

SPECIAL  
**P&O**

## Een team met talent

Goed voor organisatie  
en medewerker

### **LOU VAN BEIRENDONCK:**

'Niemand wil vijf jaar hetzelfde werk doen.'

### **OP BEGRAAFPLAATSEN**

lees je meer dan geschiedenis

### **BELAST DE VERPAKKINGEN**

van onderwegproducten

### **EEN GOED PLAN**

voor huurder en verhuurder



interview

## Niemand wil vijf jaar braaf hetzelfde werk doen

Lou Van Beirendonck is pleitbezorger van paars management waarbij het aanwerven van medewerkers op basis van competenties (de blauwe belangen van de organisatie) samengebracht wordt met de talentgedreven benadering (het rode van de passie van de medewerkers).



24

special

## Roddelen is funest

Roddelen als menselijk vlooien is geen ramp, wel het andere roddelen waarbij iemand uit is op eigenbelang of iemand anders wil kwetsen en dat dikwijls voorkomt tijdens een veranderingsproces.

CATJO OVEN



14

STEFAN DEWICKERE



30

STEFAN DEWICKERE

de toekomst

## Talent in organisaties wordt onderbenut

Ans De Vos pleit voor meer dynamiek in loopbanen. Daarom moeten organisaties meer van de talenten van medewerkers vertrekken. Meer dynamiek kan beginnen met relatief kleine initiatieven. Interne en externe stages bijvoorbeeld zijn uitdagend voor de medewerker en kunnen ook de organisatie ten goede komen.

SPECIAL  
P&O





Lou Van Beirendonck:  
'Interne mobiliteit wordt belangrijk. Nu  
maakt projectwerk groei en ontwikkeling  
binnen de organisatie mogelijk.'

# Niemand wil vijf jaar braaf hetzelfde werk doen

Medewerkers aanwerven gebeurde lange tijd op basis van competenties. Een vijftiental jaar geleden maakte de talentgedreven benadering opgang: wat kan iemand goed, wat doet hij graag? Die twee benaderingen samenbrengen is paars management.

**Lou Van Beirendonck:** 'De paarse praktijk houdt rekening met de belangen van de organisatie en met die van de medewerkers. Ze brengt de missie van de organisatie en de passie van de medewerkers samen.'



Lou Van Beirendonck:  
'Het is tof om te weten wat  
iemand graag doet en wat  
niet, maar de organisatie  
moet wel draaien. En dus is  
het de uitdaging de missie  
van de organisatie en de  
passie van de medewerkers  
bijeem te brengen.'

**L**ou Van Beirendonck is hoogleraar aan de Antwerp Management School en oprichter-directeur van Quintessence Consulting en dONUS. Hij schreef het boek *Paars management: leidinggeven met hart en cijfers*. 'In management zetten we de belangen van de organisatie en van de medewerkers dikwijls tegenover elkaar in een dilemmaformulering, een of-of. Is een organisatie mensvriendelijk of is ze zakelijk? Kijkt ze naar het rendement of naar de tevredenheid van medewerkers? Paars is een duurzame manier om met mensen in organisaties om te gaan. De organisatie en de medewerkers versterken er elkaar.'

#### **Wat betekent dat concreet?**

'We hebben jarenlang personeelsmanagement gevoerd vanuit het perspectief van de organisatie. Missie, visie, strategieën, rollen, functies, dat waren de sleutelwoorden. De organisatie verwacht bepaalde competenties en meet in welke mate mensen daaraan voldoen. Voldoen ze er niet aan, dan komen ze niet in



