

Organisatiecultuur als onzichtbare kracht achter talentmobilisatie

Een verkenning van relevante aspecten

Kazimier Helfenrath
Peter Bos
Rachel Verheijen-Tiemstra
Marian Thunnissen

De arbeidsmarkt staat al enkele jaren enorm onder druk, waarbij sprake is van zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve mismatch. Het is dan ook alle hens aan dek voor werkgevers om geschikte medewerkers te vinden, te behouden en toe te rusten voor de maatschappelijke transitie die plaatsvindt. Daarmee raken werkgevers er in toenemende mate van doordrongen dat het herkennen, inzetten en ontwikkelen van talent, ofwel talentmobilisatie, van cruciaal belang is. Toch is het in de praktijk lang niet vanzelfsprekend dat organisaties erin slagen om een werkomgeving te creëren waarin dit gebeurt. Organisatiecultuur speelt een belangrijke rol bij leren en ontwikkelen op de werkvloer. Het is echter onvoldoende helder hoe de relatie tussen organisatiecultuur en het mobiliseren van talenten verloopt. Om deze relatie te verduidelijken, is een verkennend onderzoek uitgevoerd onder 287 medewerkers waarin de relatie tussen talentmobilisatie en organisatiecultuur is onderzocht. In dit onderzoek staan de respectvolle, zorgzaam-ethische, rechtvaardige en lerende organisatieculturen centraal. De resultaten laten zien dat een rechtvaardige organisatiecultuur de sterkste voorspeller is voor talentmobilisatie, gevolgd door een lerende en een zorgzaam-ethische werkomgeving, terwijl een respectvolle organisatiecultuur niet bleek bij te dragen aan talentmobilisatie. Voor de praktijk betekent dit dat interventies die zich richten op ervaren rechtvaardigheid mogelijk het meest kansrijk zijn om talentmobilisatie te versterken. Wanneer medewerkers ervaren dat er geen sprake is van willekeur en het idee hebben dat er consistente besluiten genomen worden, hebben zij waarschijnlijk ook duidelijkheid over welke stappen zij kunnen zetten om hun talenten te ontwikkelen en zal de bereidheid om hiertoe actie te ondernemen mogelijk groter zijn.

Trefwoorden: talentmobilisatie; talentontwikkeling; organisatiecultuur; psychologische veiligheid; rechtvaardige cultuur; respectvolle cultuur; zorgzaam-ethische cultuur; leercultuur.

Inleiding

Binnen organisaties lijkt steeds meer aandacht te zijn voor het kennen, benutten, ontwikkelen en waarderen van talent van medewerkers. Hiervoor be-

Kazimier Helfenrath, Peter Bos, Rachel Verheijen-Tiemstra en Marian Thunnissen zijn respectievelijk als docent-onderzoeker, associate lector, senioronderzoeker en lector verbonden aan het lectoraat Dynamische Talent Interventies bij Fontys Hogeschool.

staan verschillende motieven. Allereerst moeten organisaties inspelen op de krapte op de arbeidsmarkt. Dit noodzaakt bedrijven te investeren in het ontwikkelen van het talent dat zij al in huis hebben (Kontoghiorghes, 2016; Salas, Weaver & Shuffler, 2012; De Grip, 2021), ook om zo in te kunnen spelen op technologische ontwikkelingen en nieuwe eisen vanuit de organisatieomgeving (Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2020; Salas et al., 2012).

Een tweede motief voor organisaties om aandacht te hebben voor het kennen, benutten, ontwikkelen en waarderen van talent is de veronderstelling dat het de productiviteit en betrokkenheid van medewerkers ten goede komt (Noe & Tews, 2014; Salas et al., 2012; Van Woerkom & Meyers, 2015; Van Woerkom, 2020; De Grip, 2021). Bedrijven die meer investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers, hebben over het algemeen een betere winstgevendheid dan bedrijven die daar minder in investeren (Bassi, Ludwig, McMurrer & Van Buren, 2002). Daarnaast blijkt er een positief verband te zijn tussen investeren in de ontwikkeling van medewerkers enerzijds en creativiteit en innovatie anderzijds (Bauernschuster, Falck & Heblich, 2008). Door talentgericht te werken, willen organisaties de basis leggen voor hun organisatie-succes (Volberda, Heij & Bosma, 2019).

Ten slotte noemen organisaties dat zij vanuit intrinsieke motivatie willen bijdragen aan het kennen, benutten, ontwikkelen en waarderen van talent van medewerkers. Vanuit dit perspectief is talentgericht werken geen middel, maar een doel: organisaties zien het als hun missie een plek te vormen waar talent tot zijn recht komt. Zo willen organisaties een bijdrage leveren aan algemeen welzijn en welzijn op de werkvloer (Meyers & Van Woerkom, 2017; Roman, Koop-Spoor, Pardoën & Thunnissen, 2020; Denton, 2006; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005; Thunnissen, 2016; Loughlin, Mercer, Day, Kelloway & Hurrell, 2014). Op basis van bovenstaande, kan geconcludeerd worden dat het ontdekken, benutten en ontwikkelen van talent om verschillende motieven een urgent thema is voor organisaties en meerwaarde heeft op zowel organisatieniveau als individueel niveau. Toch is het in de praktijk niet vanzelfsprekend dat talent daadwerkelijk de ruimte krijgt binnen organisaties. Zo zijn er vaak duidelijke verschillen zichtbaar tussen het formele talentbeleid, de implementatie daarvan door leidinggevend en de beleving van medewerkers (Bos, Thunnissen & Pardoën, 2020).

Daarnaast suggereren diverse studies dat ook organisatiecultuur van grote invloed is op talentmobilisatie (D'Annunzio-Green, 2008; Gagné, 2010; Kontoghiorghes, 2016). In dit artikel hanteren wij de definitie van Schneider, González-Romá, Ostroff & West (2017), die organisatiecultuur definiëren als 'de gedeelde waarden en basisveronderstellingen die verklaren waarom organisaties doen wat zij doen en waar zij zich op richten'. In dit artikel staat deze definitie centraal, want deze definitie laat zien dat organisatiecultuur zowel betrekking heeft op gedeelde waarden, als op percepties van waar organisaties zich op richten. Denk bij dit laatste aan bijvoorbeeld praktijken, procedures en het gedrag dat ondersteund en beloond wordt binnen de or-

ganisatie. Dit laatstgenoemde aspect wordt ook wel ‘organisatieklimaat’ genoemd. Systematisch empirisch onderzoek waarin de relatie tussen organisatiecultuur en talentmanagement wordt beschreven, is echter zeer beperkt (Kontoghiorges, 2016). Om meer inzicht in deze relatie te verschaffen, is in de periode tussen 2018 en 2020 een verkennend onderzoek uitgevoerd onder 287 medewerkers uit verschillende sectoren. In dit artikel bespreken we de bevindingen van dit onderzoek, met als doel inzicht te geven in de relatie tussen organisatiecultuur enerzijds en talentmobilisatie anderzijds. Talentmobilisatie definiëren we daarbij als het ‘ontdekken, waarderen, benutten en ontwikkelen van talent’ (Thunnissen & Bos, 2019). We beogen hiermee inzichten te verschaffen op basis waarvan HR-medewerkers en leidinggevend een talentgerichte organisatiecultuur kunnen versterken (Thunnissen, 2016).

Het artikel start met de bespreking van de literatuur, waarin we stilstaan bij het concept talent, het mobiliseren van talent en vier specifieke facetten van organisatiecultuur waarvan wij op basis van literatuur verwachten dat ze invloed hebben op talentmobilisatie. Om deze invloed te onderzoeken is een regressieanalyse uitgevoerd die besproken wordt bij de gehanteerde onderzoeksmethode. Hierna worden de resultaten besproken met daarin de invloed van deze specifieke organisatieculturen op talentmobilisatie. Vanuit de conclusie en discussie geven we ten slotte enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de HR-praktijk.

