

RABOBANK

Talent- en kennismanagement binnen Rabo Klantenservice

Auteur: Marloes van Noord / s4592956
Universiteit: Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit: Faculteit der Managementwetenschappen
Studie: Bedrijfskunde
Docent: Dr. Ir. Kees van der Lee
Datum: Oktober 2018

Samenvatting

Binnen de Rabobank organisatie bevindt zich de afdeling Rabo Klantenservice. Deze afdeling is ontstaan door het samenvoegen van 105 lokale klantcontactcentra. Deze reorganisatie heeft onder andere als personele impact dat er een hoge in-, door- en uitstroom zal zijn. Door de reorganisatie van lokale klantcontactcentra en zijn personele consequenties is er een zorg ontstaan welke binnen Rabo Klantenservice leeft. Enerzijds kampt Rabo Klantenservice met een hoge mate van instroom waarbij de borging van kennis en kwaliteit van deze nieuwe medewerkers een grote zorg is. Anderzijds is de zojuist genoemde doorstroom niet optimaal en zullen de medewerkers die wel de juiste kwaliteit en kennis hebben uitstromen.

Om dit vraagstuk beet te pakken wordt er gekeken naar de invloed van talentmanagement op kennismanagement. Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het hoofd van Rabo Klantenservice, Barbara de Koning-Gans, hoe talentmanagement ingezet kan worden, om kennismanagement binnen de Rabo Klantenservice te optimaliseren.

Er is een kwalitatief, deductief, opinieonderzoek uitgevoerd. De data is verzameld middels semigestructureerde interviews en verschillende documenten.

Voor de bestudering van talent en kennismanagement is diverse literatuur gebruikt. De belangrijkste literatuur voor talentmanagement komt van Lepak & Snell (2002) en Collings & Mellahi, (2009). Lepak & Snell (2002) geven inzicht in de gedifferentieerde HR structuur. Collings & Mellahi (2009) geven het uitgangspunt voor de definitie van talentmanagement.

De belangrijkste literatuur voor het onderwerp kennismanagement komt van Nonaka, Toyama, and Konno (2000) en Ichijo & Nonaka (2007). Nonaka et al. (2000) geeft inzicht in het SECI proces, waarbij Nonaka (2007) de soorten kennis omschrijft als tacit en explicit knowledge.

De eerste conclusie die uit de resultaten getrokken kan worden is dat er geen duidelijk beeld is bij het kernbegrip talentmanagement en kiest momenteel iedereen binnen Rabo Klantenservice een weg die hem of haar goed lijkt. Hierdoor worden "talenten" of "talent" niet optimaal benut. De tweede conclusie is dat er sprake is van een job based employment met een productivity based HR. Waarbij er op beide onderdelen ruimte is voor verbetering. De derde conclusie is dat er dus een summier besef dat kennismanagement er is, maar er is geen besef wat het daadwerkelijk kan toevoegen voor Rabo Klantenservice.

De belangrijkste aanbevelingen zijn dat de Rabo Klantenservice eerst moet vaststellen waarom kennismanagement waarde toevoegt. Pas wanneer de toegevoegde waarde van kennismanagement duidelijk is, kan een volgende stap gezet worden; visievorming op kennismanagement. Vervolgens kan talentmanagement verder ontwikkeld worden op een dusdanige manier, dat kennismanagement zo effectief mogelijk kan worden ingezet. Tegelijkertijd is het van belang om hierbij de juiste HR structuur toe te passen.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
1. Conceptueel ontwerp.....	4
1.1 Projectkader	4
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Het onderzoeksmodel	8
1.3.1 Grafische weergave	8
1.3.2 Tekstuele weergave.....	9
1.4 Vraagstellingen.....	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Conceptueel model	11
2.1 Globaal conceptueel model.....	11
2.2 Talentmanagement	11
2.2.1 Literatuurstudie.....	11
2.2.2 Keuzes voor definitief conceptueel model.....	14
2.3 Kennismanagement.....	14
2.3.1 Literatuurstudie.....	15
2.3.2 Keuzes definitief conceptueel model	19
2.4 Definitief conceptueel model.....	19
3. Onderzoekstechnisch ontwerp.....	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.1.1 Praktijkgericht	20
3.1.2 Diagnostisch opinieonderzoek	20
3.1.3 Case study.....	20
3.1.4 Kwalitatief.....	20
3.1.5 Deductief	21
3.2 Dataverzameling en data-analyse	21
3.2.1 Onderzoeksmateriaal	21
3.2.2 Dataverzameling.....	21
3.2.3 Data-analyse	21
3.3 Validiteit en controleerbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek	22
3.3.1 Validiteit	22

3.3.2 Controleerbaarheid van dataverzameling.....	22
3.4 Operationalisering definitief conceptueel model	22
4. Onderzoeksresultaten	26
4.1 Resultaten talentmanagement.....	26
4.2 Resultaten gedifferentieerde HR structuur.....	32
4.3 Resultaten kennismanagement.....	35
4.4 Resultaten samenhang tussen talentmanagement en kennismanagement	38
5. Conclusies, aanbevelingen en reflectie	39
5.1 Conclusie talentmanagement	39
5.2 Conclusie gedifferentieerde HR structuur.....	39
5.3 Conclusie kennismanagement.....	41
5.4 Conclusie samenhang tussen talentmanagement en kennismanagement	41
5.5 Aanbevelingen.....	41
5.6 Reflectie.....	43
Literatuurlijst	44
Bijlage 1: Planning	46
Bijlage 2: Lijst met afgenomen interviews	47
Bijlage 3: Toelichting “skill model”	48
Bijlage 4: Vragenlijst	49

1. Conceptueel ontwerp

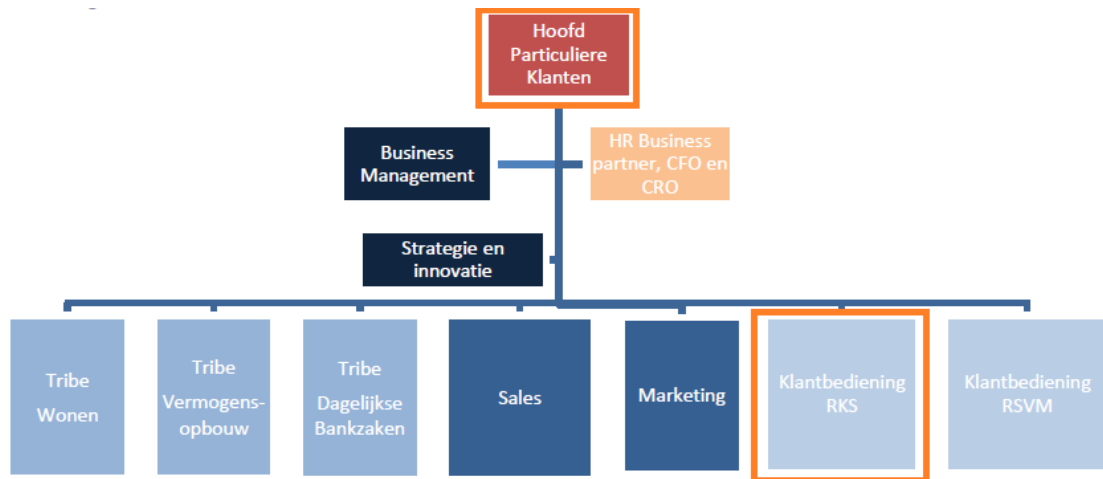
Deze masterthesis is geschreven als afsluitende opdracht voor de opleiding Msc Bedrijfskunde. Het doel is om een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur en aan de Rabo Klantenservice omtrent de onderwerpen talent- en kennismangement. Het eerste hoofdstuk omvat als eerste een projectkader waarin een korte toelichting geschetst is over de context waarbinnen de masterthesis geschreven is. Hier wordt ook duidelijk gemaakt wat de aanleiding is van de specifieke keuze voor de onderwerpen talent- en kennismangement. Het projectkader wordt opgevolgd door de doelstelling van het onderzoek. Deze doelstelling wordt grafisch en tekstueel samengevat in een onderzoeksmodel. Uit het onderzoeksmodel vloeien de vraagstellingen voort welke in deze thesis gehanteerd worden. Als afsluiting van dit inleidende hoofdstuk wordt een leeswijzer omschreven voor deze master thesis.

1.1 Projectkader

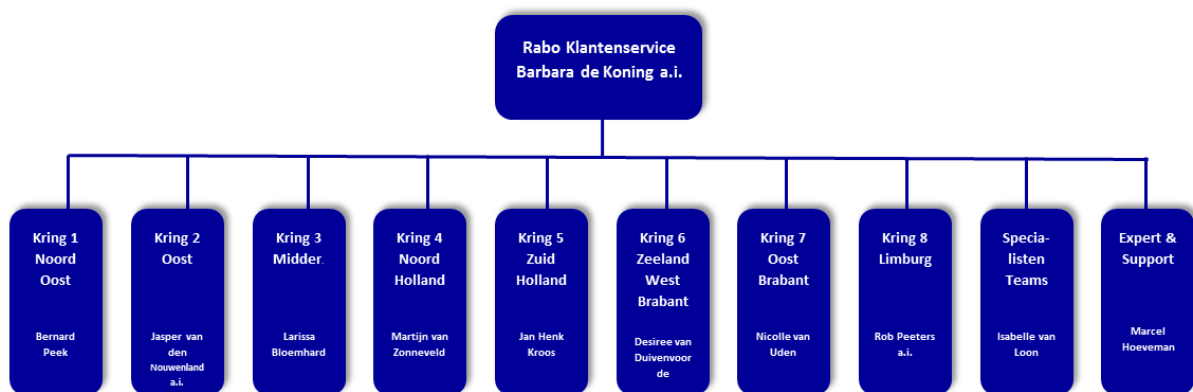
Allereerst is het van belang om aan te geven binnen welk deel van de Rabobank organisatie het onderzoek plaatsvindt. Binnen het centrale organisatieonderdeel Retail Nederland, bevindt zich het organisatieonderdeel Particuliere klanten, zie figuur 1. Na akkoord op de Adviesaanvraag Particuliere klanten van 22 november 2017, wordt Rabo Klantenservice ongewijzigd ondergebracht binnen Particuliere Klanten zie figuur 2. Deze thesis zal inzoomen enkel op Rabo Klantenservice, zie figuur 3.



Figuur 1: Groepsdirectie per 1 september 2017



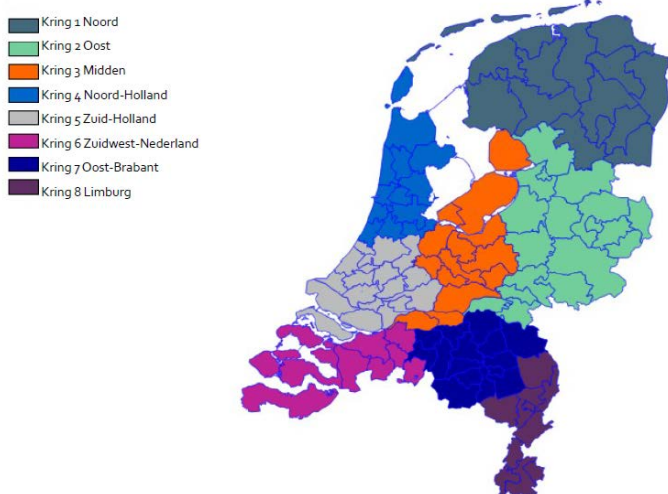
Figuur 2: Indeling Particuliere klanten, conform adviesaanvraag Particuliere klanten 22 november 2017



Figuur 3: Organogram Rabo Klantenservice per 1 februari 2018

De Rabobank bevindt zich momenteel in een reorganisatie welke impact heeft op alle Rabobank onderdelen. De reorganisatie welke betrekking heeft op Rabo Klantenservice omvat het bundelen van de 105 lokale klantcontactcentra, verder afgekort als KCC's, en klantinteractie naar kringniveau. Figuur 4 geeft de kringindeling weer, waarbij elke kring 1 regionale KCC heeft. Deze regionale KCC bedient primair de klanten uit zijn eigen regio.

Kringindeling



Figuur 4: Kringindeling per 20 maart 2017

De nieuwe kringindeling en daarmee regionale KCC's in plaats van lokale KCC's heeft als doel om klanten sneller en 24/7 te helpen, met minder herhaalgesprekken en tegen fors lagere kosten. Dit moet primair leiden tot een hogere klanttevredenheid. Tegelijkertijd kan er een aanzienlijk besparingspotentieel worden gerealiseerd. Bij de vorming van Rabo Klantenservice wordt zowel de particuliere als de zakelijke dienstverlening ten aanzien van dagelijkse bankzaken gebundeld. De personele impact is dat er enerzijds een fte-reductie plaats vindt en anderzijds dat er een hoge in-, door- en uitstroom zal zijn. De hoge in-, door- en uitstroom van adviseurs particulieren en adviseurs bedrijven hebben verschillende oorzaken. Als eerste oorzaak kan worden aangeduid dat er veel gebruik gemaakt wordt van externe krachten die tijdelijk in dienst zijn. Een tweede oorzaak kan zijn de verwachting van de functie van nieuwe adviseurs die instromen niet in lijn is met de daadwerkelijke functie waardoor nieuwe instroom snel uitstroomt. Een derde mogelijke oorzaak is dat er sprake is van een veranderende werkomgeving. Een vierde oorzaak is dat er een beperkte mate van doorstroom en of doorgroeimogelijkheden binnen Rabo Klantenservice zijn. Een laatste oorzaak is dat de functie wordt "uitgekleed" waardoor huidige adviseurs uitstromen omdat de externe arbeidsmarkt ook aantrekkelijk is.

Bij de start van de vorming van Rabo Klantenservice is sprake van 3.450 fte (1 juni 2016). De ingeschatte fte-reductie bedraagt tot december 2020 in totaal circa 1650 fte. Door de reorganisatie van de KCC's en zijn personele consequenties is er een zorg ontstaan welke binnen Rabo Klantenservice leeft. Dit is de borging van kennis en kwaliteit binnen de regionale KCC's in samenhang met de juiste inrichting van een optimale in- uit- en doorstroom van personeel. ¹

¹ Met instroom in deze masterthesis wordt bedoeld, het aantrekken van nieuwe medewerkers voor de regionale KCC's. Zowel medewerkers welke intern in dienst zijn bij de Rabobank als uitzendkrachten en gedetacheerden. Met doorstroom wordt bedoeld de mogelijkheid om een andere functie binnen de organisatie

Eenzijds kampt Rabo Klantenservice met een hoge mate van instroom waarbij de borging van kennis en kwaliteit van deze nieuwe medewerkers een grote zorg is. Anderzijds is de zojuist genoemde doorstroom niet optimaal en zullen de medewerkers die wel de juiste kwaliteit en kennis hebben uitstromen. Dit leidt voor de Rabobank enerzijds tot kapitaalvernietiging en anderzijds mogelijk tot kennisverlies. Deze zorg is ook terug te vinden in de literatuur. Boselie (2010, p. 147) geeft aan:

“Selecting and recruiting the right people for the job and the organization increases the chances of success for both the individual employee in terms of employee well-being (e.g. job satisfaction) and the organization in terms of firm performance (e.g. productivity and high quality).”

Volgens Betrams (1999) heeft kennismanagement vooral te maken met het inrichten en besturen van processen – om hergebruik van kennis te maximaliseren en om kennisverlies te minimaliseren. Daarnaast is kennismanagement belangrijk binnen onze hedendaagse economie omdat het wordt gezien als een kritisch element voor het behalen van een concurrentievoordeel (Grant, 2015).

Kennismanagement is bij uitstek van belang voor een kennisintensieve organisatie zoals de Rabobank, omdat er een hoge mate van concurrentie is onder de grote banken en het onderscheidend vermogen zit in de wijze van klantbediening en de mensen door wie deze klantbediening uitgevoerd wordt. Kennismanagement alleen is niet genoeg. Vaiman en Vance (2008) geven aan dat *“effective knowledge management in practice is largely dependent upon human talentmanagement, and especially upon such practical components as recruitment of talent, training, knowledge sharing, coaching and mentoring, performance management, succession planning, development of global leadership competencies, global alignment and rewards management.”* De afhankelijkheid wordt door Vaiman en Vance (2008) omschreven als enerzijds het feit dat HRM in kennisintensieve organisaties de nieuwe vraagstukken niet adresseert. Waarbij in het specifiek vraag is naar onderzoek tussen de interactie van strategische HRM praktijken en kennis processen. Vaiman en Vance (2008) citeren het welbekende HRM Journal *Human Resource Management: “From theoretical, empirical and managerial perspectives, the key issue is to understand how the deployment of specific HRM practices may best facilitate knowledge creation, transformation, transfer, sharing and harvesting/application”*.

te gaan bekleden. Deze doorstroom betreft de mogelijkheid om van de regionale KCCs naar een complexere adviesfunctie door te stromen bij de lokale bank, binnen bijvoorbeeld de afdelingen Private Banking en Groot Zakelijk. Daarnaast wordt hier ook de mogelijkheid bedoeld om van de lokale bank naar een centrale functie door te stromen binnen bijvoorbeeld de afdeling Expert en Support. Nog een andere vorm van doorstroom is om binnen de eigen kring, tussen lokale banken, door te stromen naar een andere functie, of om binnen Rabobank centraal vanaf de Rabo Klantenservice door te stromen naar een centrale functie.

