

Als talent paars kleurt

Pol Bracke (HR Magazine) interviewt Lou Van Beirendonck (Quintessence Consulting)

Verschenen in HR Magazine 155, februari 2009

Lou Van Beirendonck, zaakvoerder van Quintessence Consulting, doctoreert binnenkort op het thema competentie- en talentmanagement. Volgens hem is het geen kwestie van een keuze tussen beide, maar van beide benaderingen te integreren in een nieuwe, "paarse" dimensie.

Eind jaren '90 was competentie management een hype. Nu passen in België ruim 40 tot 45 procent van de organisaties met meer dan 200 medewerkers competentie management toe in één of meerdere HR-toepassingen, waaronder werving en selectie, jaarlijkse evaluatie, ontwikkeling, loopbaanplanning, beloning. Maar de jongste tijd moet competentie management het – op zijn minst in terminologie – afleggen tegen talent management.

Lou Van Beirendonck ziet een maatschappelijke realiteit die de aandacht voor talent mee opkrikt: "De grotere aandacht voor talent management en een benadering die veel meer vertrekt vanuit het individu, kan je daarnaast niet los zien van de tendens tot profilering, de 'NV Ik', het zichzelf tonen in al zijn capaciteiten. Dat uit zich onder meer in het succes van Facebook. De talent benadering past daarin."

Van Beirendonck, die in 2009 behalve zijn doctoraat ook zijn nieuwe boek "Iedereen content!" op de wereld loslaat, ontwierp een concept waarbij hij de eigenschappen van zuiver competentie management oplistte en onder de "blauwe" benadering groepeerde, de eigenschappen van de talent benadering onder de "rode" aanpak verzamelde, en een derde dimensie, die een soort symbiose tussen de blauwe en rode benadering omvat en die bijgevolg de kleur paars meekreeg (zie kaderstukken).

De terminologie competentie management en talentbeheer is niet eenduidig en wordt voortdurend door elkaar gebruikt. Gaat het hier niet louter over een semantische discussie?

Lou Van Beirendonck: "In de praktijk wel. Ik merk geen wezenlijk verschil tussen bedrijven die spreken over talent management en ondernemingen die het bij competentie management houden. Overigens is talent op zich al een geladen begrip: in maart en april van 2008 organiseerden we met Quintessence een rondvraag bij HR-managers, waarin we onder meer peilden naar wat men verstond onder talent. Er kwam naar voren dat goed 30 procent vond dat talent iets voor de top was, terwijl een goeie 60 procent van mening was dat iedereen talent had en je talentbeleid dus niet alleen kan concentreren op de toplaag van het bedrijf. Het is toch frappant dat eenderde van de HR-managers blijkbaar de overtuiging heeft dat talent een zaak voor de happy few is – al merk ik de jongste maanden wel een kentering in die houding.

De jongste tijd is het bovendien wat hipper om het over een talentbeleid te hebben, maar de basisfilosofie blijft doorgaans dezelfde: het gaat over wat het bedrijf nodig heeft aan profielen en competenties. Die aanpak, die erop neerkomt dat men een groot geheel in kleine stukjes opsnijdt en analytisch benadert, vindt iedereen logisch. Een mens bestaat uit tien of twaalf specifieke competenties, en als enkele van die competenties niet voldoende zijn ontwikkeld, dan trachten we die 'gap' te vullen met opleidingen. Het ontwikkelen van mensen betekent dan ook steevast dat men die mensen aanpast aan dat organisatieprofiel. Dat impliceert een topdown benadering die al tot veel successen heeft geleid, maar ook zijn limieten heeft.

Op zich is er niets verkeerd met een organisatieprofiel, zolang men er zich terdege van bewust is dat men de realiteit eenzijdig bekijkt vanuit de invalshoek van de organisatie. Als het gedrag niet voldoet, dan wil men dat gedrag ontwikkelen. Maar wie gedrag wil ontwikkelen, moet ook nagaan of de 'fond' goed is, de mindset oké is. Met andere woorden: ligt de ontwikkeling van die competentie wel in de drive, de dieperliggende motivatie en interesse van die persoon? Is het zinvol om zwaar te investeren in een cursus Chinees, als ik het nut van die opleiding niet inzie en ik intrinsiek weinig interesse in heb in die taal? Wie met deze limieten en voorwaarden geen rekening houdt, zal zeer veel energie verspillen in het opleiden van mensen zonder dat dit tot bevredigende resultaten leidt."

