeten leiden tot meer persoonlijke ontwikkeling. Deze persoonlijke ontwikkeling is ontwikkeling voor de organisatie. Dit houdt in dat er sprake is van ontwikkeling die een toegevoegde waarde voor de organisatie heeft. Je zou dit ook 'professionele' ontwikkeling kunnen noemen. Het gaat hierbij om ontwikkeling waardoor je als leidinggevende anders tegen bepaalde dingen aan gaat kijken. Door anders te handelen zou je andere reacties oproepen en daarmee voor andere situaties zorgen. Uit ons kwalitatief onderzoek blijkt dat er nieuwe kansen en mogelijkheden ontstaan. Hierbij hoort een uitbreiding of verandering van de kennis, ervaring, inzichten, besluitvorming, houding en gedrag van mensen. Het is hiermee de bedoeling dat de leidinggevendenden op een andere manier leiding gaan geven, waardoor de medewerkers meer uitgedaagd of beter aangestuurd worden. Uit het kwalitatieve onderzoek is hierover een sterk voorbeeld naar voren gekomen namelijk, vroeger kregen ze bij een kazerne van de brandweer elk jaar opnieuw alle instructies voor verschillende veiligheidsonderdelen uitgereikt. Tegenwoordig bestudeert een ieder van het personeel één onderdeel en geeft hierover les/training aan zijn of haar collega's. Dit bespaart veel geld en zorgt voor een nieuwe, uitdagende manier van leren met en van elkaar.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat bij Talentmanager een belangrijke gedachte wordt gehanteerd dat regels niet leiden tot het gedrag dat de gewenste resultaten oplevert. Het gaat hierbij niet om regels in objectieve zin, maar om de interpretatie die men aan deze regels geeft. Door er over te praten met elkaar leren de deelnemers over de visies en interpretaties van anderen. Hierdoor leren zij op een andere manier naar bepaalde aspecten/situaties te gaan kijken en misschien op een andere manier te gaan handelen.

In de literatuur staat beschreven, zoals M. van Marrewijk zegt: "Leren is niet langer een persoonlijke activiteit: ook groepen en organisaties leren. Mensen leren samen door kennis en ervaringen uit te wisselen, meerdere standpunten te ervaren, disciplines te combineren en samen oplossingen te bedenken. Opgelegde procedures en individuele hebzucht zijn niet langer richtinggevend. Het is de betekenis die de mensen zelf aan hun situatie toekennen; van daaruit construeren zij hun breed gedragen werkelijkheid.

Wanneer mensen – als vanzelfsprekend – de gelegenheid krijgen om deel te nemen, te participeren, in het overleg; wanneer van hen wordt verwacht dat zij iets van zichzelf inbrengen, hun dromen en ambities, wanneer zij worden uitgenodigd hun relevante ervaring met de groep te delen; direct worden betrokken bij het bedenken van oplossingen en de gezamenlijke uitvoering ervan en uiteraard gezamenlijk toezien op wat met elkaar is afgesproken ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd, dan bloeien mensen op tot voorheen ongekende hoogten." (Cubrix, 2011, p.115).

Je kunt ook gebruik maken van sociale contacten bij het oplossen van problemen of doelgericht met elkaar productief leren, genaamd netwerklernen. Hierbij bepaalt de kwaliteit van de contacten in hoge mate de kwaliteit van het leren. Onderzoek naar de effecten van deze netwerkrelaties laat zien dat het beschikken over een rijk en uitgebreid netwerk van contacten van cruciaal belang is voor de professionele ontwikkeling. (Granovetter, 1973; Levin & Cross, 2004; J. Kessels & R. Poell, 2011, p.424).

2.3.1.2 Trajectleider

Volgens André Weber, is leiderschap het vermogen om anderen te beïnvloeden en daarmee doelen te bereiken. Enerzijds zorgt een leider dat de taken goed worden uitgevoerd en daardoor de gestelde doelen worden bereikt: taakgerichtheid. Anderzijds zorgt een leider voor goede onderlinge verhoudingen in het team: relatie- of groepsgerichtheid. (Organisaties en Mensen, 2008, p. 237). Deze goed onderliggende verhoudingen zorgen volgens Levin en Cross weer voor verdieping van kennis: de sterke verbindingen, de hechte onderlinge contacten, betekenen juist verdieping van kennis. Contacten met mensen die dicht bij je staan en die je vertrouwt, zijn nodig om intrigerende problemen grondig uit te diepen en te verbinden met de dagelijkse praktijk (J.Kessels & R.Poell, 2011). Hier wordt dus weer een koppeling gemaakt naar het individuele en collectieve leren.

Volgens ons komt de denkwijze van u overeen met de denkwijze van Rogers (1969), namelijk dat zij de aandacht volledig richten op de goede relatie als bron van goede uitkomsten en goede gevoelens van gesprekken. Een vertrouwelijke, openhartige sfeer en aandacht doen wonderen, volgens Rogers. Hij zegt dat het leven een vloeiend proces is. Een volledig ontplooid persoon moet zichzelf accepteren als 'een stroom in wording, niet als een afgerond product'. Volgens hem is de fout die mensen maken, dat zij alles onder controle willen hebben. (Mensen Veranderen; 2010, p. 94). Dit komt sterk overeen met de gedachte over Chaostheorie die bij Talentmanager wordt gehanteerd. Het gaat over de gedachte dat mensen zich vaak druk maken over hoe anderen over hen denken en wat ze horen te doen. "Mij maakt het niks uit, mij maakt het niet uit wat jij doet, als jij dat wil, dan doe je dat". Als mensen zichzelf ontdekken, inclusief de schaduwkanten en de tegenstrijdigheden toestaan, worden ze weer mens. Gewoon jezelf zijn en ook de ander zichzelf laten zijn, staat ook in Talentmanager erg centraal.

Externe trainers

Als er tijdens Talentmanager een externe trainer wordt ingehuurd, is hij of zij op dat moment een leider voor de groep. Daarom hebben wij in ons conceptueel model 'trajectleider en externe trainers' samengevoegd. De literatuur die betrekking heeft op 'trajectleider', is hier ook van toepassing.

2.3.1.3 Activiteiten (algemeen)

In het conceptueel model is de topic 'activiteiten' een overkoepelende topic. Hieronder hebben wij diverse subtopics gebundeld, zoals: thema's, activiteiten, individueel leren en collectief leren. Elk subtopic zullen wij beschrijven aan de hand van literatuur in de hiervoor genoemde volgorde.

Thema's

Uit het kwalitatieve onderzoek is sterk naar voren gekomen dat de behandelde thema's één van de belangrijkste kenmerken zijn voor de trainingswijze van Talentmanager. Voor het gehele traject zijn er door de deelnemers en u verschillende onderwerpen vastgesteld die tijdens de bijeenkomsten centraal staan. Zij vormen een 'rode draad' binnen het traject. Deze thema's beïnvloeden wat er wordt geleerd. Wij hebben hierbij geen literatuur die deze onderwerpen ondersteunt. Ze worden hieronder opgesomd:

- Emotie en kunst;
- Dynamisch evenwicht en communicatie;
- Verhalen vertellen;
- Sport, spel en leiderschap;
- Schrijven (emotie);
- Luisteren door percussionist;
- Chaostheorie;
- Kwantum fysica;
- Aandachtstheorie;
- Kennissystemen;

- Patroonherkenning;
- Aristoteles;
- Energiemeting en energieagenda.

Activiteiten

De informatie die wij hebben gekregen over de activiteiten die zich afspelen tijdens Talentmanager komen vooral voort uit het kwalitatieve onderzoek. Wij hebben hierover weinig tot geen relevante literatuur gevonden die de activiteiten vertegenwoordigt. Talentmanager probeert de deelnemers vooral te stimuleren door een afwisseling te maken tussen rustige en intensievere activiteiten. Vaak hoort bij de rustige activiteiten een vorm van ontspanning, die de deelnemers zelf kunnen invullen, bijvoorbeeld mountainbiken door de Biesbosch. Deelnemers worden tijdens het traject ook gestimuleerd om hier creatief mee om te gaan en hierdoor vinden er verschillende creatieve activiteiten tijdens Talentmanager plaats. Onder de intensievere activiteiten wordt verstaan de opdrachten die met het werk van de deelnemers te maken hebben, de opdrachten die de personen individueel moeten uitvoeren voor de persoonlijke ontwikkeling en de groepsopdracht die aan het eind van Talentmanager gepresenteerd wordt aan de leidinggevenden van de deelnemers. Dit laatste betreft vaak een presentatie waarin een nieuw idee wordt gepresenteerd. Ook deze presentatie kan op een creatieve manier verlopen. De individuele opdrachten worden ook heel verschillend uitgevoerd, dit ligt natuurlijk aan de persoon zelf. Wel wordt vaak de eis gesteld dat de deelnemers een persoon gaan interviewen die zij bewonderen.

Leren (algemeen)

Het doel van een training volgen is het leren van nieuwe dingen. Leren is veranderen en die veranderingen kunnen houding, kennis en vaardigheden betreffen. Ook is het de bedoeling van Talentmanager dat er door de deelnemers geleerd wordt, op verschillende en zeer persoonlijke wijze. Belangrijk om hierbij te onthouden is dat het 'organiseren' van het leren niet verwezenlijkt wordt door het dwingen tot harder werken of tot beter presteren, maar door het zodanig vormgeven van leerpraktijken en leerprocessen, dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en bekwaamen (Poell & Van der Krogt, 2003). Hier wordt binnen Talentmanager op een eigen manier veel aandacht aan geschonken.

Het doel van Talentmanager is dat de deelnemers zich persoonlijk gaan ontwikkelen voor de organisatie. Uit de literatuur komt naar voren dat het leren in organisaties betrekking heeft op persoonlijke ontwikkeling en het verwerven van bekwaamheden die nodig zijn om functies en taken naar behoren te kunnen vervullen. Het is vooral gericht op gedrags- en handelingsveranderingen die de persoon ervaart als een uitbreiding van zijn persoonlijke capaciteit (Strategisch opleiden en leren in organisaties, 2010, p.261). Tevens beschrijven Bergehenegouwen en Mooijman dat het opdoen van positieve leerervaringen in deze zin een grote invloed heeft op de motivatie voor het vermogen om zelfstandig het eigen leren te organiseren en te reguleren. Ook hierin zien wij het doel van Talentmanager terug. Talentmanager probeert via een creatieve manier de deelnemers te laten leren over zichzelf en hen te doordringen van hun eigen talenten, zodat zij deze zelf verder kunnen ontwikkelen in hun loopbaancarrière. Bolhuis (1995, 2009a) vertaalt dit op de volgende manier: leren is in essentie betekenisgeving, een voortdurend proces. Het proces waarbij verschijnselen en de eigen persoon betekenis krijgen. De resultaten van al die leerprocessen vormen het persoonlijke referentiekader, de persoonlijke constellatie van kennis, vaardigheden en houdingen, deels bewust, maar ook onbewust, waarmee een individu de wereld en zichzelf begrijpt en tegemoet treedt (J. Kessels & R. Poell; 2011, p.67).

Waar uw visie overeen lijkt te komen met de visie van Marcel van Marrewijk is dat volgens hem in de eerste bandbreedte chaos en orde nodig is om creativiteit te voeden. Vanuit noodzaak, dwang en angst worden mensen geprikkeld oplossingen te vinden voor hun grootste uitdagingen. In de tweede bandbreedte kan creativiteit ook ontstaan uit spontane verwondering, omdat mensen er plezier aan ontleen iets nieuws, iets moois te maken.

(Cubrix, 2011, p.125). Dit zien wij vooral terug in de collectieve opdracht die uitgevoerd wordt gedurende het gehele traject van Talentmanager.

In Talentmanager wordt er een nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen 'individueel' en 'collectief' leren. Het individuele leerproces wordt gestimuleerd door de privégesprekken die de deelnemers houden met u en de energiemetingen die gedaan worden met de deelnemers. Het collectieve leerproces wordt gewaarborgd door de groepsopdracht die gezamenlijk uitgevoerd moet worden door de deelnemers. Deze scheiding wordt nu verder uitgewerkt aan de hand van relevante literatuur.

Individueel leren

Individuele leerprocessen komen onder andere tot stand door interactie met een ander persoon. Dit is bedoeld om jezelf, en daarmee je eigen gedrag, beter te leren kennen en desgewenst te veranderen. Volgens A. Wierdsma en J. Swieringa is individueel leren zich leren te gedragen conform expliciete en impliciete regels met betrekking tot het gewenste organisatiegedrag (Lerend organiseren en veranderen, 2011, p.71).

Collectief leren

Collectief wil zeggen gemeenschappelijk. Tijdens Talentmanager is er ook gezamenlijk geleerd. Volgens A. Wierdsma en J. Swieringa gaat het bij collectief leren om de interpretatie die men geeft en de beelden die men heeft van wat er geleerd moet worden. Doordat deelnemers over hun eigen visies over Talentmanager praten, leer je van elkaars visie en leer je op een andere manier naar zaken te kijken (Lerend organiseren en veranderen, 2011, p.71).

Daarnaast stellen Pearn Roderick en Mulrooney (1995) dat net als het individuele leren, ook het collectieve leren bewust en actief gestuurd en gepland kan worden. Groepen hebben echter hierbij wel de neiging hun handelen te plannen, maar niet te leren. Zij beschrijven ook dat het van belang is dat de volgende aspecten vooraf vastgesteld worden wil er collectief geleerd worden: het vaststellen van expliciete doelstellingen, het hanteren van een gemeenschappelijke leerstrategie, het vaststellen van de resultaten van het leren op groepsniveau en het van tijd tot tijd reflecteren in de groep (Handboek human resource development; J. Kessels & R. Poell, 2011).

Maar wanneer hebben de individuele en collectieve leerprocessen van de deelnemers geleid tot persoonlijke ontwikkeling? Om persoonlijke ontwikkeling tot een succes te laten zijn, stellen Van der Sluis en Poell dat zowel het individu als de organisatie tevreden moeten zijn met het resultaat. Dit betekent dat beide partijen goed moeten afstemmen wat ontwikkelbehoefte voor hen is, hoe die kan worden bewerkstelligd en op welke termijn dit vruchten af moet werpen (Handboek human resource development, 2011, p.140).

2.3.1.4 Frequentie

Hoe vaker je iets doet, hoe beter je erin wordt. Veel dingen die niet in je genen zitten, kun je aanleren. NS Academy constateert dat alles wat je aandacht geeft, groeit en dat oefening hierbij kunst baart. Zij benadrukken dat een prachtig inzicht tijdens een training de aanzet is voor gedragsverandering. Mensen zullen wel daarna de nieuwe gewoontes, vaardigheden of gedrag een week of zes in moeten slijpen, anders neemt je brein al snel de oude vertrouwde afslag. Dankzij spiegelneuronen in ons brein imiteren mensen elkaar de hele dag. Soms bewust, maar meestal onbewust. Dus wil je ergens goed in worden, zoek een inspirerend voorbeeld (hier is een koppeling te maken naar de individuele opdrachten die de deelnemers van Talentmanager moeten uitvoeren). Hierbij geldt ook dat wat jij als manager *doet*, zullen mensen eerder navolgen dan wat je *zegt*. Verder stellen zij ook dat leren beter gaat met een doel voor ogen: deze moet zo concreet mogelijk geformuleerd worden, met een beeld van hoe dat doel eruit ziet, en hoe je je voelt als je het hebt bereikt (NS Academy, Human Brain Development, http://www.nsacademy.nl/leren-ontwikkelen-_page-10.html).

