

MENSEN MAKEN HET VERSCHIL

MENSEN MAKEN HET VERSCHIL

*Luc Sels
Lut Crijns*

OF HOE
U MEER
RENDEMENT
UIT TALENT
HAALT



LANNOO
CAMPUS

D/2013/45/249 – ISBN 978 94 014 1036 6 – NUR 801

Vormgeving cover en binnenwerk: Peer De Maeyer

© Luc Sels, Lut Crijns & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

9 **VOORWOORD - KAREL PLASMAN**

11 **OVER DE AUTEURS**

12 **HOOFDSTUK 1: WAT IS DAT, UW TALENT?**

- 15 Deel van ons dagelijks taalgebruik
- 17 Talent als ontwikkelde gave
- 19 Sterkte als benut talent
- 23 De implicaties voor talentmanagement
- 24 Waar hebben we het niet over?
- 24 Talent versus potentieel
- 25 Talent versus competentie
- 27 Uw talent, uw talentmanagement

28 **HOOFDSTUK 2: OORLOG OM TALENT**

- 32 Oorlog, of een akkefietje?
- 33 Hoogspanning
- 35 Knelpunten economie
- 38 Banenwissel
- 41 Demografische wissel
- 44 Chemie, kunststoffen en life sciences, een voorbeeld
- 46 Een maatschappelijke zorg

49 **BEST PRACTICE UZ Brussel: Geen status, geen opbod**

52 **HOOFDSTUK 3: DE OORLOG OM TALENT CREËREN WE ZELF**

- 55 De risico's van externe attributie
- 56 Neen, de markt werkt niet (altijd) zelfcorrigerend

- 58 Geen hoge nood
- 59 Catch 22
- 61 Uw talent versus uw diploma
- 63 Doelgroepvergroting
- 66 Wat we zelf kunnen doen

- 68 BEST PRACTICE **Audi Brussels: Inspraak is cruciaal**

72 **HOOFDSTUK 4: POTENTIEEL EN TALENT**

- 75 De nine box- methodiek
- 77 Wat is potentieel?
- 79 De aantrekkelijkheid van potentieel
- 80 De vervolmaking van potentieel
- 82 Ontsporing: wanneer potentieel niet waargemaakt wordt

- 87 BEST PRACTICE **Coca-Cola Enterprises: Ruimte voor initiatief**

90 **HOOFDSTUK 5: COMPETENTIE EN TALENT**

- 94 Het tipje van de ijsberg
- 96 Van competenties tot waarden
- 98 Overstijgen van het individuele
- 99 Conclusie

- 101 BEST PRACTICE **Bayer: ‘Talentbeheer kun je niet outsourcen’**
- 104 BEST PRACTICE **Croix-Rouge de Belgique: ‘We willen niet aan bricolage doen’**

108 **HOOFDSTUK 6: TALENT EN LEIDERSCHAP**

- 111 Talent en leiderschap
- 112 Talentgericht leiderschap
- 113 Onder de waterspiegel
- 115 Mindsets
- 116 Mindsets en leiderschap

- 117 De leegerichte mindset
- 120 Mindset van appreciatie
- 121 Mindset van vertrouwen
- 123 Conclusie

- 125 **Visie van Jan De Schepper, voorzitter van het Vlaamse forum voor ICT-bedrijven en -gebruikers ADM, voormalig CEO Telindus**
- 127 **BEST PRACTICE FOD WASO: “Eilanden verbinden”**

130 **HOOFDSTUK 7: BINDEN VAN TALENT**

- 134 Focus op vermijdbaar verloop
- 135 Verloop is nodig, zij het met mate!
- 137 Hoed u voor financieel opbod
- 139 Peil naar het loopbaanscript van uw talenten
- 141 Zoek uit waarom medewerkers *blijven*
- 142 Retentie start voor de aanwerving
- 144 Retentiemanagement, een bedrijfsspecifiek verhaal

- 146 **BEST PRACTICE KU Leuven: ‘Businessdienst die met HR bezig is’**
- 148 **BEST PRACTICE Partena: Het belang van kritische evaluaties**

152 **HOOFDSTUK 8: DUURZAME INZETBAARHEID VAN TALENT**

- 156 Management by objectives
- 157 Hoed u voor de omgekeerde u
- 159 De vele betekenissen van leeftijd
- 160 Maak van de oudere werknemer weer een medewerker
- 161 De omgekeerde u is geen wetmatigheid
- 163 Maak ontziebeleid niet tot default
- 164 Laat 55-plussers niet met rust
- 165 Wat het verschil maakt? Dat beetje proactiviteit
- 167 En natuurlijk ook moed en doorzettingsvermogen