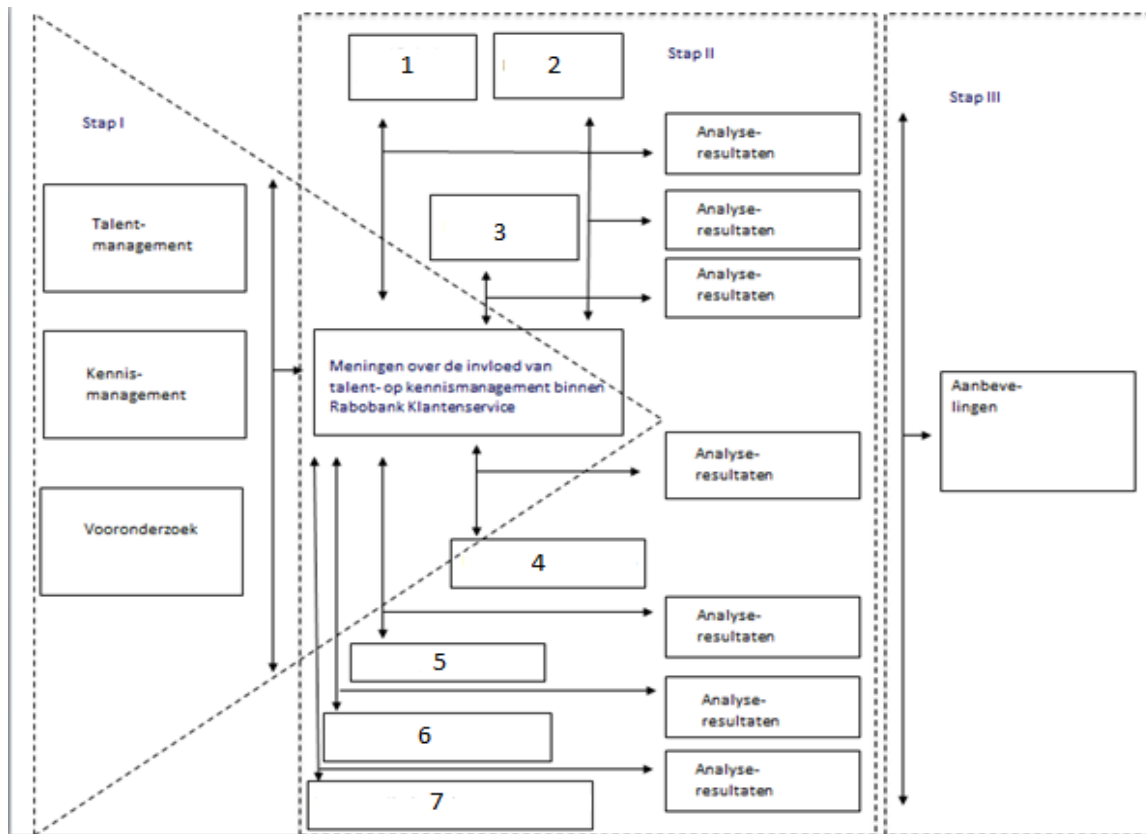
1.2 Doelstelling

De doelstelling luidt als volgt: “Het doen van aanbevelingen aan het hoofd van Rabo Klantenservice, Barbara de Koning-Gans, om door het inzetten van talentmanagement, kennismanagement te optimaliseren binnen Rabo Klantenservice, door inzicht te geven in de meningen van de zeven betrokken groepen (Head of Talent and Learning, Kringmanagers (3), Manager Specialistenteams, Lead Expert en Support, Lead Kwaliteit en Coaching, Lead Resources en Opleiden en overige betrokken groepen) over de invloed van talentmanagement op kennismanagement binnen de Rabo Klantenservice.

1.3 Het onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel geeft de belangrijkste stappen weer in het onderzoek. De grafische weergave is geschetst in 1.3.1 en vervolgens tekstueel toegelicht in 1.3.2.

1.3.1 Grafische weergave



1: Head of Talent and Learning

4: Lead Expert en Support

2: Kringmanagers (3)

5: Lead Kwaliteit en Coaching

3: Manager Specialistenteams

6: Lead Resources en Opleiden

7: Overige betrokken personen

Figuur 5: Onderzoeksmodel

1.3.2 Tekstuele weergave

Het onderzoeksmodel geeft het volgende weer; in stap I vindt er een bestudering van de invloed van talentmanagement op kennismanagement en een onderzoek plaats. Dit is beiden gebaseerd op verschillende theorieën omtrent talentmanagement en kennismanagement. In stap II worden de meningen opgehaald over de invloed van talentmanagement op kennismanagement bij de verschillende betrokken groepen Head of Talent and Learning, Kringmanagers (3), manager Specialistenteams, Lead Expert en Support, Lead Kwaliteit en Coaching, Lead Resources en Opleiden en overige betrokken groepen, waarna deze meningen geanalyseerd worden. In stap III van het onderzoek zullen de analyseresultaten met elkaar vergeleken worden wat resulteert in de aanbevelingen over de inzet van talentmanagement om kennismanagement te optimaliseren binnen Rabo Klantenservice.

1.4 Vraagstellingen

De vraagstellingen zijn geformuleerd met behulp van het TEA model.

Theoretische vraagstelling:

Wat is er vanuit de theorie en een vooronderzoek bekend over de invloed van talentmanagement op kennismanagement?

Empirische vraagstelling:

Wat zijn de meningen van de betrokken groepen (Head of Talent and Learning, Kringmanagers (3), Manager Specialistenteams, Lead Expert en Support, Lead Kwaliteit en Coaching, Lead Resources en Opleiden en overige betrokken groepen), over de invloed van talentmanagement op kennismanagement?

Analytische vraagstelling:

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de meningen van de betrokken groepen (Head of Talent and Learning, Kringmanagers (3), Manager Specialistenteams, Lead Expert en Support, Lead Kwaliteit en Coaching, Lead Resources en Opleiden en overige betrokken groepen) over de invloed van talentmanagement op kennismanagement?

1.5 Leeswijzer

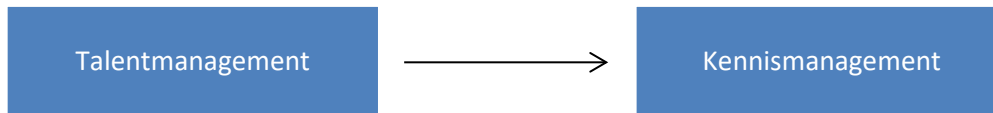
Na dit inleidende hoofdstuk volgt in hoofdstuk twee de vorming van het definitief conceptueel model. Om dit te kunnen doen wordt in dit hoofdstuk eerst het theoretisch kader uiteengezet over de wetenschappelijke literatuur over talent- en kennismanagement, gevolgd met de keuzes voor het definitief conceptueel model. Als afsluiting van dit hoofdstuk wordt de operationalisering van het definitief conceptueel model besproken. Het derde hoofdstuk bevat het onderzoekstechnisch ontwerp. In dit hoofdstuk wordt de gebruikte onderzoeksstrategie, de gebruikte methode van

dataverzameling en de wijze van data analyse besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten besproken. Op basis van de resultaten worden in hoofdstuk 5 conclusies getrokken en worden er aanbevelingen gedaan voor de Rabo Klantenservice. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek.

2. Conceptueel model

Dit hoofdstuk start met een weergave van een globaal conceptueel model, die vervolgens verdiept wordt middels een literatuurstudie over de begrippen in het conceptueel model. De literatuurstudie van elk begrip wordt gevolgd door de keuzes voor het definitieve conceptueel model.

2.1 Globaal conceptueel model



Figuur 6: Globaal conceptueel model

2.2 Talentmanagement

Allereerst zal er een literatuurstudie worden weergegeven vanuit de wetenschappelijke literatuur over talentmanagement. Als eerste de visie van Lewis & Heckman (2006), gevolgd door Collings & Mellahi (2009) en de discussie wordt afgesloten met de visie van Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz (2013). Als tweede deel zal er kort worden ingegaan op wat er momenteel al speelt binnen de Rabobank met betrekking tot talentmanagement. Als afsluiting wordt de verantwoording voor de keuzes van het definitief conceptueel model gegeven.

2.2.1 Literatuurstudie

Er zijn verschillende opvattingen en definities terug te vinden in de wetenschappelijke literatuur. Lewis & Heckman (2006) citeren Ashton & Morton (2005 P.30): *“There isn’t a single consistent or concise definition.”*. Zelf zeggen Lewis & Heckman (2006) dat de term talentmanagement gebruikt word om het strategisch belang van HR specialiteiten te benadrukken zonder dat hier een bijdrage uit voort komt voor de wetenschappelijke theorieën over talentmanagement. Lewis & Heckman (2006) onderscheiden in hun review over talentmanagement 3 stromen over talentmanagement in de literatuur. De eerste stroom definieert talentmanagement als: *“a collection of typical human resource department practices, functions, activities or specialist areas such as recruiting, selection, development and career and succession management. (2006, p.140)”* Hier is de term human resources dus slechts vervangen voor de term talentmanagement en geeft daarmee dus geen toevoeging aan een definitie inzake talentmanagement. Ze baseren deze stroom op basis van artikelen van Byham (2001), Chohanec & Newstrom (1991), Heinen & O’neil (2004), Hilton (2000), Mercer (2005) en Olsen (2000).

De tweede stroom definieert talentmanagement als: *“a set of processes designed to ensure an adequate flow of employees into jobs throughout the organization.(2006, p.140)”* Hierbij ligt de focus op de zogenoemde “talent pools”. Kleine groepen van medewerkers welke geschikt zijn voor een specifieke functie. Binnen deze definitie is er overlap met succession planning en human resource

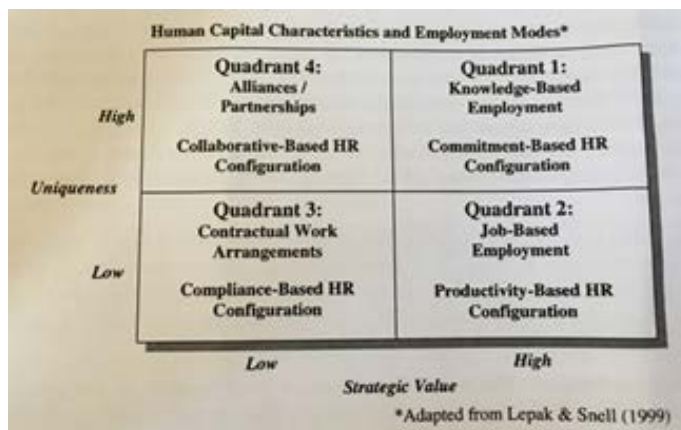
planning. Net zoals bij de eerste stroom is het dus een vervanging van reeds bestaande termen en geeft het dus ook geen toevoeging aan het definiëren van talentmanagement. Ze baseren deze stroom op basis van artikelen van Jackson & Schuler (1990) Kesler (2002), Lermusiaux (2005), Pascal (2004) en Rothwell (1994).

De derde stroom ziet talentmanagement als een algemene focus op talent. Deze focus is op te splitsen in twee algemene perspectieven. Als eerste perspectief zien Lewis & Heckman (2006, p. 141) talent als: *“highly competent performers are to be sought, hired, and differentially rewarded regardless of their specific role or, in some cases, the organization’s specific needs.”* Anders dan bij de tweede stroom worden organisaties hier gestimuleerd om juist de gehele organisatie te bekijken. Medewerkers worden ingedeeld in “A players”, “B players” en “C players” waarbij A staat voor toppresterders, B voor gemiddeld presterders en C voor onderpresterders. Ze baseren dit perspectief binnen deze stroom op basis van artikelen van Axelrod, Handfield-Jones & Michaels (2002) en Smart (1999).

Als tweede perspectief in de derde stroom zien Lewis & Heckman (2006, p. 141) talent als: *“an undifferentiated good and emerges from both the humanistic and demographic perspectives. Talent is critical because it is the role of a strong HR function to manage everyone to high performance or because demographic and business trends make talent in general more valuable.”* Talent zit dus in iedereen en overal. Ze baseren dit perspectief binnen deze stroom op basis van artikelen van Buckingham & Vosburgh (2001), Gandossy & Kao (2004), Romans & Lardner (2005) en Tucker, Kao & Verma (2005).

Hoe mooi deze perspectieven ook zijn, ook deze geven niet een duidelijk beeld van wat talentmanagement nu werkelijk is. Lewis & Heckman (2006) bekritisieren deze perspectieven op eenzelfde wijze als de eerste twee stromen. *“If managing each person’s talent so it is fully actualized means finding a tactful way of separating low performers from the organization while providing relevant opportunities to others this approach simply reduces the definition “TM” as “HR” (p.142).* Collings & Mellahi (2009) stellen nog een vierde stroom vast waarbij het draait om: *“The identification of key positions which have the potential to differentially impact the competitive advantage of the firm.”* Hierbij heeft talentmanagement de focus op sleutel posities in plaats van op het individuele talent. Eerst wordt er gekeken naar welke functies er nu precies belangrijk zijn voor een organisatie, waarbij er niet alleen naar de topfuncties gekeken wordt maar naar functies binnen de gehele organisatie. Vervolgens wordt er gekeken welke personen er op die functies geplaatst kunnen worden. Deze stroom baseren Collings & Mellahi (2009) op de artikelen van Boudreau & Ramstad (2005, 2007) en Huselid et al., (2005), Becker & Huselid (2006). Op basis van deze vierde stroming geven Collings & Mellahi (2009, p. 304) een definitie van strategisch talentmanagement: *“activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation’s sustainable competitive advantage, the development of a talent pool*

of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation. In this regard, it is important to note that key positions are not necessarily restricted to the top management team (TMT) but also include key positions at levels lower than the TMT and may vary between operating units and indeed over time.” Het belangrijkste uitgangspunt in hun visie is dat eerst de “pivotal talent positions” moeten worden geïdentificeerd omdat deze functies/posities het potentiële verschil kunnen maken in een duurzaam concurrentie voordeel. Wanneer deze duidelijk zijn is het noodzaak om een talent pool op te zetten van high potential en high performing medewerkers die deze posities kunnen invullen. Het is van belang dat er geen mismatch ontstaat tussen vraag en aanbod om zo een verlies van investering te voorkomen. Daarnaast wordt de talent pool gevuld door zowel interne als externe kandidaten door middel van een gedifferentieerde HR architectuur. Collings & Mellahi (2009) baseren dit op Lepak & Snell (1999) welke vier verschillende categorieën in een HR architectuur aangeven; Knowledge based employment, job-based employment, contract work en alliances/partnerships. Hierbij kijken ze naar de unieke toegevoegde waarde van een medewerker en zijn strategische bijdrage voor de doelen van de organisatie. De strategische waarde heeft betrekking op het potentieel om de efficiency en effectiviteit van een bedrijf te verbeteren. De unieke toegevoegde waarde komt tot uiting in welke mate de human capital, “rare, specialized and, in the extreme, firm specific” (Lepak & Snell, p. 519, 2002) is. Daarnaast geven Lepak & Snell (2002) aan dat bij elk soort human employment mode een HR structuur hoort. Zie figuur 7.



Figuur 7: Human Capital characteristics and employment mode, Lepak and Snell (2002)

Ook geven ze voorbeelden van welk soort functie er in welk type employment mode hoort. Customer service agents worden door Lepak & Snell (2002) geplaatst in de Job-based employment. Lepak & Snell (p. 520, 2002) definiëren job based employment als: “Job-based employment reflect that employees are hired to perform predetermined tasks.”. Hiernaast geven ze aan dat bij een dergelijke job based employment mode hoort een productivity based HR structuur. Volgens Lepak & Snell (2002) ligt hier de focus op het aannemen van kandidaten, het betalen van medewerkers naar een marktconform salaris, het continu beoordelen van de performance en het bieden van ondersteunen

in de voorbereiding voor het zetten van een volgende stap in de carrière van de medewerker. Gallardo-Gallorda et. Al (2013) volgen voorgenoemde auteurs in hun zoektocht naar een eenduidige definitie, maar kijken enkel naar het begrip talent zelf. Op basis van hun onderzoek hebben ze twee aanpakken gevormd welke een organisatie kan gebruiken als het gaat om talentmanagement. De object approach en de subject approach. Talent als object wil zeggen dat talent een karaktereigenschap is van een persoon welke te herkennen is in 4 verschillende onderdelen; Aangeboren talent, aangeleerd talent, talent in de vorm van betrokkenheid bij de functie en de organisatie en talent als fit. Fit houdt hier in, de juist persoon op de juiste plek in de juiste tijd op de juiste plek binnen de organisatie. De combinatie van deze 4 verschillende karaktereigenschappen vormen de object approach.