Betekent dit dat talentmanagement, dat het individu als uitgangspunt neemt, initieel ontstond als tegenbeweging tegen die organisatiebenadering?

Lou Van Beirendonck: "Je zou inderdaad kunnen stellen dat talentmanagement het resultaat is van een slingerbeweging. Vertrekpunt zijn immers niet langer meer de competenties die de organisatie nodig heeft, maar vragen als: waar lopen mensen warm voor? Wat zijn hun dieperliggende interesses? Waar zit hun drive? Waar zijn ze goed in? Waar neigen ze spontaan naar? Een zuivere talentbenadering bestaat erin om via al deze vragen een duidelijk beeld te krijgen van de capaciteiten en verwachtingen van een medewerker en een job te creëren waar de persoon in kwestie maximaal tot zijn recht komt. Dat is in essentie de talentaanpak. In de praktijk wordt dat talentmanagement in zijn zuivere vorm – die een bottom-up benadering is - echter nauwelijks toegepast. Men stoot zeer snel op het dominante topdowndenken. Een HR-manager die op het directiecomité voorstelt om uit te gaan van het aanwezige talent om de organisatie vorm te geven, zal op een muur van onbegrip stoten. Ik stelde dat recentelijk zelf vast op een bijeenkomst met internationale HR-managers. Toen ik die vroeg of ze hun functies ooit wel eens aanpassen aan de profielen van de mensen, was het antwoord ondubbelzinnig nee. Men vertrekt altijd vanuit het organisatiemodel: van missie, en visie naar functies, gewenste resultaten, naar aanwezige competenties, naar te ontwikkelen competenties, naar evaluatie. Deze zeer logische en deductieve topdownbenadering heeft in heel veel bedrijven tot successen geleid. Competentiemanagement paste daar perfect in, onder meer door het gebruik van transparante terminologie in het beschrijven van menselijke eigenschappen en door het denken in termen van afzonderlijke organen of eenheden, analoog met de werkwijze in de geneeskunde, de mechanica en de bouw: een defect onderdeel kan worden weggehaald en een goede component kan worden ingevoegd. Op die manier wordt ook met competenties omgegaan.

De evidentie van die klassieke manier van redeneren vinden we dus ook terug in competentie management. Aan de andere kant geef ik grif toe dat we daarmee ook tegen limieten aanlopen. Menselijk gedrag, sociale interacties, maar ook individuele competenties worden best in een ruimer en holistischer kader benaderd. De 'plug in and play'-benadering is niet van toepassing op menselijk gedrag."

Is dat nu een afkeuring van competentie management?

Lou Van Beirendonck: "Absoluut niet. Ik blijf de ambassadeur van het competentiedenken, maar dan wel in bijgestuurde stijl. Ik wijs het verleden niet af, maar heb wel geleerd uit allerlei ervaringen. Ik beschouw het talentverhaal evenmin als een afrekening met competentie management, maar wel met het logisch deductief model, het gapdenken dat zeer diep geworteld zit in het bedrijfsleven.

Bovendien: sommige kritieken zijn het gevolg van slechte praktijken. En in die gevallen moeten we ervoor opletten dat we het kind met het badwater niet weggooien. Zo heeft men in Nederland, waar men doorgaans enthousiaster reageert op nieuwe systemen, maar

als gevolg daarvan ook vaak overdrijft, competentie management op een zeer mechanistische manier doorgetrokken."

Is het toch niet een zwak punt in competentie management dat het zich vooral fixeert op tekortkomingen die moeten worden bijgestuurd en niet vertrekt van de sterkten?

Lou Van Beirendonck: "Dat heeft op zich weinig met competentie management te maken, maar wel met de manier waarop we met resultaten omgaan. Daar geraken we niet van af door competentie management nu plots talent management te noemen, maar in essentie hetzelfde te blijven doen. Het is dus niet de naam die moet veranderen, maar de focus die moet bijgestuurd worden.

Het is inherent aan ons denken om ons te fixeren op de afwijkingen, en niet op de sterkten. Want zeg nu zelf: als je zoon thuiskomt met zijn rapport, dan zal je je eerst afvragen hoe het komt dat hij maar 5 op 10 haalt voor wiskunde, voor je aandacht hebt voor de 9 op 10 voor Engels en Frans.