Duur

Wij hebben niet uitgebreid in de literatuur kunnen vinden dat de duur van een training invloed heeft op wat je leert/hoeveel je leert. Dit is wel gebleken uit het kwalitatieve onderzoek. Hoe langer de training duurt, hoe meer onderwerpen, activiteiten en oefeningen aan bod kunnen komen. Hierdoor heb je dus meer tijd en ruimte om deze aspecten te behandelen. Daarnaast is gebleken dat de duur van het traject, één jaar, zorgt voor meer ruimte voor herhaling van bepaalde onderwerpen.

2.3.1.5 Groepsband

Bij Talentmanager wordt nauw samengewerkt met elkaar en is er wel degelijk een sterke groepsband ontstaan. Volgens Roos Vonk beïnvloeden mensen elkaar binnen een groep. De meningen, het gedrag, de beslissingen en de prestaties van groepsleden staan voortdurend onder invloed van de andere groepsleden. Een groep kan sterk bepalen hoe we ons gedragen, bijvoorbeeld doordat we status ontleen aan de groep, of doordat we ons voegen naar de normen die in een groep gelden (Sociale psychologie, 2009, p.472).

Als we ons meer verdiepen in hoe zo'n groep ontstaat, komen we het volgende tegen: bij elke groepssamenstelling ontwikkelt een groep zich in vijf fases (Organisatie en mensen; 2008, p.180):

- Fase 1 'Vormen'
Wegwerken van onzekerheid ten aanzien van betrokkenheid, controle en affectie. Maken van afspraken over algemene procedures.
- Fase 2 'Vechten'
Discussie over de uitvoering van de taak. Meninge botsen en er kunnen conflicten en weerstanden ontstaan.
- Fase 3 'Normeren'
Het onderling functioneren wordt ter discussie gesteld. Afspraken worden gemaakt om een betere groepssamenwerking te krijgen.
- Fase 4 'Uitvoeren'
Problemen worden duidelijk gedefinieerd, de probleemoplossing gezamenlijk vastgesteld en de taken verdeeld. Bij eventuele conflicten worden de afspraken uit de vorige fase toegepast.
- Fase 5 'Succes'
Iedereen doet mee, de controle is over alle leden verdeeld. Er is soms competitie maar samenwerking staat centraal. Besluitvorming is zakelijk/rationeel, maar groepsleden laten hun gevoelens ook aan elkaar zien.

2.3.1.6 Doorstroming

In de literatuur is er weinig koppeling met doorstroom en persoonlijke ontwikkeling. Wel hebben wij uit onze interviews en uit gesprekken met de opdrachtgever kunnen afleiden dat een belangrijk doel van het volgen van Talentmanager is dat de leidinggevenden kunnen doorstromen in de organisatie. Zij kunnen hierbij doorstromen naar een andere functie op hetzelfde niveau of naar een andere/dezelfde functie op een hoger niveau. Dit hoeft natuurlijk niet altijd te gebeuren in de eigen organisatie, dit kan ook gebeuren bij een externe organisatie, wanneer een deelnemer heeft besloten dat hij of zij de loopbaancarrière elders gaat voortzetten. Het is over het algemeen de bedoeling dat zij opnieuw uitgedaagd worden en zichzelf weer verder kunnen ontwikkelen.

2.3.2 Vragenlijst

Binnen de vragenlijst staan er zes onderwerpen centraal, namelijk:

- Algemene informatie;
- Persoonlijke ontwikkeling;
- Activiteiten;
- Trajectleider en externe trainers;

- Frequentie en duur;
- Groepsband.

Het eerste onderwerp (algemene informatie), bevat vragen over geslacht, leeftijd, functie en voldoening en voltooiing van Talentmanager. Met deze gegevens zijn enkele toetsen met SPSS uitgevoerd. Het tweede onderwerp (persoonlijke ontwikkeling), wordt in de vragenlijst apart getoetst. Hieronder vallen vragen over eigen ervaringen en of er persoonlijke ontwikkeling door de deelnemer is behaald of niet. Het derde onderwerp (activiteiten), is opgesplitst in meerdere subonderwerpen, te weten: thema's, activiteiten, individueel leren en collectief leren. Vervolgens bevat het vierde onderwerp (frequentie en duur), vragen over het aantal contactmomenten en de duur van de trainingen. Het vijfde onderwerp (trajectleider en externe trainers), toetst wat de ervaringen van de deelnemers zijn geweest met u als opdrachtgever, wat uw rol is geweest en wat de ervaringen zijn met de externe trainers, die door u en de deelnemers zelf zijn ingehuurd gedurende Talentmanager. Ten slotte gaan de vragen bij het zesde onderwerp (groepsband), over de manier waarop de deelnemers elkaar tijdens het volgen van Talentmanager hebben beïnvloed.

Bij het maken van de enquête hebben wij ervoor gekozen om vooral gebruik te maken van feitvragen. Deze vragen zijn namelijk naderhand makkelijk te toetsen. Tussendoor staan er een aantal controlevragen opgenomen, waarmee we de antwoorden van de deelnemers kunnen vergelijken, waardoor we betrouwbaarder resultaat kunnen presenteren. In de vragenlijst zijn drie verschillende antwoordcategorieën opgenomen. Het grootste deel van de vragenlijst bestaat uit stellingen die beantwoord kunnen worden met: helemaal mee oneens (- -), mee oneens (-), mee eens (+) en helemaal mee eens (+ +). Wij hebben bewust gekozen voor een vier-puntsschaal in deze antwoordcategorie, waarbij geen midden, ook wel "neutraal" antwoordmogelijkheid is. Omdat het veelal om een vorm van 'evaluatie' gaat, hebben wij hiermee geprobeerd tegen te gaan dat de deelnemers allemaal erg in het midden zouden gaan zitten. Nu moeten zij kiezen voor 'mee eens' of 'mee oneens', dat dwingt hen te kiezen of hun eigen standpunt meer naar het positieve of juist meer naar het negatieve aspect neigt.

Daarnaast zijn enkele stellingen opgenomen die met een puntenverdeling beantwoord kunnen worden. Deze puntenverdeling is opgemaakt in een schaal van de cijfers één tot en met vijf. Tot slot zijn er enkele open vragen opgenomen, bijvoorbeeld bij leeftijd, functie en bij de vraag over wat men zelf verstaat onder persoonlijke ontwikkeling.

2.3.3 Hypotheses

In deze paragraaf beschrijven wij onze verwachtingen met betrekking tot de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen.

- Er is een positief verband tussen 'trajectleider en externe trainers' en 'persoonlijke ontwikkeling'.
- Er is een positief verband tussen 'activiteiten' en 'persoonlijke ontwikkeling'.
- Er is een positief verband tussen 'frequentie en duur' en 'persoonlijke ontwikkeling'.
- Er is een positief verband tussen 'groepsband' en 'persoonlijke ontwikkeling'.

Dit betekent dat wij denken dat er meer persoonlijke ontwikkeling plaatsvindt, wanneer er op de vier bovenstaande aspecten hoger gescoord wordt.

- Er is een positief verband tussen 'persoonlijke ontwikkeling' en 'doorstroming'.

Dit betekent dat er veel deelnemers doorstromen (van functie veranderen) als zij in hogere mate persoonlijk ontwikkeld zijn.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen wij de resultaten beschrijven. In de eerste paragraaf zullen wij de beschrijvende analyses aan u laten zien. Hier beschrijven wij de achtergrondgegevens van de respondenten, zoals man-/vrouwverdeling etc. Vervolgens zullen wij de resultaten van de toetsende analyses beschrijven en uitleggen. Dit zijn de analyses waarmee wij het conceptueel model hebben getoetst met behulp van een statistisch programma.

3.1 Beschrijvende analyses

Kenmerken respondenten (zie bijlage 6 Resultaten beschrijvende analyses)

Van de 36 deelnemers hebben er 22 gereageerd. Deze 22 respondenten zijn een steekproef uit de populatie. Van deze respondenten zijn het 17 mannen en 5 vrouwen. De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 30 en 58 jaar oud en de gemiddelde leeftijd is 39 jaar oud. De respondenten waren tussen de 3 en 33 jaar werkzaam bij de organisatie op het moment dat zij startten met Talentmanager. Het gemiddeld aantal werkzame jaren van alle respondenten is 8,9 jaar. Er zijn twee respondenten uit de 1^e groep (jaar 2008 - 2009), vijf respondenten uit de 2^e groep (2009 - 2010) zeven respondenten uit de 3^e groep (2010 - 2011) en acht respondenten uit de 4^e groep (2011 - 2012).

De meeste respondenten komen uit groep 3 en 4 van Talentmanager namelijk: zeven en acht respondenten. De gegevens die wij hebben over deze twee groepen zijn representatief. Omdat uit groep 1 en 2 minder deelnemers de enquête hebben ingevuld, 9,1% uit groep 1 en 22,7% uit groep 2, zijn de gegevens over deze groepen minder representatief. Wij zullen ons daarom voornamelijk op groep 3 en 4 van Talentmanager richten als wij opvallendheden beschrijven bij de resultaten. Er is aangegeven dat er problemen zijn geweest met de verwerking van de e-mailenquête, dit kan het aantal respondenten verklaren. De oorzaak van dit probleem ligt echter bij www.emailenquete.nl. Wij hebben dit ook aan hen doorgegeven.

Alle respondenten hebben Talentmanager afgemaakt. Drie respondenten hebben getwijfeld of zij Talentmanager af wilden maken, alle drie de deelnemers zaten in groep 4.

3.2 Toetsende analyses

3.2.1 Kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf zullen wij de resultaten uit ons kwalitatieve onderzoek (interview) beschrijven vanuit de personen die aan dit deel van het onderzoek hebben meegewerkt. Wij hebben drie interviews gehouden, waarvan één medeopdrachtgever van Talentmanager en twee personen die Talentmanager hebben gevolgd. In deze interviews kwam naar voren wat Talentmanager voor hen inhoudt, hoe de geïnterviewde Talentmanager heeft ervaren, wat de geïnterviewde van de trainer vindt, de effecten van Talentmanager en of Talentmanager aan de verwachtingen heeft voldaan.

Wat is Talentmanager:

Op voorhand wisten de geïnterviewden niet precies wat Talentmanager inhield. In zijn/haar achterhoofd wist één persoon dat je zou gaan kijken waar je eigen talenten zitten. En te achterhalen waar je blinde vlekken zitten. Hierdoor hoopte deze persoon beter te worden in zijn rol als leidinggevende.

Uit de interviews is gebleken dat de personen naarmate het traject vorderde, steeds meer een duidelijker beeld kregen over de inhoud van Talentmanager.

Wat vond u van Talentmanager:

Talentmanager is erg voor jezelf en het gaat over leren over jezelf en van anderen op een vrije manier. Op het moment dat er iets was dat jou aansprak, of iets waar je jezelf juist een uitdaging in vond, dan ging je daar voor jezelf dieper op in.

In een interview kwam ook naar voren dat het als prettig werd ervaren als je van te voren zo min mogelijk zou weten waar de training over zou gaan.

Wat vond u van de trainer:

Ze is verantwoordelijk voor het traject en het einddoel. Dus af en toe stuurde ze ons om het einddoel wel in zicht te houden.

Ze had aan het eind van het traject wel de verantwoordelijkheid, maar ze liet ons verder erg vrij. De geïnterviewden merkten op dat niet iedereen in de groep dit als prettig heeft ervaren.

Wat waren de effecten van Talentmanager:

Volgens een geïnterviewde was het effect van de training een beeld te krijgen over hoe je zelf functioneert, maar ook hoe je reageert ten opzichte van je omgeving.

In het begin kijkt iedereen de kat uit de boom omdat je de groepsleden moet leren kennen. Maar doordat je een vrij intensief traject met elkaar doorloopt, kreeg je vanzelf een veilige sfeer en omgeving om jezelf ook kwetsbaar op te kunnen stellen. En binnen die kwetsbaarheid open te staan voor verandering.

Zijn de verwachtingen behaald:

De verwachtingen die de geïnterviewden hebben gehad die Talentmanager hebben gevolgd zijn behaald. Iemand anders had geen verwachtingen over Talentmanager.

3.2.2 SPSS

In de volgende paragrafen zullen wij alle resultaten analyseren die wij aan de hand van de variabelen van het conceptueel model berekend hebben. De variabelen zijn de onderwerpen die wij hebben getoetst, namelijk trajectleider en externe trainers, activiteiten, frequentie en duur, groepsband, persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie en doorstroming.

Wij hebben de volgende schaal bij de e-mailenquête gehanteerd:

1 = Helemaal mee oneens

2 = Mee oneens

3 = Mee eens

4 = Helemaal mee eens

Bij doorstroming betekent:

1= Nee

2= Ja

In bijlage 7 kunt u ons conceptueel model zien met daarin de cijfers verwerkt die wij hebben geanalyseerd. Op een schaal van 1 tot en met 4 houdt dit in: hoe dichterbij de 4 hoe positiever de deelnemers op dit onderdeel hebben gescoord. Hetzelfde geldt voor doorstroming: hoe dichterbij de 2 hoe positiever de deelnemers op dit onderdeel hebben gescoord. In bijlage 8 ziet u per variabele de uitkomsten in een tabel.

Hieronder zullen wij per variabele uit het conceptueel model ons antwoord toelichten. Wij beginnen met de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en doorstroming, daarna zullen wij de totale score van de persoonlijke ontwikkeling uitleggen, hierop volgend de totale score van doorstroming en tot slot de vier onafhankelijke variabelen: trajectleider en externe trainers, activiteiten, frequentie en duur en groepsband. Als laatste is er een samenvatting over onze uitkomsten.

3.2.2.1 Relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en doorstroming (zie bijlage 8 tabel 1)

Onze taak is het onderzoeken of doorstroming daadwerkelijk afhankelijk is van de mate van

persoonlijke ontwikkeling door Talentmanager.

Doorstroming bestaat uit twee groepen, de respondenten die *niet* zijn doorgestroomd na het volgen van Talentmanager en de respondenten die na het volgen van Talentmanager *wel* zijn doorgestroomd.

Persoonlijke ontwikkeling bestaat uit een rapportcijfer. Hoe hoger het cijfer, hoe meer de deelnemers persoonlijk zijn ontwikkeld.

Met deze twee variabelen hebben wij met SPSS een toets uitgevoerd, waaruit naar voren is gekomen dat er geen verband bestaat tussen de mate van persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie en de doorstroming van de deelnemers. Het blijkt dus dat de respondenten met een hogere persoonlijke ontwikkeling door Talentmanager niet vaker zijn doorgestroomd dan de respondenten die aangeven dat zij niet persoonlijk zijn ontwikkeld door dit traject. Dit betekent dat de doorstroming van de respondenten niet afhankelijk is van de mate van persoonlijke ontwikkeling.

De verschillen worden getoetst aan de hand van de vier groepen en de leeftijd van de deelnemers.

In de tweede tabel (bijlage 8 tabel 1) onder verschil groep ziet u de verschillen van de doorstroming naar een andere functie per groep.

Wij concluderen door middel van een statistische analyse dat er wel een verschil bestaat tussen groep 1, 2, 3 en 4 wat betreft de doorstroming. Het is dus per groep verschillend of de respondenten zijn doorgestroomd na het volgen van Talentmanager.

In de tabel 'verschil leeftijd' ziet u de verschillen van de doorstroming naar een andere functie wat betreft de leeftijd van de deelnemers.

Wij concluderen dat er geen verschil is tussen respondenten met een andere leeftijd wat betreft doorstroom.

3.2.2.2 Totale score persoonlijke ontwikkeling (zie bijlage 8 tabel 2)

Uit de frequentietabel in de bijlage kunt u de gemiddelde scores van persoonlijke ontwikkeling zien. De gemiddelde score die de respondenten aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling door het volgen van Talentmanager toekennen is **2,96** op een schaal van 1 tot 4. De score is afgerond een 3, wat betekent dat de respondenten gemiddeld "eens" zijn met de stelling dat zij persoonlijk zijn ontwikkeld door het volgen van Talentmanager.