- 168 **BEST PRACTICE Vlaamse overheid: Sleepboten en tankers**

172 **HOOFDSTUK 9: DE HARDWARE VAN TALENTMANAGEMENT**

- 175 Waarom talent ons tot prestatie motiveert
- 177 Enkel talent volstaat niet
- 178 Reis door de tijd
- 180 De kracht van een positief mensbeeld
- 182 Motivatie is een systeem, geen persoonskenmerk
- 184 Talent duurzaam motiveren in werkbare jobs
- 186 Hoe is het gesteld met de kwaliteit van jobs in Vlaanderen?
- 189 Talent beter benutten
- 190 Een job op mijn maat
- 194 Een talentstrategie op maat van de organisatie

- 197 **Visie van Herman Van de Velde,
managing director Van de Velde**

- 200 **Visie van Pascale Van Damme, Managing Director
Dell Belgium-Luxemburg**

202 **HOOFDSTUK 10: LESSEN**

- 205 Les 1
- 206 Les 2
- 208 Les 3
- 209 Les 4
- 211 Les 5
- 212 Les 6
- 214 Les 7
- 215 Les 8
- 218 Les 9
- 220 Les 10

- 225 **Referenties**

VOORWOORD

De wereld verandert in een hoog tempo. Bankencrisis, schuldencrisis, economische crisis ... we zitten er sinds 2008 middenin. Het bedrijfsleven in Europa zit in zwaar weer en de voorspellingen voor de eerste jaren wijzen helaas nog niet op een kentering. Dit wakkert discussies over ons economisch systeem aan. Op maatschappelijk vlak staan we eveneens voor grote uitdagingen.

In een dergelijke context is het alle hens aan dek. Het talent in onze organisaties kan het verschil maken. Op voorwaarde dat wij er als bedrijfsleiders en HR-professionals in slagen om meer mensen vandaag inzetbaar te maken en een loopbaan lang ook inzetbaar te houden. We hebben hierbij overigens een visie nodig die de muren van bedrijven en sectoren overstijgt. Dat is nodig voor een sterke en flexibele arbeidsmarkt waarin mensen gestaag mee kunnen blijven evolueren. In onze complexe wereld waarin kennisdeling, informatiesnelheid en innovatiekracht bepalend zijn voor duurzame groei, ontstaan bovendien meer sterke partnerships tussen ondernemers. We hebben daarom grote nood aan gedeelde inzichten en beleidspraktijken die het inzetten en ontwikkelen van talent op de werkvloer ondersteunen. Het is vanuit deze vaststelling en mijn persoonlijke overtuiging dat mensen het verschil maken, dat ik samen met professor Luc Sels in 2010 de 'Acerta Leerstoel Talentmanagement en Employability' aan de KU Leuven heb opgericht. Het Onderzoekscentrum Personeel en Organisatie is internationaal erkend voor het werk dat geleverd wordt op het vlak van talentmanagement en employability. Acerta is als toonaangevende HR-dienstengroep partner van ondernemers en organisaties en een bevoorrechte getuige van de praktijk. Met deze leerstoel realiseren we samen de ambitie om de brug tussen onderzoek, beleid en bedrijfspraktijk te versterken.

U hebt het resultaat van deze samenwerking nu in de hand. Welke bedrijfs-economische effecten hebben specifieke HRM- en leiderschapspraktijken op organisatieniveau? Welke zijn de noodzakelijke ingrediënten van een op inzetbaarheid en talentbenutting gericht personeelsbeleid? Welke return mag en kunt u verwachten van uw investeringen in talent?

De auteurs zijn er niet op uit om mijn en uw vragen sluitend te beantwoorden met tips en tricks. Ze behoeden ons zo voor een grote valkuil. U weet wel: 'one size fits nobody'. U put er ongetwijfeld wel visie en praktijkinzichten uit waarmee u zelf aan de slag kunt. Ik ben ervan overtuigd dat u meer rendement uit uw talent zult halen. Ik wens u daarbij veel succes.

Karel Plasman
Gedelegeerd bestuurder Acerta

OVER DE AUTEURS

Luc Sels is decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven.

Lut Crijns is Managing Director HR en Interne communicatie bij Acerta.

De wetenschappelijke inzichten werden uitgediept door het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. De bijdragen werden geleverd door:

Nicky Dries is als assistant professor verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven (hoofdstuk 1, hoofdstuk 4).

Sanne Nijs is als doctoraal onderzoeker verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven (hoofdstuk 1).

Marlies Veestraeten is als doctoraal onderzoeker verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven (hoofdstuk 6).

Hannes Leroy is als assistant professor verbonden aan de Johnson School of Business van Cornell University en aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven (hoofdstuk 5, hoofdstuk 6).

HOOFDSTUK 1

**WAT IS DAT,
UW TALENT?**

‘Ik heb geen speciaal talent.
Ik ben slechts nieuwsgierig.’

ALBERT EINSTEIN

Talentmanagement is hot! In de HR-praktijk is er natuurlijk al lang aandacht voor de vraag hoe talenten geïdentificeerd, ontwikkeld, benut en behouden kunnen worden. De jongste jaren groeit de interesse echter ook in de managementliteratuur, en sinds kort zelfs in de ‘ernstige’ academische circuits.

