

## VISIENOTA

### “Naar een talentenbeleid binnen de Vlaamse Overheid”

**CAG 10 mei 2012**

---

*De Vlaamse Overheid wil een voorbeeldrol vervullen op vlak van Modern HR-beleid. Het is niet alleen een uitdaging om getalenteerde mensen te vinden en aan te trekken maar ook om optimaal gebruik te maken van het reeds aanwezige talent. Voor een duurzame activering van talenten en blijvende inzetbaarheid van betrokken medewerkers dienen structurele en culturele barrières te worden weggewerkt. Een organisatie krijgt meer slagkracht wanneer alle talent, kennis en ervaring in huis maximaal wordt aangesproken en het aanwezige potentieel op de juiste plek zo efficiënt mogelijk wordt ingezet. De aantrekkelijkheid van de Vlaamse Overheid als werkgever om de nodige talenten in huis te halen, de aanwezige talenten op te merken, te erkennen, te ontplooiën en in te zetten, hangt nauw samen met een overkoepelende generieke visie op talentenbenadering alsook een doelgerichte communicatie hierover.*

*Deze tekst heeft als doel duidelijkheid te geven over wat de Vlaamse Overheid kan verstaan onder een talentenbeleid. We doen dit door antwoorden te geven op veel voorkomende vragen over talentenbeleid: Waarom is het zo belangrijk dat we talenten optimaal gaan benaderen en welke context speelt hierin mee? Wat verstaan we onder talent en moeten we competentie management over boord gooien? Wie zijn de belangrijke spelers in dit talentenbeleid? Welke belangrijke culturele en structurele obstakels moeten we wegwerken om effectief te kunnen spreken van een talentenbeleid? Wat kan elke entiteit doen om op korte en lange termijn te groeien in de richting van een overkoepelende talentenbeleid met toch entiteitsspecifieke klemtonen?*

### **Structuur van nota**

1. Situering
    - 1.1. Maatschappelijke situering
    - 1.2. Situering binnen VIA – Modern HR-beleid
  2. Wat willen we bereiken met een talentenbeleid?
  3. Talent en talentenbeleid: What’s in a name?
    - 3.1. Eenduidige begrippen: basis voor verstaanbare boodschap
    - 3.2. Talentenbeleid of competentie management?
    - 3.3. Kenmerken van een talentenbeleid en de belangrijke spelers hierin?
  4. Realistisch talentenbeleid?
    - 4.1. Beperkingen van de Vlaamse Overheid
    - 4.2. Kritische succesfactoren
      - 4.2.1. Contexten creëren in bestaand regelgevend kader
      - 4.2.2. Responsabilisering van werknemer en leidinggevende
      - 4.2.3. Lerend Netwerk Talent
      - 4.2.4. Verankering in de wetenschappelijke studie SBOV III
  5. Geraadpleegde bronnen
-

## 1. Situering

---

*"Waarom is het zo belangrijk dat we talenten optimaal gaan benaderen en welke context speelt hierin mee?"*

### 1.1. Maatschappelijke situering

De huidige maatschappij wordt gekenmerkt door ontgroening en vergrijzing. Op de arbeidsmarkt vertaalt zich dit in een verminderde instroom en een hogere uitstroom. Ook de Vlaamse Overheid voelt bij het aantrekken van nieuwe medewerkers dat goede **arbeidskrachten** hierdoor **schaarser worden**. Door, via het talentenbeleid, medewerkers maximaal in te zetten op hun talenten én hun competenties, verhoogt hun tevredenheid en hun betrokkenheid. Dit vertaalt zich rechtstreeks in een hogere productiviteit en een hogere trouw aan de werkgever. In deze context heeft de Vlaamse Overheid een voorbeeldrol te vervullen op het vlak van tewerkstellingsbeleid.

*Uit een recente studie van SD Worx blijkt dat 91% van de overheidsorganisaties moeite heeft om talent aan te trekken en dat 6 op 10 overheidsorganisaties moeilijkheden hebben om medewerkers aan boord te houden. 'De grootste oorzaak wordt daarbij gezocht in het beloningspakket, maar ook jobinhoud, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden, leiderschapsstijl en cultuur spelen een rol. Bij een aantrekkende arbeidsmarkt vallen werkzekerheid en stabiliteit als ultieme voordelen van de overheid weg. Het ambtenarenstatuut wordt bovendien als rigide beschouwd en blijkt een belangrijke handicap bij het aantrekken van personeel voor (knelpunt)functies. Overheden kunnen dan wel weer niet-financiële troeven, zoals uitgebreide verlofstelsels, opleidingsmogelijkheden of een flexibele werkomgeving uitspelen om talent aan te trekken.'*