Ook bij nabesprekingen van bijvoorbeeld een assessment zal iemand, als die een overzicht krijgt van de gewogen competenties, zich onmiddellijk concentreren op het zwakste kenmerk. Bijna alle geteste personen besteden eerst aandacht aan hun tekortkomingen. We hebben dus inderdaad de neiging om vanuit een negatief perspectief naar de dingen te kijken, maar dat is niet te wijten aan competentie management. Het leidt er wel toe dat men in competentie management soms de verkeerde keuzes maakt: als men competenties wil ontwikkelen, dan zal men zich in eerste instantie concentreren op de zwakste kenmerken. Maar de inspanning die nodig is om die zwakste competenties tot een degelijk niveau bij te spijkeren, vergt vaak een gigantische inspanning. Het is meestal een zeer risicovolle onderneming. Nochtans is dat de gangbare praktijk in vele bedrijven. Men wil van tekorten talenten maken, en dat vergt – ook financieel – een zeer zware investering. Beter is om die competenties die al goed zitten, te optimaliseren en de mindere kenmerken te neutraliseren. Door voortdurend te wijzen op de tekortkomingen, krijg je bovendien op de duur een selffulfilling prophecy: tegenover iemand geregeld en duidelijk herhalen dat bijvoorbeeld beslissen niet zijn sterkste kant is - vanuit de idee dat die boodschap de motivatie zal geven om iets aan dat tekort te doen - leidt vaak tot een omgekeerd effect. Uiteindelijk zal de persoon in kwestie immers redeneren dat die competentie toch 'zijn ding niet is', waardoor hij ook nauwelijks nog inspanningen zal leveren om die bij te schaven. Het logisch deductieve denken is met andere woorden niet altijd van toepassing op mensen."

De 'rode benadering' vertrekt wel van de menselijke realiteit. Maar ook daar schort er iets aan...

Lou Van Beirendonck: "De kritiek op die 'rode' talentaanpak die vanuit de blauwe logica – de topdownfilosofie – komt, is dat die te veel een beleid voert à la tête du client. Alleen maar vertrekken vanuit de talenten van de individuele medewerker, zonder rekening te houden met de organisatie, werkt evenmin als het omgekeerde. Het is dus geen of/of-verhaal, maar een en/en-verhaal.

Vandaar dat ik de 'paarse' dimensie heb ontwikkeld, dat een dialoogmodel is. Geen dialoog over de termen competentie management en talent management, maar een model met een verschillende methodologische insteek: van buiten (de organisatie) naar binnen (het individu met zijn interesses en capaciteiten) en omgekeerd, én het voortdurende afstemmen van die beide bewegingen. Het paarse model vertrekt van het benutten van sterkten en het neutraliseren van zwakten. Het gaat om op een zo objectief mogelijke manier van 'kijken naar wat er is'. Dit maakt de paarse benadering een integratie tussen een objectiverende en waarderende manier van werken. In deze benadering matchen we de missie van de organisatie met de passie van het individu. We kijken naar het wederzijdse

belang en gaan voor een betekenisvol proces. De paarse benadering impliceert in de praktijk een werkwijze die blijk geeft van een hoge professionele én relationele kwaliteit. Met de chronische schaarste op de arbeidsmarkt, zal het sowieso niet volstaan om de blauwe logica te hanteren en dus nog meer te investeren in werving en selectie – want het binnenhalen van de juiste competenties is inherent aan de blauwe benadering. Het is een kwestie van zowel de invalshoek van de organisatie als van het individu tegelijkertijd in rekening te brengen en naast elkaar te plaatsen. Dat is de beste manier om de juiste persoon, met de juiste interesse en gedrevenheid, op de juiste plaats te krijgen. Maar uiteraard zullen er gaps blijven. En daar moeten we natuurlijk ook een antwoord op vinden. De oplossing in dat verband ligt veelal op teamniveau: collega's die goed samenwerken vullen elkaars sterkten en zwakten onderling vrij spontaan aan. Een dergelijke dialoog tussen interesses, aanwezige vaardigheden en vereiste competenties is op teamniveau dus dikwijls impliciet aanwezig, maar op het overkoepelende organisatieniveau blijft men op dat vlak vaak steken."

