

## Een visie op de toekomst van competentie- en talentmanagement

Door Lou Van Beirendonck

Eind jaren '90 was competentie management een hype, anno 2009 passen in België en Nederland ruim 40 tot 45% van de grote organisaties (+ 200 medewerkers) competentie management toe in één of meerdere HRM-toepassingen: werving en selectie, jaarlijkse evaluatie, ontwikkeling, loopbaanplanning, beloning.

Het succes van competentie management heeft fundamenteel te maken met:

- het gebruik van heldere en transparante terminologie in het beschrijven van menselijke eigenschappen
- de top-down benadering en het logisch deductief denken: van visie, naar missie, naar strategie, naar functies, naar gewenste resultaten, naar taken, naar gewenste competenties, naar aanwezige competenties, naar te ontwikkelen competenties, naar evaluatie....
- het denken in termen van afzonderlijke organen of eenheden: deze redenering vinden we ook terug in de geneeskunde, in de mechanica, in de bouw, enz.... Een defect onderdeel kan worden uitgehaald en een goede component kan worden ingevoegd. Op die manier wordt ook wel eens met competenties omgegaan.

De 'evidentie' van de klassieke manieren van denken en redeneren vinden we dus ook terug in competentie management, en dat zorgt ontegensprekelijk voor de hoge succesgraad ervan. Anderzijds komen we met deze manieren van denken ook de limieten tegen. Menselijk gedrag, sociale interacties, maar ook individuele competenties worden best in een iets ruimer en holistischer kader benaderd. De 'plug in and play' benadering is niet van toepassing op mensen, noch op menselijk gedrag of competenties.

Deze vaststelling, dat de logisch deductieve benadering op een bepaald moment stuit op de beperkingen van het analytisch denken en daarmee op de grenzen van ontwikkelbaarheid en de limieten van het gap-denken, waarbij de grootste kans tot ontwikkeling wordt gezocht in de zwakkere competenties van mensen, maakt dat velen hun heil zoeken in een volledig andere benadering.

Dit verklaart wellicht de groeiende populariteit van talentmanagement. Bij talentmanagement wordt in principe gewerkt vanuit de sterkten van mensen. In de praktijk blijkt talentmanagement echter vaak een ander kleedje te zijn voor dezelfde top-down benadering.

Om die reden hebben we - gefundeerd op jarenlange ervaring, wetenschappelijk onderzoek en een gewogen visie - enkele nieuwe modellen ontwikkeld die duidelijkheid brengen in talent- en competentie management.

Met het rood-blauw model, in beeld gebracht via de metafoor van een 3D-bril, geven we de essentiële eigenschappen van enerzijds competentie management en anderzijds talentmanagement weer.



### **De blauwe benadering:**

Vanuit competentie management is het vertrekpunt de missie, de visie en de strategie van een organisatie, die uiteindelijk wordt vertaald in een profiel van gewenste competenties. Dat competentieprofiel vormt de draaischijf voor diverse HRM-toepassingen. Het getoonde menselijke gedrag wordt vergeleken met het getoonde vooropgestelde gewenste profiel, en in functie van de gelijkenissen en/of de verschillen worden rekrutering en selectie, vorming en ontwikkeling, enz,... verder aangestuurd en gestoffeerd.

- We starten met de M,V,S ... en een 'gewenst' profiel
- Van buiten naar binnen
- Eerder het organisatieperspectief
- Eigenschappen zijn competenties
- Sterkten... in vergelijking met een vooropgesteld profiel
- Eerder 'koude' benadering, rationeel, logisch
- Objectiviteit =!
- Focus op 'fitten' met een job, efficiëntie, ROI
- Problem solving benadering
- Gap analyse
- Voortgang dmv gerichte training
- Zwakke competenties zijn grootste kans op groei
- Competenties zijn ontwikkelbaar
- Job design
- Empirisme

## De rode benadering:

De rode benadering staat voor een talentmanagement benadering waarin vertrokken wordt van de sterkten van mensen, van datgene wat ze echt willen en waarin ze sterk zijn. De dieperliggende interesses en de 'talenten' worden in kaart gebracht. De kunst is vervolgens om deze interesses en competenties in verbinding te kunnen brengen met rollen en/of functies binnen één of andere organisatiecontext.