Theoretisch kader

Talentmobilisatie

Talent wordt in dit artikel gedefinieerd als een unieke eigenschap van medewerkers die tot uitdrukking komt in taken die iemand beter en met meer plezier doet dan andere taken (Meyers, 2015; Thunnissen & Bos, 2019). Het gaat hierbij om intrapersoonlijke excellentie: bepaalde natuurlijke kwaliteiten die een persoon vergelijkt met andere kwaliteiten die hij of zij bezit (Van Woerkom & Meyers, 2015; Van Woerkom, 2020). Deze kwaliteiten stellen een persoon in staat optimaal te functioneren. Bovendien leidt het inzetten van deze sterke punten tot plezier en voldoening (Thunnissen & Bos, 2019) en toegenomen welzijn (Seligman et al., 2005; Linley, Nielsen, Wood, Gillett & Biswas-Diener, 2010). Deze benadering van talent, in het Engels ook wel de *strength based approach* genoemd, is sterk geworteld in de positieve psychologie (Maslow, 1954; Seligman, 2002) en stelt de ontwikkeling en benutting van de talenten van iedere medewerker centraal (Collings, Scullion & Vaiman, 2015; Dries, 2013).

Van Woerkom en Meyers (2015) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan onderzoek naar deze inclusieve benadering van talent door gelaagdheid aan te brengen in hoe talent benaderd kan worden binnen organisaties. Allereerst benoemen zij dat talent geïdentificeerd en ontwikkeld kan worden. Daarbij gaat het volgens hen om aspecten als de mogelijkheid krijgen om je unieke sterke punten te ontdekken, met je leidinggevende te bespreken hoe

je je sterke punten verder kunt ontwikkelen en gestimuleerd worden om je unieke sterke punten verder te ontwikkelen. Een tweede element draait om waardering. Waardering ontvangen voor je unieke sterke punten en hetgeen je daarmee realiseert en bereikt. Ten slotte draait benutting om ruimte krijgen je werk zó in te richten dat je je unieke sterke punten kunt gebruiken en je de mogelijkheid krijgt om dat te doen waar je goed in bent (Van Woerkom & Meyers, 2015; Van Woerkom, Mostert, Els, Bakker, De Beer & Rothmann, 2016). De sterkepunten-benadering die ten grondslag ligt aan het werk van Van Woerkom en Meyers (2015) gaat uit van een positief mensbeeld, van een medewerker met een eigen vrije wil en eigen behoeften en ambities. Daarom spreken wij liever van mobiliseren van talent in plaats van managen van talent. Talent mobiliseren betreft het identificeren, waarderen, ontwikkelen en benutten van talenten van medewerkers, met als doel bij te dragen aan zowel de bevologenheid, motivatie en ontwikkeling van de medewerker als aan het verbeteren van de (organisatie)prestaties.

Facetten van organisatiecultuur en de invloed op talentmobilisatie

Dit artikel gaat in op de rol van vier specifieke facetten van organisatiecultuur bij talentmobilisatie, namelijk: de respectvolle, zorgzaam ethische, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur. Hiervoor zijn verschillende redenen. Schneider et al. (2017) constateren een toenemende behoefte aan onderzoek waarin meerdere facetten van organisatiecultuur simultaan worden onderzocht. Dit doet recht aan de complexiteit van organisaties waarin maar zelden vanuit één waarde wordt gehandeld. Om deze reden belichten wij de vier organisatieculturen als ‘facetten van één organisatiecultuur’ die gezamenlijk wellicht een opmaat kunnen vormen naar een ‘talentgerichte organisatiecultuur’ waarin talentmobilisatie kan floreren. Ten behoeve van de leesbaarheid hanteren we in dit artikel nog wel vaak de termen respectvolle, zorgzaam-ethische, lerend en rechtvaardige organisatiecultuur.

De vier genoemde facetten van organisatiecultuur worden in de literatuur gelieerd aan positieve organisatie-uitkomsten (bijvoorbeeld medewerkerste-vredenheid, betrokkenheid, werkprestaties, samenwerken) en welzijn van medewerkers (Colquitt, Scot, Rodell, Long, Zapatta, Conlon & Wesson, 2013; Leiter & Patterson, 2014; Schein, 2010; Siemha & Cullen, 2012). Zo heeft een rechtvaardige cultuur bijvoorbeeld een sterke positieve invloed op werkprestaties en collegialiteit (Colquitt et al., 2013). Een zorgzaam-ethische cultuur heeft een sterke positieve invloed op het onderlinge vertrouwen tussen medewerkers, op de onderlinge samenwerking (Martin & Cullen, 2006; Simha & Cullen, 2012) en op de werktevredenheid (Martin & Cullen, 2006). Onze veronderstelling is dat wanneer organisatieculturen een positieve relatie hebben met het welzijn van medewerkers, het waarschijnlijk is dat deze organisatieculturen ook een positieve relatie hebben met het kennen, benutten, ontwikkelen en waarderen van de talenten van medewerkers. Talentmobilisatie wordt immers ook dikwijls beschreven als vorm van medewerkerswelzijn (Meyers & Van Woerkom, 2017; Seligman, 2002; Seligman et al., 2005). In onderstaande paragrafen bestuderen we eerst vanuit de literatuur wat een

respectvolle, zorgzaam-ethische, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur is, gaan we dieper in op de invloed van deze organisatieculturen op gunstige uitkomsten voor organisaties en (het welzijn van) haar medewerkers. Ten slotte spreken we de verwachting uit over de relatie tussen een respectvolle, zorgzaam-ethische, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur en talentmobilisatie.

EEN RESPECTVOLLE ORGANISATIECULTUUR

Een respectvolle organisatiecultuur is een omgeving waarin respectvolle interactie tussen collega's onderling en met de leidinggevende plaatsvindt (Leiter & Patterson, 2014). Binnen zo'n omgeving is aandacht voor elkaar, wordt naar elkaar geluisterd en heerst onderling vertrouwen. Een respectvolle organisatiecultuur komt tot uiting in respectvolle interacties waarin de onderliggende boodschap is: 'jij bent een persoon van waarde' en waarin werknemers elkaar zien als onderdeel van dezelfde gemeenschap (Andersson & Pearson, 1999). In de literatuur worden er diverse positieve effecten van een respectvolle organisatiecultuur beschreven. Een eerste effect is dat een respectvolle organisatiecultuur bijdraagt aan sociale interactie tussen collega's. Door respectvolle interacties ontstaat er een gevoel van psychologische veiligheid. Onder psychologische veiligheid verstaan we de perceptie van medewerkers dat de werkomgeving bevorderlijk werkt voor het nemen van sociaalpsychologische risico's (Edmondson, 1999). Binnen zo een omgeving hebben medewerkers de overtuiging dat de interactie met collega's geen negatieve consequenties heeft voor hun zelfbeeld en eigenwaarde (Edmondson, 1999). Bovendien fungeren emotionele en praktische steun van collega's vaak als buffer tegen stress (Leiter & Patterson, 2014; Martin & Cullen, 2006) en is het belangrijk voor het durven uitproberen van nieuwe vaardigheden. Respectvol gedrag vanuit leidinggevendens heeft bovendien een sterke positieve invloed op het gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid (Van Quaquebeke & Eckloff, 2008; Leiter & Patterson, 2014; Chang & Lyons, 2012), wat weer een positief verband heeft met proactief gedrag en eigen initiatief (Van Quaquebeke & Eckloff, 2010).

Ten slotte wordt een respectvolle werkomgeving beschouwd als een randvoorwaarde voor leren en ontwikkelen op de werkvloer (Edmondson, 2002; Schein, 2010). Dit blijkt onder andere uit de *broaden and build theory* van Fredrickson (2004). Volgens deze theorie zorgen positieve sociale interacties voor positieve emoties. Positieve emoties zorgen weer voor toenadering naar de ander, voor creatieve gedachten en voor een ruimer blikveld. Zo bieden positieve emoties de basis voor leren en ontwikkelen. Gezien alle positieve effecten van een respectvolle organisatiecultuur is het niet verwonderlijk dat Kontoghiorghes (2016) laat zien dat een respectvolle cultuur een sterke positieve invloed heeft op het aantrekken en behoud van talentvolle medewerkers. Bovendien blijkt uit zijn onderzoek dat een respectvolle organisatiecultuur een positief verband heeft met talentmanagement en dat een respectvolle organisatiecultuur de organisatie kan omvormen tot een uitnodigende werkomgeving voor talentvolle medewerkers. Gezien deze relatie tussen talent en

organisatiecultuur, het belang van een respectvolle organisatiecultuur voor psychologische veiligheid en het belang van psychologische veiligheid voor leren en ontwikkelen, verwachten we dat een respectvolle organisatiecultuur ook positief zal samenhangen met de mate waarin medewerkers aangeven dat talent binnen hun organisatie gekend, ontwikkeld, benut en gewaardeerd wordt.