Bij deze vraag liggen de gegeven antwoorden erg dicht bij elkaar en verschillen de antwoorden dus niet veel in hoogte.

Er zijn echter wel uitzonderingen. Drie respondenten hebben aangegeven dat zij het oneens zijn met de stelling: "ik vind dat Talentmanager heeft bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling".

3.2.2.3 Totale score doorstroming (zie bijlage 8 tabel 3)

Om te meten of de respondenten zijn doorgestroomd zijn slechts twee antwoordcategorieën gebruikt. Hierop hebben de deelnemer 'ja' of 'nee' kunnen antwoorden.

Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan doorstroming geven is een **1,59** op een schaal van 1 op 2. Dit betekent dat er meer dan de helft van de respondenten zijn doorgestroomd na het volgen van Talentmanager.

Van de 22 respondenten zijn er 9 nog steeds werkzaam in dezelfde functie als toen zij startten met Talentmanager. Van de 22 respondenten zijn 13 respondenten doorgestroomd naar een andere functie na het volgen van Talentmanager. Geen één respondent is doorgestroomd naar een lager niveau. Van de 13 respondenten die zijn doorgestroomd zijn er 4 personen werkzaam in een functie van gelijkwaardig niveau en 9 respondenten zijn werkzaam in een functie op hoger niveau.

In de volgende paragrafen zullen wij verder gaan met het beschrijven van de vier

onafhankelijke variabelen (trajectleider en externe trainers, activiteiten, frequentie en duur, groepsband). Opvallend bij de onderwerpen van het conceptueel model is dat er weinig verschil is tussen de antwoorden van de respondenten. De gegeven antwoorden liggen dus dicht bij elkaar.

3.2.2.4 Totale score trajectleider en externe trainers (zie bijlage 8 tabel 4)

Wij beginnen met het analyseren van de scores op de variabele 'trajectleider en externe trainers'. Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan dit onderdeel hebben gegeven is een **3,03** op een schaal van 1 tot 4. Bij deze vraag liggen de gegeven antwoorden erg dicht bij elkaar en verschillen de antwoorden dus niet veel in hoogte.

Met een statistische analyse kunnen wij concluderen dat er wel een verband is tussen de score op 'trajectleider en externe trainers' en de score op 'persoonlijke ontwikkeling'. Dit houdt in dat de deelnemers persoonlijk zijn ontwikkeld door de toegevoegde waarde die de trajectleider en de externe trainers hebben bijgedragen.

De variabele 'trajectleider en externe trainers' kan gesplitst worden en daardoor kan er gekeken worden of zowel de trajectleider als de externe trainers beiden zorgen voor persoonlijke ontwikkeling of dat hier misschien verschil in is. Het gemiddelde cijfer dat de deelnemers geven aan de trajectleider is 3,08 op een schaal van 1 tot 4. Dit betekent dat over het algemeen de deelnemers tevreden zijn over hoe de trajectleider zich heeft opgesteld tijdens Talentmanager. Het gemiddelde cijfer dat de deelnemers geven aan de externe trainers is 2,93 op een schaal van 1 tot 4. Ook dit cijfer geeft over het algemeen een tevreden indruk aan.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat zij vinden dat de trajectleider zich gedurende Talentmanager flexibel heeft opgesteld en dat zij voldoende ruimte van de trajectleider hebben gekregen om persoonlijke doelstellingen te stellen. Daarentegen geeft wel bijna de helft van de deelnemers aan dat zij vinden dat de trajectleider de groep niet altijd stuurde waar en wanneer dat nodig was.

3.2.2.5 Totale score activiteiten (zie bijlage 8 tabel 5)

Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan het onderdeel 'activiteiten' gegeven hebben is een **2,87** op een schaal van 1 tot 4. Dit onderwerp is opgesplitst in: individueel leren, collectief leren en activiteiten. Weer liggen de gegeven antwoorden bij deze vraag erg dicht bij elkaar en verschillen de antwoorden dus niet veel in hoogte.

Met een statistische analyse kunnen wij concluderen dat er wel een verband is tussen de mate waarin de respondenten activiteiten waarderen en de mate waarin zij persoonlijk zijn ontwikkeld.

In de bijlage onder items nader toegelicht kunt u aflezen wat de scores op de onderdelen individueel leren, collectief leren en activiteiten zijn. Dit zijn de aspecten waarmee we tot de gemiddelde score op 'activiteiten' gekomen zijn.

95,5% van de respondenten geeft aan dat individuele activiteiten hebben bijgedragen aan het positief veranderen van de eigen houding.

100 % van de respondenten geeft aan dat hij zijn eigen gedrag tijdens de activiteiten beter heeft leren kennen en veranderd door middel van anderen.

Thema's verder toegelicht:

- De thema's 'Verhalen vertellen', 'Leiderschap' en 'Energie meting en energieagenda' zijn thema's die erg hoog scoren bij de vraag welke thema's de respondenten zich het best kunnen herinneren. Voornamelijk het thema 'energiemeting en energieagenda' springt eruit. 90,9% van de respondenten heeft deze thema's aangevinkt, waarin ze vijf thema's mochten kiezen.

- De thema's 'Patroonherkenning', Dynamisch evenwicht en communicatie, 'Leiderschap, en 'Energiesmeting en energieagenda' worden aangevinkt als thema's uit Talentmanager die het meest worden toegepast in de huidige werksituatie. De thema's 'Leiderschap' (90,9%) en 'Energiesmeting en energieagenda' (68,2%) scoren hierbij het hoogst.
- De thema's 'Kwantumfysica', 'Aandachtstheorie', 'Kennissystemen' en 'Aristoteles' zijn de thema's waarover de meeste respondenten zeggen dat ze hier niet van af wisten. Voornamelijk de thema's 'Kwantumfysica' (63,6 %) en 'Aristoteles' (54,5%) kwamen hier duidelijk naar voren.
- De thema's die duidelijk naar voren komen bij de vraag welke thema's de respondent bijna niet of nooit heeft toegepast in de huidige werksituatie, zijn: 'Emotie en Kunst', 'Chaostheorie', 'Kwantumfysica' en 'Aristoteles'. De thema's 'Emotie en kunst' (68,2%) en 'Kwantumfysica' (77,3) springen er hier uit.

3.2.2.6 Totale score frequentie en duur (zie bijlage 8 tabel 6)

Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan 'frequentie en duur' geven is een **2,95** op een schaal van 1 tot 4. Dit betekent dat de deelnemers over het algemeen tevreden zijn over hoe lang Talentmanager heeft geduurd en hoe vaak er bijeenkomsten waren. Ook bij deze vraag liggen de gegeven antwoorden erg dicht bij elkaar en verschillen de antwoorden dus niet veel in hoogte.

Met behulp van een statistische analyse kunnen wij vaststellen dat er is geen verband bestaat tussen de mate waarin de respondenten de frequentie en de duur van de trainingen en het traject waarderen en de mate waarin zij persoonlijk zijn ontwikkeld.

3.2.2.7 Totale score groepsband (zie bijlage 8 tabel 7)

Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan 'groepsband' geven is een **3,01** op een schaal van 1 tot 4. Dit betekent dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over de groepsband tijdens Talentmanager. Opnieuw verschillen de gegeven antwoorden bij deze vraag niet veel.

Met een statistische analyse kunnen wij vaststellen dat er een verband is tussen de mate waarin de respondenten de groepsband waarderen en de mate waarin zij persoonlijk zijn ontwikkeld.

Samengevat:

Uit de statische analyses die wij hebben uitgevoerd met behulp van SPSS kunnen wij aantonen dat er geen verband blijkt te zijn tussen de mate die de respondenten persoonlijk zijn ontwikkeld en de mate waarin deze mensen zijn doorgestroomd naar een nieuwe functie.

Verder zijn er dertien respondenten doorgestroomd naar een andere functie na het volgen van Talentmanager. Geen één respondent is doorgestroomd naar een lager niveau. Van de dertien respondenten die zijn doorgestroomd, zijn er vier personen werkzaam in een functie op gelijkwaardig niveau en negen personen zijn werkzaam in een functie op hoger niveau. Er blijkt geen verschil te zijn tussen respondenten met verschillende leeftijden wat betreft doorstroming.

De mate waarin de activiteiten positief worden beoordeeld is in verband met de mate waarin er persoonlijk is ontwikkeld door de respondenten.

Er is echter geen verband gevonden tussen de mate van frequentie en duur en de mate waarin de respondenten persoonlijk zijn ontwikkeld. Deze factoren hebben hier geen invloed op.

Tot slot is er een positief verband gevonden tussen de mate waarin de respondenten de groepsband waarderen en de mate waarin zij persoonlijk zijn ontwikkeld.

4. Conclusies, aanbevelingen en tekortkomingen

In dit hoofdstuk beschrijven wij tot welke conclusies wij zijn gekomen ten aanzien van het conceptueel model op basis van de door ons gevonden resultaten. Daarnaast zullen wij conclusies trekken aan de hand van de onderzoeksvraag en de deelvragen. Tot slot formuleren wij aan de hand van onze conclusies aanbevelingen aan u omtrent Talentmanager.

4.1 Conclusies

In deze paragraaf beschrijven wij de conclusies aan de hand van het conceptueel model. Daarna zullen wij de conclusie beschrijven met behulp van de deelvragen en de hoofdvraag.

Helaas hebben niet alle deelnemers gereageerd op onze enquête. Daarnaast hebben een aantal mensen uit de populatie gemeld dat er problemen waren met het programma. Hierdoor hebben we minder resultaten uit de enquête dan gewenst. De meeste respondenten kwamen uit groep 3 en 4 van Talentmanager (zeven en acht respondenten). De gegevens die wij uit deze twee groepen hebben gehaald, zijn representatief. Omdat uit groep 1 en 2 minder deelnemers de enquête hebben ingevuld, 9,1% en 22,7%, zijn de gegevens over deze groepen minder representatief. Wij zullen ons daarom voornamelijk op groep 3 en 4 van Talentmanager richten bij het beschrijven van de conclusies en aanbevelingen.

4.1.1 Aan de hand van het conceptueel model

Persoonlijke ontwikkeling

De overkoepelde conclusie is dat de respondenten persoonlijk zijn ontwikkeld na het volgen van Talentmanager. Volgens 86,4% van de respondenten heeft Talentmanager bijgedragen aan de eigen persoonlijke ontwikkeling. U kunt dus stellen dat, wanneer u af zou gaan op de mening van de deelnemers, het doel van de organisatie wat betreft de persoonlijke ontwikkeling bereikt is. Hier tegenover staat dat er drie respondenten van mening zijn dat Talentmanager niet heeft bijgedragen aan hun persoonlijke ontwikkeling. Toch scoren zij gemiddeld op alle andere vragen over persoonlijke ontwikkeling wel vrij hoog. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat zij zelf niet door hebben dat zij persoonlijk ontwikkeld zijn. Het volgen van Talentmanager heeft naar onze mening een toegevoegde waarde voor de organisatie. De meeste respondenten en geïnterviewden geven aan dat zij anders zijn gaan handelen en bepaalde aspecten in hun gedrag hebben aangepast wanneer dat nodig bleek. In onze literatuur (zie paragraaf 2.3.1.1) wordt dit de professionele ontwikkeling genoemd.

Trajectleider en externe trainers

Trajectleider

Volgens onze literatuur is leiderschap het vermogen om anderen te beïnvloeden en op die manier de gestelde doelen te bereiken. Onze conclusie, aan de hand van de literatuur, is dat het voor de respondenten duidelijk moet zijn wie de leider is en wat de leider wil. Op deze manier wordt er beter gepresteerd.

Een grote groep van de respondenten vindt dat er tijdens de individuele activiteiten, individuele doelstellingen zijn gesteld. Van de personen die het daar niet mee eens zijn, heeft slechts één persoon deze individuele doelstellingen gemist.

Ruim de helft van de respondenten vindt dat er tijdens de collectieve activiteiten, collectieve doelstellingen zijn gesteld. Het is bij deze vraag opvallend dat geen enkele deelnemer voor helemaal mee eens of helemaal mee oneens gekozen heeft. Zij hebben allemaal voor mee

eens of mee oneens gekozen, er is geen middencategorie. Dit is een aandachtspunt: dit zou kunnen betekenen dat het wel of niet bestaan van collectieve doelstellingen voor de meeste respondenten niet helemaal duidelijk was gedurende het traject. Dit concluderen wij ook deels uit het feit dat een aantal respondenten wel aangeeft de collectieve doelstellingen gemist te hebben.

Een ruime meerderheid geeft aan het gevoel te hebben ruimschoots voldoende begeleiding van u gehad te hebben tijdens de individuele en de collectieve activiteiten. Daarbij geven alle respondenten aan dat zij zich veilig genoeg voelde om vragen te stellen tijdens de individuele en collectieve activiteiten. Dit toont aan dat u een relatie met alle respondenten heeft weten op te bouwen. Dit heeft gezorgd voor een prettige, veilige sfeer tijdens de bijeenkomsten, zowel één op één als in de groep.

Uit de enquête is gebleken dat de groep de grootste rol heeft gehad bij het bij elkaar houden van de groep tijdens Talentmanager. Wat opvalt aan de uitkomsten van de enquête, is dat geen enkele deelnemer vindt dat u als trajectleider de grootste rol heeft gehad bij het bij elkaar houden van de groep. De respondenten accepteren dit wel als de juiste rolverdeling. De rolverdeling bij Talentmanager is niet in overeenstemming met de gevonden literatuur (namelijk dat de trajectleider de grootste rol zou moeten spelen), maar wel in overeenstemming met wat u in eerdere gesprekken met ons heeft aangegeven, namelijk: "Het draait niet om mij, maar om de groep en hun eigen (individuele) inbreng". Één respondent geeft aan dat hij/zij zichzelf de grootste rol heeft gegeven, de rest van de respondenten vindt dat 'de groep' de grootste rol in het bij elkaar houden van de groep gespeeld heeft.

Belangrijk om bij de bovenstaande gegevens te vermelden, is dat 77,3% vindt dat dit de juiste rolverdeling was. Desondanks geeft 31,8 % aan dat zij hierin een grotere rol van u verwacht hadden. Dit is niet heel erg opvallend, maar dit zou wel een teken kunnen zijn dat de verwachtingen van de eigen bijdrage aan het begin van het traject duidelijker uitgesproken zouden moeten worden.

In de laatste twee groepen (en tevens de meest representatieve) geven maar weinig respondenten aan dat zij een grotere rol van u verwacht hadden tijdens Talentmanager (zeker verhoudingsgewijs). Hieruit zouden we voorzichtig kunnen concluderen dat deze verwachtingen in de latere trajecten al duidelijker uitgesproken zijn.

Een grote groep van de respondenten geeft aan dat er tijdens de collectieve activiteiten geen gemeenschappelijke leerstrategie gehanteerd werd. Deze gemeenschappelijke leerstrategie heeft meer dan de helft van de respondenten gemist. Wij veronderstellen dat de respondenten wel een voorkeur hebben voor een gemeenschappelijke leerstrategie. Daarnaast geeft bijna de helft van de respondenten geeft aan dat zij vinden dat u de groep als trajectleider niet altijd stuurde waar en wanneer dat nodig was. De deelnemers geven zelf aan dat u zo nu en dan best wat strenger had mogen zijn. Voornamelijk als het gaat om "wat er wordt verwacht en wanneer". Wij realiseren ons dat u dit voor een deel met een achterliggende reden doet, toch geeft een behoorlijk aantal respondenten aan hier echt behoefte aan te hebben. Dit lijkt ons daarom een belangrijk aandachtspunt.