Het lijkt me een kwestie van gezond verstand om de organisatiebehoeften te koppelen aan de talenten en verwachtingen van de medewerkers. Waarom komt dat inzicht nu pas?

Lou Van Beirendonck: "De vraag rijst of je, als je op zoek gaat naar sterktes, op zoek bent naar talenten of competenties. In mijn definiëring is talent een competentie die in lijn ligt met dieperliggende interesses. De eigenschap dat je andere mensen kan overtuigen, bijvoorbeeld: is dat een talent of een competentie? Volgens mij is dat een talent als dat in lijn ligt met wat je graag doet. Het gaat over een voortdurende afstemming van competenties en dieperliggende interesses.

In selectieprocedures zijn we gemakkelijk geneigd om te vertrekken van de gewenste competenties. Maar net zo goed zou men kunnen uitgaan van de vraag waarom iemand solliciteert, wat de motivaties en interesses zijn? Waar de persoon in kwestie warm voor loopt en goed in is. Dat zijn waarderende vragen die ook een effect hebben van relatievorming. Door waarderende vragen te stellen, creëer je een kwalitatief contact. Door op zoek te gaan naar gaps, creëer je afstand.

De werkelijkheid is dat het niet gaat over een job maken voor mensen, evenmin als om een job opdringen aan mensen, maar om een overleg dat ertoe leidt dat de medewerker in kwestie zo goed mogelijk tot zijn recht komt. Wil men uitzonderlijk prestaties van mensen, dan mag men die niet in een vakje proppen. In assessment centers is het uitgangspunt heel vaak het profiel en de daaraan gekoppelde benodigde competenties. Wat wij geregeld doen, is een aantal competenties vastleggen, maar daarnaast ruimte laten om er nog enkele zelf te kiezen. Op die manier kan het individu nagaan hoe hij of zij scoort op aspecten waar hij zelf voor gekozen heeft. In zo'n assessment komt het er ook op aan om mensen kansen te geven om te tonen wat ze in hun mars hebben. Dat betekent dat men niet rigide vasthoudt aan een vast vragenlijstje, maar dat men ook open praktijkcases of simulaties voorlegt waarin de mensen hun sterke kanten kunnen etaleren. Die aanpak impliceert dat het profiel deels vastligt, maar ook een stuk variabel is. Voor sommigen is dat vloeken in de kerk, maar het toont wel aan dat er met de technieken op zich is er niets mis – want die laten voldoende flexibiliteit toe – maar vaak wel met de benaderingen."

Peilen naar de diepere interesse van mensen en bepalen hoe ze het beste tot hun recht komen, impliceert enige maturiteit van de persoon die de selectieprocedures opvolgt. Maar doorgaans betreft het jonge mensen die hun eerste professionele stappen in HR zetten. Is hier geen probleem met de manier waarop HR zichzelf organiseert?

Lou Van Beirendonck: “In selectieproeven zit nogal wat bulk- en analytisch werk. Men redeneert bijgevolg nogal gemakkelijk dat alles wat met bulk en analyse te maken heeft, aan junior medewerkers kan worden toevertrouwd. Die manier van denken wordt bovendien ondersteund door het feit dat men werkt met instrumenten en systemen die men op kandidaten kan loslaten en die op zich een voorspellende kracht genereren. Maar selectieproeven zijn sowieso nooit een materie voor juniors alleen.”

Peilen naar interesses en aspiraties impliceert dat men ook verwachtingen schept. En dat houdt risico's in. Want als die verwachtingen niet worden ingelost, worden de frustraties des te groter.

Lou Van Beirendonck: “Peilen is uiteraard niet voldoende. Dialoog stopt niet bij het uitwisselen van informatie. Het komt erop aan om daar ook afspraken rond te maken en engagementen aan te gaan. Men mag daarbij ook niet blijven hangen op het niveau van de functie, maar men moet ook het onderliggende niveau aanspreken. De combinatie-insteek is de enige manier om retentiemanagement op termijn degelijk uit te bouwen: het gaat immers over de dieperliggende interesses die mee in het spel worden gebracht. Het gaat ook over de bereidheid om, in het licht van een bepaalde functie, te geven en te nemen. Maar tot op vandaag gebeurt dat zeer zelden.”