Talent als subject wil zeggen talent als de mens zelf. Binnen de subject approach is er onderscheid tussen 2 onderdelen. Een inclusive en een exclusive approach waarbij de inclusive approach zich richt op alle medewerkers van een organisatie. Daarentegen richt een exclusive approach zich enkel op high performers en high potentials. Dus een kleine groep mensen binnen een organisatie. Dit komt overeenkom met de eerder genoemde talent pools. Gallardo-Gallardo et al. (2013, p.298) geven aan dat *“the subject and the object approach to talent can inform each other in that the object approach specifies which personal characteristics to look for in identifications of talent, whereas the subject approach provokes important discussions about cut-offs and norms.”* Hiermee sluiten ze weer aan bij het standpunt dat een gedifferentieerde HR architectuur noodzakelijk is om de juiste keuzes te maken, want beide aanpakken vullen elkaar aan en sluiten elkaar niet uit.

2.2.2 Keuzes voor definitief conceptueel model

De basis voor de keuzes voor het definitief conceptueel model is de definitie van Collings & Mellahi (2009). Deze definitie vat de verschillende stromen en zienswijzen over talentmanagement samen en is daarmee een duidelijk uitgangspunt voor het kernbegrip talentmanagement. De kern van deze definitie bestaat uit drie delen. Het identificeren van “key positions” die bijdragen aan het concurrentievoordeel van een organisatie, “de talent pools” waarbinnen medewerkers ontwikkeld worden om de key positions te vervullen en een “gedifferentieerde HR structuur” die voorgenoemde activiteiten ondersteund. Gezien het feit de adviseur Rabo Klantenservice valt in de typering van een customer service agent, wordt enkel de job-based employment en productivity based HR van Lepak & Snell (2002) meegenomen bij de gedifferentieerde HR structuur.

2.3 Kennismanagement

Allereerst zal er een literatuurstudie over kennismanagement worden weergegeven vanuit de wetenschappelijke literatuur. Om een goed begrip van kennismanagement te verkrijgen is het van belang dat eerst een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen kennis en data, waarnaar soorten kennis worden toegelicht. Als afsluiting van de literatuurstudie wordt het begrip kennismanagement

nader toegelicht. Als tweede deel zal er kort in worden gegaan op wat er momenteel al speelt binnen de Rabobank met betrekking tot kennismangement. Als afsluiting wordt de verantwoording voor de keuzes van het definitief conceptueel model toegelicht.

2.3.1 Literatuurstudie

Het sleutelwoord van kennismangement zit in kennis. Wat is nu eigenlijk kennis? In de afgelopen decennia zijn er vanuit verschillende invalshoeken definities gevormd en zijn er ideeën en concepten gekomen over hoe kennismangement werkt. Om te weten wat kennis is, is het van belang eerst het onderscheid aan te duiden tussen kennis, informatie en data. *“Dit is van belang omdat organisaties hedendaags grote investeringen doen in nieuwe technologieën welke zelden leveren wat de organisaties nodig hebben of wat deze dachten te krijgen”* aldus Davenport en Prusak (2000, p. 1). Davenport en Prusak (2000) geven daarnaast ook aan dat het begrijpen van het onderscheid en de overgang, tussen kennis, informatie en data van essentieel belang is om op een succesvolle wijze kennismangement toe te kunnen passen.

Data beschrijven een klein deel van wat er gebeurd is, in een set van discrete, objectieve feiten van een gebeurtenis. Er is geen directe betekenis te geven aan data en data zijn daarmee een weergave van de empirische werkelijkheid. Het geeft input voor het maken van een beslissing, het geeft niet aan wat je moet doen. Data geven niet aan wat zijn eigen belang of irrelevantie zijn. Dit wil niet zeggen dat data niet belangrijk zijn voor organisaties. Data zijn van belang omdat het de input is voor het creëren van informatie (Davenport en Prusak, 2000).

Informatie wordt door Davenport en Prusak (p. 4, 2000) omschreven als: *“a message, usually in the form of a document or an audible or visible communication. As with any message, it has a sender and a receiver. Information is meant to change the way the receiver perceives something, to have an impact on his judgment and behavior. It must inform; it's data that makes a difference”*. Informatie heeft in tegenstelling tot data betekenis. Data wordt informatie als er door de zender betekenis aan gegeven wordt. Davenport en Prusak (2000) onderscheiden hier 5 methoden voor: contextualized (het doel is bekend waarvoor de data verzameld zijn), categorized (het aantal analyse eenheden en kerncomponenten van de data zijn bekend), calculated (de data zijn wiskundig of statistisch geanalyseerd), corrected (errors zijn verwijderd uit de data) en condensed (de data zijn samengevat in een beknoptere vorm). Computers kunnen enkel hulp bieden voor het omzetten van data naar informatie. Het geven van context aan data kan zelden gedaan worden zonder mensen. Veelal is de hulp van “mensen” nodig bij categorization, calculation en condensing.

Kennis is volgens Davenport en Prusak (p. 4, 2000): *“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in*

organizational routines, processes, practices, and norms.” Zoals informatie voortvloeit uit data, komt kennis voort uit informatie. Volgens Davenport en Prusak (2000) zijn hiervoor 4 methoden: comparison (het vergelijken van informatie in verschillende situaties), consequences (wat voor gevolgen heeft de informatie of beslissing en te nemen acties), connections (hoe staat deze kennis in relatie tot andere kennis) en conversation (wat denken andere mensen van deze informatie). Davenport en Prusak (2000) hebben dus de overtuiging dat je van data naar informatie gaat en van informatie naar kennis. In de literatuurstudie van Alavi en Leidner (2001) wordt hier op een andere wijze naar gekeken. Ze volgen hier de deductieve opvatting van Tuomi welke beargumenteert dat er eerst kennis moet zijn voordat informatie geformuleerd kan worden en voordat data gemeten kan worden om zo informatie te vormen. Uit de literatuurstudie van Alavi en Leidner (2001) kwamen nog twee andere zienswijzen naar voren met betrekking tot het concept kennis en informatie. Als eerste, om kennis van een individu of van een groep nuttig te maken voor anderen, moet deze kennis op een dusdanige manier uitgedrukt worden dat het voor de ontvangers te interpreteren is. Als tweede zienswijze geven ze aan dat er veel informatie is die maar weinig waarde heeft. Dit wil zeggen dat data omgezet zijn naar informatie zonder dat deze ook daadwerkelijk nuttig is. Alavi en Leidner geven aan dat: *“Only that information which is acitvely processed in the mind of individual through a process of reflection enlighment, or learning can be useful (2001, p.110)”*.

Naast de omschrijving van kennis in één omvattende definitie zijn er ook verschillende soorten kennis te vinden in de literatuur. Een algemeen geaccepteerde verdeling in soorten kennis, in tacit en explicit knowledge vind zijn oorsprong bij Polanyi (1966). Ichijo en Nonaka definiëren explicit knowledge als: *“Explicit knowledge can be expressed in words and numbers, and is easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulas, codified procedures, or universal principles. In the view of the organization as a machine for information-processing, which is deeply ingrained in the traditions of Western management, it is necessary that knowledge be explicit-formal and systematic. (2007, p. 282)”*. Ichijo en Nonaka omschrijven tacit knowledge als: *“Tacit knowledge is personal knowledge embedded in individual experience, and involves intangible factors such as personal belief and perspective, and the value system; it is not easily visible and expressible, and thus is hard to articulate with formal language and to communicate. Subjective insights, intuition, and hunches fall into this category. Tacit knowledge can be segmented into two dimensions. (2007, p. 298)”* Ichijo en Nonaka (2007) delen deze dimensies op in de technische dimensie en de cognitieve dimensie. De technische dimensie omvat de “know-how”, welke nog te omschrijven is in handelingen. De cognitieve dimensie is de dimensie die handelingen en overtuigingen omvat welke zo ingebed zijn dat ze als vanzelfsprekend worden ervaren. Volgens Alavi en Leidner (2001) is er naast deze algemeen geaccepteerde verdeling ook nog een pragmatische manier van de onderverdeling in kennis gemaakt. Deze verdeling geeft enkel aan welke type kennis nuttig is voor een organisatie op welk moment. Er zijn 5 soorten kennis voor een organisatie: De know-about

(kennis door kennis te hebben, kennis over), know-how (procedurele kennis), know-why (oorzaak gevolg kennis), know-when (wanneer zet ik kennis in) en know-with (in relatie met welke andere kennis gebruik je de kennis).

Een verdere specificatie van tacit en explicit knowledge is terug te vinden bij Collins (1993) welke kennis onderverdeelt in embedded, embodied, embrained, encultured en encoded knowledge. Embedded knowledge is kennis welke vastgelegd is in processen en routines. Embodied knowledge is kennis die betrekking heeft op routines, gewoontes, taken en informatie die het lichaam begrijpt zonder zich hiervan bewust te zijn. Embrained knowledge geeft aan dat de hersenen een bepaalde mate hebben waarin ze kennis kunnen opnemen en daarmee de cognitieve vaardigheden bepalen per individu. Encultured knowledge is kennis met een sociaal aspect. Deze kennis kan er niet zijn zonder het bestaan van sociale groepen. Het is voortdurend in ontwikkeling en kan daarom niet op formele wijze worden vastgelegd zoals memo's, brieven, databases etcetera. Encoded knowledge is kennis welke gekenmerkt wordt door tekens en symbolen. Deze worden vastgelegd in bijvoorbeeld boeken, handleidingen en processen welke zowel digitaal als niet digitaal te raadplegen zijn.

Hoe wordt kennis dan daadwerkelijk toegepast binnen verschillende organisaties?

Kennismanagement is een onderwerp waar veel onderzoek naar gedaan is binnen verschillende disciplines. Ichijo en Nonaka definiëren kennismanagement als volgt: *“Knowledge management consists of four main activities: creating, sharing, protecting, and discarding. Creating: Companies should be knowledge-creating, trying to generate new knowledge well ahead of competitors. Sharing: After successfully creating new knowledge within a company, it has to be shared among firm’s members across regions, businesses, and functions. Protecting: The firm’s knowledge assets must be kept out of the hands of competitors. Discarding: Companies need to reflect on whether their knowledge is outdated. (2007, P. 288)”*

Argote, McEvily and Reagans (2003) hebben een framework ontworpen waarin ze verschillende onderzoeken uit verschillende disciplines over kennismanagement hebben samengevoegd. Zij geven aan dat het van belang is om deze kennis te bundelen en vooral niet vanuit één specifieke hoek kennismanagement te benaderen. Dit is belangrijk om zo te achterhalen waar de overeenkomsten en verschillen zitten tussen de verschillende disciplines en om te bepalen waar verder onderzoek noodzakelijk is. Argote et al. (2003) verdelen kennismanagement in twee categorieën; “Knowledge management outcomes” en “knowledge management context”.

Uitkomsten van kennismanagement wil zeggen dat kennismanagement het doel heeft om kennis te creëren, kennis te behouden of kennis over te dragen. Argote et al. definiëren deze doelen als volgt: *“Knowledge creation occurs when new knowledge is generated in organizations. Knowledge retention involves embedding knowledge in a repository so that it exhibits some persistence over time. Knowledge transfer is evident when experience acquired in one unit affects another.”* (p. 572, 2003). Argote, et al. (2003) geven daarnaast ook aan dat *“In order to transfer knowledge, the knowledge*

must be retained. Attempts to transfer knowledge can lead to knowledge creation.”. Hiermee geven ze aan dat de verschillende doelen eigenlijk indirect altijd aan elkaar gelinkt zijn.

Argote et al. (2003) benadrukken naast het doel ook de context waarin kennismanagement plaatsvindt. Binnen de bestaande literatuur wordt hier namelijk divers naar gekeken. Argote et al. (2003) delen de context op in 3 categorieën. De eerste categorie zijn de eigenschappen van een “unit” waarbinnen kenniscreatie, -behoud en –overdracht plaatsvindt. Deze unit kan een organisatie zijn, een afdeling, een individu, of een groep van organisaties. De tweede categorie is de relatie tussen de verschillende units die bijdragen aan een goede manier van kenniscreatie, -behoud en –overdracht. De derde categorie geeft de eigenschappen van de kennis zelf weer. Betreft het “tacit knowledge” of “explicit knowledge”, is het gecodeerde kennis of niet gecodeerde kennis, is er sprake van een hoge ambigüiteit van de kennis of juist niet.

Daarnaast geven Argote et al. (2003) aan dat er drie mechanismen zijn welke bijdragen aan het kennismanagement proces; vermogen, motivatie en kans. Het vermogen van het tot je nemen van kennis is aangeboren maar kan ook getraind worden. Daarnaast is ervaring van het tot je nemen van kennis ook van invloed omdat kennis die je associeert met reeds eerder opgedane kennis makkelijker op te nemen is. Motivatie om kennis te delen is sterk afhankelijk van de mate waarin er waardering en erkenning wordt uitgesproken. Als laatste is er de kans om kennis te kunnen creëren, behouden en over te dragen. Effectief kennismanagement resulteert namelijk uit het feit of je als organisatie de individuen de kans en mogelijkheid geeft om kennis te kunnen delen, behouden en creëren. Is de organisatie ingericht om van elkaar te kunnen leren.

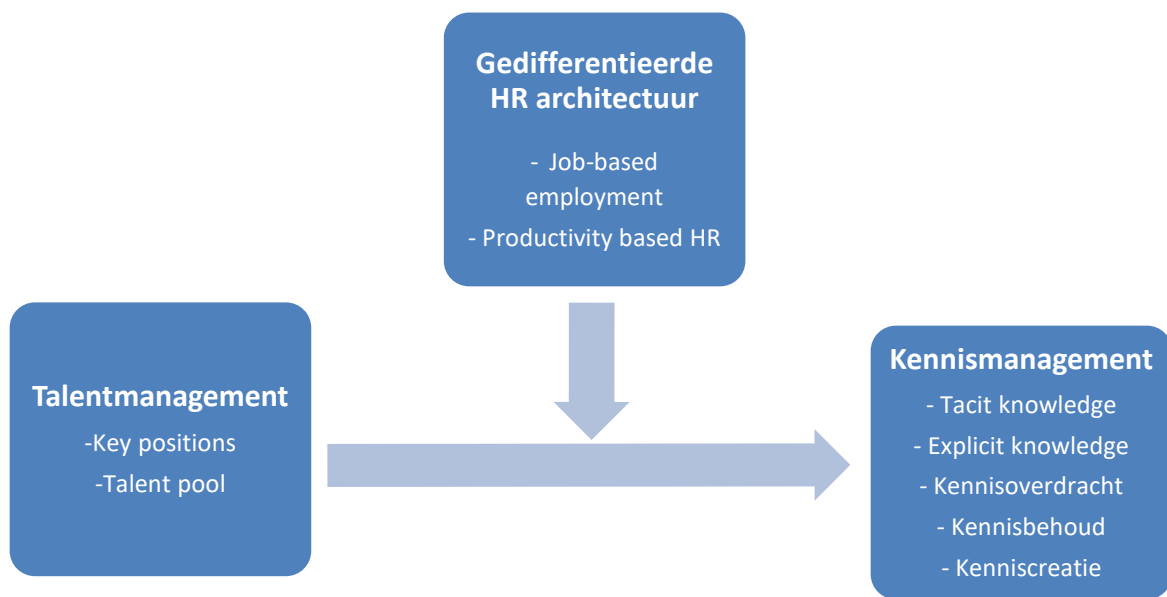
Hoe een organisatie om moet gaan met kennismanagement is bestudeerd door Nonaka, Toyama and Konno (2000). Zij geven aan dat een organisatie niet een specifieke bedrijfsstructuur hoeft te hebben om aan kennismanagement te kunnen doen. Wel beschrijven ze het kenniscreatie proces. Nonaka et al. (2000) omschrijven dit als het SECI process, waarbij er interactie is tussen de twee typen kennis implicit en expliciet kennis. Deze interactie noemen ze het “*conversion process*”(p. 9, 2000). Ze onderscheiden 4 soorten conversie processen; socialisation (tacit naar tacit), externalisation (tacit naar explicit), combination (explicit naar explicit) en internalisation (explicit naar tacit). Socialisatie maakt gebruik van gedeelde ervaringen om nieuwe tacit kennis te ontwikkelen. Externalisatie vertaalt deze nieuwe tacit kennis naar expliciet kennis. Combinatie zet deze expliciete kennis om in een meer systematische vorm van expliciet kennis. Internalisatie zorgt ervoor dat de individu de expliciete kennis eigen maakt en daarmee deze kennis embodied kennis wordt en daardoor weer tacit kennis is bij deze individu. Deze tacit kennis is dan weer een startpunt voor een nieuwe kennispiraal vanaf socialisatie. Ze benadrukken dat het een dynamisch proces is, waarbij het belangrijk is om te erkennen dat het niet een cirkel is waarbinnen de 4 fasen worden uitgevoerd, maar een spiraal. Het begint klein op het individuele niveau en naarmate je verder in de spiraal komt, betreft het afdelingen, divisies of gehele organisaties. Om dit SECI process uit te kunnen voeren

geven Nonaka et al. aan dat er wel een context moet zijn en omschrijven dit als “Ba” (p. 14, 2000). Deze context is zowel fysieke of virtuele ruimtes om bij elkaar te komen, maar ook mentale context zoals gedeelde idealen. Om kennismanagement in een organisatie te laten werken zeggen Nonaka et al. (2000): *“To create knowledge dynamically and continuously, an organisation needs a vision that synchronises the entire organisation. It is top management’s role to articulate the knowledge vision and communicatie it throughout (and outside) the company.”*

2.3.2 Keuzes definitief conceptueel model

Zoals eerder genoemd zijn er drie doelen voor kennismanagement. Kenniscreatie, kennisbehoud en kennisdeling. Argot, McEvily and Reageans (2002) geven aan dat deze drie doelen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Hierdoor is het belangrijk om deze drie doelen mee te nemen in het definitief conceptueel model. Binnen Rabo Klantenservice is er sprake van zowel tacit als expliciet knowledge. Hierdoor is het van belang om beide soorten kennis mee te nemen in het onderzoek.