De groeiende aandacht leidt jammer genoeg niet tot meer systematiek en consistentie in het gebruik van termen zoals *talent* en *talentmanagement*. Talent is tegelijk een buzzword en een containerbegrip. Er wordt met definities en omschrijvingen gegoocheld. Het gebrek aan consensus over de precieze betekenis van talent straalt negatief af op de invulling van talentmanagement. Het is een label dat goed klinkt en HRM een zweem van ambitie en *sérieux* bezorgt. Maar achter dat holle etiket staat een reuzen-grote container. Gevuld met uiteenlopende opinies, visies en praktijken.

Een boek over talent zonder een rubriek over de betekenis ervan, is zoals een landkaart zonder legende. We proberen u daarom eerst het bos weer door de bomen te laten zien.

DEEL VAN ONS DAGELIJKS TAALGEBRUIK

Wie of wat is talent? Er is geen eenduidig antwoord. In de context van het bedrijfsleven is elke consistentie zoek. In de academische literatuur wordt het zo mogelijk nog warriger. Zelfs *Van Dale* helpt ons niet meteen vooruit, want houdt diverse betekenissen open.

ta·lent

1 (Bijbel) *bep. gewicht aan goud of zilver*

2 *natuurlijke begaafdheid; aanleg*

3 *iemand met veel aanleg*

De man en vrouw in de straat neigen in hun gebruik van de term ‘talent’ veelal naar de derde betekenis. Ze komen met namen aandragen. Marlon Brando die de pannen van het dak speelt in *The Godfather* was een talent. Sven Nys die, al een eind in de dertig, met zijn combinatie van technische vaardigheid en uithoudingsvermogen vijftien overwinningen in één seizoen achter zijn naam schrijft, is een talent. De jeugd van tegenwoordig vindt *Mumford and Sons* geweldige talenten, al komen we daar in die lastige sfeer van smaken en voorkeuren. En wie de dag van het overlijden van Maggie Thatcher op Twitter actief was, zal gemerkt hebben dat velen haar een talent vonden, en vele anderen veeleer een dragonder of een helleveeg. Om maar aan te geven dat de kwalificatie niet in elk maatschappelijk domein even makkelijk is.

Het begrip talent heeft bovendien een hele ontwikkeling ondergaan (Tansley, 2011). In de oudheid was het een eenheid van gewicht. Later werd het een munteenheid waarbij de term refereerde aan een zeldzaam metaal, zoals zilver. Die betekenis kennen we uit de parabel van de talenten, die symbolisch de boodschap meegeeft dat talent benut moet worden. Een boodschap die op onze arbeidsmarkt nog niet aan belang heeft ingeboet. Vanaf de dertiende eeuw zien we verwijzingen naar ‘talent’ als een dispositie of inclinatie van een persoon. Aanvankelijk verwees de term naar de gek die met bijzondere invallen getuigt van genialiteit. Later werd talent gebruikt voor personen gezegend met een uitzonderlijk hoog IQ. Doorheen de tijd werd het begrip verder opengetrokken naar (personen met) positieve eigenschappen.

Ook vandaag verwijst talent naar ‘menselijke aspecten’, personen en/of karakteristieken van personen. Toen Susan Boyle toonvast ‘I dreamed a dream’ uit *Les Misérables* neerzette, had de jury het steevast over ‘you have a true talent’. In elke reportage die vandaag op de buis verschijnt over Einstein, wordt hij geportretteerd als uniek natuurkundig talent. Ook het taalgebruik van bedrijven en HR-magazines ligt in deze lijn. Vacatureberichten verwijzen steevast naar ‘talent voor leidinggeven’. Awards worden uitgereikt om ‘young HR talent’ te belonen. Werknemers worden aangespoord opleidingen en assessments te doorlopen met als doel ‘het talent te laten floreren’.

Dit bondige overzicht geeft eigenlijk enkel aan dat talent verwijst naar iets waardevols en menselijks. Daar stopt de overeenkomst tussen de vele ver-

schillende visies. De visies zijn ruwweg terug te voeren naar twee centrale paradigma's: 'talent als een ontwikkelde gave' en 'sterkte als benut talent'. Het gaat om twee paradigma's die niet neutraal zijn voor de invulling van talentmanagement.