EEN ZORGZAAM-ETHISCHE ORGANISATIECULTUUR

Onder een zorgzaam-ethische organisatiecultuur verstaan we de percepties en verwachtingen van medewerkers dat er een bepaalde manier van ‘ethisch redeneren en handelen’ verwacht wordt. Het gaat over de gedeelde perceptie van wat wordt gezien als ‘juist gedrag’: de overtuiging die medewerkers hebben dat er een bepaalde norm is die binnen de organisatie moet worden nageleefd (Martin & Cullen, 2006). Een ethische organisatiecultuur kan onderscheiden worden in vier verschillende typen: instrumenteel, onafhankelijk, procedureel en zorgzaam (Simha & Cullen, 2012). Zo verwijst de instrumenteel-ethische organisatiecultuur naar een overtuiging bij medewerkers dat eigenbelang leidend is bij het maken van keuzes; bij een onafhankelijke-ethische organisatiecultuur bestaat de collectieve overtuiging dat iedere medewerker zich moet laten leiden door persoonlijke morele overtuigingen. De procedureel-ethische cultuur kenmerkt zich doordat medewerkers zich vooral laten leiden door kaders, regels en voorschriften. De laatste, zorgzaam-ethische cultuur, stelt het welzijn van medewerkers centraal waarbij positieve maatschappelijke impact het ultieme doel is (Simha & Cullen, 2012). Simha en Cullen (2012) beschrijven dat diverse onderzoeken laten zien dat een zorgzaam-ethische cultuur een positief verband heeft met werktevredenheid, welzijn en *extra-role behaviour*. Vanwege deze positieve effecten focussen we in onze studie dan ook op de zorgzaam-ethische cultuur. Onderzoek laat zien dat de zorgzaam-ethische organisatiecultuur het meest gewaardeerd wordt door medewerkers (Martin & Cullen, 2006). Martin en Cullen (2006) geven als mogelijke verklaring dat een zorgzaam-ethische organisatiecultuur positieve verbanden heeft met positieve emoties van medewerkers. Doordat er gezamenlijke zorg is voor elkaar, stijgt het gevoel van welzijn, veiligheid en betrokkenheid binnen de organisatie (Leiter & Patterson, 2014; Simha & Cullen, 2012). Een zorgzaam ethische organisatiecultuur lijkt ook bij te dragen aan de samenwerking: het onderling vertrouwen groeit en medewerkers zoeken van daaruit toenadering tot elkaar (Martin & Cullen, 2006; Simha & Cullen, 2012). Verder draagt een zorgzame organisatiecultuur bij aan een positievere houding ten aanzien van werktaken, wat veelal een positieve uitwerking heeft op de werktevredenheid (Martin & Cullen, 2006).

Op basis van bovenstaande verwachten we dat een zorgzaam-ethische organisatiecultuur positief zal samenhangen met talentmobilisatie. Een zorgzaam-ethische organisatiecultuur nodigt medewerkers uit om zichzelf en hun talenten te laten zien, zo is de verwachting.

EEN LERENDE ORGANISATIECULTUUR

Een lerende organisatiecultuur verwijst naar een werkomgeving waarin medewerkers uitgenodigd worden om kennis te creëren, te verwerven en over te dragen om op deze manier een bijdrage te leveren aan realisatie van organisatiedoelen (Eldor, 2017; Nikolova, Van Ruysseveldt, De Witte & Van Dam, 2014). Wanneer er binnen organisaties een lerende organisatiecultuur aanwezig is, hebben medewerkers de overtuiging dat het verwerven en toepassen van nieuwe kennis binnen de organisatie gestimuleerd en gewaardeerd wordt. Er zijn verschillende elementen die bij kunnen dragen aan deze overtuiging. Denk hierbij aan de aanmoediging van een leidinggevende om te blijven ontwikkelen, collega's die de waarde van ontwikkelen benadrukken, het expliciet tijd vrijmaken om te leren, informatie geven over ontwikkeltrajecten of leren en ontwikkelen belonen (Nikolova et al., 2014; 2016).

Eldor (2017) heeft aangetoond dat een lerende organisatiecultuur positief samenhangt met zowel innovatief werkgedrag, betrokkenheid en ervaren vaardigheid. Wanneer medewerkers ervaren dat de werkomgeving hen mogelijkheden biedt om de door hen gewenste persoonlijke en professionele groei te realiseren, leidt dit tot een betere performance. Ook onderzoek van Egan, Yang en Bartlett (2004) laat zien dat een lerende organisatiecultuur in verband gebracht kan worden met werktevredenheid en motivatie om nieuwe kennis toe te passen. Omgekeerd is het zo dat wanneer medewerkers een gebrek aan een leercultuur ervaren, de kans groter is dat zij de organisatie verlaten (Egan, et al., 2004; Kontoghiorghes 2016). Met name 'risico's mogen nemen' en 'fouten mogen maken' zijn belangrijke aspecten bij het aantrekken en behoud van talentvolle medewerkers (Kontoghiorghes 2016; Kontoghiorghes & Frangou, 2009). Organisaties die het leren en ontwikkelen van werknemers waarderen en faciliteren zijn een aantrekkelijke plek om te werken voor talent (Kontoghiorghes, 2016; Kontoghiorghes & Frangou, 2009). De afwezigheid van een lerende organisatiecultuur heeft volgens Edmondson (2002) grote gevolgen door het gebrek aan psychologische veiligheid: medewerkers durven nieuw gedrag niet uit te proberen omdat zij bang zijn dat zij geconfronteerd worden met negatieve consequenties daarvan. Bovendien worden er in een negatieve leercultuur niet alleen meer fouten gemaakt, maar worden deze fouten ook angstvallig verborgen gehouden (Chang & Mark, 2011). Dit betekent dat het niet alleen belangrijk is dat medewerkers beschikken over formele autonomie en invloed om te leren en zich te ontwikkelen, maar ook dat zij deze ruimte durven te benutten (Nikolova et al., 2013; Edmondson, 2002). Dit geldt mogelijk nog sterker voor het gebruiken en ontwikkelen van unieke sterke punten, omdat die onderdeel vormen van de identiteit van medewerkers (Van Woerkom, 2020; Seligman et al., 2005). Concluderend verwachten wij dat een lerende organisatiecultuur positief samenhangt met talentmobilisatie: wanneer medewerkers de overtuiging hebben dat de organisatie het maken van fouten accepteert en het opdoen en toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden faciliteert en waardeert, zullen medewerkers hun energie en cognitieve capaciteit gebruiken voor ontwikkeling (Hobfoll, 2011; Marquet, 2016).

EEN RECHTVAARDIGE ORGANISATIECULTUUR

Een rechtvaardige organisatiecultuur gaat over de gedeelde perceptie van medewerkers of er binnen de organisatie rechtvaardig gehandeld wordt (Rupp & Thornton, 2014). Er zijn sterke aanwijzingen dat een rechtvaardige organisatiecultuur leidt tot een verhoogd welzijn, betere werkprestaties, een hogere werktevredenheid, verlaging van vroegtijdige uitval en een betere gezondheid door verminderde stressgevoelens (Colquitt et al., 2013; Eib, 2022; Rupp et al., 2014). Omgekeerd, wanneer medewerkers zich onrechtvaardig behandeld voelen, leidt dit bij medewerkers tot stress en onbegrip en verminderde prestaties (Colquitt et al., 2013). Daarnaast vergroot een onrechtvaardige werkomgeving de kans op disfunctioneel gedrag zoals fouten verbergen en verdraaien van de waarheid (Colquitt, 2001).

Een rechtvaardige organisatiecultuur wordt doorgaans onderscheiden in distributieve en procedurele rechtvaardigheid. Bij distributieve rechtvaardigheid draait het om de balans tussen de inspanning en de beloning die als rechtvaardig moet worden ervaren én de verhouding tussen de inspanning en beloning die gelijk moet zijn voor vergelijkbare collega's (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2013; Gelens, Hofman, Dries & Pepermans, 2014; Rupp & Thornton, 2014). Mocht de medewerker zien dat de verhouding uit balans is ('ik werk veel harder dan anderen, maar krijg hetzelfde uitbetaald'), dan zorgt dit volgens Colquitt et al. (2013) voor een gevoel van onrechtvaardigheid.