Uit de bovenstaande punten concluderen wij dat er meer duidelijke doelen gesteld had mogen worden. Dit is belangrijk om op een duidelijke manier richting te geven aan wat er moet gebeuren. Daar tegenover staat wel dat uw visie en de denkwijze van Rogers (zie hoofdstuk 2) deels overeenkomen. Beiden gaan uit van een goede relatie als bron van goede (leer)resultaten en dat het creëren van chaos voor nieuwe inzichten kan zorgen. De deelnemers hebben dit ook zo ervaren. Wij veronderstellen dat het belangrijk is om chaos te blijven creëren maar ervoor te zorgen dat dit niet te lang aanhoudt. Door met duidelijke doelstellingen richting te geven kan deze fase worden beëindigd.

Uit de interviews is gebleken dat het tijdens het traject soms moeilijkheden opriep, waardoor veel deelnemers niet precies wisten wat er nou daadwerkelijk moest gebeuren, of wat er

daadwerkelijk gebeurd moest zijn aan het eind van Talentmanager. In het begin wisten de meesten niet dat je er 'voor jezelf zat', met andere woorden: ze waren zich er niet van bewust dat dit traject moet gaan zorgen voor persoonlijke ontwikkeling. Er was geen (gemeenschappelijk) doel, waardoor soms conflicten ontstonden. Soms duurde de periode van chaos naar mening van de respondenten erg lang, bijvoorbeeld enkele maanden.

Externe trainers

Het niveau van de externe trainers werd door de respondenten vaak wisselend ervaren. Uit ons kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat het niveau van de externe trainers regelmatig niet in overeenstemming was met het beoogde niveau van Talentmanager. Soms vinden de respondenten het zelfs ver onder niveau. Zij vinden sommige externe trainers ook te duur voor de waarde die zij aan Talentmanager toevoegden. Enkele respondenten hebben aangegeven dat zij denken dat sommige trainers gekozen werden, omdat zij contacten zijn van u.

Activiteiten

Bij dit onderdeel kunnen wij geen conclusie trekken aan de hand van de literatuur, omdat hier weinig over bekend is.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat de respondenten bepaalde onderwerpen niet toepassen in het werkveld, of dat zij zich deze thema's nauwelijks herinneren. Bijvoorbeeld het thema Aristoteles: hierbij geven de deelnemers aan dat zij dit thema niet meer gebruiken in hun huidige werksituatie en dat zij zich dit thema (vrijwel) niet herinneren.

Hier tegenover staat dat u en een externe trainer die wij gesproken hebben, beiden aangeven dat het thema 'Aristoteles' wel een waardevolle bijdrage is aan Talentmanager. Dit zou kunnen komen doordat:

- 1) De deelnemers niet weten welke toegevoegde waarde bepaalde thema's hebben en wat zij hier uit geleerd hebben;
- 2) Het thema inderdaad geen toegevoegde waarde oplevert voor Talentmanager.

Wij concluderen hieruit dat het verstandig is om na te gaan welke thema's tot nu toe daadwerkelijk een toegevoegde waarde gehad hebben tijdens Talentmanager. Daarbij is het belangrijk om tevens na te gaan hoe de deelnemers dit zelf ervaren hebben (zie bijlage 8 'extra informatie over de thema's'). Dit is iets wat gedaan kan worden na elke groep die Talentmanager heeft gevolgd. Wij denken hierbij aan een vorm van evaluatieonderzoek.

Frequentie en duur

Onze conclusie is dat de respondenten wel degelijk persoonlijk ontwikkeld zijn, maar dat dit geen samenhang heeft met frequentie en duur van het traject.

Wel scoort 'frequentie en duur' hoog. De respondenten zijn over het algemeen tevreden met de duur van het traject en van de trainingen. Doordat één trainingssessie twee dagen duurt, wordt het traject als intensief ervaren, ook al is er slechts één keer per maand een bijeenkomst. Zowel deze resultaten als onze literatuur ondersteunt de gedachte dat je ergens beter in wordt, naarmate je het vaker doet en vaker oefent.

De respondenten geven wel aan dat er soms erg veel thema's waren, waardoor er voor hun gevoel maar weinig aandacht aan bepaalde onderwerpen besteed werd. Het ging daarbij om onderwerpen die naar hun idee wel belangrijk zijn. Er was naar hun mening te weinig tijd om op bepaalde thema's terug te komen, met andere woorden: zij hadden een grotere regelmaat willen zien in het herhalen van elk thema.

De meeste respondenten zijn van mening dat aan het einde van Talentmanager de belangrijkste onderwerpen behandeld zijn.

Groepsband

Uit de literatuur blijkt dat er een verband is tussen de band binnen de groep en wat mensen met en van elkaar leren. De deelnemers geven aan dat zij een goede en prettige sfeer in de groep ervoeren. Door de vrijheid tijdens het traject is er ruimte voor de deelnemers om elkaar te leren kennen en allerlei inzichten uit te wisselen. Zoals eerdergenoemd in hoofdstuk 2 ontwikkelt elke groepssamenstelling zich aan de hand van vijf fasen. Uit de omschrijvingen tijdens de interviews kunnen wij afleiden dat de groepen deze fasen doorgemaakt hebben. Ook concluderen wij dat de respondenten hun eigen gedrag beter hebben leren kennen en hebben veranderd door middel van anderen en de omgeving. Door kennis, ervaringen en inzichten met elkaar te bespreken hebben de respondenten veel geleerd. Door verschillende situaties na te spelen (rollenspellen) en bepaalde oefeningen te doen (verhalen vertellen), hebben de respondenten een hechtere band gekregen en veel geleerd over zichzelf en over anderen.

Doorstroming

Uit ons onderzoek blijkt dat er sprake is van doorstroming. Dertien respondenten zijn doorgestroomd naar een andere functie, op eenzelfde of een hoger niveau.

Het onderzoek toont aan dat de respondenten persoonlijk ontwikkeld zijn en dat het grootste deel van de respondenten is doorgestroomd naar een andere (hogere) functie. Toch hebben wij geen verband tussen de twee variabelen (persoonlijke ontwikkeling en doorstroming) aan kunnen tonen. De persoonlijke ontwikkeling leidt volgens deze resultaten niet tot doorstroming. Dit komt doordat zowel de respondenten die wel zijn doorgestroomd, als de respondenten die niet zijn doorgestroomd, allemaal met ongeveer dezelfde mate aangeven dat zij persoonlijk zijn ontwikkeld door het volgen van Talentmanager.

Wij vermoeden toch dat er wel een verband is. De deelnemers leren veel over zichzelf en geven ook zelf aan dat zij ontwikkeld en veranderd zijn. Zij leren vaardigheden bij op een hoog niveau. Rekening houdend met wat wij de afgelopen twee jaar geleerd hebben, kunnen wij een aantal andere verklaringen bedenken voor het feit dat de deelnemers niet zijn doorgestroomd. Hierbij kunt u denken aan:

- 1.) De deelnemers zijn wel gegroeid in hun functie, maar voelen zelf niet de behoefte om door te groeien. Zij nemen daar geen serieuze stappen voor of gaan niet op een eventueel aanbod voor promotie of functiewijziging in.
- 2.) Op de werkplek is geen ruimte voor promotie. Als dit niet aangeboden wordt, kan de deelnemer ook niet doorstromen.
- 3.) Vanwege de economische crisis streven de respondenten naar baanzekerheid en blijven ze liever op dezelfde plek.

Na het analyseren van onze SPSS resultaten en het zorgvuldig analyseren van de interviews kunnen wij wel concluderen dat beide doelstellingen behaald zijn en dat de respondenten geleerd hebben van het doorlopen van het traject. In welke mate zij hiervan geleerd hebben en of zij dat toepassen "voor de organisatie" kunnen wij niet precies zeggen. Wij kunnen er slechts vanuit gaan dat het eigen gevoel van de respondenten hierin klopt. In dat geval betekent het dat Talentmanager een waardevolle bijdrage heeft geleverd voor de organisatie.

4.1.2 Aan de hand van de deelvragen en hoofdvraag

1. Wat is Talentmanager?

Talentmanager is een ontwikkeltraject dat afwijkt van de meeste ontwikkeltrajecten die wij kennen. Het gaat om geestelijke en lichamelijke groei en het nemen van je eigen verantwoordelijkheid. Je leert van elkaar, de trainster en de gastsprekers. Er is veel reflectie en door sport en spel staat je lichamelijke fitheid en energiebalans ook centraal. Daarnaast bepaalt de behoefte van de groep de inhoud van het programma en is de groep medeverantwoordelijk voor de uitvoering van het programma. Dit varieert van het regelen

van de locaties en sprekers tot het plannen van activiteiten.

Talentmanager bestaat uit elf verschillende thema's. De thema's van de trainingen zijn: leiderschap, lef en durf en ondernemerschap, marketing, kunst en emotie, muziek, patronen, familie en jezelf herkennen, chaostheorie verandering, filosofie betekening voor je eigen vak, beschrijving van taal, verhalen vertellen, toets, footprint en de groepsopdracht.

Het traject bestaat uit twaalf bijeenkomsten. Elke maand wordt er gedurende twee dagen één thema behandeld. In de laatste maand wordt er een presentatie gehouden.

Als het gaat om ontwikkeling ligt de nadruk bij de organisatie meestal op de operationele ontwikkeling van de medewerkers. Veel minder wordt stilgestaan bij het werken aan persoonlijke groei en het ontwikkelen van strategisch leren denken.

2. Wat is het gewenste resultaat van het volgen van Talentmanager?

Het gewenste resultaat vanuit de deelnemers en vanuit u is dat de deelnemers van Talentmanager zich persoonlijk ontwikkelen. Hierbij is het de bedoeling dat zij zich persoonlijk ontwikkelen 'voor de organisatie'.

Vanuit de organisatie (brandweer, veiligheidsregio's, GHOR) is het doel van Talentmanager dat de deelnemers zich ontwikkelen, zodat zij kunnen doorstromen naar een andere functie. Een gepaste gedachte hierbij is: de juiste medewerkers op de juiste plek.

3. In welke mate is het gewenste resultaat bereikt?

Op een enkeling na, geven de meeste respondenten aan dat zij persoonlijk ontwikkeld zijn. Dit kunnen we zien aan de gemiddelde score op persoonlijke ontwikkeling (2,96 op 1 tot 4). De laagst gemeten gemiddelde score met een statistische analyse is 2,43 op een schaal van 1 tot 4. Dit betekent dat er ook respondenten zijn die bepaalde aspecten lager beoordeeld hebben, maar in de basis hebben de respondenten zich wel ontwikkeld.

Uit het kwalitatieve onderzoek is naar voren gekomen dat er veel geleerd is in de trainingen en dat er kennis en inzichten zijn uitgewisseld. Of dit per se tot persoonlijke, dan wel professionele ontwikkeling, geleid heeft, is niet zeker. Wel kunnen wij vaststellen dat drie van de vier onafhankelijke variabelen tot die persoonlijke score hebben geleid, te weten: 'trajectleider en externe trainers', 'activiteiten' en 'groepsband'. Wij hebben geen statistisch verband kunnen vinden tussen 'frequentie en duur' en 'persoonlijke ontwikkeling'.

Aan de hand van deze aspecten kunnen wij concluderen dat de meeste respondenten persoonlijk ontwikkeld zijn, gezien het gemiddelde, maar dit geldt niet voor iedereen.

Naast deze conclusie is gebleken dat deze persoonlijke ontwikkeling niet geleid heeft tot doorstroom. Dit is opvallend, gezien het feit dat veel respondenten wel degelijk zijn doorgestroomd naar een andere functie (meer dan de helft), maar er is geen verband gevonden tussen de persoonlijke ontwikkeling en de doorstroom. De doorstroming bestaat uit een verandering van functie op hetzelfde niveau of een hoger niveau.

Het gewenste resultaat van Talentmanager in optiek van de deelnemers en van u is naar onze mening dus ten dele bereikt:

- De deelnemers geven zelf aan dat zij geleerd hebben en nieuwe kennis hebben opgedaan, in zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek.
- Er is zeker sprake van persoonlijke ontwikkeling, dit hebben wij aangetoond met onze SPSS analyse.

In optiek van de organisatie is het gewenste resultaat niet volledig bereikt:

- De deelnemers van Talentmanager zijn niet doorgestroomd door de ontwikkeling op de aandachtspunten binnen de trainingen.

4. Welke factoren zijn nodig om het gewenste resultaat met Talentmanager te bereiken?

Via het kwalitatieve onderzoek en vanuit bestaande literatuur hebben wij enkele factoren gevonden die de persoonlijke ontwikkeling zouden beïnvloeden. De factoren die benodigd zijn om het gewenste resultaat te bereiken, zijn:

- **Trajectleider en externe trainers;**
Trajectleider;
Externe trainers;
- **Activiteiten;**
Thema's;
Individueel leren;
Collectief leren;
Activiteiten;
- **Frequentie en duur;**
- **Groepsband.**

Uit onze SPSS analyses is gebleken dat er een verband is tussen al deze onafhankelijke variabelen met de 'persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie', met uitzondering van 'frequentie en duur'. 'Frequentie en duur' is niet significant, er is dus geen verband tussen bepaalde score op 'frequentie en duur' en een hogere of lagere score op 'persoonlijke ontwikkeling'. De overige onafhankelijke variabelen zijn wel significant. Daarbij is er dus wel een verband met de score op 'persoonlijke ontwikkeling'. In dit geval is er sprake van een positief verband, dit betekent dat hoe hoger de score op de onafhankelijke variabele is, hoe hoger de score op de persoonlijke ontwikkeling moet zijn. Dit is ook zo gebleken tijdens het beschrijven van onze analyses in hoofdstuk vier.

5. Zijn er verschillen in resultaat tussen de verschillende groepen?

Uit onze SPSS analyses is gebleken dat er vrijwel geen aantoonbaar verschil in resultaat is tussen de verschillende groepen. Wel viel ons op bij het bekijken van de resultaten dat de laatste groep op sommige vragen beter scoorde. Dit zou erop kunnen wijzen dat er al een aantal kleinere aanpassingen zijn ontstaan, maar dit is meer ons eigen idee. Wij kunnen dit niet met cijfers aantonen, omdat we te maken hebben met steeds andere groepssamenstellingen.

6. Welke thema's zijn de deelnemers bijgebleven?

De thema's: verhalen vertellen, leiderschap en energiemeting & energieagenda zijn thema's die erg hoog scoren bij de vraag welke thema's de deelnemers zich het best kunnen herinneren. Voornamelijk het thema energiemeting & energieagenda springt eruit. 90,9% van de deelnemers heeft dit thema's aangevinkt (er konden vijf thema's gekozen worden).

De thema's: patroonherkenning, dynamisch evenwicht en communicatie, leiderschap en energiemeting en energieagenda worden aangevinkt als thema's uit Talentmanager die het meest worden toegepast in de huidige werksituatie. De thema's 'Leiderschap' (90,9%) en 'Energietmeting & energieagenda' (68,2%) scoren hierbij het hoogst.

De thema's: kwantumfysica, aandachtstheorie, kennissystemen en Aristoteles zijn de thema's waarover de meeste deelnemers zeggen dat ze hier niet van af wisten. Voornamelijk de thema's: kwantumfysica (63,6 %) en Aristoteles (54,5%) kwamen hier naar voren.

De thema's die duidelijk naar voren komen bij de vraag welke thema's de deelnemer bijna niet of nooit heeft toegepast in de huidige werksituatie, zijn: emotie en kunst, chaostheorie, kwantumfysica en Aristoteles. De thema's emotie en kunst (68,2%) en kwantumfysica (77,3) springen er het meest uit.