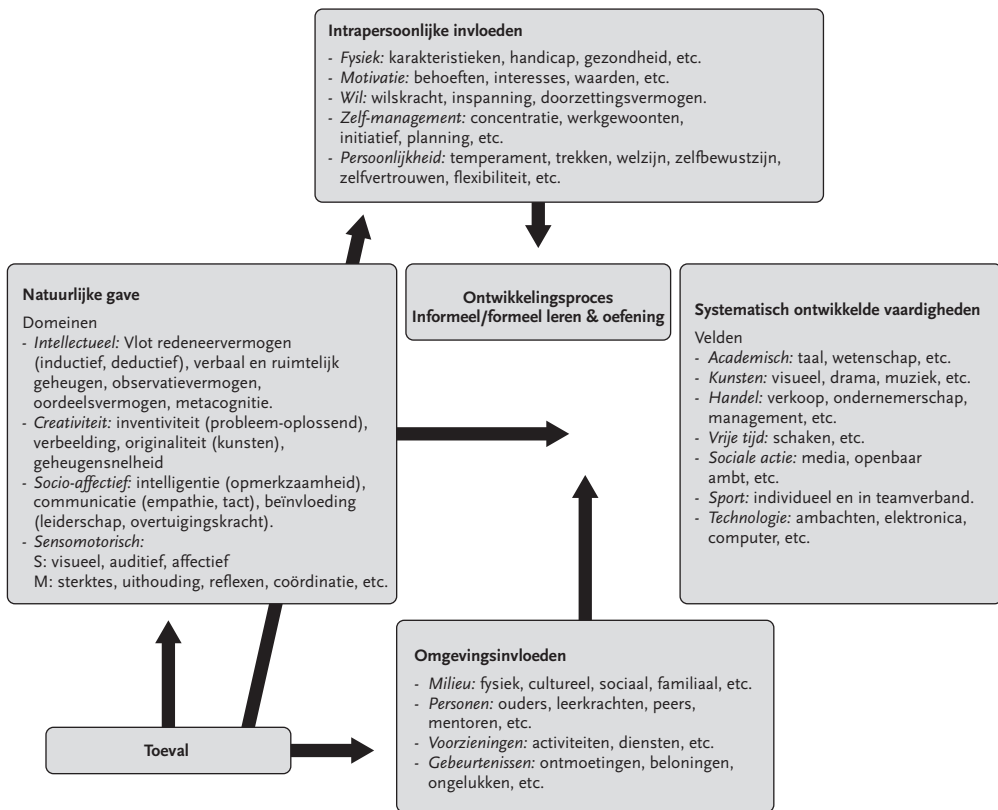
TALENT ALS ONTWIKKELDE GAVE

*'The artist is nothing without the gift,
but the gift is nothing without work.'* Emile Zola.

Veel literatuur over talent handelt over individuen die excellente prestaties hebben neergezet in een specifiek domein zoals sport, muziek, wiskunde, fysica, kunst en misschien zelfs management. Daarbij wordt aangenomen dat deze personen over een buitengewone gave beschikken. Het is deze gave die hen in staat stelt tot een domeinspecifieke vaardigheid van uitzonderlijk niveau. Dit is de kern van de *giftedness approach*.

Mozart en Picasso zijn zulke wonderkinderen. We nemen aan dat ze over een speciale en erg uitzonderlijke gave beschikten. Men spreekt echter pas van talent wanneer men deze aangeboren begaafdheid, via systematische ontwikkeling, kan omzetten in een hoogstaande beheersing van de vaardigheid. In deze visie wordt talent dan ook gedefinieerd als een in een bepaald domein systematisch ontwikkelde gave, die iemand – wanneer daartoe de nodige condities vervuld zijn – in staat stelt om uitmuntende prestaties neer te zetten. Bij de invulling van uitmuntendheid wordt dan vaak gerefereerd aan de top 10 procent in vergelijking met leeftijdsgenoten met dezelfde ervaring in dat domein (Gagné, 2004).

Belangrijk is dat ook in deze visie erkend wordt dat zonder oefening een gave nooit uitgroeit tot een talent. De ontwikkeling van een gave in een talent wordt niet alleen beïnvloed door individuele factoren zoals motivatie en persoonlijkheid. Ze is ook sterk onderhevig aan contextfactoren zoals sociale steun door vrienden en familie. Ook toeval speelt wellicht een rol. De diverse factoren worden systematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. De ontwikkeling van gaven in talenten (naar Gagné, 2004)

In de 'giftedness'-benadering gaat veel aandacht naar de vroegtijdige identificatie van de *lucky few*. In een groot deel van de twintigste eeuw domineerden testcores als predictoren van gaven. Enkel wie extreem hoog scoorde op een cognitieve intelligentietest (IQ) kwam in aanmerking voor een begaafdheidsprogramma (Bélanger & Gagné, 2006). Vanaf de jaren tachtig is dit enigszins gekenterd. Intelligentie werd niet langer als een louter cognitieve aangelegenheid gezien, maar werd verruimd naar linguïstische, logisch-wiskundige, ruimtelijke, muzikale, lichamelijk-kinesthetische, interpersoonlijke en intrapersoonlijke begaafdheid. Zo spreken Brown et al. (2005) van begaafde en getalenteerde kinderen als ze bewijs leveren van hoge intellectuele, creatieve, artistieke, academische of leiderschapsprestaties.

Mensen kunnen dus dankzij hun gaven uitblinken in diverse domeinen zoals theater, ondernemerschap, hockey, poëzie, fysica etc. Eenzelfde gave kan zich manifesteren in uiteenlopende talenten. Door gave te koppelen aan een bredere notie van intelligentie en open te trekken naar een brede waaier van domeinen, heeft het begrip geleidelijk een minder elitaire invulling gekregen. Al blijft de referentie aan toppresterders in een bepaald domein overeind. Selectiviteit blijft het onderscheidende kenmerk in deze benadering.