De tweede vorm betreft procedurele rechtvaardigheid. Deze vorm van rechtvaardigheid heeft betrekking op het eerlijk toepassen van procedures binnen een organisatie. Procedurele rechtvaardigheid ontstaat wanneer medewerkers inzicht hebben in processen en procedures in organisaties en ervaren dat alle medewerkers volgens deze processen en procedures op een gelijke manier worden behandeld. Gelens et al. (2014) concluderen op basis van hun onderzoek naar talentmanagement en een rechtvaardige organisatiecultuur dat medewerkers die HR-procedures als eerlijk ervaren, meer inzet tonen in vergelijking met medewerkers die deze procedures als oneerlijk ervaren. Gelens et al. (2014) suggereren dan ook dat organisaties in de eerste plaats moeten stilstaan bij interventies die de procedurele rechtvaardigheid van talentmanagementpraktijken kunnen verhogen, onder andere door consistente beslissingen te nemen over medewerkers en situaties. In de praktijk houdt dit in: geen politieke spelletjes bij talentmobilisatie, voldoende inspraak regelen rondom procedures voor talentmobilisatie en alleen beslissingen nemen die men publiekelijk kan verantwoorden.

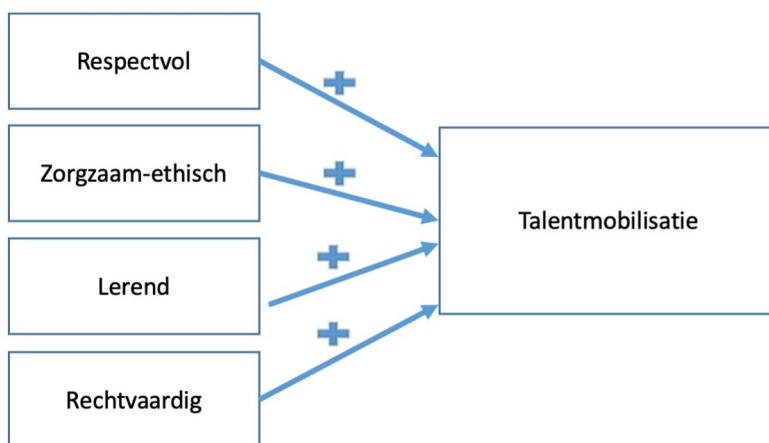
Op basis van bovenstaande verwachten we dat een rechtvaardige organisatiecultuur een positieve rol speelt bij talentmobilisatie. De hiervoor beschreven relaties versterken niet alleen het beeld dat een rechtvaardige cultuur bijdraagt aan een aantrekkelijke en welkome werkomgeving voor talentvolle werknemers (Kontoghiorghes & Frangou, 2009; Kontoghiorghes, 2016), maar draagt ook bij aan de algemene perceptie dat iedere medewerker evenveel kans maakt om zijn/haar talenten te ontdekken en dat iedereen even-

veel toegang heeft tot middelen om talent te ontwikkelen en te benutten. Dit laatste biedt mogelijk de basis om talent te (durven) laten zien en te ontwikkelen.

Samenvattend verwachten we op basis van de beschrijving van deze vier facetten van organisatieculturen een positieve relatie te vinden tussen een respectvolle, zorgzaam-ethische, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur enerzijds en talentmobilisatie (het kennen, benutten, ontwikkelen en waarderen van talent van medewerkers) anderzijds. We hebben deze relatie schematisch weergegeven in een conceptueel model (figuur 1).

Conceptueel model talentcultuur

Conceptueel model



Figuur 1. Conceptueel model: de relatie tussen vier facetten van organisatiecultuur en talentmobilisatie.

Methode

In deze paragraaf bespreken we achtereenvolgens de procedure die gevolgd is om tot onze dataverzameling te komen, de samenstelling van de respondentengroep, onze meetinstrumenten en de wijze van analyseren.

Procedure

De werving van de respondenten heeft plaatsgevonden via studenten die in de periode 2018-2020 hebben deelgenomen aan de advanced module Talentontwikkeling van de Fontys-deeltijdopleiding HRM. Deze studenten hadden gedurende het onderzoek allen een HR-gerelateerde baan naast hun studie. De deeltijdstudenten werkten in kleine groepjes en zijn gevraagd om binnen één organisatie van één van de groepsleden bij minimaal 20 respondenten de vragenlijst 'talentcultuur' af te nemen. Het aantal studenten dat in totaal deelnam aan de dataverzameling was 31. De vragenlijst werd op drie momenten afgenomen, namelijk oktober 2018 - januari 2019 (deelname door 13 studenten), maart t/m mei 2019 (deelname door 9 studenten) en oktober 2019 t/m januari 2020 (deelname door 9 studenten). Studenten kregen een

informatiebrief mee om te verspreiden binnen de organisatie. In deze informatiebrief stond met welk doel de data werd verzameld (inzicht verkrijgen in de invloed van de organisatiecultuur op talentmobilisatie), hoe lang het duurt om de vragenlijst in te vullen (10 minuten), wat er met de data gebeurt (schrijven van publicaties) en dat resultaten en publicaties niet terug te herleiden zijn naar individuen. Studenten hadden zelf de keuze wie ze benaderden in hun organisatie.

De vragenlijst werd online afgenomen. Tijdens de afname van de vragenlijst kregen respondenten nogmaals een begeleidende tekst te zien met de inhoud van de informatiebrief. Respondenten werd daarna gevraagd om erin toe te stemmen dat hun data gebruikt zou worden voor publicaties. De studenten die hebben bijgedragen aan de werving van de respondenten hebben geen inzicht gehad in de data. De vragenlijst stond elke keer drie weken open en werd digitaal afgenomen via Google Forms. Een week voor het sluiten van de vragenlijst werd de studenten gevraagd een reminder te versturen binnen de organisatie.

Respondenten

Het databestand werd eerst gecontroleerd en opgeschoond, respondenten zonder variantie in de antwoorden, werden verwijderd. Dit resulteerde in een databestand bestaande uit 287 respondenten. Hiervan was 56% vrouw ($n=162$). De gemiddelde leeftijd was 37,9 (S.D. 11,6), met als jongste leeftijd 17 jaar en de oudste leeftijd 66 jaar. Het opleidingsniveau varieerde van VMBO (5%) tot WO (19%) met HBO als meestvoorkomende (40%). In totaal hebben 14 organisaties deelgenomen aan dit onderzoek. Er deden vijf publieke organisaties mee (onder andere zorg en onderwijs) en negen private partijen (onder andere logistiek en uitzendbranche). De organisatiegrootte varieerde van drie medewerkers tot 95.000, waarbij een grootte van 500 het meest voorkwam. Het gemiddelde was 3816,6 (S.D. 13487,8), de mediaan was 300,0. De gemiddelde werkervaring was 8,3 jaar (S.D. 9,2), met als meest voorkomende waarde 1 jaar. De range voor werkervaring was 46 jaar.

	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau	Organisatiegrootte	Werkervaring
Modus	Vrouw (56%)	26,0	HBO (40%)	500,0	1,0
Mediaan	-	37,0	-	300,0	4,0
Gemiddelde	-	37,9	-	3816,6	8,3
Standaard deviatie	-	11,9	-	13487,8	9,2
Range	-	49 (17 – 66)	-	94997 (3-95000)	46 (0-46)

Tabel 1. Beschrijving steekproef.

Meetinstrument

Om de vier mogelijke facetten van een ‘talentcultuur’ te meten, is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande schalen en aanvullende literatuur. Om de algemene indruk te meten, zijn de items op het niveau van de organisatie verwoord (Glick, 1985, 1988). Respondenten konden kiezen uit vijf antwoordcategorieën, van ‘helemaal oneens’ (1) tot en met ‘helemaal eens’ (5).

De verschillende items van talentmobilisatie en organisatiecultuur zijn onderling voldoende gecorreleerd om een exploratieve factoranalyse uit te voeren (de KMO-waarde bedroeg 0,88 en is groter dan de vaak gehanteerde cut-off waarde van 0,50; de Bartlett's Test of Sphericity met als nulhypothese ‘De data zijn ongecorrleerd’ had een p-waarde $<0,001$). Uit de geroteerde factoranalyse (oblique rotatie) kwamen vijf factoren naar voren – in lijn met de vooropgestelde theoretische constructen – die 60% van de totale variantie in de data verklaren. De items, factorladingen en Cronbach's alpha's van de geoptimaliseerde factorstructuur zijn terug te vinden in bijlage. Voor de regressie-analyse is gebruikgemaakt van het rekenkundig gemiddelde.