7. Hoe hebben de deelnemers de interactie met Els van Noorduyt ervaren? (Vertrouwen, communicatie/duidelijkheid, medewerking)

De respondenten hebben de interactie met u over het algemeen goed ervaren. Zij beoordelen u als flexibel en iemand die de ruimte geeft om doelen te stellen. Er komt duidelijk naar voren dat de deelnemers zich veilig voelden in de groep, mede dankzij uw bijdrage en de manier waarop zij met u zijn omgegaan.

Er zijn wel drie deelnemers in de laatste training die getwijfeld hebben of zij Talentmanager wilden afmaken. Dit heeft volgens de cijfers meer met de groep en de inzet van de groep te maken dan met u. Dit is dus tevens een punt waar misschien meer sturing van u gewenst was in de rol van trajectleider.

Hoofdvraag

De hoofdvraag luidt: *“Hebben de deelnemers van het trainingstraject zich persoonlijk ontwikkeld voor de organisatie en zijn zij doorgestroomd door Talentmanager?”*

Er is wel sprake van persoonlijke ontwikkeling en doorstroming, maar deze beïnvloeden elkaar niet. Dit komt doordat zowel de respondenten die wel zijn doorgestroomd, als de respondenten die niet zijn doorgestroomd allemaal ongeveer in dezelfde mate aangeven dat zij persoonlijk zijn ontwikkeld.

De deelnemers hebben zich zeker persoonlijk ontwikkeld. Uit het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek blijkt dat de deelnemers veel hebben geleerd en nieuwe inzichten hebben opgedaan. De organisatie zal hier baat bij hebben.

Je kunt dus stellen dat de deelnemers persoonlijk ontwikkeld zijn voor de organisatie. De organisatie heeft er baat bij om Talentmanager als cursus aan personeelsleden aan te bieden. Echter, deze persoonlijke ontwikkeling is niet de reden van hun doorstroom. Zij zijn dus niet aantoonbaar doorgestroomd door Talentmanager.

4.2 Aanbevelingen

Onze belangrijkste aanbeveling aan u is om voortaan regelmatig te evalueren. U zou bijvoorbeeld een enquête kunnen (laten) ontwerpen, die u laat invullen wanneer een Talentmanager groep start en wanneer deze klaar is. Het traject ‘leeft’ dan nog voor alle deelnemers en de resultaten zijn betrouwbaar, omdat iedereen de enquête dan heeft ingevuld. Op deze manier zorgt u voor een optimale evaluatie van het traject en kunt u zorgen voor constante vernieuwing. Daarnaast krijgt u feedback op uw eigen aandeel in Talentmanager. Een vragenlijst is een goede manier om op een anonieme wijze feedback te vragen, ook bij eventuele twijfelaars of cursisten die vroegtijdig stoppen met Talentmanager. Een idee hiervoor is alle deelnemers aanraden om, net als de topsporters die u begeleidt, een logboek bij te houden. Op die manier kunnen de deelnemers later terugkijken op wat zij geleerd hebben. Zo kunnen zij zien of hun manier van denken (over Talentmanager en over hun eigen kwaliteiten en doelen) veranderd is.

Wij realiseren ons dat in de evaluatie naar voren zal komen dat de meningen over Talentmanager (sterk) verschillen. Toch denken wij dat regelmatig evalueren in de loop van de tijd voor goede veranderingen zal zorgen.

Tijdens het kwalitatieve onderzoek is sterk naar voren gekomen dat sommige deelnemers van Talentmanager aan het begin van het traject een langere tijd niet duidelijk voor ogen hadden wat er gedaan moest worden. Daarom is het van belang dat u van te voren expliciet benadrukt dat dit traject voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling is en dat de deelnemer en de groep hier zelf een belangrijk en groot aandeel in heeft. Tijdens een eerste kennisgesprek zal dit besproken kunnen worden. Het is gebleken dat deelnemers zich hier niet altijd bewust van zijn wanneer zij starten met Talentmanager. Verschillende respondenten denken dat het

traject “komt zoals het komt”, terwijl het juist belangrijk is om te weten dat het resultaat in de eigen handen ligt. Wij gaan ervan uit dat dit waarde zal hebben voor de groep deelnemers, omdat er op deze wijze minder tijd verloren kan gaan.

Verder geven verschillende respondenten aan dat zij af en toe meer behoefte aan duidelijke doelstellingen hebben. Wij adviseren hierbij om af en toe te gaan werken met deadlines. Zoals de deelnemers zeggen komen bepaalde activiteiten anders moeizaam of niet van de grond. Zo kan er bijvoorbeeld al ergens halverwege Talentmanager een datum gekozen worden waarop de eindpresentatie gaat plaatsvinden.

Wij adviseren u om kritisch na te denken over welke externe trainers er worden ingehuurd tijdens Talentmanager. Uit het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat de meerderheid tevreden was over de externe trainers. Uit het kwalitatieve onderzoek kwam echter naar voren dat het niveau van deze trainers niet altijd aansloot op het niveau van Talentmanager. Het is niet duidelijk of het hierbij gaat over de externe trainers die door u zijn ingehuurd of door de groep.

Daarom raden wij aan om vaker of duidelijk te bespreken “waarom” deze externe trainers worden ingehuurd, de “toegevoegde waarde” van deze lezingen te bespreken en bijvoorbeeld te bespreken hoe de deelnemers dit kunnen gebruiken in het werkveld. Als dit van te voren besproken wordt, zien de deelnemers de toegevoegde waarde van deze sprekers en vinden zij het geen tijdsverspilling.

Ook is het naar voren gekomen dat de externe trainers vaak door u werden gekozen, en dit is niet altijd goed bevallen. Een oplossing hiervoor is om de deelnemers vaker zelf externe trainers op te laten zoeken, waarvan zij denken dat een presentatie van die persoon bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van de groep.

Een apart aandachtspunt bij de externe trainers is het budget. Opvallend is dat in het onderzoek een aantal keer benoemd is dat het budget of te laag was, of dat de gekozen activiteiten (inclusief de sprekers) te veel kosten vergeleken bij het vastgestelde budget. Het is raadzaam om dit budget te verhogen, maar wij zijn er niet van op de hoogte of dit überhaupt mogelijk is. Anders adviseren wij u om bijvoorbeeld de deelnemers uit te leggen dat de groep het moet doen met het vastgestelde budget en dat zij dit geld in overleg kunnen uitbesteden.

Wat wij ook willen aanbevelen, is te kijken naar welke thema's u behandelt tijdens het traject van Talentmanager. In bijlage 8 onder het kopje ‘Extra informatie over de thema's’ kunt u zien dat lang niet alle thema's door de respondenten worden herinnerd of worden toegepast in de werksituatie. Deze terugkoppeling kunt u ook in de regelmatige reflectie laten terugkomen. Wij adviseren u om op basis van deze gegevens eens te overwegen of u dezelfde onderwerpen leidend voor Talentmanager wil laten zijn in de toekomst of dat u deze onderwerpen aanpast op de ervaringen van de deelnemers tot nu toe.

Over het algemeen waren de deelnemers erg tevreden over de frequentie en duur van Talentmanager, buiten het feit dat één derde van de respondenten vindt dat de belangrijke thema's niet vaak genoeg zijn herhaald, waardoor er niet voldoende gelegenheid gecreëerd is om ermee te oefenen. Wij raden u aan om de belangrijkste thema's vaker en/of uitgebreider te behandelen, zodat de deelnemers ook het gevoel hebben dat deze onderwerpen behandeld zijn en dat zij er klaar voor zijn om deze (nieuwe) kennis toe te passen in het werkveld. Om tijd vrij te maken voor de belangrijkste thema's is het nodig om de minder belangrijke thema's te schrappen. Welke thema's als minder belangrijk zijn ervaren, kan in één oogopslag worden bekeken in de tabellen die in bijlage 8 tabel 5 staan. Er wordt door één derde van de respondenten ondervonden dat niet alle belangrijke onderwerpen voldoende behandeld waren toen Talentmanager ten einde liep. Dit verwachten wij op deze manier op te lossen.

Er kan een koppeling gemaakt worden met het inhuren van externe trainers en de thema's.

De externe trainers kunnen een waardevolle bijdrage vervullen bij de thema's die de deelnemers als het meest belangrijk ervaren of die zij het meest gebruiken in hun eigen werksituatie. Hiermee wordt het effect van Talentmanager versterkt.

De opvallendste conclusie die wij uit het onderzoek naar Talentmanager kunnen trekken, is dat volgens de statistische analyse die wij hebben uitgevoerd, de doorstroming van de deelnemers geen verband vertoont met de persoonlijke ontwikkeling van deze personen. Eerder in dit hoofdstuk hebben wij bij de beantwoorde deelvragen diverse verklaringen hiervoor voor gegeven. Als dit werkelijk het doel van de organisatie is, raden wij u aan om opnieuw samen met de organisatie te kijken naar het doel van het traject en of dit toch doorstroming van personeelsleden betreft. Er zou echter ook nog verder onderzoek gehouden kunnen worden naar het verband tussen deze aspecten om erachter te kunnen komen waardoor er geen statistisch verband bestaat.

4.3 Tekortkomingen

Al werkende aan het onderzoek hebben wij verschillende tekortkomingen geconstateerd. Hier beschrijven wij de tekortkomingen die gerelateerd zijn aan het onderzoek zelf. De tekortkomingen die wij zijn tegengekomen bij onze werkwijze hebben wij beschreven in hoofdstuk 5 Reflectie.

Onze enquête is ingevuld door 61% van de deelnemers. Wij vinden dit een tekortkoming, omdat wij een kleine populatie hadden van 36 personen. De reden dat deelnemers het onderzoek niet hebben ingevuld kan komen doordat het voor sommige ongeveer vier jaar geleden is dat zij Talentmanager hebben gevolgd en ze er geen toegevoegde waarde in zien om de enquête erover in te vullen. Een andere reden kan zijn dat de deelnemers inmiddels ergens anders werkzaam zijn en daardoor het huidige e-mailbestand niet meer volledig is. Het kan dus zo zijn dat de online enquête bepaalde deelnemers niet per e-mail heeft bereikt. Daarnaast kan het technische probleem met www.emailenquete.nl een grote rol hebben gespeeld.

Verder is het belangrijk om te weten dat er iemand is die Talentmanager niet heeft afgemaakt. Helaas heeft deze persoon de enquête niet ingevuld (zie het resultaat van 'Talentmanager afgemaakt' in hoofdstuk 4 Resultaten). Het zou kunnen betekenen dat hierdoor de resultaten hoger zijn uitgevallen dan hoe er werkelijk over gedacht wordt door alle deelnemers. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat er meer mensen hebben getwijfeld of dat er meer mensen nadelig denken over Talentmanager, maar de enquête niet hebben ingevuld. Hier kunnen wij niet achter komen en dus moeten wij werken met de resultaten die we wel hebben teruggekregen.

Erg opvallend is het verband tussen 'persoonlijke ontwikkeling' en 'doorstroming'. Er is wel sprake van persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie door de deelnemers (een score van 2,95 op 1 tot 4) en doorstroming (een score van 1,59 op 1 tot 2), maar deze beïnvloeden elkaar niet. Dit komt doordat zowel de respondenten die wel zijn doorgestroomd, als de respondenten die niet zijn doorgestroomd allemaal ongeveer in dezelfde mate aangeven dat zij persoonlijk zijn ontwikkeld. Dit betekent dat respondenten die in hoge mate persoonlijk zijn ontwikkeld niet per se zijn doorgestroomd en dus is dit verband niet significant. Deze uitkomst kunnen wij dus niet relateren aan het conceptueel model dat wij hebben opgesteld.

5. Reflectie

Wij willen beginnen met het feit dat wij ontzettend veel hebben geleerd van dit onderzoek. Wij hebben een extra hoofdstuk Reflectie opgenomen in deze adviesnota, omdat wij u willen vertellen hoe wij dit onderzoek hebben ondervonden. In dit hoofdstuk staat vooral centraal wat wij hebben geleerd en wat wij de volgende keer anders zouden doen. Daarnaast zullen wij de geleerde competenties laten zien. Als laatste hebben we een aantal tips om het onderzoek te verbeteren.

Na een mislukte poging om een onderzoek bij de NS uit te voeren, kregen wij bericht van Josje Dijkers dat zij een nieuw onderzoek voor ons had klaarliggen. Met zijn vieren, Marlieke Leermakers, Denise Leeuw, Sam Henke en Esther de Bruin, waren wij erg enthousiast over het onderzoek naar een trainingstraject van Els van Noorduyn en hebben wij contact met u gezocht. Tijdens het kennismakingsgesprek kwam naar voren dat het niet om een Medewerkerstevredenheidsonderzoek ging, maar om een evaluatie van een trainingstraject bij de Brandweer, GHOR en Veiligheidsregio, genaamd Talentmanager.

Ons eerste gesprek met u vonden wij erg interessant. Het kwam voor Denise en Esther vrij chaotisch en vrij direct over, omdat u erg veel te vertellen had over uw denkwijze en uw werkzaamheden. Marlieke en Sam ervoeren dit minder storend. Denise vond het lastig, omdat zij zich niet goed aan de agenda van het gesprek kon houden. Het was voor ons in het eerste gesprek nog niet precies helder wat getoetst moest worden. Later zijn wij erachter gekomen, mede door de interviews, dat wij zouden gaan kijken naar de persoonlijke ontwikkeling en doorstroming binnen de organisatie door het volgen van Talentmanager.

Vervolgens hebben wij drie interviews gehouden met deelnemers van Talentmanager. Dit hebben wij als erg leerzaam en leuk ervaren. Alle interviewkandidaten waren eerlijk en open over hun gedachten over Talentmanager. Dit heeft ons zeer geholpen met het begrijpen van het trainingstraject.

Wij zijn er achter gekomen dat uw manier van training geven, geen alledaagse manier is. Het is voor ons erg interessant om door uw bril te kijken naar uw visie op het geven en volgen van trainingen. Wat wij hier vooral uit hebben geleerd, is dat je niet zomaar de regels van een begeleider hoeft op te volgen, maar dat je ook voor een groot deel naar jezelf moet luisteren. Je bent gauw geneigd te luisteren naar wat iemand je opdraagt, en als niemand dit doet, ernaar te vragen, en vervolgens dit uit te voeren. Je eigen ideeën laat je al gauw zijdelings liggen. Hier laat je essentiële persoonlijke ontwikkeling achterwege.

Zoals het feit dat het opvallend is dat u de invulling van de trainingen grotendeels aan de deelnemers overlaat. Er zijn van te voren geen leerdoelstellingen geformuleerd en wanneer je hiernaar vraagt, krijg je het antwoord: "Wat denk je zelf dat de leerdoelstellingen zijn? Wat wil jij leren?". Dit geeft weer op wat voor vrije manier u dit traject begeleidt. Er is echter weinig literatuur bekend over uw visie en uw manier van denken en daarom hebben wij ook veel informatie uit de interviews gehaald. Nog een voorbeeld waarin wij te maken kregen met uw vrije werkwijze is het moment dat wij het door ons opgestelde conceptueel model aan u lieten zien. Het was erg mooi strak in hokjes en lijntjes gepresenteerd, maar we kregen als reactie: "Mooi, maar waarom in hokjes en lijntjes? Waarom niet in cirkels die in elkaar overlopen?". We merkten dat we automatisch waren uitgegaan van de richtlijnen waarop school conceptuele modellen opstelt. We kregen als tip om ons hoofd nog eens te buigen over het ontwerpen van een dergelijk conceptueel model. Wij kunnen stellen dat u voor ons deuren heeft geopend over onze manier van denken en welke invloed een opleiding daarop heeft.