STERKTE ALS BENUT TALENT

*'Hide not your talents. They for use were made.
What's a sundial in the shade?' Benjamin Franklin.*

Talenten en sterktes worden vaak met elkaar in verband gebracht. Sterktes verwijzen naar die karakteristieken van personen die hen toelaten om op hoog niveau te presteren. Ook hier zien we een duidelijk onderscheid tussen talent en sterkte. Een talent is van nature aanwezig, maar wordt pas een sterkte wanneer men het talent inzet, gebruikt en verder ontwikkelt. Talenten die ingezet worden, leiden tot de ervaring dat men sterk en goed in iets is. De positieve gevoelens, het verhoogde energiepeil en de intrinsieke motivatie die daaruit voortvloeien, zetten mensen aan om op het maximum van hun vermogen te presteren.

Talenten zijn dus (natuurlijk) terugkerende patronen van gedrag, gedachten en gevoelens die productief kunnen worden ingezet. Sterktes verwijzen naar de karakteristieken van personen die hen toelaten om consistent heel goede prestaties in een bepaalde activiteit neer te zetten. Aan een sterkte ligt een combinatie van natuurlijk talent en ontwikkelde vaardigheden en kennis ten grondslag.

Deze *strengths approach* vertrekt van de overtuiging dat mensen activiteiten die gerelateerd zijn aan hun talenten met meer passie zullen uitvoeren. Ze beleven er plezier aan, vinden ze belangrijk en investeren er dan ook tijd en energie in. Het is precies de passie die maakt dat we bij talent over een terugkerend patroon kunnen spreken. Passie gaat op haar beurt samen met hoge prestaties. Precies daarom is het belangrijk om medewerkers aan te spreken op hun talenten, en dus op hun sterktes.

In tabel 1 verzamelen we een lijst van sterktes zoals beschreven door Buckingham & Clifton (2001). We geven ook aan voor welke activiteiten mensen typisch warmlopen wanneer ze in iets sterk zijn. Het is de specifieke combinatie van sterktes die medewerkers uniek maakt en die ook het best door organisaties aangesproken en benut wordt.

Tabel 1. 34 sterktes (naar Buckingham & Clifton, 2001).

Sterkte	Activiteiten
Aanmoediging	U ziet het potentieel in anderen. U ondersteunt anderen in het ervaren van succes door haalbare, maar uitdagende opdrachten aan te bieden, waarmee zij hun potentieel kunnen waarmaken.
Aanpassingsvermogen	Uw aanpassingsvermogen stelt u in staat om steeds alert te reageren op onverwachte behoeften van het moment.
Actiegerichtheid	U gaat graag over tot actie. U bent ervan overtuigd dat dit tot de beste resultaten leidt. Deze resultaten wendt u aan als middel om het leren te optimaliseren.
Analytisch vermogen	U heeft een analytische ingesteldheid en vraagt mensen dan ook steeds om zich nader te verklaren en bewijsmateriaal voor standpunten aan te dragen. U houdt van objectiviteit (feiten) en treedt onpartijdig op.
Behoedzaamheid	U bent een bedachtzaam persoon en overweegt steeds de nadelen die verbonden zijn aan bepaalde opties, alvorens op een voorzichtige wijze tot actie over te gaan.
Communicatie	U houdt ervan zaken uit te leggen, te beschrijven, dingen neer te pen- nen, mensen te verwelkomen, en in het openbaar te spreken.
Competitie	U bent zich steeds bewust van de prestaties van anderen en zal deze als maatstaf gebruiken voor uw eigen prestaties. Beter presteren dan soortgelijken vormt uw uiteindelijke doel.
Contextualisering	U kijkt naar het verleden om het heden te begrijpen en de toekomst te kunnen voorspellen. U zoekt steeds naar de onderliggende redenen van bepaalde gebeurtenissen.
Discipline	U houdt van een voorspelbare, gestructureerde wereld waarin plannen kunnen worden gemaakt die met toewijding en precisie kunnen worden uitgevoerd.
Empathie	U voelt de emoties en behoeften van mensen rondom u perfect aan. U helpt hen deze adequaat te verwoorden.
Focus	U heeft behoefte aan een duidelijke bestemming in uw leven en in uw werk. U stelt uzelf continu doelen die u toelaten om efficiënt te werken.