aanmerking voor de baan. Voldoen ze er bijna aan, dan leiden we ze op in die competenties waarvoor ze onvoldoende scoren. Dat is de blauwe aanpak, sterk top-down, redelijk koud, rationeel, logisch, deductief. De perfecte medewerker die over alle gevraagde competenties beschikt, is natuurlijk zeer zeldzaam en je kunt niet alle competenties ontwikkelen. Bovendien vraagt het verwerven ervan tijd en die is er vaak niet, want functies evolueren snel en medewerkers veranderen steeds sneller van functie of van baan. De blauwe methode voldoet dus niet, zeker niet bij krapte op de arbeidsmarkt. Al die bedenkingen vormden de aanleiding voor het ontstaan van het talentdenken. Dat vertrekt niet van wat een organisatie wil, maar vanuit wat een medewerker bij zich heeft. Wat zijn zijn talenten, waar is hij goed in en hoe kunnen we dat in onze organisatie gebruiken? Dat is een rode methode, meer bottom-up, warm, relationeel. Ook die is niet duurzaam. Je gebruikt wel de energie van mensen, maar dat betekent nog niet dat die aansluit bij wat de organisatie nodig heeft. Het is tof om te weten wat iemand graag doet en wat niet, maar de organisatie moet wel draaien. En dus is het de uitdaging de missie van de organisatie en de passie van de medewerkers bijeen te brengen. Dat is paars management, een combinatie van blauw en rood, geen mengeling, ook geen compromis. Het gaat niet over top-down of bottom-up maar over een overlegmodel met gelijkwaardige partijen die samen kijken hoe ze met elkaar kunnen samenwerken, elkaar kunnen versterken zonder compromissen te sluiten. Hoe kan een organisatie zeer performant zijn en de talenten van haar mensen optimaal benutten? Thuiswerk bijvoorbeeld moet meer persoonlijk welbevinden opleveren, een betere work-life balance én een efficiëntere en flexibelere organisatie met minder overheadkosten.'

### **Het competentiedenken heeft dus nog een toekomst als onderdeel van het personeelsmanagement?**

‘Absoluut. Toen talentmanagement hot werd, was de eerste reflex van veel organisaties: weg met het competentie management. Hetzelfde gebeurt nu met performancemanagement en de evaluatiecyclus: weg ermee. Dat is niet oké. Je moet kijken in welke mate en in welk opzicht die systemen van vroeger nog wel werken. Competentiemanagement heeft veel goede aspecten, veel voordelen. Het is heel belangrijk voor het rendement en de return on investment van het personeelsbeleid van een organisatie, dat weten we uit onderzoek. Maar in het verleden hebben we overdreven, het was te mechanisch geworden en te eenzijdig top-down. Dat moeten we bijsturen.’

### **Hoe ziet u dat?**

‘Je moet nog altijd in de eerste plaats heel goed nadenken over de competenties die je nodig hebt voor een functie, zonder aan mensen te denken. Daarnaast breng je de talenten van medewerkers in kaart, zonder meteen aan een functie te denken. Als je die twee oefeningen afzonderlijk hebt gemaakt, breng je ze samen. Je moet weten wat je wilt en wat je hebt, en dan moet je overeenkomst zoeken.’

### **Doet u hetzelfde bij een nieuwe kandidaat-medewerker?**

‘Van iemand die al in de organisatie werkt, is het iets makkelijker de talenten te detecteren, omdat je de persoon in kwestie bezig ziet. Bij een externe kandidaat moet je de competenties meten die je nodig hebt en daarnaast kijken naar de talenten die bruikbaar zijn in de functie. Iemand kan misschien wel in het functieprofiel passen maar dertig, veertig procent “overshot” hebben. Als hij die niet kwijt kan in de functie, is dat puur verlies. Een oplossing kan zijn om de functie wat bij te stellen of de taken in het team anders te verdelen.’

### **Hoe brengt u talenten naar boven? Vaak weten mensen zelf niet goed wat hun talenten zijn.**

‘Een talent is iets wat iemand goed kan en ook graag doet. Of iets wat iemand al kan maar waarin hij nog kan excelleren omdat het hem interesseert. Ik kan niet zeggen wat uw talenten zijn, want ik weet niet wat u graag doet. Ik moet dus met u in dialoog gaan over uw drive, ambitie, interesse, passie. Daar bestaan technieken voor met kaartjes, vragen, cases. Natuurlijk moet ik ook nagaan of u goed bent in wat u graag doet. U kunt wel zeggen dat u het fantastisch vindt om te plannen en te organiseren, maar misschien brengt u er niets van terecht. Dan is het geen talent maar een passie. Talent is een passie met competentie. Of omgekeerd, een

competentie met enthousiasme is een talent: iets wat je goed kunt gecombineerd met de drive om het te doen. Talent is niet alleen aangeboren. Het is iets wat je graag doet, waardoor je het veel doet en er heel goed in wordt. In talent zit altijd een component hard werken. Talent is een werkwoord.’