De schaal ‘talentmobilisatie’ is gemeten met 6 items waarvoor gebruik is gemaakt van elementen van de Strength Based Climate Scale van Meyers en Van Woerkom (2015). Om het organisatieniveau te meten, zijn de items van het individuele niveau (bijvoorbeeld: ‘ik krijg ruimte om te ontdekken waar ik goed in ben’) herschreven naar het organisatieniveau. Een voorbeelditem is: ‘Over het algemeen geeft mijn organisatie medewerkers de ruimte om te ontdekken waar ze goed in zijn’. De Cronbach's alpha van de talentmobilisatieschaal is 0,90.

De schaal ‘respectvolle organisatiecultuur’ is gemeten aan de hand van 3 items. Deze schaal is door de onderzoekers ontwikkeld op basis van de onderzoeken van Kontoghiorghes (2016) en Leiter en Patterson (2014), zoals beschreven in het theoretisch kader. Een voorbeelditem van de schaal is: ‘Binnen mijn organisatie gaan we over het algemeen vriendelijk met elkaar om’. De schaal waarmee we respectvolle cultuur gemeten hebben heeft een Cronbach's alpha van 0,77.

De items waarmee we de ‘zorgzaam-ethische organisatiecultuur’ hebben gemeten zijn gebaseerd op de dimensie ‘goed zorgen voor elkaar’ (caring) van de gevalideerde vragenlijst de Ethical Climate Questionnaire (ECQ) die ontwikkeld is door Victor en Cullen (1988) en Martin en Cullen (2006). De zorgzaam-ethische cultuur is gemeten aan de hand van twee items (bijvoorbeeld ‘Het belangrijkste voor mijn organisatie is dat medewerkers het goed hebben’). De Cronbach's alpha van deze schaal was 0,84.

De schaal voor een ‘rechtvaardige organisatiecultuur’ bestaat uit vier items en is gebaseerd op de vragenlijst over rechtvaardigheid van Colquitt (2001). De twee dimensies van rechtvaardigheid blijken volgens onderzoek (Colquitt, 2001; Cropanzano & Ambrose, 2001) zeer sterk met elkaar te correleren,

waardoor wij één gecombineerde schaal hebben gehanteerd, bestaande uit ‘distributieve rechtvaardigheid’ (voorbeelditem: ‘In mijn organisatie krijgt iedereen een eerlijke kans om gebruik te maken van ontwikkelingsmogelijkheden’) en procedurele rechtvaardigheid (voorbeelditem: ‘In mijn organisatie worden procedures voor ontwikkelingsmogelijkheden consequent toegepast’). De Cronbach’s alpha van de variabele rechtvaardige organisatiecultuur was 0,83.

De schaal ‘lerende organisatiecultuur’ is gemeten met twee items van de dimensie ‘waardering voor een leerklimaat’ uit de gevalideerde Learning Climate Scale van Nikolova et al. (2014). De items zijn in formulering iets aangepast, om overlap tussen de schalen respectvolle cultuur en lerende cultuur te voorkomen. Zo is het item ‘In mijn organisatie krijgen medewerkers die nieuwe dingen leren, waardering en respect’, herschreven naar: ‘In mijn organisatie wordt het gewaardeerd als je nieuwe kennis toepast.’ De Cronbach’s alpha van de variabele ‘leercultuur’ was 0,89.

Analyse

Voor de analyse is gebruikgemaakt van SPSS versie 26. Om de invloed van de vier mogelijke facetten van een talentcultuur – een respectvolle, ethisch zorgzame, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur – op talentmobilisatie te berekenen, werd allereerst een Pearson-correlatie uitgevoerd op deze variabelen. Hierna werd een multiple regressie-analyse uitgevoerd met respectvolle, zorgzaam ethisch, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur als predictoren en talentmobilisatie als uitkomstmaat. Hiervoor werd eerst het databestand gecontroleerd op de voorwaarden voor de analyse en de data bleek hieraan te voldoen.

Resultaten

We starten deze paragraaf met een overzicht van de descriptieve gegevens van de onderzochte variabelen. Tabel 2 laat zien dat medewerkers gemiddeld de hoogste score geven aan een respectvolle cultuur en de laagste score aan een rechtvaardige cultuur en een zorgzaam-ethische cultuur.

In tabel 2 is de beschrijvende statistiek van de predictoren en de uitkomstvariabele te zien.

	Gemiddelde	Standaard deviatie	Range
Talentmobilisatie	3,6	,66	3,5 (1,5 – 5,0)
Respectvolle cultuur	4,2	,59	3,0 (2,0-5,0)
Zorgzaam-ethische cultuur	3,2	,86	4,0 (1,0-5,0)
Lerende organisatie-cultuur	3,9	,72	3,5 (1,5-5,0)
Rechtvaardige cultuur	3,2	,78	4,0 (1,0 – 5,0)

Tabel 2. Beschrijvende statistiek van de predictoren en uitkomstvariabele.

In tabel 3 zijn de Pearson-correlaties tussen de predictoren (respectvolle cultuur, zorgzaam-ethische cultuur, lerende organisatiecultuur, rechtvaardige cultuur) en uitkomstvariabele (talentmobilisatie) weergegeven. Deze tabel laat zien dat alle predictoren een positieve samenhang vertonen met talentmobilisatie.

	Talent-mobilisatie	Respectvolle cultuur	Ethisch-zorgzame cultuur	Lerende organisatiecultuur	Rechtvaardige cultuur
Talentmobilisatie	I	,32**	,50**	,49**	,56**
Respectvolle cultuur		I	,32**	,47**	,32**
Zorgzaam-ethische cultuur			I	,44**	,46**
Lerende organisatiecultuur				I	,47**
Rechtvaardige cultuur					I

Tabel 3. Pearson correlaties tussen de predictoren en uitkomstvariabele.

* $p < .05$ ** $p < .001$

Regressie-analyse op talentmobilisatie

Om de invloed van een respectvolle, zorgzaam-ethische, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur, op talentmobilisatie te onderzoeken, is een multiple regressieanalyse uitgevoerd (zie tabel 4). Uit de regressieanalyse blijkt dat een respectvolle, zorgzaam-ethische, lerende en rechtvaardige organisatiecultuur verantwoordelijk zijn voor een significante 42% van de variantie in talentmobilisatie: $R^2 = .42$, aangepaste $R^2 = .41$, $F(5, 280) = 40.0$, $p < 0.001$. De ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressie-coëfficiënten met de gekwadrateerde semi-partiële correlaties voor iedere predictor, zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Variabele	B [95% BI]	β	sr^2
Respectvolle cultuur	.06 [-.06–.18]	.05	.002
Zorgzaam-ethische cultuur	.19 [.11–.27]**	.24	.04
Lerende organisatiecultuur	.18 [.08–.29]**	.20	.03
Rechtvaardige cultuur	.29 [.18–.38]**	.34	.08

Tabel 4. Ongestandaardiseerde en gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten en gekwadrateerde semi-partiële correlaties voor elke predictor in een regressie model voor talentmobilisatie.

NB: $n = 286$. BI=betrouwbaarheidsinterval

** $p < .001$

Gezien de grootte van de steekproef, wordt een p-waarde kleiner dan 0.01 aangehouden. Wat opvalt, is dat een respectvolle organisatiecultuur geen

significante voorspellende waarde heeft voor talentmobilisatie. De predictoren rechtvaardige, lerende en zorgzaam-ethische organisatiecultuur hebben daarentegen wel een significante voorspellende waarde voor talentmobilisatie. Deze voorspellende waarde is het sterkste voor een rechtvaardige organisatiecultuur. De gestandaardiseerde bèta van 0.34 betekent dat wanneer rechtvaardige organisatiecultuur hoger gepercipieerd wordt, ook de perceptie van talentmobilisatie zal stijgen.

Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de invloed van organisatiecultuur op talentmobilisatie. Dit doel is voor zowel de wetenschap als voor de praktijk relevant. In de wetenschappelijk literatuur wordt weliswaar de suggestie gedaan dat organisatiecultuur van invloed is op talentmobilisatie, maar empirisch onderzoek hiernaar is beperkt. Door te onderzoeken welke facetten van een organisatiecultuur positieve invloed hebben op talentmobilisatie, kunnen deze cultuurelementen vervolgens in de praktijk worden versterkt. De belangrijkste conclusie van ons onderzoek is dat organisatiecultuur ertoe doet: drie van de vier genoemde organisatieculturen hebben een positieve voorspellende waarde voor talentmobilisatie. Een ervaren rechtvaardige organisatiecultuur blijkt daarbij de belangrijkste voorspeller te zijn voor talentmobilisatie.

In dit onderzoek hebben we vier specifieke facetten van organisatiecultuur onderzocht als mogelijke facetten van een 'talentcultuur': de respectvolle, de zorgzaam-ethische, de lerende en rechtvaardige organisatiecultuur. Op basis van de literatuur hadden we de verwachting dat deze vier facetten zouden bijdragen aan talentmobilisatie. Uit onze analyse is gebleken dat dit inderdaad geldt voor de zorgzaam-ethische, de lerende en de rechtvaardige organisatiecultuur, maar dat een respectvolle organisatiecultuur geen invloed blijkt te hebben op de hoogte van gepercipieerde talentmobilisatie.

Uit de analyse blijkt dat een rechtvaardige organisatiecultuur de sterkste voorspeller is voor talentmobilisatie, gevolgd door achtereenvolgens een lerende organisatiecultuur en ten slotte een zorgzaam-ethische cultuur. Eerst zullen we proberen te duiden op wat voor manier een rechtvaardige organisatiecultuur kan bijdragen aan talentmobilisatie. Vervolgens gaan we in op hoe de andere voorspellende organisatieculturen – de zorgzaam-ethische en leercultuur – een rol kunnen spelen ten aanzien van talentmobilisatie. Een opvallende bevinding is dat een rechtvaardige organisatiecultuur de belangrijkste voorspeller is voor talentmobilisatie, maar, zoals blijkt uit tabel 2, is deze organisatiecultuur samen met een zorgzaam-ethische organisatiecultuur lager gepercipieerd dan de lerende organisatiecultuur. Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in het concept psychologische veiligheid. Diverse onderzoeken (onder andere van Nemphard & Edmondson, 2006; Nishii & Rich, 2014) duiden op het belang van rechtvaardigheid en de perceptie dat procedures voor iedereen consequent worden toegepast. Percepties van rechtvaardigheid hebben een positief verband met psychologische veiligheid.

Psychologische veiligheid vormt weer een belangrijke voorwaarde voor leren en ontwikkelen (Edmondson, 1999; Schein, 1993).

Een eerste kritische reflectie hierop levert de vraag op welke relatie zich hier precies voordoet: beïnvloedt een rechtvaardige cultuur talentmobilisatie of loopt de relatie andersom: naarmate medewerkers de indruk hebben dat hun organisatie erin slaagt een context te creëren waarin talent gekend, benut, ontwikkeld en gewaardeerd wordt, ervaren zij een meer rechtvaardige organisatiecultuur binnen de organisatie. Hoewel er nog geen eenduidigheid bestaat over de richting van deze relatie, kan het onderzoek van Gelens et al. (2013) wel helpen in de zoektocht naar een verklaring. Gelens en collega's brengen talent en procedurele rechtvaardigheid namelijk samen door te spreken over de procedure rechtvaardigheid van talentmanagementpraktijken. Uit hun onderzoek komt naar voren dat medewerkers die als talent zijn aangemerkt, een hogere procedurele rechtvaardigheid ervaren dan medewerkers die niet als talent zijn aangemerkt. Een dergelijk exclusief talentbeleid, waarin high-performers als talenten worden beschouwd (Dries, 2013), kan enkel als rechtvaardig beschouwd worden wanneer consistente beslissingen genomen worden over wie waarom geselecteerd wordt als talent, wanneer duidelijkheid bestaat hoe talent geïdentificeerd wordt en wanneer hierover openheid bestaat (zie ook Dries, Meyers & DeBoeck, 2018). Mogelijk vormen aspecten als een eerlijke kans krijgen en inzicht in en controle hebben over procedures daarmee belangrijke voorwaardes voor talentmobilisatie.

Zoals in het theoretisch kader is beschreven draagt een zorgzaam-ethische organisatiecultuur bij aan werkprestaties en medewerkerswelzijn (Leiter & Patterson, 2014; Martin & Cullen, 2006; Simha & Cullen, 2012; Van Quaquebeke & Eckloff, 2008). Ons onderzoek vult hierop aan dat een ethisch-zorgzame cultuur ook van invloed is op talentmobilisatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een werkomgeving die getypeerd wordt als 'het beste met elkaar voor hebben' en waarin medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen, waarschijnlijk ook een veilige werkomgeving creëert. Deze werkomgeving nodigt uit om talenten te ontwikkelen en benutten.

Op de derde plaats blijkt een lerende organisatiecultuur van invloed te zijn op talentmobilisatie. Als medewerkers ervaren dat collega's en leidinggevendenden het waarderen dat nieuwe kennis en vaardigheden worden toegepast en gedeeld, dan zal dat gedrag waarschijnlijk vaker worden toegepast. Gedrag dat beloond wordt, zal men vaker laten zien, waardoor de verwachting is dat medewerkers durven te experimenteren met nieuw gedrag zonder dat zij angst hebben om geconfronteerd te worden met negatieve consequenties ervan.

Aandachtspunten huidig onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek

Dit onderzoek is een eerste verkennend onderzoek naar mogelijke facetten van een 'talentcultuur' en talentmobilisatie. Sterke elementen van dit onderzoek hebben betrekking op de dataset en het aantal respondenten waardoor het mogelijk was om betrouwbare analyses uit te voeren. Ook is waar moge-

lijk gebruikgemaakt van items van gestandaardiseerde vragenlijsten, waarbij soms op woordniveau aanpassingen zijn gedaan om items voldoende van elkaar te onderscheiden. Toch zijn er ook verschillende kanttekeningen te maken bij dit onderzoek.

Een belangrijk aandachtspunt betreft de onderliggende factorstructuur van de data. Om de validiteit te verkennen, is een factoranalyse uitgevoerd wat heeft geleid tot een lijst van items die bleken te laden op de vijf factoren die op basis van literatuur verondersteld werden. Deze vijf factoren werden getoetst op interne betrouwbaarheid. We concludeerden dat ze betrouwbare schalen vormden met een hoge Cronbachs alpha (Cronbachs alpha ≥ 0.80). Ten behoeve van verdere validering van deze vragenlijst is het raadzaam om bij vervolgonderzoek de gemeten constructen items per schaal toe te voegen om bij te dragen aan een robuuste definiëring van de beschreven facetten van een 'talentcultuur'. Daarnaast bevelen we aan om in vervolgonderzoek een schaal voor psychologische veiligheid expliciet toe te voegen, juist omdat de bevindingen in lijn zijn met Edmondson (1999), Nikolova et al., (2014) en Schein (1993).

Een tweede aandachtspunt is dat we in dit onderzoek alleen gekeken hebben naar organisatiecultuur als verklarende factor voor talentmobilisatie. Het verdient aandacht om de invloed van andere factoren mee te nemen zoals de mogelijk aanwezigheid van talentbeleid en de uitvoering daarvan door leidinggevend. Juist de ervaren uitvoering van procedures, praktijken en processen draagt bij aan wat Bowen en Ostroff (2004) 'een sterk HR-systeem' noemen. Het strekt tot de aanbeveling om in een vervolgonderzoek integraal te blijven kijken naar organisatiefactoren die bijdragen aan talentmobilisatie.