2.4 Definitief conceptueel model



Figuur 8: Definitief conceptueel model

3. Onderzoekstechnisch ontwerp

Dit hoofdstuk start met een toelichting op de onderzoeksstrategie, gevolgd door de uitleg hoe de data verzameld en geanalyseerd wordt. Hierna wordt ingegaan op de validiteit, controleerbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de operationalisering van het definitief conceptueel model.

3.1 Onderzoeksstrategie

3.1.1 Praktijkgericht

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de oplossing van een probleem in de praktijk. De richting voor het aanpakken van het probleem heeft in samenspraak met Sietske Teeuwisse, Lead Kwaliteit en Coaching, de opdrachtgever, vorm gekregen. Uiteindelijk zullen er concrete aanbevelingen komen welke de opdrachtgever, in samenwerking met de overige leden van het managementteam, in de praktijk kan gaan toepassen (Doorewaard, et al., 2015).

3.1.2 Diagnostisch opinieonderzoek

De interventiecyclus van een praktijkgericht onderzoek heeft 5 verschillende fasen waarbij dit onderzoek zich richt op fase 2, diagnose. Het onderzoek beoogt *“inzicht te krijgen in de achtergronden, oorzaken en samenhangen van de problematiek”* (Verschuren & Doorewaard, p. 53, 2007). Het diagnostische onderzoek zal uitgevoerd worden middels een opinieonderzoek. Hierbij wordt er gekeken naar hoe *“de verschillende betrokken partijen tegen de redenen en achtergronden van het probleem in kwestie aankijken”* (Verschuren & Doorewaard, p. 55, 2007)

3.1.3 Case study

Er wordt gebruik gemaakt van een case study waarbij er sprake is van één onderzoekseenheid. Het onderzoek vindt plaats binnen de Rabobank, waarbij ingezoomd wordt op de afdeling Rabo Klantenservice. Een case study biedt de mogelijkheid om meer diepgang te creëren in het onderzoek. De diepgang komt tot uiting omdat er bij een case study een combinatie gemaakt kan worden van interviews, observaties en het raadplegen van documenten. (Verschuren & Doorewaard, 2007).

3.1.4 Kwalitatief

Veelal wordt een case study uitgevoerd middels kwalitatief onderzoek (Verschuren en Doorewaard 2007). Bleijenbergh geeft aan: *“Kwalitatief onderzoek betreft alle vormen van onderzoek die zijn gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid.” “Het empirische materiaal in kwalitatief onderzoek kan bijvoorbeeld bestaan uit transcripties van interviews, veldverslagen van observaties en documenten.”* (2013, p. 12). Het is van belang om de gewenste toepassing van talentmanagement vanuit de natuurlijke context te doen om data over het (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid te kunnen verzamelen. Hierbij ligt de nadruk op de ervaringen en gezichtspunten van de verschillende

gebruikers. Daarnaast is het van belang om de middelen te raadplegen die beschikbaar zijn om talentmanagement en kennismanagement toe te kunnen passen.

3.1.5 Deductief

Dit onderzoek heeft als vertrekpunt de theorie. Op basis van een analyse van deze bestaande theorie wordt er eerst een globaal conceptueel model gevormd. Na een diepgaandere bestudering wordt er een gefundeerd inzicht gecreëerd met onder andere definities van de kernbegrippen. Hierdoor ontstaan er verschillende dimensies en aspecten van elk van deze begrippen waarmee een definitief conceptueel model kan worden opgesteld (Doorewaard, et al., 2015).

3.2 Dataverzameling en data-analyse

3.2.1 Onderzoeksmateriaal

Verschuren & Doorewaard (2007) maken onderscheid in twee type bronnen; databronnen en kennisbronnen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van databronnen. De databronnen die voor dit onderzoek gebruikt worden zijn personen en documenten. Personen worden gebruikt omdat deze een zeer grote diversiteit aan informatie geven en dat de informatie op een snelle wijze tot stand komt. Documenten worden gebruikt omdat deze in grote hoeveelheid beschikbaar zijn en een databron zijn waaruit data kan worden onttrokken. Deze documenten dragen bij aan een grotere mate van objectiviteit.

3.2.2 Dataverzameling

De ontsluiting van informatie is per databron verschillend. De databronnen, zoals eerder genoemd, zijn personen en documenten. De ontsluiting bij personen zal plaats vinden middels ondervraging. De ondervraging zal face to face uitgevoerd worden middels een interview op individueel niveau. Het interview zal een semigestructureerde vorm hebben. De documenten worden ontsloten door middel van een inhoudsanalyse en worden gevonden middels diverse zoeksystemen.

3.2.3 Data-analyse

Zodra de data is verzameld moet deze geanalyseerd worden. Als eerste worden de interviews getranscribeerd zodat deze ook als tekstueel materiaal geanalyseerd kunnen worden. Al het verzamelde tekstueel materiaal wordt gecodeerd middels deductief coderen. Bij de eerste stap worden vanuit de kernbegrippen, dimensies gevormd op basis van wetenschappelijke literatuur. Per kernbegrip komen er 2 tot 5 dimensies welke elk uitputtend en uitsluitend dienen te zijn. "Uitputtend houdt in dat de dimensie alle aspecten van het begrip dienen af te dekken (Bleijenbergh, (2013), p.106). "Uitsluitend houdt in dat de dimensies onderling zodanig van elkaar moeten verschillen, dat ze elkaar wederzijds uitsluiten (Bleijenbergh, (2013), p.106. De dimensies worden vervolgens middels rafelen uitgesplitst naar indicatoren. Een indicator zorgt ervoor dat de begrippen empirisch meetbaar

worden. (Bleijenbergh, 2013). Na het coderen plaats je de tekstfragmenten van elke indicator bij elkaar om een duidelijk overzicht te verkrijgen van wat er over welke indicator in de data terug te vinden is. Als laatste vat je deze fragmenten samen waardoor je niet een chronologische samenvatting hebt van de interviews, maar een geordende samenvatting op basis van topics van het definitieve conceptuele model (Doorewaard, et al. 2015).

3.3 Validiteit en controleerbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek

3.3.1 Validiteit

Boeije (p. 150, 2014) verstaat onder validiteit *“meten we wat we beogen te meten”*. Het gaat over de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Deze zijn te voorkomen in de voorbereiding van het onderzoek. De interne validiteit kan worden vergroot door het toepassen van bronnentriangulatie, methodentriangulatie en analysetriangulatie (Staa van & Evers, 2010). De externe validiteit van dit onderzoek is klein. Dit omdat er geen noodzaak voor generaliseerbaarheid is.

3.3.2 Controleerbaarheid van dataverzameling

In kwalitatief onderzoek is het criterium van betrouwbaarheid moeilijk vast te stellen. Dit komt omdat er sprake is van een klein aantal onderzoekseenheden. (Bleijenbergh, 2013). Om deze reden vervang ik dit criterium voor controleerbaarheid van dataverzameling. Er zullen transcripten van de interviews bijgevoegd worden (Bleijenbergh, 2013).

3.3.3 Bruikbaarheid

Bruikbaarheid refereert naar hetgeen een organisatie kan met een specifiek onderzoek. Het kan zijn dat aan de hand van een onderzoek veranderingen in gang gezet worden binnen de organisatie. Het is dan van belang dat de resultaten begrijpelijk zijn voor de personen die het onderzoek daadwerkelijk gaan gebruiken en dat deze alle relevante aspecten van het sociale verschijnsel in overweging hebben genomen (Bleijenbergh, 2013).

3.4 Operationalisering definitief conceptueel model

In hoofdstuk 3.4 wordt toegelicht hoe de operationalisering van het definitief conceptueel model heeft plaatsgevonden. In bijlage 4 kan de vragenlijst voor de interviews worden teruggevonden. In onderstaande tabel zijn deze gekoppeld aan de indicatoren.

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren	Vraag
Talentmanagement	Key positions	Specifieke rollen of functies binnen een organisatie	* Draagt bij aan het duurzame concurrentievoordeel.	1, 2, 4a, 4b, 6
			* Functie of rol bevindt zich in alle lagen van de organisatie.	1, 2, 3a, 3b, 6
	Talent pool	High potentials	* <i>“High potential employees, then, are those employees believed to have the potential to advance at a faster pace than their peers, whilst demonstrating different needs, motivations, and behaviors than ‘regular’ employees.”</i> Gallardo-Gallardo et al. (2013, p.295).	5a t/m 5d, 6
High performers		* <i>“A select group of employees who rank at the top in terms of capability and performance”</i> Gallardo-Gallardo et al. (2013, p.296).	5a t/m 5d, 6	
Gedifferentieerde HR architectuur	Job Based employment (Lepak & Snell, p. 527 - 528, 2002)	Low Uniqueness (IBID)	*no differentiating source of competitiveness *skills are widely transferable *make a significant contribution to a firm(IBID)	3, 4 3, 4 3, 4
		High strategic value (IBID)	* employ workers with the focus on staffing instead of development(IBID)	7a, 7b
	Productivity Based HR (Lepak & Snell, p. 527 - 528, 2002)	Type of job (IBID)	* Is standardized throughout industry (IBID)	3, 4
		Recruitment and selection processes for these employees (IBID)	* involves screening many job candidates, * is comprehensive (use interviews, tests etc.) * use many different recruiting sources (agencies, universities etc.) (IBID)	7 7 7

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren	Vraag
		Performance appraisal for these employees (IBID)	<ul style="list-style-type: none"> * Emphasize improving current job performance * Emphasize on the job experience * Seek to increase short term productivity (IBID) 	<p>8, 9</p> <p>8, 9</p> <p>8, 9</p>
		Compensation/rewards for these employees (IBID)	<ul style="list-style-type: none"> * Are based on straight salary * Are based on market wage (going rate) * Are designed to ensure equity with peers * Have in individual incentive/bonus component * Value seniority (IBID) 	<p>10</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>11</p>
Kennismanagement	Tacit knowledge	Technische dimensie	<ul style="list-style-type: none"> * know-how (procedurele kennis), * encoded knowledge * embedded knowledge 	<p>14a</p> <p>14a</p> <p>14a</p>
		Cognitieve dimensie	<ul style="list-style-type: none"> * know-about (kennis door kennis te hebben), * know-why (oorzaak gevolg kennis) * know-when (wanneer zet ik kennis in), * know-with (in relatie met welke andere kennis gebruik je de kennis). * embrained * emboddied * encultured 	<p>14a</p> <p>14a</p> <p>14a</p> <p>14a</p> <p>14a</p> <p>14a</p> <p>14a</p>

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Indicatoren	Vraag
	Explicit knowledge	* words and numbers, (Ichijo en Nonaka, 2007, p. 282)		14a
		* is easily communicated and shared (Ichijo en Nonaka, 2007, p. 282)	in the form of: * hard data * scientific formulas * codified procedures * universal principles (IBID)	14a 14a 14a 14a
	Kennisoverdracht	SECI process: Internalisation (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, p. 10-11)	* Personal experience * Simulation and experimentation (IBID)	13, 16, 17 13, 16, 17
	Kennisbehoud	SECI process: Combination (IBID)	* Acquisition and integration. * Synthesis and processing * Dissemination (IBID)	13, 14c, 16, 17 13, 14c, 16, 17 13, 14c, 16, 17
	Kenniscreatie	SECI process: Socialisation (IBID)	* Tacit knowledge accumulation * Extra-firm social information collection * Intra-firm social information collection * Transfer of tacit knowledge (IBID)	13, 16, 17 13, 16, 17 13, 16, 17 13, 16, 17
	Kennisdeling	SECI process: Externalisation (IBID)	*Managers facilitate creative and essential dialogue, the use of abductive thinking, the use of metaphors in dialogue for concept creation. (IBID)	13, 14b, 16, 17

Tabel 1: operationalisering van het definitief conceptueel model

4. Onderzoeksresultaten

Het conceptueel model wordt niet als zodanig teruggevonden binnen de Rabo Klantenservice. Hierdoor worden de onderzoeksresultaten niet op indicatoren niveau maar op dimensie niveau omschreven.

Allereerst worden de resultaten van talentmanagement omschreven, direct gevolgd door de resultaten van de gedifferentieerde HR structuur en de resultaten van kennismangement. Afsluitend wordt de samenhang tussen talent en kennismangement omschreven. Alle quotes die worden gebruikt in de onderzoeksresultaten, hebben als bron persoonlijke communicatie. In de onderzoeksresultaten komt het zogenoemde "Skill model" naar voren, zie bijlage 3.

4.1 Resultaten talentmanagement

Alle respondenten hebben een eigen omschrijving van talentmanagement met diverse overeenkomsten. De omschrijvingen die de respondenten geven zijn niet zozeer definities, maar toepassingen van het begrip talentmanagement. De overeenkomsten zijn dat de meeste respondenten talentmanagement in willen zetten om; talenten te herkennen en erkennen, de juiste persoon met de juiste talenten in te zetten op de juiste plek, een bijdrage te leveren aan de organisatie, het talent te ontwikkelen. Daarnaast vinden de meeste respondenten dat talentmanagement toegepast moet worden in de gehele organisatie en niet enkel bij specifieke functies binnen een organisatie en dat het ingezet moet worden om zowel verticale- als horizontale groei te stimuleren. Zo geeft een respondent aan: *"Het moet geen doel op zichzelf zijn om enkel verticaal te groeien als horizontale groei beter bij je talenten past."*

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de verschillen in de kijk op talentmanagement afhankelijk zijn van de definitie die zij geven aan de term "talentmanagement". Zo definieert één respondent talentmanagement als: *"Talentmanagement is kijken naar de pareltjes uit je organisatie en hoe je die zo goed mogelijk inzet"*. Een tweede respondent definieert het als: *"Talentmanagement is het goed benutten en verder ontwikkelen van de talenten van een medewerker."* En een derde respondent definieert talentmanagement als volgt: *"Talentmanagement komt neer op de juiste mensen op de juiste plek in de juiste tijd, zodat de strategische doelen van de organisatie behaald worden."*

De Rabobank ziet talent management als: *"Talent Management is het expertisecentrum van de Rabobank op het gebied van talentontwikkeling. Het expertisecentrum zorgt voor een helder beleid en gestroomlijnde talentprocessen, waarbij via development programma's en gerichte ontwikkelpools een gezonde en diverse doorstroom van talentvolle medewerkers bewerkstelligd wordt. Talent Management is partner voor de business in het realiseren van zijn uitdagingen door te zorgen voor de juiste mens op de juiste plek op het juiste moment. Talent Management draagt zo bij aan het realiseren van de strategische doelen van de organisatie."*, gebaseerd op het artikel

“talentmanagement” van Raboweb z.d..²

De overeenkomst tussen de definities die de respondenten geven en die Rabobank geeft is het inzetten van de juiste mensen met de juiste talenten op de juiste plek, op het juiste moment. De zogenoemde pools en development programma’s worden niet herkend of genoemd binnen Rabo Klantenservice.