### **Past paars management ook in vrij hiërarchisch gestructureerde organisaties, zoals lokale overheden nog vaak zijn?**

‘Organisaties met een hiërarchische structuur denken nog vaak competentiegewijs en daar is niets mis mee. Op aanwervingsniveau is het prima om vooral naar competenties te kijken, maar je moet ook weten welke talenten de kandidaten hebben. Dan zul je, als de aanwerving eenmaal is gebeurd, die mensen veel beter kunnen inzetten. Het niveau waarop je rollen en talenten kunt verbinden is dat van het team. Jij bent beter in die bepaalde taak en die interesseert je ook meer, doe jij die maar wat vaker. Dan doe ik meer die andere taak die ik goed kan en graag doe. Door in de mate van het mogelijke rekening te houden met talenten en sterktes optimaliseer je de werking van het team. Op teamniveau komt talentmanagement in beeld. Een heel goed instrument is de fleximatrix. Je brengt eerst in kaart wat het team allemaal moet doen, welke processen er lopen. Vervolgens laat je iedere medewerker individueel neerschrijven wat hij graag doet en wat hij goed kan. Het resultaat is een rooster waarmee je aan de slag gaat. Voor ieder project kun je zo’n matrix maken.’

### **Krijgt talent niet meer kans in een organisatie die projectmatig werkt?**

‘Dat is zeker zo. De klassieke organisatie is piramidaal opgebouwd, top-down, koud. Een rode organisatie is er een zonder veel structuur, ze werkt sterk bottom-up. Die twee moeten we samenbrengen en dan kom je bij een bol, een holistische benadering in een netwerkorganisatie die inzet op projectwerking. Voor elk nieuw project breng je mensen samen op basis van competenties en talenten. Dan kun je afspraken maken over wie wat



STEFAN DEWICKERE

zal doen op basis van wie wat wil doen, wie wat goed kan, wie iets graag wil doen, ook al kan hij het nog niet zo goed. Op projectbasis leer je van elkaar, je verwerft competenties en je ontwikkelt talenten al doende. Als je in je team maar één fotograaf hebt en je hebt er voor een project twee nodig, dan kun je er een tweede aanwerven maar je kunt ook iemand met talent voor fotografie meesturen met die ene fotograaf, zodat hij het al doende onder de knie krijgt.’

#### **Wat met werkzekerheid?**

‘Een functie opnemen en die zonder grote wijzigingen gedurende vele jaren uitvoeren is niet meer van deze tijd. Daarvoor evolueert alles veel te snel. Werkzekerheid krijgt een andere betekenis. Het staat niet meer voor zeker zijn van je werk, maar wel voor zeker zijn van tewerkstelling. En het is toch fantastisch dat je werk voortdurend verandert. Vroeger deed je iets gedurende vijf jaar en als je geluk had, kon je een stap hogerop zetten en was je weer voor vijf jaar vertrokken. Doorgroeien was enkel voor de happy few weggelegd, de meeste medewerkers bleven vaak gefrustreerd achter. In een vlakker organisatie die meer projectmatig werkt, kan iedereen veel sneller competenties verwerven, talenten ontwikkelen en doorgroeien. Voor jonge professionals is dat een absoluut pluspunt. Die willen niet meer vijf jaar braaf hetzelfde werk doen in de hoop op promotie. Nu gaat het niet zozeer meer over promotie in de hoogte, maar om promotie in de breedte en ze gaat veel sneller dan vroeger.’

Lou Van Beirendonck:  
‘Het niveau waarop je rollen en talenten kunt verbinden is dat van het team. Jij bent beter in die bepaalde taak en die interesseert je ook meer, doe jij die maar wat vaker. Dan doe ik meer die andere taak die ik goed kan en graag doe.’

#### **Aan opwaartse promotie hangt een hoger loon vast. Hoe beloon je medewerkers financieel in een plattere organisatie?**

‘Als het model van je organisatie verandert, moet ook de loonstructuur evolueren. Iemand die breed inzetbaar is, iemand die grote dossiers aankan, iemand die de projectplanning kan doen van een groot project, promoveer je bijvoorbeeld van specialist tot senior specialist met een hoger loon. Vroeger werd vaak gezegd dat mensen een organisatie moesten verlaten om succesvol te zijn en nieuwe kansen te krijgen. Nu maakt projectwerk groei en ontwikkeling binnen de organisatie mogelijk. Interne mobiliteit wordt belangrijk. Natuurlijk zijn veel bedrijven en overheden nog in kokers georganiseerd, maar dat is aan het veranderen. Ik heb trouwens de indruk dat die vooral in de hoofden zitten. Als iemand overkomt van een andere dienst is de reactie vaak: die zal ons werk niet kunnen. Maar waarom zou dat al doende niet lukken?’ ■

BART VAN MOERKERKE IS REDACTEUR VAN LOKAAL