Een laatste aandachtspunt wordt gevormd door het feit dat de vragenlijst gedistribueerd is via onze studenten. Deeltijdstudenten hebben zelf bepaald aan wie ze de vragenlijst aanboden, waardoor er verminderde controle is geweest op de respondentenselectie. Het gevolg is dat het type respondent kan variëren van ondersteunend personeel tot en met directieniveau. Daarnaast blijkt er een grote variatie in de grootte en type organisaties, van midden- en kleinbedrijf (mkb) tot grootbedrijf, van publieke organisaties tot private organisaties. Hoewel dit enerzijds positief is – het draagt bij aan een generaliseerbaarheid van de resultaten op niveau van functietype en sector – kan hier ook een kritische kanttekening bij geplaatst worden. Gezien het verkennende karakter van dit onderzoek was het wellicht beter de relatie tussen organisatiecultuur en talentmobilisatie in een afgebakende context en/of sector te onderzoeken en deze verkenning in een later stadium uit te breiden naar andere sectoren. Mkb-bedrijven hebben bijvoorbeeld te maken met een andere context en een meer informele cultuur vergeleken met grootbedrijven (Festing, Schafer & Scullion, 2013). Bij vervolgonderzoek is het raadzaam de specifieke context waarin medewerkers werkzaam zijn explicieter mee te nemen in het onderzoek. Tot slot werd analytisch geen rekening gehouden met het feit dat de antwoorden van werknemers uit één en dezelfde organisatie

onderling afhankelijk kunnen zijn. Ook dit zou in vervolgonderzoek verholpen kunnen worden door data te verzamelen die ruimschoots voldoen aan de criteria voor multilevelanalyse om betrouwbare resultaten te genereren op de verschillende niveaus.

Aanbevelingen aan de praktijk

Dit artikel leert ons dat overal waar mensen samenkomen en samenwerken, organisatieculturen ontstaan die invloed hebben op hoe mensen zich gedragen, werken en voelen (Schein, 2011). Een belangrijke vraag voor de praktijk is hoe organisaties zorg kunnen dragen voor een organisatiecultuur die bijdraagt aan het kennen, benutten, ontwikkelen en waarderen van talent. Om dit te realiseren is het allereerst essentieel dat organisaties hun verantwoordelijkheid hierin erkennen. Zowel de literatuur (Kontoghiorghes & Frangou, 2009; Kontoghiorghes, 2016) als de empirie uit dit onderzoek geven echter evidentie dat talentmobilisatie staat of valt bij een organisatiecontext die talent de ruimte geeft.

Het is voor organisaties van belang om te beseffen dat organisatiecultuur en leiderschap twee kanten van dezelfde medaille zijn (Schein, 2011). Om dit concreet vorm te geven pleiten Schneider et al. (2017) ervoor om leiderschapstraining en -ontwikkeling te richten op een sterke implementatie van HR-beleid, gekoppeld aan voorbeeldgedrag om zo de gewenste organisatiecultuur – en gewenste organisatieresultaten – te kunnen bereiken. De relatief lage scores voor rechtvaardige organisatiecultuur en een zorgzaam-ethische cultuur in ons onderzoek geven aan dat hier volop ruimte is voor verbetering. Eenzelfde beeld komt ook naar voren in het praktijkonderzoek van Bos en Helfenrath (2020) waarin gesteld wordt dat leidinggevendenden een talentgerichte werkomgeving kunnen maken of breken.

Een andere manier waarop organisaties concreet kunnen werken aan organisatiecultuur, is door aandacht te hebben voor teams. In plaats van een omslag in de gehele organisatie te bewerkstelligen, bieden teams vaak een afgebakende context waarin gewerkt kan worden aan een talentgerichte organisatiecultuur. Hierbij is echter wel opnieuw de rol van de leidinggevendenden essentieel: als deze het teamproces niet ondersteunt, komt ontwikkeling naar de gewenste organisatiecultuur naar verwachting moeizaam tot stand. Zo zouden organisaties bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van de Talent in Teamsmethodiek die helpt om talenten binnen teams in kaart te brengen (Van Rooij, 2023).

Zoals gesteld is de belangrijkste voorspeller voor talentmobilisatie een rechtvaardige organisatiecultuur. In lijn met Gelens et al. (2014), Dries, Meyers en De Boeck (2018) en Bowen en Ostroff (2004) pleiten wij voor zo transparant mogelijke organisatieprocedures, consistente uitvoering daarvan én communicatie daarover. Vanuit consistente beslissingen en het consequent toepassen van regels weten medewerkers beter waar ze aantoe zijn en welke stappen ze kunnen zetten om hun talenten te ontwikkelen. Ook het betrek-

ken van medewerkers bij besluitvorming kan helpen een beroep te doen op het potentieel van medewerkers. HR-afdelingen en managementteams doen er verstandig aan dit proactief en met regelmaat te evalueren en hier de dialoog over aan te gaan. Intervisie waarbij leidinggevendenden reflecteren op specifieke besluitvorming die (onbedoeld) tot een gevoel van onrechtvaardigheid kan leiden onder (groepen) medewerkers kunnen daarbij behulpzaam zijn om de bewustwording ten aanzien van consistentie en voorspelbaarheid van beleid te vergroten. Ook is het raadzaam om in ogenschouw te nemen of talentbeleid gelijke kansen op talentmobilisatie biedt aan alle medewerkers binnen de organisatie en de vraag of bepaalde groepen, zoals medewerkers met een tijdelijk contract, medewerkers die in deeltijd werken of oudere medewerkers hierin geen achterstand kunnen ervaren. Ten slotte kunnen organisaties in teams experimenteren met het creëren van een organisatiecultuur die helpt talentmobilisatie te realiseren. In een dergelijke organisatie wordt er volop ruimte geboden voor leren. Het ontwikkelen van medewerkers is er vanzelfsprekend. Om dit te realiseren is het van belang om het leren en ontwikkelen niet alleen te waarderen, maar er ook voor te zorgen dat leren en ontwikkelen gefaciliteerd worden, bijvoorbeeld in tijd en middelen. Zo worden de eerste stappen gezet naar een talentgerichte organisatiecultuur.

SUMMARY

For several years, there have been great labour market shortages resulting in both quantitative and qualitative mismatches. It is a great challenge for employers to find and to retain the right employees. Consequently, employers are increasingly aware of the crucial importance of recognizing, utilizing, and developing talent (in this article, we refer to that as 'talent mobilization'). However, in practice, it is hard for organizations to create an environment in which this occurs. Organizational culture plays a significant role in learning and development in the workplace. However, it is not yet clear how the relationship between organizational culture and recognizing, utilizing, and developing talent unfolds. To gain insight into this relationship, an exploratory study was conducted among 287 employees of different organizations (public and private organizations). This research focuses on respectful, caring-ethical, justice, and learning organizational cultures. The results show that a fair organizational culture is the strongest predictor of talent mobilization, followed by a learning and caring-ethical organizational culture, while a respectful culture did not contribute to talent mobilization. For HR professionals, this means that interventions targeting perceived justice are likely to be the most promising in enhancing talent mobilization. When employees perceive the absence of arbitrariness and believe that consistent decisions are being made, they are likely to have clarity about the steps they can take to develop their talents.

Literatuur

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Bassi, L. J., Ludwig, J., McMurrer, D. P., & Van Buren, M. (2002). Profiting from learning: Firm-level effects of training investments and market implications. *Singapore Management Review*, 24(3), 61-76.
- Bauernschuster, S., Falck, O., & Heblich, S. (2008). The Impact of Continuous Training on a Firm's Innovations. CESinfo Working Paper Series. No. 2258, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1113003> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1113003>
- Bos, P., & Helfenrath, K. (2020). Wandelen als Mandela: Effectief leiderschap als vraagstuk binnen het hoger onderwijs. *Hoger Onderwijs Management*, 12(2), 12-15.
- Bos, P., & Pardoën, K. (2019). Talentgericht Leiderschap - Wat is het en hoe geef je het vorm? In: Thunnissen, M., Bos, P. *Talent Mobiliseren* (pp. 116-151). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Bos, P., Thunnissen, M., & Pardoën, K. (2020), "The Missing Link: The Role of Line Managers and Leadership in Implementing Talent Management", Swailes, S. (Ed.) *Managing Talent: A Critical Appreciation* (Talent Management), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 87-105. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-093-620201008>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public administration review*, 75(5), 647-663.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Çetin, S. D., & Erbay, E. Ö. (2021). The effect of talent management practices on organizational justice perception and motivations of employees. *Psychology Research on Education and Social Sciences*, 2(1), 63-73.
- Chang, Y., & Mark, B. (2011). Effects of learning climate and registered nurse staffing on medication errors. *Nursing research*, 60(1), 32-39.
- Chang, C. H. D., & Lyons, B. J. (2012). Not all aggressions are created equal: A multifoci approach to workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 79.

- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of applied psychology*, 97(1), 1.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- Cooper, C. L. (Ed.). (2002). *Theories of organizational stress*. Oup oxford.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of organizational behavior*, 1019-1024.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Day, A., Kelloway, E. K., & Hurrell Jr, J. J. (Eds.). (2014). *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. John Wiley & Sons.
- De Grip, A. (2021). Van een leven lang leren naar een leven lang ontwikkelen: De veranderende betekenis van het post-initieel leren. ROA. ROA External Reports. <https://doi.org/10.26481/spe.20210624ag>
- Denton, K. (2006). High performance work systems: The sum really is greater than its parts. *Measuring Business Excellence*. 10. DOI: 10.1108/13683040610719236.
- Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-271.
- Dries, N., Meyers, M. C., & De Boeck, G. (2018). Werknemersreacties op (Exclusief) Talentmanagement. *Tijdschrift voor HRM*, 21(3), 1-17.
- Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-271.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301
- Eib, C., Falkenberg, H., Hellgren, J., Malmrud, S., & Sverke, M. (2022). What helps managers being fair? Predicting managers' self-reported justice enactment during pay setting using the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2138-2169. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1852590>
- Eldor, L. (2017). The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency. *Personnel Review*, 46(8), 1454-1474. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0202>
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies*, 21(2), 81-99.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Gedro, J., & Wang, J. (2013). Creating civil and respectful organizations through the scholar-practitioner bridge. *Advances in Developing Human Resources*, 15(3), 284-295.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175. doi:10.1111/1748-8583.12029

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, 10(3), 601-616.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 133-137.
- Härtel, C. E. J. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid atoxic culture. In C. L. Cooper & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organization* (pp.1260-1291). Cheltenham, UK: Edwin Elgar Publishing
- Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of behavioral medicine*, 40(2), 218-227.
- Helfenrath, K., & Bos, P. (2019). Talentcultuur en waarderend leerklimaat. In: Thunnissen, M., Bos, P. *Talent Mobiliseren* (pp. 152-181). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Leiter, M. P., & Patterson, A. (2014). Respectful workplaces. *Workplace Well-Being: How to build psychologically healthy workplaces*, 205-225.
- Linley, A. P., Nielsen, K., Wood, A., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, Need Satisfaction, and Well-being, and Implications for Coaching Psychologists.
- Loughlin, C., Mercer, D., Day, A., Kelloway, K., & Hurrell Jr, J. J. (2014). Designing healthy workplaces. In A. Day, E. K. Kelloway & J. J. Hurrell, Jr (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*, (pp. 299-323). Wiley Blackwell.
- Marquet, D. (2016). *Gooi het roer om! Leiderschap creëren op elk niveau binnen organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- Meyers, C. (2015). *From essence to excellence: A strengths-based approach to talent management*. Gildeprint.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689.
- Mikkelsen, A., & Grønhaug, K. (1999). Measuring organizational learning climate: A cross-national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of public personnel administration*, 19(4), 31-44.
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of vocational Behavior*, 85(3), 258-265.
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., Van Dam, K., & De Witte, H. (2016). Learning climate and workplace learning. *Journal of Personnel psychology*. 15(2), 66-75. DOI: 10.1027/1866-5888/a000151
- Noe, R. A., & Tews, M. J. (2014). Employee development and growth. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (pp. 142-160). Wiley Blackwell.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Poulissen, D., De Grip, A., Fouarge, D., & Künn-Nelen, A. (2021). Employers' Willingness to Invest in the Training of Temporary Workers: A Discrete Choice Experiment (No. 14395). IZA Discussion Papers.
- Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145-1163.
- Roman, B., Koop-Spoor, E., Pardoën, K., & Thunnissen, M. (2020). Organisaties geven inspirerende voorbeelden voor LLO in de praktijk. *Innovatief in werk*.

- Rupp, D. E., & Thornton, M. A. (2014). The role of employee justice perceptions in influencing climate and culture. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 360–381). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0019>
- Salas, E., Weaver, S. J., & Shuffler, M. L. (2012). Learning, training, and development in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 330–372). Oxford University Press.
- Schein, E.H. (1992). How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room, Working papers WP 3409-92. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34, 85–92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2011) Preface. In: Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Schwartz, T. (2018). Create a growth culture, not a performance-obsessed one. *Harvard Business Review*, 96(2).
- Schneider, B. & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *The Journal of applied psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of intervention. *American Psychologist*, 60, 410–421.
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of management perspectives*, 26(4), 20-34.

- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2014). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: pearson.
- Theorell, T. (1998). Job characteristics in a theoretical and practical health context. *Theories of organizational stress*, 205-219.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling*. Lectorale rede. Eindhoven: Fontys.
- Thunnissen, M., & Bos, P. (red.). (2019). *Talent mobiliseren: het ontdekken, benutten en ontwikkelen van talent in organisaties*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach*. Emerald Group Publishing.
- Thunnissen, M., & Salimans, N. (2019). Talentgericht werken in teams: wat is daarvoor nodig? Geraadpleegd op 17 maart 2022 op <https://www.innovatiefinwerk.nl/nieuw-organiseren-inzetbaarheid-motivatie-diversiteit-en-kwaliteit/2019/10/talentgericht-werken>
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.850>
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228.
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343-358.
- Van Rooij, M. (2023). *De TalentTeamMethodiek helpt om talenten binnen team in beeld te brengen*. Fontys Hogeschool. Geraadpleegd op 14 april 2023, van <https://hub.fontys.nl/Nieuws/De-TalentTeamMethodiek-helpt-om-talenten-binnen-team-in-beeld-te-brengen.htm>

- Van Woerkom, M. (2020). Bouwen op unieke kwaliteiten: Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties. *Gedrag en organisatie: Tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie*, 33(2), 138-158.
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960-975.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- Volberda, H., Heij, K., & Bosma, M. (2019). Innovatie jij. nu: niet de robots, maar wij zijn aanzet. DeventerManagement IMPACT.
- Wright, P. & Nishii, L. (2013). 'Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis. In *HRM and Performance. Achievements and Challenges*, eds. Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (2013). Chichester: Wiley, pp. 97-110.
- Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 643-666). Oxford University Press.

Vragenlijst talentcultuur

Item	Factor 1: Talentmobi- lisatie	Factor 2: Respect- volle cultuur	Factor 3: Zorgzaam- ethische cultuur	Factor 4: Recht- vaardige cultuur	Factor 5: Leercul- tuur
	Cronbach's alpha: 0,90	Cronbach's alpha: 0,77	Cronbach's alpha: 0,84	Cronbach's alpha: 0,83	Cronbach's alpha: 0,89
Over het algemeen geeft mijn organisatie medewerkers de ruimte om te doen waar ze goed in zijn.	0,81				
Over het algemeen geeft mijn organisatie medewerkers de ruimte om hun talenten te gebruiken	0,81				
Over het algemeen zorgt mijn organisatie ervoor dat de talenten van medewerkers aansluiten bij het werk dat ze doen	0,84				
Over het algemeen geeft mijn organisatie medewerkers de ruimte om het werk zo in te richten dat ze kunnen doen waar ze goed in zijn	0,75				
Over het algemeen geeft mijn organisatie medewerkers de ruimte om binnen hun werk de nadruk te leggen op hun talent	0,82				
Over het algemeen geeft mijn organisatie medewerkers de ruimte om te ontdekken waar ze goed in zijn	0,53				
Binnen mijn organisatie gaan we over het algemeen vriendelijk met elkaar om		0,89			
Binnen mijn organisatie gaan leidinggevenden over het algemeen vriendelijk met medewerkers om		0,76			
Binnen mijn organisatie tonen collega's interesse in elkaar		0,53			

Het belangrijkste voor mijn organisatie is dat medewerkers het goed hebben	0,93	
Mijn organisatie is gericht op wat het beste is voor medewerkers.	0,67	
In mijn organisatie is het duidelijk hoe beslissingen worden genomen over wie gebruik mag maken van ontwikkelingsmogelijkheden		0,80
In mijn organisatie worden beslissingen over wie gebruik mag maken van ontwikkelingsmogelijkheden op basis van de juiste informatie genomen		0,77
In mijn organisatie worden procedures voor ontwikkelingsmogelijkheden consequent toegepast.		0,78
In mijn organisatie krijgt iedereen een eerlijke kans om gebruik te maken van ontwikkelingsmogelijkheden (RE).		0,50
In mijn organisatie waarderen leidinggevenden het als je nieuwe kennis toepast.		-0,98
In mijn organisatie wordt het gewaardeerd als je nieuwe kennis toepast.		-0,71