Alle respondenten geven aan dat er momenteel weinig aandacht is voor talentmanagement en dat er geen duidelijk beleid is op talentmanagement. Enkele uitspraken van respondenten: *“Ik merk nu dat er nog weinig echt aan talentmanagement wordt gedaan.”*, *“Er is wel oog voor talent, maar er is niet echt een beleid op talentmanagement.”*, *“Ieder mens heeft talenten, de vraag is weten wij van mensen wel welke talenten ze hebben?”* De twee voornaamste redenen waarom er nog weinig aandacht is voor talentmanagement is dat de Rabo Klantenservice in een grote transitie zit en dat daardoor momenteel de focus met name ligt op het creëren van een stabiele basis. Twee respondenten omschrijven het als: *“Ik denk dat we daar de afgelopen periode nog te weinig aandacht voor hebben gehad omdat we een operatie moeten runnen en de basis op orde maken.”*, en *“De Rabo Klantenservice zit nog zo in de transitiefase dat het echte vorm geven aan talentontwikkeling dat, ja daar kan je nog heel veel stappen in zetten, maar daar zijn we nog lang niet. Iedereen is nog bezig om zijn basis goed op orde te brengen.”*

Op de vraag wanneer de zogenoemde basis dan wel op orde is en de tijd dus rijp is om talentmanagement in te zetten, wordt niet concreet geantwoord. Eén respondent geeft aan *“Snel kijken mensen naar afhandelingstijd en zo, ik kijk juist naar efficiëntie, ik kijk veel meer naar effectiviteit, dus als we de NPS score zien stabiliseren, en in de lift gaan, denk ik dat we dan daar naar kunnen kijken.”*

Ondanks dat er weinig aandacht is voor talentmanagement zijn er wel diverse hulpmiddelen beschikbaar die ook worden ingezet. De GROW methodiek wordt aangeduid als het belangrijkste middel wat momenteel wordt ingezet om talenten te herkennen en zichzelf te laten ontwikkelen. Een respondent zegt: *“We hebben natuurlijk gewoon GROW, waar je vanuit je GROW met je leidinggevende in gesprek bent over wat je wilt, wat je ambities zijn, dus waar iedereen zelf over in gesprek is.”* Daarnaast kunnen adviseurs rollen toebedeeld krijgen om zijn of haar talenten te ontwikkelen, er wordt twee keer per jaar een zogenoemde vlootshow uitgevoerd waarbij een inventarisatie wordt gedaan naar de huidige indeling van alle medewerkers, er is een loopbaanportaal met een ambitiedocument en er zijn diverse testen beschikbaar die adviseurs kunnen doen om inzicht te krijgen in hun talenten. Als laatste hulpmiddel wordt ook aangegeven dat er coaching modules aanwezig zijn voor het leidinggevend kader en individuele performance coaching.

² Deze quote is gebaseerd op documentatie die niet toegankelijk is voor externe partijen.

Ook zijn er hulpmiddelen in ontwikkeling; ontwikkelproeverijen en talenttafels. Een respondent omschrijft deze hulpmiddelen als volgt: *“Waar we mee bezig zijn, en aangeboden hebben zijn de ontwikkelproeverijen. Waar je in de kring zeg maar van lokale banken en RKS een soort markt organiseert, waarin medewerkers meegenomen worden in: Wat zijn de mogelijkheden voor mij?”, en “Verder ga je straks op termijn die talenttafels krijgen.”, “Ik zou het omschrijven als dat het een gremium is, waarin je met meerdere afdelingen en lokale banken, je talenten bespreekt, wat je daarmee kan.”.*

Ondanks de diverse hulpmiddelen, worden talenten niet genoeg opgemerkt. Zo zegt een respondent: *“We weten niet of we talent hebben en welk talent we hebben binnen RKS.”* Een andere respondent geeft aan: *“Er zitten mensen met talenten, die niet de talenten hebben die passen bij dit werk, maar wel hele andere goede talenten hebben. Dat in kaart brengen hebben we nog niet goed gedaan, dus het echt vaststellen van een talentenmatrix. Datgeen wat je kunt en wat je wilt en wat je doet binnen RKS hebben we nog niet volledig”.*

Wel is het duidelijk dat talenten moeten worden opgemerkt door de teamcoach. Zo geven respondenten aan: *“De verantwoordelijkheid ligt in de lijn en wij als HR kunnen meedenken, wat hebben we dan te doen of welke ondersteuning kunnen we daar bij bieden.”, “Het is het werk van een teamcoach om in beeld te hebben wie de talenten zijn, en dat ook te stimuleren en uit de mensen te halen. Je doet dit systematisch ieder jaar één keer in een vlootshouw, maar dat zou je iedere dag zo moeten kunnen opdreunen, wie de talenten zijn binnen jouw team en wie welke ontwikkeling nodig heeft.”* Daarnaast is iedere adviseur natuurlijk ook zelf verantwoordelijk voor het ontdekken, ontwikkelen en onderhouden van zijn of haar talenten. Respondenten benoemen dit als: *“Het is aan de mensen om hun talenten zelf te ontwikkelen en te herkennen en erkennen wat zijn mijn krachten of talenten.”* en *“Natuurlijk is die medewerker eigenaar van het talent, maar in hoeverre voelt die medewerker zich ook eigenaar in de ontwikkeling van zijn eigen talenten, in zijn dagelijkse werk, maar ook richting de toekomst.”*

Wat het lastig maakt om talent op te merken is het feit dat de respondenten niet concreet zijn in hun uitleg van talent. Zo zeggen verschillende respondenten: *“Talent is iets waar je goed in bent.”*, of *“Talent is datgene wat je beter kan dan de gemiddelde.”* of *“Talent is in je kracht staan.”* Of *“Talenten zijn roeigenschappen.”*. De meest concrete beschrijving is: *“Talent, ik zou het eerder kwaliteit noemen, een competentie of een vaardigheid, zoals analytisch talent, strategisch talent, uitvoerend talent, meer relationele verbindende talenten, het visionaire aspect, het talent om te verzamelen, met elkaar te verbinden, vorm te geven. Of dingen zoals schrijven, maar dat zit meer op vaardigheden.”*

Alle respondenten hebben wel één duidelijke overeenkomst bij “talent”, namelijk de opvatting dat de talenten, wat of wie dat dan ook zijn, uiteindelijk nodig zijn om een specifiek taak, rol of functie uit te voeren. Een respondent omschrijft het als: *“Talent is een set aan kennis en vaardigheden die vereist zijn voor een bepaalde uitvoering van een taak of een positie.”* En een andere respondent als:

“Talenten zijn eigenschappen die we zoeken bij iemand, die nodig zijn voor een bepaalde rol of functie.”

Talenten worden onderscheiden in twee categorieën, high performers en high potentials. Het beeld van de respondenten over dit onderscheid komt overeen. Zo zien de respondenten een high performer als een persoon die in het hier en nu zijn werk bovengemiddeld uitvoert. Een high potential wordt gezien als een persoon met veel talenten voor in de toekomst. Een persoon die meer in zijn mars heeft en kan doorgroeien. Typische uitspraken die gedaan worden om het onderscheid aan te duiden luiden onder andere zo: *“Een high potential hoeft niet altijd high te performen. Een high performer hoeft niet een high potential te zijn.”*, of: *“High performing wil nog niet altijd zeggen high potential. Je kan op alle KPI’s heel goed scoren, maar heb je dan ook de abblity, de mogelijkheden om je dan breder te bekwamen dan je hoge scores, terwijl een high potential, zelfs theoretisch, kan die nog minder performen dan de huidige high performer op de huidige positie, maar zit er wel meer potenti,e in alleen die moet ontwikkelen.”*

De high performers en high potentials worden door middel van de GROW methodiek opgemerkt. De termen in de GROW methodiek komen niet overeen met high performer of high potential, maar zoals een respondent het omschrijft: *“Dat zie je dan ook in de GROW, daar hebben we het over perspectief en dan hebben we het over performance.”* of zoals een andere respondent aangeeft: *“Het is zeg maar een drietraps in de beoordeling en je hebt een drietraps in doorstroming. Uiteindelijk heb je een mindgrid en daar zijn teksten bijgeschreven, van waarom iemand in dat vakje valt.”* Wat wel opgemerkt wordt door de respondenten over de GROW methodiek is dat deze nog niet altijd overal even adequaat wordt ingezet. Een respondent geeft aan: *“Ik denk dat je mazzel moet hebben binnen RKS als het opvalt.”* en een andere respondent zegt: *“Wat je merkt is dat er veel verwarring is over het toepassen van GROW.”*

Om meer uit de high performers en de high potentials te halen, geven de respondenten aan dat het van belang is om te weten hoe iedereen naar hun talenten kijkt. Een respondent geeft aan: *“Ik denk dat dat begint met beleid vormen van wat willen we nou. Dat je met elkaar op één lijn zit, van wat is voor jou nu dat talent, dat je daar wel met elkaar op één lijn zit, van wat is nu die high performer, wat is nou die high potential en daar de invulling aan gaan geven.”* Daarnaast geven ze aan dat het belangrijk is dat er een overzicht is van de talenten. Zo geeft een respondent aan: *“Het begint bij de inventarisatie met wie heb je binnen zitten.”* Als voorgaande zaken duidelijk zijn, kun je de juiste persoon op de juiste plek inzetten.

Het belang om talentmanagement in te zetten voor de adviseur Rabo Klantenservice wordt vergroot door enerzijds de toegevoegde waarde van de functie en anderzijds het creëren van concurrentievoordeel. Respondenten herkennen beide facetten. De toegevoegde waarde zien de respondenten in het feit dat de adviseur Rabo Klantenservice het eerste contactmoment verzorgt voor de Rabobank en daarmee dus het visitekaartje is. Een omschrijving van een respondent: *“De*

Rabo klantadviseur die bij ons zit, is echt het visite kaartje, de ambassadeur, de eerste lijn, die alles opvangt als onze klanten er digitaal niet uitkomen.” Daarnaast kan de adviseur door zijn dagelijkse contactmomenten met diverse klanten input leveren om zo de huidige dienstverlening te verbeteren. Een laatste aspect is dat de functie een kweekvijver is voor de bank: *“Adviseurs bij Rabo Klantenservice zie ik echt als potentiële kweekvijver voor klantgerichte rollen binnen de organisatie.”*. Eén respondent heeft wel een kritische noot bij de toegevoegde waarde: *“Het is de vraag; zijn onze mensen gemiddeld beter dan die van de concurrent om dat service gesprek te doen?”*

De toegevoegde waarde die de respondenten benoemen wordt niet altijd herkend en erkend binnen de Rabobank organisatie breed. Naast de Rabobank geven respondenten ook aan dat medewerkers zelf deze toegevoegde waarde ook niet altijd erkennen en herkennen. Zo verwoord een respondent dit als volgt: *“Dat het zo is, zeg ik volmondig ja, of dat altijd wordt erkend en gezien dat vraag ik me af. Door medewerkers zelf, maar ook door de hele organisatie, maar dat het een toegevoegde waarde en belangrijk is, dat staat wat mij betreft niet ter discussie, want het is ons eerste kanaal waar klanten binnenkomen. Ze zijn ons visitekaartje.”*. Wel worden er stappen gemaakt in het erkennen door de Rabobank breed. Zo geeft een respondent aan: *“Ik vind dat we wel mooie stappen maken in nu RKS zegmaar de samenvoeging is van alle lokale bank KCCTjes dat je wel meer een vuist kan maken.”*.

Het vergroten van de genoemde toegevoegde waarde voor de Rabobank kan worden behaald door het inzetten van de juiste mensen op de juiste plek. Met andere woorden het inzetten van talentmanagement. Een tweede aspect volgens een respondent is: *“Commercie toevoegen, omdat je daarmee ook letterlijk, he, want vaak zijn callcenters of Klantenservices kostencenters, daar wordt alleen maar geld aan uitgeven, maar je kunt er ook een profitcenter van maken. En dat doe je door commercie toe te voegen en daarmee wordt je nog belangrijker voor de bank, daarmee is het niet een last, een kostenpost, maar is het een opbrengstencentrum.”*.

Naast de toegevoegde waarde van de functie Rabo Klantenservice, brengt deze functie ook concurrentievoordeel met zich mee. Respondenten geven aan dat de mensen die binnen de Rabo Klantenservice werken, het verschil maken ten opzichte van de andere bank klantcontactcentra en onder andere zo het concurrentievoordeel opleveren. Zo geven respondenten aan: *“Het enigste verschil zijn de mensen die er werken, de delta tussen succes en minder succesvol.”*, of: *“Voor mij maakt de adviseur het verschil hoe klanten ons ervaren, de adviseur heeft het eerste contact met onze particuliere en bedrijven klanten.”*.

Om het concurrentievoordeel te maximaliseren zijn er twee invalshoeken. De eerste invalshoek is: *“Als ik je zo samenvat kunnen we in de toekomst meer concurrentievoordeel behalen door echt ervoor ten zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten met het juiste niveau, zodat ze echt die toegevoegde waarde kunnen creëren en dat ze daarmee kunnen voldoen aan de complexiteit van de vraagstukken die naarmate de toekomst dichterbij komt, steeds complexer wordt.”*. De tweede

invalshoek voor het creëren van concurrentievoordeel is dat de Klantenservice moet aansluiten op de waardenpropositie van de organisatie. Een respondent omschrijft het als: *“De Rabobank heeft een hele mooie coöperatieve oorsprong, en eigenlijk wil je die, en dat doet de Rabobank ook met lokaal en dichtbij, die wil je eigenlijk behouden. En dat dat op korte termijn je concurrentievoordeel behaald, dat is niet zeker, maar op de langere termijn zeker, want je blijft een betrouwbare partner.”*.

De afhankelijkheid van mensen in het concurrentievoordeel van de Rabo Klantenservice heeft ook een risico. Zo geeft een respondent aan: *“We hebben het al gemerkt in de werving in bepaalde gebieden van Nederland dat het gewoon echt moeilijk is om ze binnen te krijgen, dus als je daar niet mee aan de slag gaat, dan loop je een gigantisch risico dat je niet de bezetting hebt die je wilt hebben.”*.

Eén respondent heeft een afwijkende mening: *“Of de gemiddelde klant beter uit is met de adviseur van de Rabobank dan van een andere bank, ja, weet je dat is ook mijn eigen mening, dat maakt helemaal niet zoveel uit.”*.

De respondenten hebben allemaal een bepaald beeld bij de inrichting van talentmanagement. Opvallend is dat de respondenten elkaar niet tegenspreken, maar elkaar juist aanvullen. Het begint bij het neerzetten van een duidelijke visie voor talentmanagement. Een respondent zegt: *“Ik zou beginnen met een hele duidelijke visie en een hele duidelijke why.”*, *“Ik denk dat het belangrijk is dat iedereen snapt wat we met talentmanagement willen, namelijk wat zo belangrijk is, wat het ons oplevert, dat iedereen begrijpt dat je daarover het gesprek met elkaar aan kan gaan.”*.

Een tweede stap is dan vervolgens het in kaart brengen van de talenten binnen de Rabo Klantenservice in de vorm van een talentenmatrix. Aangeduid als *“talentspotting”* door een respondent. Deze matrix geeft de talenten van adviseurs weer maar ook de talenten die nodig zijn voor bepaalde functies binnen de organisatie. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid om achter de schermen te kunnen matchen en bijvoorbeeld in een persoonlijke email een aanbod te versturen met passende functies. Dit wordt door een respondent samengevat als *“internal headhunting”*. Naast het in beeld brengen, is het ook van belang dat het leidinggevend kader de handvaten krijgt hoe ze dit dan ook moeten doen en hier hun eigen talent voor in kunnen zetten. Een respondent verwoordt dat als volgt: *“Het talent floreert alleen maar op het moment dat het talent van de leidinggevende er ook daadwerkelijk is.”*

De derde stap is de talenten die niet langer passen binnen de Rabo Klantenservice, maar wel elders goed inzetbaar zijn, helpen te bewegen naar een passendere plek binnen of buiten de Rabobank organisatie. Respondenten verwoorden dit als: *“Er zitten mensen met talenten, die niet de talenten hebben die passen bij dit werk, maar wel hele andere goede talenten hebben.”*, of: *“Er zitten toch ook best veel mensen met heel erg veel talent, maar die gewoon echt helemaal niet op hun plek zitten.”*.