Helaas verliep ondertussen onze samenwerking met elkaar niet optimaal tijdens het onderzoeksproces. Er waren een aantal ergernissen ontstaan die meerdere keren uitgesproken waren naar elkaar, maar hier werd niets mee gedaan. Na een gesprek met

onze begeleider Manon Barnouw hebben wij afspraken gemaakt over de samenwerking: op tijd komen bij afspraken, afbellen als je niet aanwezig kunt zijn, bereikbaar zijn, op tijd reageren op elkaar, notuleren wat er gebeurt tijdens het onderzoek, aangeven als je niet aanwezig kunt zijn en een ieder moest zich vooral bedenken dat iedereen een andere denkwijze en werkwijze heeft dan jijzelf en hier moest wel rekening mee gehouden worden. Dit was een groot leerproces voor ons alle vier en ondanks deze afspraken, hebben we toch gezamenlijk besloten om ons vierde groepslid Sam Henke uit de groep te laten stappen, omdat hij niet kon voldoen aan de verwachtingen van de groep. Deze verandering heeft ons erg geraakt. Wij waren nu nog maar met zijn drieën over en wisten dat we nu extra hard moesten gaan werken en de volle 100% moesten gaan geven. Dit heeft ertoe geleid dat wij alle drie een groter verantwoordelijkheidsgevoel hebben gekregen en wij de lat voor onszelf erg hoog hebben gelegd.

Wij zijn tijdens dit onderzoek erachter gekomen dat wij alle drie (Marlieke, Denise en Esther) een zelfde werkmethode hanteren en dit uit zich vooral in het feit dat wij graag alles in één keer goed willen doen. We leggen de lat voor onszelf erg hoog en we zijn tegenover elk aspect erg kritisch. Dit heeft een positieve, maar ook negatieve kant. Positief is het, omdat wij erg hard werken en dat is ook nodig omdat we met een klein groepje zijn. Negatief omdat we hierdoor een aantal keren zijn vast gelopen en niet verder durfden te werken. Dit heeft ons aan het eind in tijdnood gebracht. Doordat wij de lat te hoog leggen en tijdens SPSS erachter kwamen dat er geen significantie was, raakten wij lichtelijk in paniek en dachten dat wij wat fout deden. Dit was echter niet van toepassing en niet erg bevonden.

Wij hebben van dit onderzoek en het werken met u veel geleerd. De denkwijze die u hanteert heeft ons geholpen op een andere manier naar alles te kijken. Het was voor ons een lastig onderzoek maar ook erg uitdagend en leuk.

De competenties die wij tijdens dit praktijkgericht onderzoek hebben geleerd zijn:

- Analytisch vermogen

Omdat wij niet meteen van u doorkregen wat u wilde toetsen, moesten wij gerichte vragen aan u stellen. Wij hebben daarnaast informatie verzameld om tot een inzicht van het onderzoek te komen. Hieruit hebben wij de belangrijkste informatie gehaald en een onderscheid gemaakt in feiten en meningen door middel van het literatuuronderzoek.

- Conflictantering

Tijdens ons onderzoek hebben wij geleerd verschillen van meningen te herkennen en hier op een effectieve wijze mee om te gaan. Wij hebben daarna onze conflicten gesignaleerd en zijn er adequaat mee om gegaan.

- Kwaliteitsgerichtheid

Wij stellen allemaal hoge eisen aan de kwaliteit van onze geleverde prestaties. Wij zijn ons voortdurend bewust van de vereiste kwaliteiten die de opleiding ons vraagt.

Daarnaast zijn ook de kerncompetenties van jaar twee behaald namelijk:

- Professionele samenwerking in het projectteam
- Methodisch werken en generieke vaardigheden
- Transparantie rond eigen overwegingen en handelen
- Verantwoording eigen optreden
- Initiatief nemen
- Zelf management

Wat zullen wij in ons volgende onderzoek anders doen:

Als wij het onderzoek opnieuw zouden mogen uitvoeren, of als wij andere mensen mogen adviseren, zouden wij u vaker bezoeken en meer naar u terug te koppelen. We zouden dan

vaker de voortgang met u tijdens een afspraak bespreken en uw hulp vragen als wij dit nodig zouden hebben. U heeft ook zelf aangegeven het fijner te vinden als wij vaker contact met elkaar zouden hebben. We zouden tot een gezamenlijk resultaat kunnen komen met behoud van de individualiteit.

Ook zouden we in een volgend onderzoek een vijf-puntschaalverdeling gebruiken in plaats van vier, omdat je dan een neutraal antwoord kunt invullen.

Tevens zouden wij geen a- en b-antwoord mogelijkheden meer verwerken in onze enquêtevragen, omdat dit moeilijk te verwerken is in SPSS.

Als laatste zouden wij het onderzoek voortaan langer (een aantal dagen) laten opstaan voor de mensen om in te vullen, als je erachter komt dat nog lang niet iedereen de enquête heeft ingevuld.

Tips voor verbetering van het onderzoek:

Wij adviseren school om meer mogelijkheden te creëren om met SPSS te oefenen met ons eigen onderzoek. We hebben SPSS als cursus in het begin van het schooljaar gehad, maar dit is te lang geleden voor ons om nu toe te passen op een eigen onderzoek. Wij hebben hier verschillende moeilijkheden in ondervonden.

Ook adviseren wij school om contact op te nemen met de organisaties (klanten) waarbij de onderzoeken worden uitgevoerd. Wij zijn met u erover eens dat het niet netjes is om als school geen contact te zoeken, om bijvoorbeeld uit te leggen wat de opdracht is die studenten uit moeten voeren. Als vanuit school dit niet de bedoeling is, zou school ook contact kunnen opnemen met de opdrachtgever om aan te geven wat hun rol is in dit onderzoek.

Tot slot willen wij u bedanken voor uw begeleiding tijdens ons onderzoek en uw vertrouwen in ons. Ook willen wij alle respondenten en interviewkandidaten bedanken voor hun medewerking, want zonder hun zou het onderzoek niet zo'n succes geworden zijn.

Literatuurlijst

Boeken

Bergenhengouwen, G., Mooijman, E. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organiseren*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.

Burger, Y., Caluwé, L. de, Jansen, P. (2010). Deventer: Kluwer.

Kessels, J., Poell, R. (2011). *Handboek human resource development: organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.

Marrewijk, M. van (2011). *Cubrix: zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering*. Virtu et Fortuna Publishing.

Noorduyn, E. van, (jaartal ontbreekt). *Werk in uitvoering: talent in ontwikkeling*. Uitgeversinformatie ontbreekt.

Vonk, R. (2009). *Sociale psychologie*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.

Weber, A. (2008). *Organisaties en Mensen*. Arnhem: MBES.

Wierdsma, A., Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.

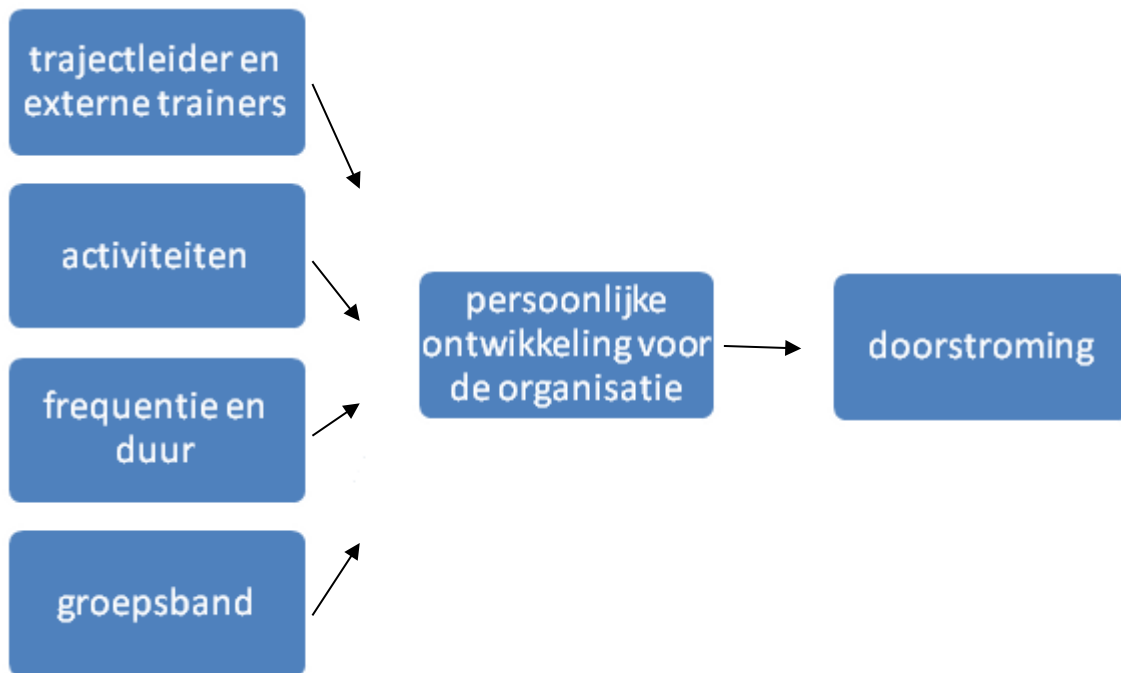
Sites

Brandweer Nederland: ruim baan voor talentontwikkeling. Geraadpleegd op 13 december 2012, http://www.brandweernederland.nl/algemene_ondere delen/innovaties/2010/organisatie/ruim-baan/#top

Els Van Noorduyn: ontwikkelen en creatief samenwerken. Geraadpleegd op 7 december 2012, <http://www.elsnoorduyn.nl/nl/>

Bijlagen

Bijlage 1 Conceptueel model



Bijlage 2 Getuigenschrift

De opleiding HRM Utrecht vraagt u, als opdrachtgever van een groepje studenten van onze opleiding, om op zeven punten een korte beoordeling te geven over het functioneren van de studenten. Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

Opbrengsten opdrachtgever:

1. **Kwaliteit van de geleverde werkzaamheden**

In hoeverre beantwoordt de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden aan de verwachtingen van de organisatie?

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Toelichting

2. **Bruikbaarheid van de resultaten**

In hoeverre zijn de resultaten nu of in de (nabije) toekomst bruikbaar voor de organisatie?

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Toelichting

Houding groep studenten

3. Zelfstandigheid

In hoeverre zijn de studenten in staat gebleken om zelfstandig het onderzoek te verrichten, oplossingen aan te dragen en advies te vragen waar nodig?

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Toelichting

4. Inzet / motivatie

In hoeverre geven de studenten blijk van verantwoordelijkheid voor de verrichte werkzaamheden? Denk hierbij ook aan de mate van inspanning en de snelheid van werken.

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Toelichting

5. Communicatie

In hoeverre hielden de studenten zich aan gemaakte afspraken? Communiqueerden studenten tijdig en op de juiste wijze over hun werkzaamheden en/of problemen die zij ondervonden? Vroegen de studenten goed door om opheldering te krijgen over eventuele onduidelijkheden?

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Toelichting

6. Presentatie onderzoeksresultaten

Belangrijke aspecten hierbij zijn: Is de boodschap helder? Is de opbouw van de presentatie helder? Zijn de toehoorders voldoende bij de presentatie betrokken? In hoeverre hebben de visuele hulpmiddelen (PowerPoint?) bijgedragen aan een goede presentatie?

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Toelichting

Overige zaken

7. Overige zaken

Hier kunt u naar eigen invulling overige zaken kwijt die informatie geven over het beeld dat u hebt over het functioneren van de studenten.

0 onvoldoende 0 voldoende

0 goed

0 zeer goed

Uitleg

Toelichting

Alles in aanmerking genomen, vragen wij u om een advies voor een eindcijfer te geven aan de studenten.

Op een schaal van 1-10 (rapportcijfer) zou dit zijn:

Gegevens opdrachtgever:

Naam:

Functie:

Handtekening opdrachtgever organisatie:

Bijlage 3 Kopie e-mail

Geachte heer/mevrouw,

Graag vragen wij uw deelname aan onze enquête.

Als bijlage hebben wij een introductiebrief en een link (zie hieronder) meegestuurd.

Gelieve de brief te lezen voordat u begint aan de enquête.

U kunt de link openen door het <http://www.emailenquete.nl/enquete.php?I4R9qARo5N> te kopiëren in de werkbalk van uw internetpagina.

Het invullen zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Wij wensen u veel succes en alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Marlieke Leermakers,

Esther de Bruin,

Denise leeuw

Studenten Hogeschool Utrecht

Human Resource Management

Link voor de enquête: <http://www.emailenquete.nl/enquete.php?I4R9qARo5N>

Bijlage 4 Kopie introductiebrief

Datum: maart 2013

Betreft: Onderzoek Talentmanager van Els van Noorduyn

Geachte ex deelnemers van talentmanager,

Zoals u al heeft vernomen zijn wij bezig met een onderzoek naar Talentmanager. Om meer inzicht te krijgen in uw persoonlijke ontwikkeling en ervaringen ten aanzien van het volgen van Talentmanager, hebben wij besloten een evaluatieonderzoek te doen.

Door middel van dit onderzoek krijgt u de kans om anoniem uw mening te geven over verschillende onderdelen van Talentmanager. Het doel van dit onderzoek is om te kijken of u zich binnen de organisatie persoonlijk heeft ontwikkeld. Tevens zijn wij benieuwd naar uw eigen ervaringen.

Wij verzoeken u vriendelijk de enquête uiterlijk woensdag 20 maart in te vullen. U heeft een e-mail ontvangen waarin een link vermeld staat. U dient deze link te kopiëren naar uw werkbalk van uw internetpagina. Het invullen zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen. de gegevens zullen daarna automatisch bij ons binnen komen.

Vragen?

Heeft u vragen over deze enquête, dan kunt u contact opnemen met Denise Leeuw via 06 - 104 785 38 of mailen naar deniseleeuw@live.nl

Met vriendelijke groet,

Marlieke Leermakers,
Esther de Bruin,
Denise Leeuw
Studenten Hogeschool Utrecht
Opleiding Human Resource Management

Bijlage 5 Kopie vragenlijst

Enquêtevragen onderzoek Els van Noorduyn

Algemeen

Hieronder zullen wij u vragen stellen over algemene aspecten.

1. Wat is uw leeftijd?

... jaar

2. Wat is uw geslacht?

- Man

- Vrouw

3. Wat was uw functie toen u startte met Talentmanager?

- open vraag –

4. Hoelang was u werkzaam bij de brandweer/veiligheidsregio/GHOR toen u startte met Talentmanager?

... jaar

7. Heeft u op dit moment een andere functie?

- Ja

- Nee

8. Is uw huidige functie na het volgen van Talentmanager:

- op een hoger niveau

- op hetzelfde niveau

- op een lager niveau

9. In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd?

- 1^e groep (jaar 2008-2009)

- 2^e groep (jaar 2009-2010)

- 3^e groep (jaar 2010-2011)

- 4^e groep (jaar 2011-2012)

10. Heeft u gedurende Talentmanager getwijfeld of u het traject af wilde maken?

- Ja

- Nee

11. Heeft u Talentmanager helemaal afgemaakt?

- Ja

- Nee

Bij de onderstaande vragen (geformuleerd in stellingen) maken wij gebruik van verschillende antwoordcategorieën. Geef bij de onderstaande stellingen aan of u het helemaal oneens (1), oneens (2), eens (3) of helemaal eens (4) bent. Af en toe stellen wij een open vraag tussendoor. Ook vragen wij u een enkele keer een vraag te beantwoorden met een cijfer van 1 tot en met 10.

Persoonlijke ontwikkeling

Het doel van Talentmanager is persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie.

12. Wat verstaat u onder persoonlijke ontwikkeling?

.....- open vraag -.....

13. Ik vind dat het deelnemen aan Talentmanager heeft bijdragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

-- - + ++

14. Ik vind dat het deelnemen aan Talentmanager een belangrijke bouwsteen is geweest voor het maken van een nieuwe stap in mijn loopbaan.