Harmonie	U probeert conflicten zoveel mogelijk te vermijden of op te lossen. U tracht te zoeken naar overeenkomsten tussen mensen zodat deze in harmonie kunnen samen leven en/of werken.
Hersteldrang	U lost graag problemen op. U vindt het uitdagend om de symptomen van problemen uitgebreid te analyseren om op basis daarvan een door-dachte oplossing aan te bieden.
Ideëenvorming	U wordt gefascineerd door allerhande ideeën. Uw brein zoekt continu naar verbanden die helpen de wereld te verhelderen.
Individualisering	U bent aangetrokken tot de unieke kwaliteiten waarover elk individu beschikt. U heeft vooral aandacht voor de verschillen tussen mensen en probeert deze ten volle te benutten.
Input	U bent weetgierig en hebt vele interessegebieden waarover u informatie vergaart. U houdt van de complexiteit van het leven en wenst daar graag veel over te weten.
Intellect	U houdt van mentale activiteit. U bent introspectief en trekt zich graag terug om verschillende ideeën mentaal te exploreren.
Leergierigheid	U heeft veel belangstelling voor het leerproces. U wilt zichzelf permanent blijven vormen.
Maximalisering	U streeft ten alle tijden naar uitmuntendheid, ook al kost dat behoorlijke inspanningen.
Onpartijdigheid	U vindt het belangrijk dat mensen op gelijke voet worden behandeld en dat regels voor iedereen consistent worden toegepast.
Organisatievermogen	U probeert steeds te zoeken naar de beste manier om iets voor elkaar te krijgen. U organiseert het liefst complexe dingen die zich zullen vol-trekken in een dynamische omgeving.
Overtuiging	U heeft bepaalde kernwaarden die oriënterend zijn voor de inrichting van uw leven. Leven volgens deze waarden geeft u zin en betekenis.
Positivisme	U bent enthousiast en energiek. U deelt graag complimenten uit en ziet in elke situatie het beste.
Prestatiegerichtheid	U heeft een constante behoefte om dingen te bereiken. Dit brengt u er steeds toe nieuwe taken op te nemen en nieuwe uitdagingen aan te gaan.
Relatievorming	U put vreugde en kracht uit het samen zijn met vertrouwde mensen. U streeft naar oprechte en sterke relaties met uw vrienden, die gebaseerd zijn op wederzijds respect en vertrouwen.
Samenhorigheid	U wilt mensen het gevoel geven dat ze bij een groep horen en ertoe doen. U heeft een open instelling en tracht iedereen in de groep te betrekken.

Significantie	U wilt worden gewaardeerd door anderen. U wilt zich onderscheiden op basis van de unieke sterke eigenschappen waarover u beschikt.
Strategisch inzicht	U bent in staat om patronen te onderscheiden in de complexiteit en van daaruit de beste weg voorwaarts te vinden. U heeft daarbij aandacht voor alternatieve scenario's.
Sturingskracht	U neemt graag de leiding. U houdt ervan uw mening te delen. U zegt eerlijk hoe de zaken ervoor staan en verwacht dat anderen dat ook doen.
Toekomstgerichtheid	De toekomst fascineert u en u heeft een gedetailleerd beeld over hoe deze er zal uitzien.
Verantwoordelijkheidsbesef	U houdt zich altijd aan uw woord. Verplichtingen, hoe klein of groot deze ook zijn, worden altijd nagekomen.
Verbondenheid	U bent ervan overtuigd dat alles om een reden gebeurt. Iedereen is volgens u deel van een groter geheel, wat maakt dat de mensheid met elkaar verbonden is.
Innemendheid	U geniet ervan om nieuwe mensen te ontmoeten en hier een goede verstandhouding mee op te bouwen.
Zelfzekerheid	U hebt alle vertrouwen in wat u kan. Door dit vertrouwen durft u risico's te nemen en uitdagingen aan te gaan.

Organisaties en hun leidinggevenden moeten niet alleen ruimte laten voor individuele verschillen in sterktes, ze moeten ook hun voordeel halen uit deze diversiteit. Deze visie stuurt dan ook aan op een geïndividualiseerde aanpak in talentmanagement, die voldoende oog heeft voor de unieke combinatie van sterktes van elke medewerker.

In het HR-beleid gaan we er nog vaak vanuit dat ontwikkeling, ongeacht de specifieke talenten waarover men beschikt, op alle domeinen mogelijk is. Daarenboven focust men zich vaak op de zwakke punten van medewerkers, die zogezegd ontwikkeling behoeven. In de *strengths*-benadering erkent men daarentegen dat mensen niet in alle domeinen sterktes kunnen verwerven. Het zijn de sterke punten van medewerkers die de meeste ruimte voor groei bieden en dus de aandacht verdienen. Spreek medewerkers vooral aan op hun sterktes, en het engagement, de betrokkenheid, de productiviteit en dus finaal het rendement zullen niet uitblijven.

DE IMPLICATIES VOOR TALENTMANAGEMENT

Zowel de *giftedness*- als de *strengths*-benadering hebben hun waarde. Het wellicht grootste verschil schuilt in de visie op het relatieve belang van *nurture* versus *nature*. In beide visies wordt aangenomen dat aangeboren karakteristieken functioneren als een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor toekomstige prestaties. Hoewel beide benaderingen aangeven dat talent een samenspel is tussen aangeboren en ontwikkelde factoren, is de concrete invulling erg verschillend.