Als vierde stap is het belangrijk om duidelijk te hebben waar mensen zich naartoe kunnen ontwikkelen. Als middel geven respondenten aan dat het van belang is om loopbaanpaden te

schetsen. Deze loopbaanbaden zijn niet enkel bedoeld binnen de Rabo Klantenservice maar door de gehele Rabobank organisatie. Een respondent geeft aan: *“De ontwikkeling van talenten en wat je met je talent uiteindelijk binnen de Rabobank Organisatie uiteindelijk verder kunt doen, is niet een pad welke we helemaal hebben uitgestippeld. Ik denk dat het goed is als we dat zouden maken.”*. Een andere respondent ziet dit als: *“Inside job marketing.”* Belangrijk hierbij is dat er verbinding komt en blijft tussen de verschillende onderdelen van de organisatie. Dat je talenten binnen de centrale onderdelen met elkaar bespreekt. De eerder genoemde *“talenttafels”* en *“ontwikkelproeverijen”*. Als laatste zijn er nog een paar overige ideeën zoals het geven van oprechte aandacht aan de ontwikkeling van een medewerker, het beter en consequent opleiden en toetsen van medewerkers om zo beter de kwaliteit van het talent te waarborgen. Durf out of the box te denken en niet enkel in functies maar juist in kwaliteiten. En als laatste het structureren van het HR landschap met al zijn achterliggende IT systemen.

4.2 Resultaten gedifferentieerde HR structuur

“Talentmanagement begint op het moment dat ze de beslissing maken om iemand aan te nemen of niet.”, aldus een respondent. Om adviseurs voor de Rabo Klantenservice te werven worden er verschillende kanalen of methodieken ingezet. Zo wordt er gebruik gemaakt van uitzendbureaus, detachingsbureaus, sociale media, speeddates, kijkdagen, experience events, reguliere selectiegesprekken en bovenlokale samenwerkingen met lokale banken. Het werven voor de Rabo Klantenservice gebeurt via de afdeling Resources en Opleiden. Hier is onvrede over onder een groot deel van de respondenten. Zo geven respondenten aan: *“Je hebt geen klik gesprek³ meer en daar geloof ik echt in. Ik geloof dat je als unit manager je verantwoordelijk moet voelen voor de mensen die je hebt geselecteerd.”*, of: *“Ze hebben bewust dat stukje eruit gehaald in het kader van efficiency, de zogenaamde klikgesprekken, en dan denk ik van ja, dat vind ik een gemis.”*

Een echt doel voor het wervingsproces is zoals een respondent het noemt: *“In de loop van de tijd is dat ontstaan”*. In de opstartfase van de Rabo Klantenservice lag het voornaamste doel op het oplossen van het bezettingsprobleem en daarin zijn concessies gedaan op de gestelde eisen voor een adviseur Rabo Klantenservice. Een metaforische bewoording van een respondent: *“Het schip drijvende houden was belangrijker dan goh, welke bemanningsleden nemen we aan.”*

In de huidige fase waarin de Rabo Klantenservice zit, worden er momenteel geen nieuwe adviseurs Rabo Klantenservice geworven. Er is een aanname stop en er wordt juist gekrompen in aantallen FTE om de beoogde doelen van de reorganisatie te behalen. *“Hoe haal je high performers eruit. Ik vind het zo moeilijk. Ik merk dat we in de afbouw zitten en zit in een hele andere modus, ik ben alleen*

³ Een klikgesprek, is een gesprek waarbij de teamcoach kennismakt met de beoogde kandidaat. Hier bepaald de teamcoach of er ook een match is van zijn kant met de beoogde kandidaat.

maar mensen aan het wegsturen.”.

Ondanks deze situatie hebben respondenten wel suggesties waar rekening mee gehouden moet worden als er wel weer geworven gaat worden: *“Als je een goede mix in de aantallen hebt zitten is dat op zichzelf prima, want de Rabo Klantenservice is een mooie instroom voor mensen bij Rabobank, om de Rabobank goed te leren kennen. En dat geldt voor marketing, geldt voor*

productmanagement.”. De mix waar deze respondent naar refereert is de verhouding tussen high performers en high potentials. Waar de Rabo Klantenservice volgens een andere respondent rekening mee moeten houden is: *“Het profiel wat je vandaag zoekt eigenlijk niet meer lijkt op dat profiel van een half jaar geleden.”* Een andere respondent geeft aan: *“Als je de functie heel goed hebt beschreven en hebt geformuleerd en doorleefd vanuit de talenten die wij daar zien en je weet wat die inhouden, dat kun je het gesprek ook heel goed met iemand doen.”.* Al deze suggesties hebben gemeen dat er een duidelijk visie en doelstelling moet komen voor het werving- en selectiebeleid.

De meningen zijn verdeeld of er nu wel of niet een verschil in wervingsmethodiek voor high performers en high potentials is of niet. De respondenten die het verschil niet zien geven aan: *“Het afgelopen jaar hebben we daar niet bewust naar gekeken.”,* of *“Volgens mij kijken we niet op die manier, dat we een soort van talentbak binnenhalen die we dan ook binnenhalen om door te ontwikkelen.”.* Waar respondenten die niet het verschil zien wel in geloven is dat het verschil in wat voor persoon je aanneem zichtbaar wordt tijdens een goed en gedegen selectiegesprek. Zo omschrijft een respondent dit als: *“Ik geloof in de persoonlijke kant van het leiderschapsmodel, dus de gesprekken voeren, en echt even de goede gesprekken voeren, als iemand dat goed doet, dan denk ik dat je er zeker net zo veel uit haalt dan dat systemen eruit kunnen halen Daar geloof ik uiteindelijk meer in.”*

De respondenten die wel het verschil zien geven aan: *“Volgens mij kijken wij met ons recruitment wel degelijk naar alle skills die we graag willen hebben om zo door resources de high potentials en high performers eruit te halen.”,* of: *“Ja met die insteek wordt wel geworven en gekeken, maar in de praktijk blijkt ook dat het anders kan uitpakken.”.* Echt met concrete verschillen komt deze groep echter niet.

Een ontwikkeling die van invloed is op de inrichting van het wervingsbeleid is de ontwikkeling van het zogenoemde “Skill model”. Een respondent omschrijft het als; *“Hierin zijn vakmanschap en vaardigheden opnieuw gedefinieerd en aan de hand daarvan zijn functieprofielen omschreven. Wat verwacht je.”* Dit zal zijn uitwerking ook hebben op het werving- en selectiebeleid binnen de Rabo Klantenservice welke momenteel nog niet bekend is onder de respondenten. Een respondent geeft hierover een kleine indicatie: *“Je merkt dat er nu keuzes worden gemaakt en de richting die we op gaan, dat er veel meer wordt gekeken naar, wij noemen dat dan de resource piramide, hoe wil je je bezetting inrichten, de uitkomsten met skill gaan daar ook een belangrijk onderdeel in spelen.”.*

Wanneer de adviseurs Rabo Klantenservice zijn aangenomen gaan ze de opleiding in. Tijdens de

opleiding is er een bepaalde focus volgens de respondenten: *“Dat is een combinatie van inhoud, vaardigheden en competenties.”* De focus ligt eigenlijk te veel op inhoud gezien het feit dat deze heel erg breed is. Adviseurs moeten van alle niet financieel complexe producten alles weten. Een respondent omschrijft het als: *“We hebben dusdanig generiek brede adviseurs dat het bijna onmogelijk is om het vak goed uit kunnen oefenen. Dus we moeten dat echt gewoon veel meer in een beperktere set aan skills organiseren.”* Een andere respondent benoemt dit als: *“Modulair opbouwen”*.

Naast het feit dat de opleiding erg breed is, is er geen concreet einddoel aan de opleiding gehangen, of wordt er niet getoetst. *“Toetsen, dat is er ook eentje die ontbreekt, iemand wordt wel opgeleid, maar die wordt daarna niet getoetst. We nemen maar aan dat ik heb je een aantal dagen getraind dat die mensen dan ook kunnen en kennen. Waar is die aanname op gebaseerd, iemand kan ook zakken, dus eerst toetsen en dan beoordelen of iemand het ook echt kan.”*

Het zittend personeel wordt dagelijks gecoacht door zijn of haar teamcoach. Een respondent verwoordt dit als: *“De essentie van trainen is herhalen.”*, of: *“Ik moet tussentijds getraind worden geprikkeld, gestimuleerd en nog een keer getoetst worden.”* Het probleem waar het zittend personeel tegenaan loopt is dat door de samenvoeging van alle lokale banken er ook allerlei verschillende manieren van werken zijn samengevoegd. Het probleem zoals verwoord door een respondent: *“We hebben eigenlijk nooit een best practice opgebouwd.”* De input die je dan stopt in de opleiding wordt weer teniet gedaan zodra de nieuwe adviseur bij de reeds zittende adviseur komt of zoals de respondent het omschrijft: *“Wat we eigenlijk probeerden te structureren binnen de opleiding werd al vrij snel tot op de dag van vandaag zou ik zo zeggen, wordt het dan weer een andere kleur.”*

De kanttekening die ook hier wordt gemaakt is de invoering van het skill model. Respondenten geven aan: *“Met de stap naar skills wordt de sturing op de opleiding anders.”* *“Trapsgewijs”*, of: *“Gefaseerd opleiden”*.

Als adviseurs Rabo Klantenservice dan eenmaal aangenomen en opgeleid zijn, is er een bepaalde beloningsmethodiek om een adviseur te belonen. Een respondent omschrijft de beloningsmethodiek zoals deze gehanteerd wordt binnen de Rabo Klantenservice: *“Het gros begint met een startsalaris van € 1950,- bruto per maand, dat is, ze beginnen dan in een aanloopschaal, schaal 4, tot het moment dat wft schade particulier is gehaald, dan gaan ze doorstromen naar functieschaal 5 en krijgen ze 3% salarisverhoging.”*, *“Qua beloning komen mensen vervolgens in de gewone performance management cyclus, GROW gesprekken, en als iemand goed presteert dan kan je 2% salarisverhoging in een jaar krijgen, doe je het verschrikkelijk slecht blijft je salaris gelijk, en doe je het fantastisch bovengemiddeld geweldig dan krijg je 3 of 4% groei in je salaris per jaar.”* Daarnaast geven respondenten aan dat de adviseurs Rabo Klantenservice ook niet ontevreden moeten zijn over deze financiële beloning, wanneer je het vergelijkt met de financiële beloningen bij andere callcenters.

Eén respondent ziet dit ook juist als valkuil: *“Het helpt je wel talent aantrekken, tegelijkertijd heeft het ook een omgekeerd werkingseffect, want als je het te goed voor mensen maakt, vinden ze het dan heel lastig om weer naar een andere sector te vertrekken.”*

Naast de financiële beloning geven respondenten aan, zijn er ook nog andere mogelijkheden om iemand te belonen. Een respondent zegt: *“Beloning kan ook zitten in extra taken en verantwoordelijkheden, kansen die je krijgt om op een andere functie te starten, opleidingen die je er bij mag doen. Mensen mogen ook via hun eigen GROW, zelf hun ontwikkelbudget inzetten om zich te ontwikkelen”*. Een andere respondent geeft aan: *“Voor mij zit het veel meer in die aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.”*

Het grootste deel van de respondenten vinden de beloningsmethodiek passend voor de Rabo Klantenservice. Een aantal respondenten geven aan dat niet alle onderdelen van de HR structuur in zijn geheel passend zijn: *“We weten inmiddels dat we dusdanig veel operationele eenheden hebben zoals RKS ook is, waarin je andere dingen vraagt van zo H, dan wat we op de dag van vandaag hebben. Dus dat dat herziening nodig heeft klopt.”*. Als voorbeelden worden genoemd Feestdagencompensatie, de mate van flexibiliteit in roostering en andere praktische zaken. Deze zaken zijn voor een adviseur Rabo Klantenservice wel dagelijks en jaarlijks terugkerende issues.

Tot slot het onderscheid in beloning tussen een junior en senior adviseur Rabo Klantenservice. Een echt onderscheid in financiële beloning is er niet. Zoals een respondent het omschrijft: *“Er wordt eigenlijk alleen onderscheid gemaakt aan de voorkant in de beloning, met de ervaring in de financiële sector, ervaring, behaalde WFT en daarna is het echt performance management.”* Met het inzetten van performance management geeft een andere respondent aan dat: *“Mensen zitten in dezelfde salarisschaal zonder zich te realiseren dat er soms wel een paar honderd euro verschil in kan zitten.”* Het verschil kan wel worden opgezocht in andere vormen van beloning. *“Ik vraag me echt af of dat voor medewerkers echt het verschil maakt, of dat het veel meer zit in krijg ik nou echt de ruimte om mezelf verder te ontwikkelen in faciliteiten, tijd, in deelname aan iets extra’s.”*, aldus een respondent.

Een kanttekening die ook hier wordt gemaakt door enkele respondenten is dat met de komst van het skills model er ook kritisch gekeken moet worden naar de beloningsmethodiek. *“Parallel aan die skills indeling, als je mensen elke keer een stap verder kunt laten, kun je juist je beloningssystematiek daar parallel mee laten lopen.”*

4.3 Resultaten kennismanagement

Kennismanagement is een onderwerp dat niet echt leeft bij de respondenten. Bij het woord kennismanagement wordt er vaak gedacht aan enkel de inhoudelijke kennis die aanwezig is binnen het bedrijf. Een respondent omschrijft kennismanagement als: *“Een computer waar kennis in zit, die je eruit kan halen als je dat nodig hebt”* Een aantal respondenten omschrijven het wat uitgebreider, waarvan één het als volgt omschrijft: *“Dat we als bedrijf kennis willen vasthouden, ontwikkelingen*

willen vasthouden, om uiteindelijk ons vak goed uit te kunnen oefenen.". Er is één respondent die aangeeft dat je gewoon niet aan kennismanagement moet doen.

Als er vervolgens de vertaling gemaakt moet worden naar kennismanagement binnen RKS komen de meeste respondenten niet verder dan *"de kennisbank"*. Sommige vullen de kennisbank nog aan met andere platforms binnen de Rabobank zoals Yammer en Raboweb.

Bij de vraag of er op een systematische wijze mee om wordt gegaan na uitleg van het model van Nonaka, dan antwoorden de respondenten met kreten als *"Fragmentarisch, niet zo in stappen."*, of: *"Het is een soort van organisch model, we hebben daar niet eens zo heel expliciet over gesproken."*

Onderdelen die respondenten konden koppelen aan de vier verschillende fases waren als volgt. Socialisatie werd niet herkend. Externalisatie ligt bij de kennismanagers. Deze registeren of wijzigen de inhoud van de kennisbank. Combinatie wordt herkend als zijnde de kennisbank en internalisatie ziet men als de continue coaching door de teamcoaches aan de adviseurs.

Het belang van het toepassen van een bepaalde systematiek met betrekking tot kennismanagement vinden de meeste respondenten wel belangrijk. Eén respondent omschrijft het heel krachtig als: *"Echt wat meer conceptmatig toekomstig doordenken van kennis voor een eenheid als RKS is wel echt noodzakelijk."*. Een andere respondent ziet het belang vanuit een andere invalshoek: *"Ik denk dat de kennis die bij de adviseurs zit veel te weinig wordt gebruikt."*

Het beeld wat de respondenten hebben bij kennis is met name vakinhoudelijke kennis en vaardigheden/kunde. Waarbij de vakinhoudelijke kennis omschreven wordt door een respondent als: *"Kennis over producten en diensten, kennis over wat zijn mijn doelstellingen en welke werkafspraken hebben we met elkaar, kennis over hoe bestuur ik mijn systemen, waar vind ik mijn algemene informatie, algemene kennis."*. En kunde als: *"Hoe voer ik dat goede klantgesprek, gespreksstructuur."*, of: *"Hoe handel ik in welke situatie naar welk soort klant."*. Hier zien de respondenten de inhoudelijke kennis als expliciete kennis en de kunde of vaardigheden als impliciete kennis.

Kennisbehoud koppelen enkele respondenten aan de interne doorstroom en het beperken van ongewenste uitstroom. Deze respondenten maken de link naar het behouden van personen. Andere respondenten maken de link enkel naar de inhoudelijke kennis die je behoudt door de kennisbank up to date te blijven houden.

Kennisdeling wordt meer herkend door de respondenten. Ze benoemen dan met name vormen waarin kennisdeling plaatsvindt. Voorbeelden hiervan zijn: Dagstarten, keek op de weeks, team overleggen, buddy's koppelen aan startende adviseurs, het publiceren van wijzigingen op de kennisbank en Kahoot quizen. Twee respondenten zijn kritisch: *"Ik vind dat wij onvoldoende doen aan kennisdeling. Wij vinden steeds zelf nog een keer het wiel uit, terwijl ik denk van waarom als we dat bij elkaar brengen ergens, kan iedereen daar gebruik van maken."* en: *"Ik zie dat we wel heel veel tijd en aandacht besteden aan kwaliteit en aan kennisoverdracht daarin, maar ik weet niet wat de*

visie die daarachter ligt inhoudt.”

