

In de nieuwsbrieven van CC Consult en CC Select bespreken we elke maand een actueel thema voor lokale besturen. Afwisselend komen juridische topics of onderwerpen m.b.t. personeelsbeleid, selecties of organisatieontwikkeling aan bod.

Zesde nieuwsbrief juni 2017

## Een nieuwe trend binnen personeelsbeleid

Hoe zorgen we ervoor dat we de juiste medewerker op de juiste plaats krijgen – en vooral – wat kunnen we doen om te voorkomen dat die medewerker onze organisatie verlaat? Vragen die slimme lokale besturen zich regelmatig stellen. De uitdaging is het gewenste organogram steeds te matchen met het personeelsbestand. **COMPETENTIEMANAGEMENT** vormt hierbij stevast de basis, maar er rijzen ook ideeën om **TALENTMANAGEMENT** te implementeren.

In deze nieuwsbrief werpen we een blik op deze nieuwe stroming binnen het personeelsbeleid en geven we ook enkele tips voor de implementatie ervan.

### Competentiemanagement – de blauwe stroom

Competentiemanagement heeft gezorgd voor een danige professionalisering van het personeelsbeleid, zowel binnen private als openbare organisaties. Het gaat erom dat de organisatie met het oog op het realiseren van haar missie en doelstellingen op zoek gaat naar de juiste competenties en haar medewerkers performanter wil maken (Van Beirendonck, 2010). Duidelijke **FUNCTIEBESCHRIJVINGEN MET COMPETENTIEPROFIELEN** vormen de ideaaltypes waaraan iedereen moet voldoen. Ruimte voor de ontwikkeling is er wel, maar vooral met als doel het matchen van de medewerkers aan het ideaalprofiel. Vaker wel dan niet leidt dit ertoe dat de ontwikkeling van medewerkers gericht is op het wegwerken van zwaktes eerder dan het inzetten van sterktes.

Omwille van de objectieve, rationele maar enigszins kille benadering wordt competentie management dan ook vaak de “blauwe” stroom genoemd. Ondanks de vele voordelen van deze benadering zijn er toch een aantal **BEPERKINGEN** waar organisaties, en dus ook openbare besturen, tegenaan lopen:

1. hoe passen ad-hoc projecten en nieuwe uitdagingen binnen dit model ?
2. hoe houden we gedreven medewerkers gemotiveerd binnen die enigszins rigide taakverdeling?

Een stroming die hier een antwoord op meent te bieden is het talentmanagement: de rode stroom.

### Talentmanagement – de rode stroom

In tegenstelling tot de blauwe stroom wordt binnen talentmanagement de focus gelegd op het **DETECTEREN VAN TALENT EN DE VAARDIGHEDEN DIE REEDS AANWEZIG ZIJN** bij de medewerkers. Er wordt aan de medewerkers gevraagd hoe zij de organisatie zien evolueren, en wat hun rol daarbinnen is of kan zijn. Op die manier krijg je niet alleen inzicht in de huidige rol die die persoon invult, maar ook op alle mogelijke rollen die hij of zij *kan* invullen.

Deze benadering hanteert duidelijk het **MEDEWERKERSPERSPECTIEF**; niet alleen de competenties voor de huidige *functie* worden bekeken, maar ook andere interesses en sterktes van de *persoon*. De bedoeling is die sterktes in te zetten in het radarwerk van de organisatie. Dit is duidelijk een andere benadering dan de blauwe stroom, waarbij de organisatie op voorhand al bepaalt welke de eigenschappen en afmetingen van elk tandwiel nodig zijn om te passen binnen de toegewezen plaats.



Vaak wordt talentmanagement ook nu al onbewust toegepast. Welke organisatie heeft niet die persoon met een affiniteit voor ICT, die bestookt wordt met hulpvragen als de printer het weer eens niet doet of het internet zijn kuren heeft? Talentmanagement gaat deze intuïtieve invulling vastleggen en opentrekken zodat verborgen talenten aan de oppervlakte komen.