De *giftedness*-benadering start van de overtuiging dat slechts enkelen van nature gezegend zijn met een gave die hen tot uitmuntende prestaties kan leiden. Hoewel de diversiteit in gaven daarbij wordt erkend, wordt niet iedereen als ‘begaafd’ beschouwd omdat de natuurlijke component kan ontbreken. In de *strengths*-benadering gaat men ervan uit dat iedereen beschikt over talenten, maar dat de constellatie van deze talenten uniek is voor elk individu. Zo zullen sommigen beschikken over ‘organisatievermogen’ gecombineerd met ‘onpartijdigheid’, anderen over ‘intellect’ in combinatie met ‘harmonie’. De natuurlijke component bepaalt in deze visie dus louter welke talenten je kunt ontwikkelen en niet of je al dan niet talenten hebt.

Vult men talent in als een gave, dan neigt talentmanagement veeleer naar een elitaire visie. De middelen gaan dan naar het identificeren, nomineren, selecteren en evalueren van de enkelingen die getalenteerd zijn, veelal het selecte kringetje van *high potentials*. De ontwikkelingstrajecten en carrièremogelijkheden worden voor hen voorbehouden met als doel hun ontplooiing en inzet zodat ze, in vergelijking met niet/minder getalenteerde werknemers, op continue basis uitmuntende prestaties kunnen leveren en ‘het verschil’ kunnen maken. Wanneer men talentmanagement organiseert volgens deze visie op talent, zullen begaafden een speciale behandeling verdienen.

De *strengths*-benadering leidt tot een meer inclusieve invulling van talentmanagement. Niet de selectie maar de ontwikkeling van talenten zal de aandacht krijgen. Alvorens talent verder te ontwikkelen zal men via talentdetectie eerst bepalen over welke talenten men beschikt, zodat deze gericht kunnen ontwikkeld worden tot sterktes die leiden tot prestaties naar het maximum van ieders vermogen. Omdat sterktes de manifestaties zijn van de unieke talenten waarover iemand beschikt, zal men in talentmanage-

ment een geïndividualiseerde aanpak hanteren met inclusie van elke medewerker. In tabel 2 brengen we de verschillen en gelijkenissen in kaart.

Tabel 2. *Gave versus sterkte*

Verschillen		Gelijkenissen
Giftedness approach	Strengths approach	
Elitair	Democratisch	Beïnvloeding van contextfactoren (nature + nurture)
Gave als aangeboren, talent als ontwikkeld	Talent als aangeboren, sterkte als ontwikkeld	
Speciale behandeling voor begaafden	Geïndividualiseerde aanpak voor iedereen	
Uitmuntendheid op één of enkele (talent) domein(en)	Unieke combinatie van meerdere talenten	Erkenning dat men niet in alles getalenteerd kan zijn
Ontwikkeling van gaven levert uitmuntende prestaties met de anderen als maatstaf	Ontwikkeling van talent levert uitmuntende prestaties met jezelf als maatstaf = Maximum uit zichzelf halen	
Beter dan anderen presteren		

WAAR HEBBEN WE HET NIET OVER?

We hebben de twee dominante visies geschetst. Maar er circuleren nog heel wat andere opvattingen over talent. We zien dat talent daarbij heel vaak als synoniem gebruikt wordt van potentieel of competentie. De verwarring neemt hierdoor alleen maar toe. We profileren de verschilpunten.

TALENT VERSUS POTENTIEEL

Potentieel en talent worden vaak in één adem genoemd. De verwarring wordt natuurlijk gevoed doordat heel wat bedrijven talentmanagement zullen omschrijven als ‘HRM gericht op *high potentials*’. Het hoeft dan niet te

verwonderen dat potentieel en talent als inwisselbare begrippen worden gebruikt. Potentieel verwijst echter naar toekomstige mogelijkheden, naar de capaciteit om iets meer te worden dan men is (Silzer & Church, 2009). Potentieel verwijst naar iets dat momenteel nog niet gerealiseerd is, maar wel latent aanwezig. Net zoals dit voor talent geldt, kan men potentieel voor een heel ruime reeks van taken en opdrachten hebben.

Ongeacht de terminologie die men hanteert – gave of sterkte – ligt het uiteindelijk doel bij talentmanagement in het duurzaam benutten van talenten die men heeft aangetrokken. Talent, in tegenstelling tot potentieel, heeft dus een hier-en-nu-karakter, waarbij de positieve effecten van het aanwenden van talent centraal staan. Hoewel aan talent latente (aangeboren) factoren ten grondslag liggen, ligt de klemtoon op de manifestatie van dit talent. We zouden de natuurlijke factoren onderliggend aan talent kunnen gelijkstellen aan potentieel. Via (informele, non-formele, of formele) training en ontwikkeling en een positieve invloed van diverse contextfactoren (zie figuur 1) kan dit potentieel zich dan manifesteren in een talent dat leidt tot uitmuntende prestaties in het heden.