- We starten met 'wat er is'
- Van binnen naar buiten
- Eerder het medewerkerperspectief
- Eigenschappen zijn 'talenten'
- Sterkten... eigenschappen die opvallend aanwezig/gemakkelijk beschikbaar zijn
- Eerder 'warme' benadering, relationeel
- Betekenisvol =!
- Gericht op 'benutten', zinvolheid, ontplooiing
- Appreciative Inquiry
- Focus op sterkten en 'gebruik maken van wat er is'
- Voortgang dmv persoonlijke ontwikkeling
- Kwaliteiten en ambities zijn de motor voor de toekomst
- Sterkten zijn de basis voor excelleren
- Job sculpting, job modelling

## De paarse benadering:

In de dagelijkse praktijk is het de uitdaging deze verschillende wetenschapsfilosofieën, benaderingen en perspectieven met elkaar te combineren. Om te resulteren in een derde dimensie, die een logisch gevolg is van de rode en de blauwe benadering. De metafoor met het 3D-brilletje gaat hier ook op: er ontstaat een nieuwe realiteit, een derde dimensie, wanneer je tegelijk door het rode én het blauwe glas kijkt.

- We starten met wat er is en matchen met profielen
- Alternierend binnen buiten binnen
- Perspectief van medewerker én organisatie
- Eén gemeenschappelijke terminologie
- Observeerbare eigenschappen die bruikbaar zijn
- Observatie én reflectie
- Warm, rationeel én relationeel
- Betekenisvol, gedeeltelijk gebaseerd op objectieve observaties
- Gericht op benutten én fitten
- ROI én/door ontplooiing
- Waarderend én stimulerend
- Ontwikkelen van sterkten en neutraliseren van tekorten
- Job negotiation
- Empirisme én constructivisme

In de dagelijkse praktijk ligt de uitdaging er vooral in om deze verschillende perspectieven met elkaar te combineren. Om te komen tot een derde dimensie, een Dieptevisie.

Het is duidelijk dat ons gedrag (uitgedrukt in termen van competenties of talenten) het resultaat is van de context waarin we werken, maar ook van onze dieperliggende interesses en onze aanleg. Om over de dieperliggende interesses en capaciteiten op een transparante manier te kunnen spreken, hebben we een dieptemodel ontwikkeld, dat we vertalen met het beeld van de matroeska's.



© Quintessence Consulting 2008

In de HR-praktijk komt het erop neer om de dieperliggende interesses, talenten of competenties in verbinding te brengen met een omgeving die de sterkten weet te waarderen; niet alleen vanuit competentie- of talentdenken is deze aanpak aangewezen, ook vanuit het energetisch perspectief komt het erop aan om mensen in te zetten op die activiteiten die deel uitmaken van hun 'flow', datgene waar ze warm voor lopen, waar ze spontaan energie voor hebben, waar ze zelfs energie van krijgen.

Onze Dieptevisie, ook wel paarse benadering genoemd, staat voor een dialoog. Die dialoog kenmerkt zich door respect, door het kijken naar en het bespreken van mogelijkheden en opportuniteiten. Het gaat om op een zo objectief mogelijke manier '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 zinvol en betekenisvol proces. We streven naar een integratie waarin we sterkten én energie maximaal benutten. De paarse benadering impliceert in de praktijk een werkwijze die blijk geeft van een hoge professionele én relationele kwaliteit.

Vanuit dit geconsolideerde beeld van de werkelijkheid, en rekening houdend met de complexiteit van het menselijk functioneren, zal de praktijk van goed competentie- en talentmanagement een combinatie moeten zijn van:

- het opsporen van dieperliggende interesses en van bronnen van energie
- het identificeren van sterkten, los van een competentieprofiel eigen aan één of andere rol of functie
- het matchen van sterkten met gewenste eigenschappen in een functieprofiel door middel van oriëntatie, casting en matching.

Lou Van Beirendonck

*In 2009 zal een nieuw boek verschijnen met als titel 'Iedereen content, handleiding voor talent- en competentie management dat werkt'. In dit boek worden de traditionele thema's van talent- en competentie management aangevuld met een geïntegreerde visie en toepassingen naar de praktijk. Dit boek is een opvolger van de succesvolle publicatie 'Iedereen competent' van Lou Van Beirendonck.*

© Quintessence Consulting