Het beeld wat respondenten hebben bij het toepassen van de juiste actuele kennis is verdeeld. Enerzijds geven respondenten aan dat ze puur de kennisbank moeten gebruiken en dat dit een kwestie is van gewoon doen en het geven van feedback op de artikelen die gepubliceerd staan. Op het moment dat iemand het niet doet, ga je het serieuze gesprek met deze adviseur aan. Ook geven respondenten aan dat het belangrijk is om elkaar als adviseur te challengen of je wel het juiste antwoord geeft aan de klant. Dit kan door middel van een *“Kennisbank bingo”*, of door de Kahoot quiz. Anderzijds geven respondenten het belang van coaching/opleiden en toetsing aan. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“Ik vind zelf persoonlijk dat we daar naartoe moeten, dat wij als Rabobank de kwaliteit van diensten en vakmanschap op een dusdanig niveau willen hebben, dat je één keer in de zoveel tijd, middels een toetsing moet gaan laten zien, of je nog voldoende op de hoogte bent van datgeen wat wij noodzakelijk achten om in jou skill en kennisgebied te hebbe.”* Een derde invalshoek is de wijze van communicatie over de wijzigingen die plaatsvinden in de processen en werkinstructies. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“In de hoeveelheid informatie die verstrekt wordt, prioriteiten durven stellen. Een goede samenwerking tussen de operatie en expert en support.”*

Gezien het feit dat de meningen over wat kennismanagement is, zeer verdeeld zijn, zijn er vijf verschillende invalshoeken te onderscheiden over de manier van inrichten van kennismanagement door de respondenten. De eerste invalshoek die benoemd wordt is het achterhalen van het soort kennis, die aanwezig is binnen Rabo Klantenservice. Een tweede invalshoek is het samenvoegen van verschillende systemen die te maken hebben met kennismanagement. Als derde invalshoek onderscheiden de respondenten het toepassen van de processen kennisdeling en kenniscreatie. De vierde invalshoek die de respondenten aangeven is toetsing op de kennis die aanwezig is en up to date moet blijven bij de adviseur. Als laatste invalshoek wordt het beter en meer toepassen van reeds bestaande kennis binnen de operatie van Rabo Klantenservice onderscheiden door de respondenten.

De eerste invalshoek wordt door een respondent omschreven als: *“In kaart brengen waar zit de kennis binnen RKS, en wat zien wij als kennis binnen RKS.”* Een andere respondent geeft namelijk al een verschil in kennis aan binnen de Rabo Klantenservice: *“Met name zowel oog te hebben voor de blauwe als oranje kant van kennis.”* Met blauwe kennis wordt bedoeld de procesmatige kennis en de artikelen op de kennisbank. De oranje kant is het menselijke aspect, de vaardigheden, de motivatie en het gedrag van mensen.

Het samenvoegen van systemen wordt door een respondent omschreven als het samenvoegen van *“de kennisbank en het CRM pakket”*. Hierdoor worden de adviseurs verplicht gesteld om de informatie die er is te gebruiken en is het niet meer een optionele keus om de kennisbank te raadplegen. Een aanvulling van een respondent hierop is dat deze graag zou zien dat de adviseurs de

top 10 van de meest gestelde vragen uit het hoofd kennen. Alle andere vragen zoeken ze op. Op het moment dat je niet genoeg informatie beschikbaar hebt om een juiste afweging te maken voor het advies, dan kun je een expert raadplegen om met deze persoon te sparren.

Het toepassen van de processen kennisdeling en kenniscreatie wordt binnen de Rabo Klantenservice gezien als het ontwikkelen van *“best practices”*. Deze best practices zijn dan niet alleen bedoeld om in te zetten binnen het eigen team. Zoals een respondent het omschrijft: *“Beperk dit niet alleen tot je eigen kring, maar op landelijk niveau.”*

Het toetsen van adviseurs wordt door een respondent omschreven als: *“Geobjectiveerde toetsing willen zien, dus permanente educatie, aftoetsen. Dit gemakkelijk maken en geen escape, je moet uiteindelijk laten zien dat je het kan.”*

Het meer en beter inzetten van de kennis die bestaat in de operatie van Rabo Klantenservice komt volgens de respondenten tot uiting in het stimuleren van een betere samenwerking tussen de operatie (de adviseurs en het bijbehorende leidinggevende kader) en Expert & Support (de procesmanagers, kennismanagers en customer care managers). De samenwerking moet volgens de respondenten met name tot uiting komen bij het doordenken van procesverbeteringen of - vernieuwing.

4.4 Resultaten samenhang tussen talentmanagement en kennismanagement

De respondenten hebben een verdeelde mening over de relatie tussen talentmanagement en kennismanagement. Enkele respondenten geven aan dat ze geen concreet beeld hebben bij een dergelijke samenhang. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat talentmanagement invloed heeft op kennismanagement en dat kennismanagement invloed heeft op talentmanagement. De samenhang wordt daarbij het meest gezien als de invloed van talentmanagement op kennismanagement. Ze omschrijven dit onder andere als volgt: *“Speel in op de passies van mensen en hun eigen interesse om zo kennisdeling te stimuleren.”*, of: *“Door talentbehoud heb je ook kennisbehoud.”*, of: *“Dat je met talent, de kwaliteit van je kennis / wijsheid omhoog kan brengen.”*

Respondenten die juist de samenhang omgedraaid zien omschrijven dit onder andere als volgt: *“Het behoudt je talent of het breekt af. Als de kennis die wordt gevraagd niet aansluit bij hoe iemand zijn werk wil doen, dan haakt die af.”*, of: *“Hoe meer we kennis met elkaar delen, hoe beter we kunnen presteren voor de klant, en hoe sneller je mensen in staat zet om te ontwikkelen.”*

Daarnaast geven respondenten aan dat de HR structuur zoals die nu is, onvoldoende is ontwikkeld en onvoldoende benut wordt. Hierdoor bestaat de kans dat dit de samenhang tussen talentmanagement en kennismanagement afzwakt.

5. Conclusies, aanbevelingen en reflectie

Allereerst worden de conclusies van talentmanagement omschreven, direct gevolgd door de gedifferentieerde HR structuur, kennismanagement en de conclusie over de samenhang tussen talent en kennismanagement omschreven. De conclusies worden gevolgd door aanbevelingen en dit hoofdstuk wordt afgesloten met een persoonlijke reflectie.

5.1 Conclusie talentmanagement

Een visie op talentmanagement en de daarbij behorende kijk op definities voor “talent” en “talenten” zijn niet concreet en er bestaat geen eenduidig beeld over binnen Rabo Klantenservice. Talent en talenten worden mede hierdoor niet genoeg opgemerkt en de hulpmiddelen die beschikbaar zijn, worden onvoldoende gebruikt. Het hulpmiddel GROW! is onduidelijk waardoor talent en talenten onvoldoende floreren. Teamcoaches zijn onbekend met de mogelijkheden van het hulpmiddel GROW! en passen het op verschillende manieren toe. De maatstaf om op een juiste manier de “talenten” te kunnen herkennen, erkennen en ontwikkelen is onduidelijk. Hierdoor kunnen teamcoaches adviseurs niet op een juiste manier met elkaar vergelijken. De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van het talent ligt primair bij de adviseur zelf. De teamcoach is voor de adviseur ondersteunend in het herkennen en erkennen van talenten en het stimuleren tot ontwikkeling. Hoe een teamcoach dit moet doen is onvoldoende onder de aandacht gebracht in de afgelopen periode. Hierdoor is het dus voor een teamcoach ook lastig om talent en talenten te definiëren, actief in te zetten en om de adviseur een hogere toegevoegde waarde in zijn functie te laten hebben. Bovengenoemde oorzaken zijn ook de reden dat de talent pools niet inzichtelijk zijn. Wel wordt de functie adviseur Rabo Klantenservice gezien als key function. Hij draagt bij aan het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel. Samenvattend is er dus geen duidelijk beeld bij het kernbegrip talentmanagement en kiest momenteel iedereen binnen Rabo Klantenservice een weg die hem of haar goed lijkt. Hierdoor worden “talenten” of “talent” niet optimaal benut.

5.2 Conclusie gedifferentieerde HR structuur

De huidige inrichting is gebaseerd op een job based employment. Hierbij is vooraf bepaald welke taken wel of niet door een adviseur uitgevoerd mogen worden. Dit is bepaald door de WFT's⁴ die een adviseur behaald moet hebben. Het maakt hierbij momenteel nog niet uit waar het talent van een adviseur ligt. De verschuiving naar het zogenoemde “Skill model” brengt hier een verandering in. Adviseurs worden in deze werkmethodek meer ingezet op hun talenten en krijgen hierdoor een nog duidelijker afgebakend takenpakket om hun functie uit te oefenen. De “skill” geeft aan welke

⁴ Wet Financieel Toezicht, wettelijke vereisten in de vorm van een diploma die een adviseur Rabo Klantenservice in zijn/haar bezit moet hebben om advies te mogen geven over onderwerpen zoals schadeverzekeringen of consumptieve financieringen.

onderwerpen je kan en mag behandelen. Hoe deze taken uitgeoefend moeten worden staat beschreven in bijbehorende werkprocessen. Deze zijn terug te vinden op de kennisbank. Daarnaast zijn zowel de expliciet als tacit kennis makkelijk overdraagbaar. Een kanttekening hierbij is wel dat er nu van een adviseur verwacht wordt om alle expliciet kennis, dus de productkennis en de proceskennis, in één keer tot zich te nemen. Hierna moet de adviseur deze expliciet kennis direct kunnen toepassen in de praktijk. Dit geldt ook voor de tacit kennis, de know-how, over de gespreksstructuur. Men verwacht dat een adviseur voorgenoemde kennis in een periode van zes tot acht weken succesvol kan doorlopen. Dit blijkt in de praktijk niet reëel te zijn.

Bij een job based employment past een productivity based HR. Binnen Rabo Klantenservice is deze HR structuur ook terug te vinden. Op de verschillende onderdelen van de productivity based HR is echter wel verbetering nodig. De eerste focus binnen productivity based HR is het aannemen van kandidaten. Toen er sprake was van werven, lag er focus op het aannemen van kandidaten. De focus bij het aannemen lag primair op het behalen van het benodigde aantal kandidaten voor dat specifieke moment. Er werden diverse kanalen en wervingsmethodieken gebruikt om deze kandidaten aan te trekken. Binnen Rabo Klantenservice heerst er onvrede over deze methode van werven. De onvrede zit in het ontbreken van de betrokkenheid van de lijn in het gehele wervingsproces en het ontbreken van een duidelijke visie op het wervingsproces.

Het tweede punt van productivity based HR is het betalen van adviseurs naar een marktconform salaris. De adviseurs worden betaald naar een salaris die boven marktconform is. Dit kan een negatief effect met zich meebrengen. Het weerhoudt een adviseur om buiten de Rabo Klantenservice te kijken ondanks dat hij/zij het niet meer naar zijn zin heeft. Ook zit er ruimte voor verbetering in de overige methodes van belonen, zoals bijvoorbeeld het geven van neventaken, of tijdelijke stages. Deze zijn te weinig bekend. Daarnaast is er geen duidelijk onderscheid tussen een junior en een senior adviseur.

Het derde punt voor een productivity based HR is dat de performance van de adviseur beoordeeld moet worden conform de GROW! methodiek, evenals de voorbereiding op een volgende stap in hun carrière. Dit hulpmiddel is echter onduidelijk waardoor de beoordeling van de performance niet op eenzelfde wijze wordt uitgevoerd. Adviseurs krijgen daarnaast ook niet allemaal op eenzelfde manier ondersteuning in de voorbereiding op een volgende stap in hun carrière. Het zetten van een volgende stap in de carrière van een adviseur wordt ook bemoeilijkt door het ontbreken van een loopbaanpad. Een dergelijk loopbaanpad moet inzicht geven in de vervolgfuncties die mogelijk zijn na de functie Adviseur Rabo Klantenservice. Als een dergelijk loopbaanpad er wel is, is het duidelijk voor een adviseur wat hij/zij moet ontwikkelen om de volgende stap te kunnen maken. Een teamcoach kan hierin dan gericht ondersteuning bieden.

Een laatste algemene punt van aandacht zit in de arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden van de Rabobank, sluiten niet aan bij een operationele unit die Rabo Klantenservice is. Een voorbeeld

hiervan is het feestdagenverlof die niet in de algemene arbeidsvoorwaarden is opgenomen. De Rabo Klantenservice is tijdens deze feestdagen geopend in tegenstelling tot de “standaard” afdelingen van de Rabobank, waardoor compensatie voor dergelijke dagen niet standaard is meegenomen.

Samenvattend is er sprake van een job based employment met een productivity based HR. Waarbij er op beide onderdelen ruimte is voor verbetering.

5.3 Conclusie kennismangement

Kennismangement is een begrip wat niet actief leeft binnen de Rabo Klantenservice. Het is beperkt aanwezig. De kennisbank symboliseert kennismangement. Er is besef dat kennismangement bestaat, maar er is maar een summier besef wat het daadwerkelijk kan toevoegen voor de Rabo Klantenservice. Bij het bespreken van de verschillende soorten kennis, wordt tacit knowledge herkend als de know-how, de gespreksstructuur. Explicit knowledge wordt herkend als de product- en proceskennis. Het exacte onderscheid tussen tacit en explicit knowledge is daarentegen niet bekend bij iedereen. Kennisbehoud en kennisoverdracht vindt plaats door middel van de kennisbank en opleiding en coaching. De verschillende processen van het SECI model worden beperkt herkend en is zeker niet bewust aanwezig. Het belang van het toepassen van een bepaalde systematiek zoals het SECI model met betrekking tot kennismangement is wel duidelijk aanwezig. Hierdoor is er behoefte aan een concrete visie. Samenvattend is er dus een summier besef dat kennismangement er is, maar er is geen besef wat het daadwerkelijk kan toevoegen voor Rabo Klantenservice.

5.4 Conclusie samenhang tussen talentmanagement en kennismangement

De samenhang die benoemd wordt, is geformuleerd door de respondenten nadat actief gevraagd werd naar en uitleg gegeven werd over een eventuele samenhang. De samenhang die benoemd wordt is niet eenduidig. Er is sprake van verdeeldheid in de samenhang tussen talentmanagement en kennismangement. Heeft talentmanagement nu invloed op kennismangement of omgekeerd. Een direct verband, dat actief gelegd wordt door de respondenten zelf, is dus niet iets wat primair leeft binnen de Rabo Klantenservice.

5.5 Aanbevelingen

De twee kernbegrippen talentmanagement en kennismangement komen niet krachtig naar voren binnen de Rabo Klantenservice. Het uitgangspunt van het conceptueel model is dat talentmanagement invloed heeft op kennismangement, waarbij de gedifferentieerde HR structuur deze invloed kan versterken of kan afzwakken. Hierbij is het vertrekpunt dat kennismangement de variabele is, die beïnvloed kan worden. Om te weten wat de Rabo Klantenservice kan en wil beïnvloeden is het dus van belang om de aanbevelingen te starten bij kennismangement. Omdat kennismangement momenteel niet of nauwelijks aanwezig is binnen Rabo Klantenservice, is het van belang om als Rabo Klantenservice na te gaan wat kennismangement kan toevoegen. De eerste stap

is dus het vaststellen waarom kennismanagement waarde toevoegt. Pas wanneer de toegevoegde waarde van kennismanagement duidelijk is, kan een volgende stap gezet worden; visievorming op kennismanagement. Vervolgens kan talentmanagement verder ontwikkeld worden op een dusdanige manier, dat kennismanagement zo effectief mogelijk kan worden ingezet. Tegelijkertijd is het van belang om hierbij de juiste HR structuur toe te passen.

Bij de visievorming van kennismanagement is het van belang dat er eerst wetenschap komt wat kennis is, welke kennis aanwezig is. Als dit duidelijk is, is het volgens Nonaka, Toyama & Konno (2000) noodzaak dat de visie duidelijk aangeeft welk soort kennis de Rabo Klantenservice nodig heeft.

Vervolgens moet er worden bepaald welke kennis dan moet worden behouden of juist moet worden afgestoten, worden gecreëerd, of worden gedeeld. Hiermee stel je vast welke kennisprocessen van toepassing zijn binnen Rabo Klantenservice. Het is een visie die gericht is op de lange termijn.

Als eenmaal de visie rondom kennismanagement helder is, is het van belang om een visie te vormen voor talentmanagement. Collings & Mellahi (2009), onderscheiden 3 stappen om talentmanagement te ontwikkelen. De eerste stap is het identificeren van functies binnen Rabo Klantenservice die het potentieel hebben om een verschil te maken op de performance van Rabo Klantenservice. Wanneer deze functies zijn uitgelicht kan er ook gericht gewerkt worden aan de tweede stap. Deze omvat het ontwikkelen van een talent pool van high potentials en high performers om die functies te vervullen.