-- - + ++

15. De voornaamste reden dat ik Talentmanager heb gevolgd, is omdat mijn leidinggevende dit van mij verwachtte.

-- - + ++

16. De voornaamste reden dat ik Talentmanager heb gevolgd, is omdat ik dit zelf wilde.

-- - + ++

Activiteiten

Onder de topic 'activiteiten' verstaan wij de thema's die centraal hebben gestaan tijdens het volgen van Talentmanager. Hierover zullen verschillende open vragen gesteld worden. Tevens staan er onder deze topic stellingen geformuleerd die inzicht geven in de scheiding tussen het individuele en collectieve leertraject tijdens Talentmanager.

Thema's

De volgende onderwerpen staan centraal tijdens Talentmanager:

- Emotie en Kunst
- Dynamisch evenwicht en communicatie
- Verhalen vertellen
- Sport en spel
- Leiderschap
- Schrijven (emotie)
- Luisteren door percussionist
- Chaostheorie
- Kwantum fysica
- Aandachtstheorie
- Kennissystemen
- Patroonherkenning
- Aristoteles
- Energiemeting + energieagenda

17. Deze thema's waren mij bekend tijdens het deelnemen aan Talentmanager.

-- - + ++

Vul de volgende vier vragen naar rangorde in.

18. Welke van de bovenstaande thema's herinnert u zich het best?

1.
2.
3.
4.
5.

19. Zijn er thema's waar u niet vanaf wist? Zo ja, welke van de bovenstaande thema's zijn dat?

1.
2.
3.
4.
5.

20. Welke van de bovenstaande thema's past u in uw huidige werksituatie toe?

1.
2.
3.
4.
5.

21. Welke van de bovenstaande thema's heeft u tot op heden zelden of nooit toegepast in uw huidige werksituatie?

1.
2.
3.
4.
5.

Activiteiten

22. Ik was tijdens het volgen van Talentmanager bekend met de einddoelstellingen van het traject.

-- - + ++

23. Ik vind dat de activiteiten van Talentmanager aansloten op mijn persoonlijke doelstellingen.

-- - + ++

24. Deze rode draad, het herkennen van deze thema's, activeerde mijn denkvermogen.

-- - + ++

Individueel leren

25. Tijdens de *individuele activiteiten* van Talentmanager zijn er expliciete *individuele* doelstellingen gesteld.

-- - + ++

25 a. Ik heb deze expliciete *individuele* doelstellingen als prettig ervaren.

-- - + ++

25 b. Ik heb deze expliciete *individuele* doelstellingen gemist.

-- - + ++

26. Tijdens de *individuele activiteiten* heb ik bij Talentmanager door middel van interactie met de anderen mijn eigen gedrag beter leren kennen en veranderd.

-- - + ++

27. Ik vind dat tijdens de *individuele activiteiten* van Talentmanager mijn houding positief is veranderd na het volgen van Talentmanager.

-- - + ++

28. Ik vind dat ik tijdens de *individuele activiteiten* van Talentmanager mijn kennis heb kunnen uitbreiden in verschillende omgevingen.

-- - + ++

29. Ik vind dat mijn persoonlijke vaardigheden tijdens de *individuele activiteiten* van Talentmanager positief zijn verbeterd.

-- - + ++

Collectief leren

30. Tijdens de *collectieve activiteiten* van Talentmanager zijn er expliciete *collectieve* doelstellingen gesteld.

-- - + ++

30 a. Ik heb deze *collectieve* doelstellingen als prettig ervaren.

-- - + ++

30 b. Ik heb deze *collectieve* doelstellingen gemist.

-- - + ++

31. Tijdens de *collectieve activiteiten* van Talentmanager is er door iedereen een gemeenschappelijke leerstrategie gehanteerd.

-- - + ++

31 a. Ik heb deze gemeenschappelijke leerstrategie als prettig ervaren.

-- - + ++

31 b. Ik heb deze gemeenschappelijke leerstrategie gemist.

-- - + ++

32. Tijdens de *collectieve activiteiten* van Talentmanager is er van tijd tot tijd gereflecteerd.

-- - + ++

32 a. Ik heb deze regelmatige reflectie als prettig ervaren.

-- - + ++

32 b. Ik heb deze regelmatige reflectie gemist.

-- - + ++

Trajectleider en externe trainers

Onder de topic 'trajectleider en externe trainers' vallen de personen die de trainingen gedurende Talentmanager hebben verzorgd naast de deelnemers zelf. Onder 'trajectleider' verstaan wij Els van Noorduyt en onder 'externe trainers' verstaan wij de personen die ingehuurd zijn door Els of door de deelnemers zelf en de overige trainingen hebben verzorgd.

Trajectleider: Els van Noorduyt

33. Ik vind dat ik tijdens de *individuele activiteiten* van Talentmanager voldoende begeleiding en hulp heb gekregen.

-- - + ++

34. Ik vind dat ik tijdens de *collectieve activiteiten* van Talentmanager voldoende begeleiding en hulp heb gekregen.

-- - + ++

35. Tijdens de *individuele activiteiten* van Talentmanager voelde ik me veilig genoeg om vragen te stellen.

-- - + ++

36. Tijdens de *collectieve activiteiten* van Talentmanager voelde ik me veilig genoeg om vragen te stellen.

-- - + ++

37. Ik vind dat Els op een positieve manier heeft bijgedragen aan de onderlinge verhoudingen in de groep.

-- - + ++

38. Wie heeft volgens u de grootste rol gehad in het bij elkaar houden van de groep?

- Els

- De groep

- Ikzelf

39. Ik vind dat dit de juiste rolverdeling is geweest tijdens Talentmanager.

-- - + ++

40. Ik had van ... een grotere rol verwacht tijdens Talentmanager.

- Els

- De groep

- Mezelf

41. Ik vind dat Els zich gedurende Talentmanager flexibel heeft opgesteld.

-- - + ++

42. Ik vind dat Els ons als groep stuurde waar en wanneer dit nodig was.

-- - + ++

43. Ik heb voldoende ruimte gekregen tijdens Talentmanager om persoonlijke doelstellingen te stellen.

-- - + ++

43 a. Ik heb deze persoonlijke doelstellingen als prettig ervaren.

-- - + ++

43 b. Ik heb deze persoonlijke doelstellingen gemist.

-- - + ++

Vink het juiste cijfer aan: 1 betekent "onvoldoende", 2 betekent "matig", 3 betekent "voldoende", 4 betekent "ruim voldoende" en 5 betekent "goed".

44. In welke mate heeft u de begeleiding van Els bij uw persoonlijke ontwikkeling als prettig ervaren? Omcirkel het cijfer.

1 2 3 4 5

Externe trainers

45. Ik vind dat de externe trainers een waardevolle bijdrage hebben geleverd aan mijn leerproces bij Talentmanager.

-- - + ++

46. Ik vind dat de externe trainers pasten bij het niveau van Talentmanager.

-- - + ++

47. De kennis die ik heb opgedaan met behulp van de externe trainers is voor mij een aanvulling geweest op Talentmanager.

-- - + ++

48. Ik vind dat de externe trainers hebben bijgedragen aan het behalen van mijn persoonlijke doelstellingen voor Talentmanager.

-- - + ++

Vink het juiste cijfer aan: 1 betekent "onvoldoende", 2 betekent "matig", 3 betekent "voldoende", 4 betekent "ruim voldoende" en 5 betekent "goed".

49. In welke mate heeft u de begeleiding van de externe trainers bij uw persoonlijke ontwikkeling als prettig ervaren?

Omcirkel het cijfer.

1 2 3 4 5

Frequentie en duur

Onder de topic 'frequentie en duur' staan er eerst een aantal stellingen geformuleerd over het aantal contactmomenten tijdens Talentmanager en vervolgens over de tijd die de trainingen van Talentmanager in beslag namen.

50. Ik ben tevreden over het aantal contactmomenten tijdens Talentmanager.

-- - + ++

51. Ik had graag meer contactmomenten tijdens Talentmanager gehad.

-- - + ++

52. Ik vind dat er voldoende tijd zat tussen de trainingen, waardoor ik de tijd had het geleerde of eventuele opdrachten toe te passen in mijn werkveld.

-- - + ++

53. Ik vind dat de trainingen van Talentmanager elkaar snel genoeg opvolgden, waardoor het geleerde van de vorige training bij de volgende training nog voldoende in mijn systeem zat.

-- - + ++

54. Ik vind dat de momenten van actieve activiteiten en rustige activiteiten tijdens Talentmanager zich voldoende hebben afgewisseld.

-- - + ++

55. Ik vind dat tijdens Talentmanager de belangrijke thema's meerdere keren aan bod zijn gekomen, waardoor er voldoende gelegenheid gecreëerd is om hiermee te oefenen.

-- - + ++

56. Ik ben tevreden over het aantal individuele contactmomenten met de trajectleider.

-- - + ++

57. Ik ben tevreden over het aantal contactmomenten met de groep.

-- - + ++

58. Elke training duurde (over het algemeen) twee dagen. In deze twee dagen is er voldoende tijd geweest om alle belangrijke aspecten te bespreken en te oefenen.

-- - + ++

59. Ik vond de duur van de trainingen:

- precies goed
- te kort
- te lang
- soms te kort soms te lang

60. Toen Talentmanager na twaalf maanden ten einde liep, vond ik dat alle belangrijke onderwerpen behandeld waren.

-- - + ++

Groepsband

De stellingen die onder de topic 'groepsband' geformuleerd staan, gaan over de manier waarop de deelnemers elkaar hebben beïnvloed tijdens het volgen van Talentmanager.

61. Ik voelde mij op mijn gemak bij mijn groepsleden.

-- - + ++

62. Ik had Talentmanager graag in een andere groepssamenstelling willen volgen.

-- - + ++

63. Ik had weinig contact met de andere deelnemers van Talentmanager.

-- - + ++

64. Ik vind dat mijn groepsgenoten mij tijdens het volgen van Talentmanager positief hebben beïnvloed.

-- - + ++

65. De mate waarin ik door mijn groepsgenoten beïnvloed werd, vind ik positief.

-- - + ++

66. Ik heb een of meerdere conflict(en) gehad tijdens Talentmanager met mijn groepsleden.

- Ja
- Nee

67. Tijdens het volgen van Talentmanager is het onderling functioneren ter discussie gesteld en heeft de groep samen naar een oplossing toegewerkt.

-- - + ++

68. Tijdens het volgen van Talentmanager zijn persoonlijke problemen duidelijk gedefinieerd en zijn de oplossingen gezamenlijk opgepakt.

-- - + ++

Afsluiting

Vink het juiste cijfer aan: 1 betekent “onvoldoende”, 2 betekent “matig”, 3 betekent “voldoende”, 4 betekent “ruim voldoende” en 5 betekent “goed”.

69. Welk cijfer geeft u Talentmanager?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

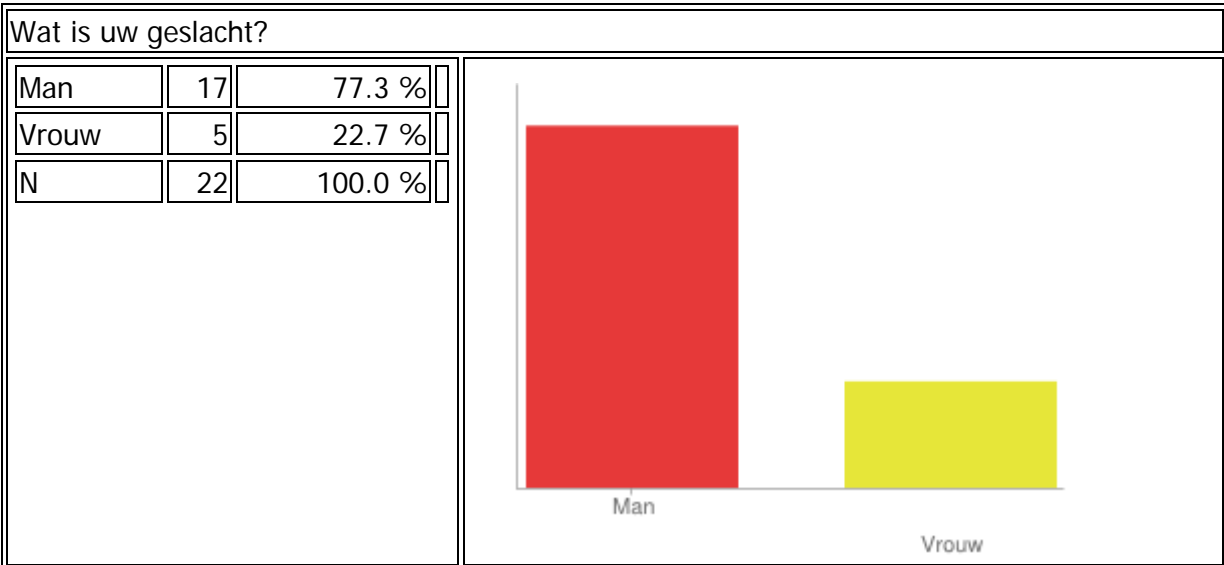
70. Opmerkingen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Wij willen u, namens Els en onszelf, hartelijk bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek.

- Esther de Bruin
- Denise Leeuw
- Marlieke Leermakers

Bijlage 6 Resultaten beschrijvende analyses

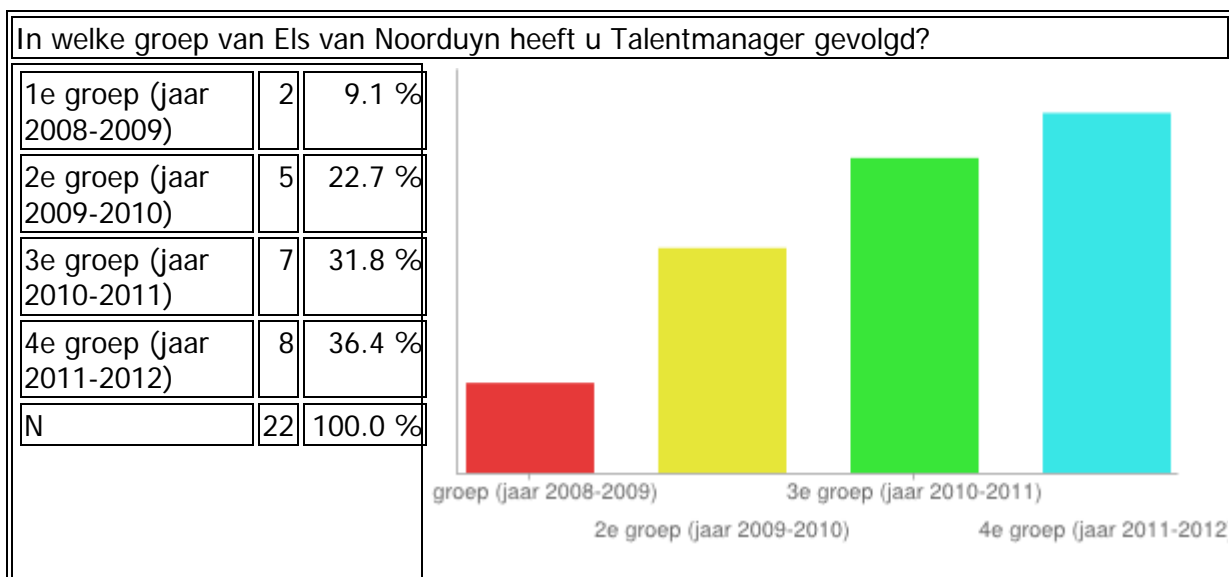


[-] Wat is uw leeftijd?