### Een samenloop van rivieren – de parse stroom

Gelukkige werknemers en een grotere betrokkenheid is natuurlijk allemaal goed en wel, maar hoe rijm je dat met de organisatiedoelen? De parse stroom **COMBINEERT DE STERKTES VAN BEIDE BENADERINGEN**. Het gaat om een continue **WISSELWERKING** tussen medewerker en organisatie. Interesses en talenten van medewerkers worden gezamenlijk besproken – bijvoorbeeld binnen ontwikkelgesprekken - en steeds in functie van de noden van de organisatie en de ruimte die ervoor beschikbaar is geplaatst.

Net zoals elke kleur veel schakeringen heeft zal ook de *paarsheid* van de organisatie verschillen: afhankelijk van de unieke omstandigheden, specifieke uitdagingen maar ook het personeelsbestand of de beschikbare middelen zal een organisatie eerder overhellen naar de blauwe kant of eerder naar de rode kant. **COMPETENTIEMANAGEMENT BLIJFT ECHTER STEEDS DE BASIS**. Gooi de functiebeschrijvingen zeker niet overboord, maar bekijk in welke mate je als organisatie een talentlaagje eraan kan vastklikken. Er is hierbij zeker *geen one-size-fits-all-aanpak*. *Welk talentmanagement past bij jouw organisatie?* Enkele richtlijnen!

- **Hoe divers is mijn huidig team?** Talentmanagement is makkelijker te implementeren bij een veelzijdig team met complementaire talenten.
- **Hoe “rood” zijn de leidinggevenden?** Staan zij open voor talentmanagement? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat zij talenten detecteren en inzetten?
- **Hoe hoog is de huidige werkdruk?** Hoe hoger de werkdruk, hoe moeilijker het is om ruimte te maken voor het opnemen van nieuwe rollen.

### Hoe gaan we ermee aan de slag?

Rood, blauw, paars of roze met spikkeltjes, met een gecombineerde aanpak kan elke organisatie zijn voordeel doen. We geven tot slot een beknopt stappenplan om van start te gaan met talentmanagement (Buttiens, 2016).

- **Leg je eigen visie op talentmanagement en de voordelen vast in een charter.** Richtvragen voor je charter zijn onder meer: *Waarom willen wij ook talentmanagement invoeren? Hoe gaan we dit doorvoeren? Voeren we dit door voor alle medewerkers of richten we ons op een aantal cruciale rollen?*
- **Responsabiliseer leidinggevenden.** Zij moedigen de medewerkers aan en maken hun wensen bespreekbaar. Zij zijn supervisor én coach en vervullen een cruciale rol. Zorg dus dat zij het beoogd talentbeleid zeker uitdragen!
- **Betrek je medewerkers.** Breng hen in eerste instantie op de hoogte van je “talentfilosofie” en houd hen daarna betrokken. Moedig nieuwe suggesties aan en ga in ontwikkelgesprekken in op hun wensen, ambities, interesses en opportuniteiten binnen organisatie. Dat gebeurt al simpelweg met de vraag *“Hey, wat wil jij veranderen om je job gevarieerder in te vullen?”*

### *Meer informatie?*

Op onze website [www.ccconsult.be](http://www.ccconsult.be) of [www.ccselect.be](http://www.ccselect.be) vindt u meer info over onze dienstverlening of contacteer [info@ccconsult.be](mailto:info@ccconsult.be).

**CC CONSULT - TEAM ORGANISATIEONTWIKKELING:** Luc De Bock, Chris De Bock, Freya Schreurs, Charlotte Auwers, Matthias Vandenbussche, Constant Pompen en Joni Desmeth

**CC SELECT:** Luc De Bock, Sabrina Daems, Marlies Keppens, Maxim Wouters en Nick Mestdagh

### **Bronnen**

Buttiens, D. (2016). *talentmanagement in de Vlaamse Overheid (Doctoraatsproefschrift)*. Leuven: K.U. Leuven.

Van Beirendonck, L. (2010). *Iedereen content*. Tielt: Lannoo.