Hierbij is het belangrijk dat de Rabo Klantenservice niet alleen extern personeel werft, maar ook intern zijn personeel door ontwikkeld. Bij het ontwikkelen van talent is het van belang dat de persoon in kwestie niet te specifiek opgeleid wordt, maar breed inzetbaar blijft. Voor het ontwikkelen van een talent pool binnen de Rabo Klantenservice is het belangrijk om te onderzoeken wat er nodig is om GROW! in te zetten zoals dit bedoeld is. Hiermee geeft de Rabo Klantenservice de juiste ondersteuning voor het toepassen van GROW! aan de adviseur en teamcoach. GROW! is

namelijk een hulpmiddel dat uitstekend geschikt is om talent te herkennen, erkennen en te ontwikkelen. Met GROW! is er tevens de mogelijkheid om een talentenmatrix op te zetten van het talent wat al in huis is. Als laatste stap geven Collings & Melahi (2009), aan dat het belangrijk is om HR structuur te hebben die past bij de organisatie om zo het potentieel van de talent pools maximaal te benutten. Bij het toepassen van de juiste HR structuur is het van belang om vast te stellen welke employment mode van Lepak & Snell (2002) van toepassing is binnen Rabo Klantenservice. Wanneer de employment mode gedefinieerd is, kan de daarbij passende HR structuur toegepast worden.

Om überhaupt de 3 stappen van Collings & Melahi (2009) toe te passen, is het allereerst noodzakelijk om als Rabo Klantenservice een eenduidig beeld te vormen over "talent" en "talenten". Is hier sprake van een selecte groep mensen die aangeduid worden als talenten, of is er sprake van specifieke competenties of vaardigheden waarin iemand uitblinkt, of is het een combinatie van beide.

Daarnaast is het aanduiden van het moment waarop talentmanagement wordt ingezet belangrijk.

Wordt het verwacht als de basis pas stabiel is, en zo ja wanneer is dit dan. Of wordt het nu al

verwacht? Als laatste is het belangrijk om talenten mogelijkheden te geven om door te groeien. Zet loopbaanpaden op en breng de mogelijkheden die er al zijn om talent te ontwikkelen duidelijker onder de aandacht bij zowel teamcoach als adviseur. Stem als HR vraag en aanbod meer op elkaar af door de talenten die er zijn binnen de Rabo Klantenservice proactief aan de vraag binnen Rabobank te koppelen.

5.6 Reflectie

Bij de start van dit onderzoek was het idee om een diagnostische GAP-analyse uit te voeren. Gedurende het vooronderzoek heb ik vastgesteld dat dit niet de juiste invalshoek was, waardoor er gekozen is voor een opiniërend onderzoek. Het was voor mij lastig om te schakelen, maar uiteindelijk kon ik inzien dat deze onderzoekstrategie de juiste weg was om waardevolle informatie op te halen en dat dit een beter vertrekpunt was. Het concept wat onderzocht werd, is en was nu eenmaal nog niet aanwezig binnen de organisatie. De informatie is verkregen via een deductieve manier. Dit is behulpzaam geweest om op een structurele manier informatie op te halen uit de organisatie. De indicatoren kon ik niet terugvinden in de organisatie waardoor deze thesis op dimensie niveau is gebleven.

Het opstellen van de literatuurstudie heb ik flink onderschat. Deze heeft meer tijd in beslag genomen dan ik ingepland had. Een volgende keer zou ik hier meer tijd voor inplannen.

Ik heb veel geleerd van de interviews die ik heb afgenomen. De leermomenten zitten met name in een gedegen voorbereiding, veel geduld hebben, goed luisteren en checken door middel van een samenvatting. Naarmate ik meer interviews afgenomen had kon ik deze technieken beter toepassen. Punt van aandacht blijft dat ik achteraf gezien nog meer had kunnen doorvragen bij interviews om nog meer informatie te krijgen en daarmee meer verdieping op sommige vragen. Bij de start van het onderzoek had ik alle interviews face-to-face ingepland. Doordat de Rabo Klantenservice een afdeling is die volop in beweging is, heb ik mijn flexibiliteit ingezet en heb sommige interviews ook telefonisch afgenomen. Hierdoor heb ik alle interviews toch kunnen afnemen.

Door onvoorziene privé omstandigheden, en het feit dat de Rabo Klantenservice volop in beweging is, ben ik op sommige vlakken ingehaald door de werkelijkheid. Wensen die respondenten hadden zijn hedendaags al toegepast. Desondanks zijn de resultaten nog bruikbaar om de Rabo Klantenservice een stap verder te brengen.

Literatuurlijst

Artikelen

- Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and Knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.
- Betrams, J., (1999), *De kennisdelende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Lemma.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management, A balanced approach*. Berkshire, United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Collins, H. (1993). The Structure of Knowledge. *Social Research*, 60(1), 95-116.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talentmanagement: what is it and how does it matter?", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 304-13.
- Davenport, T. and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge; How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Doorewaard, H., Kil A., Ven van de, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Lemma.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management*. New York, Amerika: Oxford University Press Inc..
- Lepak D.P., & Snell, S.C., (2002). *Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations*, 28(4), 517 – 543.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review, *Human resource Management*, 16(2), 139-154.
- Nonaka I, Toyama R and Konno N. (2000), SECI, *Ba* and leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Rout ledge and Kegan Paul.

Staa van, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43(1), 5-12.

Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.). (2008). *Smart talentmanagement: building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing.

Verschuren, P., & Doorewaard H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.

Documenten niet publiekelijk toegankelijk:

Benthem van, J. & Gosselink, M. (2018, juni) [Presentatie voor dagstart voorkeursroutering], Geraadpleegd van:

<http://vinden.rabobank.nl/Paginas/results.aspx#k=Presentatie%20voor%20dagstart%20voorkeursroutering>

Benthem van, J. & Gosselink, M. (2018, juli) [*Persona's versie 1.0*], Geraadpleegd van:

<http://vinden.rabobank.nl/Paginas/results.aspx#k=Persona%E2%80%99s%20versie%201.0>

Website niet publiekelijk toegankelijk:

Geen auteur bekend, [*Talentmanagement binnen Rabobank*] (2018, oktober) Geraadpleegd van:

<http://raboweb.rabobank.nl/HRPortaal/Ontwikkelen/management-talent-development/Paginas/Kaders-Richtlijnen-management-talent-development-medewerker.aspx>

Bijlage 1: Planning

1^e versie van de planning

Wat?	Start?	Afgerond?
Opleveren concept OIO	08-05-2017
Gesprek met Kees	10-05-2017	10-05-2017
Opleveren definitief literatuuronderzoek	10-05-2017	1-6-2017
Opleveren definitief onderzoek ontwerp	10-05-2017	Uiterlijk 15-6-2017
Afnemen interviews	19-06-2017	Uiterlijk 15-7-2017
Analyseren interviews	15-07-2017	Uiterlijk 01-08-2017
Opleveren concept eindversie	01-08-2017	Uiterlijk 15-08-2017
Opleveren eindversie	15-08-2017	Uiterlijk 1-9-2017
Scriptie verdedigen		Uiterlijk 1-10-2017

2^e versie van de planning

Wat?	Start?	Afgerond?
Opleveren definitief onderzoek ontwerp	01-03-2018	Uiterlijk 01-04-2018
Afnemen interviews	01-04-2018	Uiterlijk 01-07-2018
Analyseren interviews	01-07-2018	Uiterlijk 01-08-2018
Opleveren concept eindversie	01-08-2018	Uiterlijk 07-08-2018
Opleveren eindversie	7-08-2018	Uiterlijk 26-08-2018
Scriptie verdedigen		Uiterlijk 1-11-2018

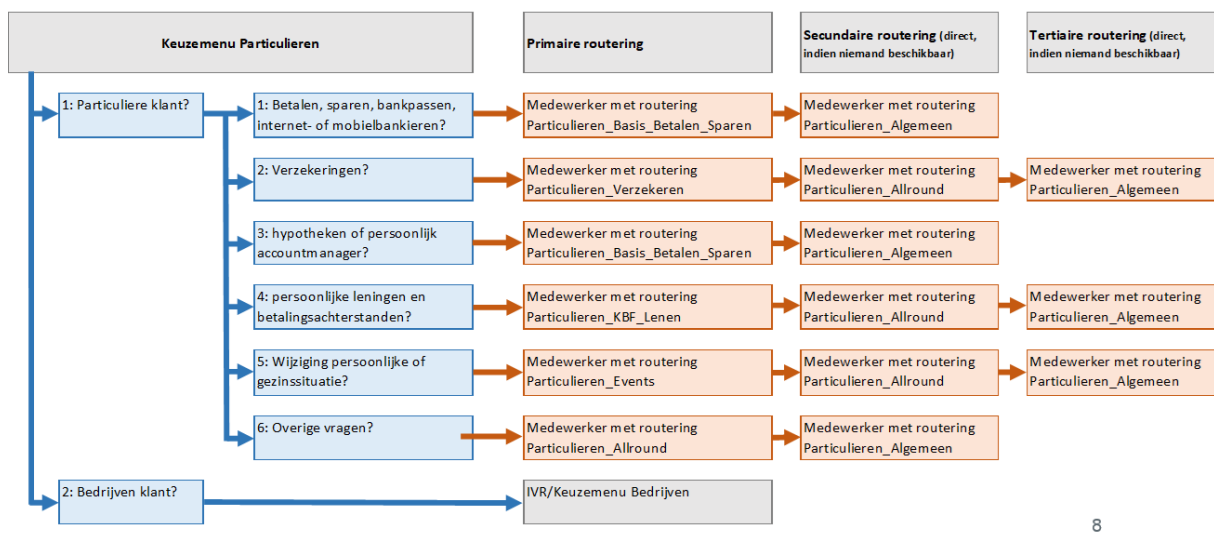
Bijlage 2: Lijst met afgenomen interviews

Wie?	Wanneer?
Laura Last	13-04-2018
Sietkse Teeuwisse-van Duuren	19-04-2018
Riet Geurts	25-04-2018
Rob Peeters	25-04-2018
Paul Vandalon	26-04-2018
Marcel Hoevemans	14-05-2018
Anita Romijn	24-05-2018
Saskia de Ruijter	28-05-2018
Peter Pont	28-05-2018
Hans Nieuwenweg	29-05-2018
Victoria de Waal	30-05-2018
Isabelle van Loon	08-06-2018
Anne van de Vegte	11-06-2018
Sabine Ophorst	13-06-2018
Mark Janssen	25-07-2018

Bijlage 3: Toelichting “skill model”

ijdens de interviews komt het zogenoemde “skill model” herhaaldelijk naar boven. De exacte inhoud van het “skill model” is onder constructie en niet beschikbaar voor niet bevoegde partijen. Om inzicht te geven in het “skill model” wordt in deze bijlage de voorkeursroutering toegelicht. Deze kan als voorloper worden beschouwd van het “skill model”.

Het ultieme doel van de telefonische klantreis is dat in 99% van de gevallen de klant direct bij de juiste adviseur terecht komt. Binnen Rabo Klantenservice wordt momenteel gebruik gemaakt van een keuzemenu waarin de klant een keuze kan maken. Aan de hand van de keuze van de klant komt de klant terecht bij een best passende en beschikbare adviseur. Allereerst wordt gekeken of iemand met de specifieke voorkeur beschikbaar is. Indien dit niet het geval is, is er sprake van een secundaire en tertiaire routering. Dit zodat de klant ten alle tijde te woord wordt gestaan, aldus Benthem van, J. & Gosselink, M. (2018, juni)⁵. Zie in figuur 9.



Figuur 9: Keuzemenu & voorkeursroutering fase 1, Particulieren, juni 2018.

Aan de hand van beschreven persona’s hebben adviseurs een keuze gemaakt, op welke voorkeur hij/zij werkzaam wil zijn. De persona’s omvatten uitleg wat er voor klantvragen verwacht kunnen worden per routering, welke kennis er vereist is en welke competenties benodigd zijn om de voorkeur goed uit te kunnen oefenen aldus Benthem van, J. & Gosselink, M. (2018, juli)⁶

⁵ Deze bijlage is gebaseerd op documentatie die niet toegankelijk is voor externe partijen.

⁶ Deze bijlage is gebaseerd op documentatie die niet toegankelijk is voor externe partijen.

Bijlage 4: Vragenlijst

Talentmanagent

1. Hoe zie jij talentmanagement binnen Rabo Klantenservice?
2. Welke definitie geef jij aan talentmanagement?
3. Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van een Adviseur Rabo Klantenservice?
 - a. Hoe uit zich dit?
 - b. Hoe is er meer toegevoegde waarde te creëren voor de Rabobank met de functie Adviseur Rabo Klantenservice is?
4. Voor welk concurrentievoordeel zorgt de functie Adviseur Rabo Klantenservice?
 - a. Hoe uit zich dit?
 - b. Hoe is er meer concurrentievoordeel te bereiken met de functie Adviseur Rabo Klantenservice?
5. Wat is in jouw ogen het verschil tussen High potentials en High performers binnen Rabo Klantenservice?
 - a. Ziet men het verschil?
 - b. Hoe worden High potentials en High performers opgemerkt?
 - c. Hoe wordt/zou er (meer) gebruik gemaakt (kunnen worden) van High potentials en High performers?
 - d. Hoe worden High potentials en High performers geworven voor de functie Adviseur Raboservice?
6. Als jij het Talentmanagement voor Rabo Klantenservice zou mogen inrichten, wat zou je dan veranderen ten opzichte van de huidige situatie?

Gedifferentieerde HR architectuur

7. Welke wervingsmethoden worden er op dit moment ingezet om adviseurs Rabo Klantenservice aan te trekken?
 - a. Met welk achterliggend doel worden nieuwe mensen aangetrokken? (Bijv. Het opvullen van het benodigd aantal FTE, aantrekken van mensen met als doel dat het een startersfunctie is van waaruit men kan doorgroeien binnen de organisatie, etc)
 - b. Wat is het verschil in wervingsmethodiek wanneer men High potentials of High performers wil aantrekken?
8. Als je kijkt naar de training/opleiding van huidig personeel waar ligt dan de focus? Denk dan aan performance, aantallen, kennis, kwaliteit.
9. Als je kijkt naar de training/opleiding van nieuw personeel waar ligt dan de focus? Denk dan aan performance, aantallen, kennis, kwaliteit.
10. Wat is de beloningsmethodiek voor adviseurs Rabo klantenservice?
11. Welk onderscheid in beloning is er tussen junior en senior adviseurs?
 - a. Hoe uit zich dit?

Kennismanagement

12. Hoe zie jij kennismanagement in het algemeen?
13. Uitleg Nonaka
14. Hoe zie jij kennismanagement binnen Rabo Klantenservice?
 - a. Welk soort kennis zit naar jouw idee binnen Rabo Klantenservice (Tacit, Explicit)?
 - b. Wat wordt er gedaan om kennisdeling bij adviseur Rabo klantenservice mogelijk te maken?
 - i. Hoe zorgen wij ervoor dat de juiste kennis, (alle veranderingen) bij de adviseur Rabo Klantenservice komt.
 - c. Hoe wordt kennisbehoud bij een Adviseur Rabo Klantenservice gerealiseerd?
 - i. Wat wordt er gedaan om mensen die over de juiste kennis beschikken, te behouden?
 - ii. Hoe zorgt Rabo Klantenservice ervoor dat de adviseurs de meest recente kennis gebruiken en niet vasthouden aan verouderde parate kennis?
15. Hoe is het voor jou dat Rabo Klantenservice niet actief bezig is met kennismanagement?
16. Wat zou RKS kunnen doen om hier wel mee aan de slag te gaan?
17. Als jij Kennismanagement zou mogen inrichten voor Rabo Klantenservice, wat zou je anders willen zien ten opzichte van nu?

Invloed van talentmanagement op kennismanagement

18. Wat is volgens jou momenteel de samenhang tussen talent- en kennismanagement binnen Rabo Klantenservice?
 - a. Hoe zie jij deze relatie?
 - b. Wat is de invloed van de huidige HR structuur op talent- en kennismanagement binnen Rabo Klantenservice?
19. Wat zou er volgens jou beter kunnen in de samenhang tussen talent- en kennismanagement?
 - a. Hoe uit zich dan deze relatie?
 - b. Hoe zou je de HR structuur de samenhang tussen talent- en kennismanagement willen laten beïnvloeden?
20. Wat zijnde mogelijkheden binnen Rabo Klantenservice om deze samenhang te bewerkstelligen?