53
30
31
38
38
35
31
39
58
39
47
44
35
39
39
33
36
33
47
39
30
53

[-] Hoelang was u werkzaam bij de brandweer/veiligheidsregio/GHOR toen u startte met

Talentmanager?
7 jaar
5 en half jaar
3 jaar
3 en half jaar
9 jaar
10 jaar
5 jaar
12 jaar
33 jaar
4 jaar
4 jaar
3 jaar
9 jaar
9 jaar
18 jaar
12 jaar
9 jaar
12 jaar
9 jaar
15 jaar
3 jaar
12 jaar

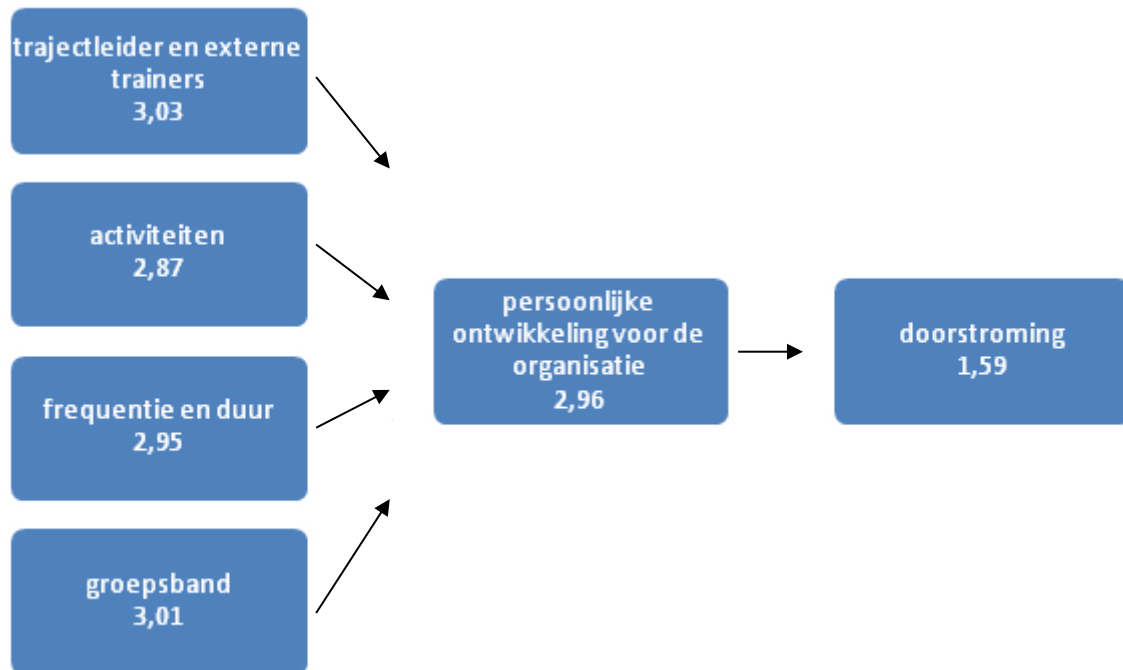


In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd? * Heeft u gedurende Talentmanager getwijfeld of u het traject af wilde maken? Crosstabulation

Count

	Heeft u gedurende Talentmanager getwijfeld of u het traject af wilde maken?		Total	
	ja	nee		
In welke groep van Els van Noorduynd heeft u Talentmanager gevolgd?	1e groep (2008-2009)	0	2	2
	2e groep (2009-2010)	0	5	5
	3e groep (2010-2011)	0	7	7
	4e groep (2011-2012)	3	5	8
Total		3	19	22

Bijlage 7 Conceptueel model inclusief resultaatcijfers



Bijlage 8 SPSS

Tabel 1. Relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en doorstroming
Verband

Verschil groep

Doorstroom_gem * In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd? Crosstabulation

Count

		In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd?				Total
		1e groep (2008-2009)	2e groep (2009-2010)	3e groep (2010-2011)	4e groep (2011-2012)	
Doorstroom_gem	1,00	0	0	3	6	9
	2,00	2	5	4	2	13
Total		2	5	7	8	22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,703 ^a	3	,034
Likelihood Ratio	11,209	3	,011
Linear-by-Linear Association	7,741	1	,005
N of Valid Cases	22		

a. 8 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

Verschil leeftijd

Doorstroom_gem ^ Wat is uw leeftijd? Crosstabulation

Count

		Wat is uw leeftijd?										Total	
		30	31	33	35	36	38	39	44	47	53		58
Doorstroom_gem	1,00	1	0	0	2	1	1	1	0	0	2	1	9
	2,00	1	2	2	0	0	1	4	1	2	0	0	13
Total		2	2	2	2	1	2	5	1	2	2	1	22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,554 ^a	10	,149
Likelihood Ratio	19,218	10	,038

Linear-by-Linear Association	1,505	1	,220
N of Valid Cases	22		

a. 22 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Tabel 2. Totale score persoonlijke ontwikkeling

Totaal cijfer geanalyseerd

		Trajeleid.Els.Ex t_gem	Activiteiten_ge m	Freq.duur_ge m	Groep_gem	Pers.ontw_ge m
N	Valid	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,032	2,871	2,946	3,007	2,964
Median		3,000	2,875	2,955	3,071	2,994
Mode		3,00	2,75 ^a	3,00	2,86 ^a	2,427 ^a
Std. Deviation		,2405	,2929	,2308	,438	,2131
Minimum		2,54	2,25	2,64	1,86	2,43
Maximum		3,46	3,33	3,55	3,71	3,35
Sum		66,69	63,17	64,82	66,14	65,205
Percentiles	25	2,9231	2,7083	2,796	2,821	2,875
	50	3,0000	2,8750	2,955	3,071	2,994
	75	3,1731	3,0833	3,091	3,429	3,094

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Items nader toegelicht

Ik vind dat het deelnemen aan Talentmanager heeft bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Helemaal mee oneens	2	9,1	9,1	9,1
Oneens	1	4,5	4,5	13,6
Valid Mee eens	9	40,9	40,9	54,5
Helemaal mee eens	10	45,5	45,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Extra informatie over 'persoonlijke ontwikkeling'

Ik vind dat het deelnemen aan Talentmanager heeft bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling. X In welke groep van Els van Noorduijn heeft u Talentmanager gevolgd?

	1e groep (jaar 2008- 2009)	2e groep (jaar 2009- 2010)	3e groep (jaar 2010- 2011)	4e groep (jaar 2011- 2012)
Helemaal mee oneens	0	0	2	0
Oneens	0	0	0	1
Mee eens	2	2	2	3
Helemaal mee eens	0	3	3	4

Tabel 3. Totale score doorstroming

Totaal cijfer geanalyseerd

Statistics

		Pers.ontw_gem	Doorstroom_gem
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
Mean		2,964	1,591
Median		2,994	2,000
Mode		2,43 ^a	2,00
Std. Deviation		,2131	,5032
Range		,93	1,00
Minimum		2,43	1,00
Maximum		3,35	2,00
Sum		65,21	35,00
Percentiles	25	2,875	1,000
	50	2,994	2,000
	75	3,094	2,000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Items nader toegelicht

Doorstroom_gem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	40,9	40,9	40,9
	2,00	13	59,1	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

1 = niet doorgestroomd

2 = wel doorgestroomd

Funcniveau_r

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	18,2	30,8	30,8
	3,00	9	40,9	69,2	100,0

Total	13	59,1	100,0	
Missing System	9	40,9		
Total	22	100,0		

2 = Functie op hetzelfde niveau
3 = Functie op een hoger niveau

Tabel 4. Totale score trajectleider en externe trainers
Totaal cijfer geanalyseerd

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Pers.ontw_gem is the same across categories of Heeft u op dit moment een andere functie dan toen u startte met Talentmanager?.	Mann-Whitney U Test	,601 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

		Trajectleid.Els.Ext_gem	Activiteiten_gem	Freq.duur_gem	Groep_gem	Pers.ontw_gem
N	Valid	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,032	2,871	2,946	3,007	2,964
	Median	3,000	2,875	2,955	3,071	2,994
	Mode	3,00	2,75 ^a	3,00	2,86 ^a	2,427 ^a
	Std. Deviation	,2405	,2929	,2308	,438	,2131
	Minimum	2,54	2,25	2,64	1,86	2,43
	Maximum	3,46	3,33	3,55	3,71	3,35
	Sum	66,69	63,17	64,82	66,14	65,205
	25	2,9231	2,7083	2,796	2,821	2,875
	Percentiles 50	3,0000	2,8750	2,955	3,071	2,994
	75	3,1731	3,0833	3,091	3,429	3,094

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Verband

Correlations

		Pers.ontw_gem	Trajectleid.Els.Ext_gem
Spearman's rho	Pers.ontw_gem	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001
	Trajectleid.Els.Ext_gem	Correlation Coefficient	,658**
		Sig. (2-tailed)	,001
	N	22	22

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Items nader toegelicht

Statistics

		Trajleid.Els_gem	Trajleid.ext_gem
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
Mean		3,076	2,932
Median		3,000	3,000
Mode		3,00	3,00
Std. Deviation		,3093	,5070
Range		1,56	2,00
Minimum		2,44	2,00
Maximum		4,00	4,00
Sum		67,67	64,50
Percentiles	25	2,972	2,750
	50	3,000	3,000
	75	3,222	3,000

Extra informatie Trajectleider

Count

		Ik vind dat Els zich gedurende Talentmanager flexibel heeft opgesteld.			Total
		Oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
In welke groep van Els van Noordduyn heeft u Talentmanager gevolgd?	1e groep (2008-2009)	0	2	0	2
	2e groep (2009-2010)	0	4	1	5
	3e groep (2010-2011)	0	7	0	7
	4e groep (2011-2012)	1	5	2	8
Total		1	18	3	22

Crosstab

Count

		Ik heb voldoende ruimte gekregen tijdens Talentmanager om persoonlijke doelstellingen te stellen.			Total
		Oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
In welke groep van Els van Noordduyn heeft u Talentmanager gevolgd?	1e groep (2008-2009)	0	2	0	2
	2e groep (2009-2010)	2	1	2	5
	3e groep (2010-2011)	0	4	3	7
	4e groep (2011-2012)	0	4	4	8
Total		2	11	9	22

Crosstab

Count

		Ik vind dat Els ons als groep stuurde waar en wanneer dit nodig was.				Total
		Helemaal mee oneens	Oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd?	1e groep (2008-2009)	0	1	1	0	2
	2e groep (2009-2010)	0	3	1	1	5
	3e groep (2010-2011)	0	3	4	0	7
	4e groep (2011-2012)	1	2	4	1	8
Total		1	9	10	2	22

In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd? * Ik had van ... een grotere rol verwacht tijdens Talentmanager. Crosstabulation

Count

		Ik had van ... een grotere rol verwacht tijdens Talentmanager.			Total
		Els	De groep	Ikzelf	
In welke groep van Els van Noorduyn heeft u Talentmanager gevolgd?	1e groep (2008-2009)	0	2	0	2
	2e groep (2009-2010)	4	1	0	5
	3e groep (2010-2011)	2	2	3	7
	4e groep (2011-2012)	1	6	1	8
Total		7	11	4	22

Tabel 5. Totale scores activiteiten

Totaal cijfer geanalyseerd

		Trajectid.Els.Ext_gem	Activiteiten_gem	Freq.duur_gem	Groep_gem	Pers.ontw_gem
N	Valid	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,032	2,871	2,946	3,007	2,964
Median		3,000	2,875	2,955	3,071	2,994
Mode		3,00	2,75a	3,00	2,86a	2,427a
Std. Deviation		,2405	,2929	,2308	,438	,2131
Minimum		2,54	2,25	2,64	1,86	2,43
Maximum		3,46	3,33	3,55	3,71	3,35
Sum		66,69	63,17	64,82	66,14	65,205
Percentiles	25	2,9231	2,7083	2,796	2,821	2,875
	50	3,0000	2,8750	2,955	3,071	2,994
	75	3,1731	3,0833	3,091	3,429	3,094

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Verband

Correlations

		Pers.ontw_gem	Activiteiten_gem
Spearman's rho	Pers.ontw_gem	1,000	,760**
	Activiteiten_gem		,000
	N	22	22

	Correlation Coefficient	,760**	1,000
Activiteiten_gem	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Items nader toegelicht

Statistics

		Act.indiv_gem	Act.coll_gem	Act.Act_gem
N	Valid	22	22	22
	Missing	0	0	0
Mean		3,12	2,530	2,818
Median		3,00	2,667	2,750
Mode		3	2,67	3,00
Std. Deviation		,389	,3660	,4022
Range		1	1,00	1,75
Minimum		3	2,00	2,00
Maximum		4	3,00	3,75
Sum		69	55,67	62,00
Percentiles	25	2,80	2,250	2,500
	50	3,00	2,667	2,750
	75	3,30	2,750	3,000

Extra informatie over 'thema's'



Zijn er thema's waar u niet vanaf wist? Zo ja, kunt u deze thema's selecteren? (max. 5 per respondent)



Deze thema's waren mij bekend tijdens het deelnemen aan Talentmanager.
X In welke groep van Els van Noorduijn heeft u Talentmanager gevolgd?

	1e groep (jaar 2008-2009)	2e groep (jaar 2009-2010)	3e groep (jaar 2010-2011)	4e groep (jaar 2011-2012)	
Helemaal mee oneens	0	0	0	1	
Mee oneens	1	2	1	0	
Mee eens	1	3	4	7	
Helemaal mee eens	0	0	2	0	

Tabel 6. Totale score frequentie en duur
Totaal cijfer geanalyseerd

		Trajectleid.Els.Ext_gem	Activiteiten_gem	Freq.duur_gem	Groep_gem	Pers.ontw_gem
N	Valid	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,032	2,871	2,946	3,007	2,964
Median		3,000	2,875	2,955	3,071	2,994
Mode		3,00	2,75a	3,00	2,86a	2,427a
Std. Deviation		,2405	,2929	,2308	,438	,2131
Minimum		2,54	2,25	2,64	1,86	2,43
Maximum		3,46	3,33	3,55	3,71	3,35
Sum		66,69	63,17	64,82	66,14	65,205
Percentiles	25	2,9231	2,7083	2,796	2,821	2,875
	50	3,0000	2,8750	2,955	3,071	2,994
	75	3,1731	3,0833	3,091	3,429	3,094

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Verband

Correlations

			Pers.ontw_gem	Freq.duur_gem
Spearman's rho	Pers.ontw_gem	Correlation Coefficient	1,000	,308
		Sig. (2-tailed)	.	,163
		N	22	22
	Freq.duur_gem	Correlation Coefficient	,308	1,000
		Sig. (2-tailed)	,163	.
		N	22	22

Tabel 7. Totale score groepsband

Totaal cijfer geanalyseerd

		Trajeleid.Els.Ext_gem	Activiteiten_gem	Freq.duur_gem	Groep_gem	Pers.ontw_gem
N	Valid	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,032	2,871	2,946	3,007	2,964
Median		3,000	2,875	2,955	3,071	2,994
Mode		3,00	2,75a	3,00	2,86a	2,427a
Std. Deviation		,2405	,2929	,2308	,438	,2131
Minimum		2,54	2,25	2,64	1,86	2,43
Maximum		3,46	3,33	3,55	3,71	3,35
Sum		66,69	63,17	64,82	66,14	65,205
Percentiles	25	2,9231	2,7083	2,796	2,821	2,875
	50	3,0000	2,8750	2,955	3,071	2,994
	75	3,1731	3,0833	3,091	3,429	3,094

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Verband

Correlations

			Pers.ontw_gem	Groep_gem
Spearman's rho	Pers.ontw_gem	Correlation Coefficient	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	22	22
	Groep_gem	Correlation Coefficient	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).