TALENT VERSUS COMPETENTIE

Competenties en competentie management zijn eveneens ingeburgerde begrippen. Competentieprofielen fungeren vaak als spil van het HR-beleid. Talent wordt dikwijls gelijkgesteld aan competentie, waardoor talentmanagement en competentie management dezelfde lading dekken. Een competentie verwijst daarbij naar groepen of basisstructuren van met elkaar samenhangende inzichten, vaardigheden en houdingen die nodig zijn om nu en in de toekomst effectieve prestaties te kunnen leveren (Baert, De Witte & Sterck, 2000). Naast specifieke competenties bestaan er eveneens metacompetenties die, op een meer algemeen niveau, het leren en ontwikkelen van individuen bevorderen. Gegeven hun algemene karakter, zullen ze een invloed uitoefenen op een grote variëteit aan jobs en functies. Leerbehendigheid en emotionele intelligentie zijn enkele voorbeelden van dergelijke metacompetenties en worden, samen met meer specifieke competenties, ook wel eens als talenten benoemd. Toch zijn er verschillen tussen beide begrippen.

Talent is iets unieks en waardevols, waar een aangeboren element deel van uitmaakt. Een competentie daarentegen wordt geacht aanleerbaar te zijn.

Het inzetten van een competentie leidt tot goede prestaties, maar niet noodzakelijk tot excellente prestaties zoals talent dat doet. De moeilijkheid is dat een talent zich uit in (extreem goede) competenties. Iemand die getalenteerd is in een bepaald domein, zal ook over competenties beschikken die daaraan gerelateerd zijn. Een getalenteerd persoon zal echter bij de top-presteerders behoren op deze competentie. Hiermee wordt de zeldzaamheid van talent, in tegenstelling tot deze van een competentie, benadrukt (Gagné, 2004). Dit is het facet van excellentie, eigen aan (de meer elitaire visie op) talent.

Er is nog een verschilpunt tussen talent en competentie. Bij een talent wordt meer aandacht gevestigd op de passie om bepaalde activiteiten uit te voeren. Een talent is iets waar je van nature warm voor loopt en wat je energie en plezier geeft. Men kan daarentegen over competenties beschikken, die men niet bijzonder leuk of interessant vindt. Er ontstaat vaak verwarring omdat in de omschrijving van competenties ook houdingen worden opgenomen en naar motivatie wordt verwezen. Motivatie kunnen we echter nog niet gelijk stellen aan de gepassioneerde inzet van talenten. Het gemotiveerd zijn om iets te doen, wil daarom nog niet zeggen dat men er quasi automatisch en met veel plezier tijd en energie in investeert. Deze aspecten zijn wel verbonden aan talent. Dit is het facet van passie, eigen aan talent.

De verschillen tussen de begrippen talent en competentie vertalen zich in verschillen tussen talentmanagement en competentie management. Sommige auteurs omschrijven talentmanagement als een bottom-up proces waarbij zowel het goed doen (prestaties) als het graag doen (passie) van de werknemers vertrekpunten zijn. Op basis van deze analyse wordt een functie gezocht en/of aangepast. Bij competentie management daarentegen vertrekt men van de functievereisten om een werknemer te vinden die voornamelijk de capaciteiten heeft (goed doen) om hieraan te voldoen. Andere auteurs leggen het verschil voornamelijk bij de doelgroep. Competentie management richt zich tot elke werknemer die door goede prestaties te leveren op één of andere manier bijdraagt aan de organisatie. Bij talentmanagement ligt de focus daarentegen op de enkelingen die excellente prestaties kunnen neerzetten en daarom onmisbaar zijn voor de organisatie.

UW TALENT, UW TALENTMANAGEMENT

We boden een overzicht van de verschillende benaderingen van talent die in de literatuur circuleren. Door het voornaamste kenmerk van talent te bespreken (nature-nurture) en het concept af te zetten tegen gerelateerde concepten, hebben we getracht wat duidelijkheid te scheppen in het complexe talentvraagstuk. Maar we moeten eerlijk zijn. Als er over één zaak overeenstemming bestaat, is het wel dat er geen overeenstemming is. Maar daar hoeft u zich niet noodzakelijk zorgen om te maken.

Als organisatie is het cruciaal om eerst en vooral een weloverwogen keuze te maken over de invulling die u aan talent geeft. Zowel de strategie die uw organisatie hanteert, als de cultuur waarbinnen ze functioneert, moeten hier leidend en sturend in zijn. De concrete invulling die u aan talent geeft, heeft duidelijke implicaties voor de inrichting van talentmanagement, zoals bijvoorbeeld de middelen die men investeert in specifieke HR-praktijken en de doelgroep die men daarvoor afbakent.

Belangrijk bij dit alles is om te benadrukken dat de ene visie op talent niet noodzakelijk beter is dan de andere. Het gaat erom een fit te vinden tussen uw talentdefinitie en de werking van uw organisatie, en dit vervolgens te vertalen in een organisatiespecifieke invulling van 'talentmanagement'.