In het huidige **socio-economische klimaat** krijgt ook de overheid meer en meer kwaliteits- en efficiëntie-eisen opgelegd. Hetzelfde werk zal met minder mensen moeten gebeuren, de prestatiedruk wordt groter. Binnen de Vlaamse Overheid vereisen de complexe opdrachten meer en sneller inzetbare talenten. Daarom dat de leidinggevenden van de medewerkers meer en meer **inzetbaarheid en wendbaarheid** vragen.

Ook een andere maatschappelijke realiteit dwingt ons tot meer aandacht voor talent.

*Het toegenomen belang van het 'Ik', **de individuele profilering**, het zichzelf kunnen tonen in al zijn capaciteiten. (Lou van Beirendonck).*

Jongere (en oudere) generaties vragen een vernieuwde aanpak. Ze zijn assertiever en vragen pro-actief naar loopbaanmogelijkheden op hun maat. Sociale media zoals Facebook en LinkedIn maken duidelijk hoe belangrijk het is om als individu gezien te worden en erkend te worden.

Langer werken vraagt tevens om flexibelere loopbanen. Denken we hier aan het model van de transitionele loopbaan.

- Periodes van 200% inzet en overgave als leidinggevende, moeten kunnen afgewisseld worden met een remotie in het kader van jonge kinderen of voor een sabbatperiode (in het buitenland).
- Of een tijd deeltijds werken en instaan voor de opvoeding van de kinderen totdat deze ouder zijn om dan voor een (nieuwe) voltijdse of deeltijdse loopbaan te kiezen,...

De individuele keuzes zijn eindeloos en **vragen een antwoord op maat**.

## *1.2. Situering binnen VIA - Sleutelproject Modern HR-beleid*

De Vlaamse Overheid is een aantrekkelijke werkgever en wil dit ook blijven. Met het project '**Vlaanderen in actie 2020**' wil de Vlaamse Regering duidelijk proactief omgaan met deze maatschappelijke tendensen

- overheidsdiensten moeten meer doen met minder,
- streven naar minder bestuurlijke drukte,
- innovatie stimuleren
- werken aan een verbeterd oplossingsvermogen
- zorgen voor transparantere verantwoording.

Het **sleutelproject Modern HR-beleid** is een belangrijk subproject binnen 'Vlaanderen in actie 2020'.

In dit sleutelproject wordt een globale visie gedefinieerd op het HR-beleid van de Vlaamse Overheid, met accenten op een netwerkcultuur, oplossings- en resultaatgerichtheid en een people management dat tegelijk motiveert en responsabiliseert met oog voor talent en competenties.

Het onderwerp van deze nota, het project **talentenbeleid en competentie management**, staat dan ook niet op zichzelf. Er zijn belangrijke linkjes met andere projecten binnen het sleutelproject 'Modern HR-beleid'.

- Het project '**Innovatieve Arbeidsorganisatie**' zet onder meer in op zelfsturende teams, waarbinnen ruimte gecreëerd moet worden voor talent en de langere inzetbaarheid ervan.
- Het aspect cultuur en cultuurverandering komt ruimschoots aan bod in het project '**Leiderschap 2020**', waarbij ingespeeld wordt op een nieuwe manier van omgaan met medewerkers, en het belang van leidinggevendenden binnen het ruimere plaatje van ontwikkeling, waardering en inzetten op talenten.
- Naar ontwikkeling van medewerkers toe zijn er eveneens sterke linkjes met het project '**Mobiliteit**',
- Met betrekking tot waarderen van medewerkers en hun talenten bestaan er tevens belangrijke linkjes met het project '**Kader voor loopbaan- en beloningsbeleid**'.
- Parallel aan het verhaal van Modern HR-beleid, werkt MOVI een platformtekst over cultuurverandering binnen de Vlaamse Overheid uit.



Gallup typeert de houding van medewerkers ten opzicht van hun bedrijf in drie categorieën:

- **Bevlogen:** werken gedreven en met passie en voelen een diepere emotionele band met de organisatie = 'trekkers' (nauwelijks 1/4)

Bevlogenheid drijft op een aantal sleutelfactoren:

- o vertrouwen in de integriteit en competentie van de top;
  - o connectie tussen de inhoud van de job en de eigen persoon (drijfveren, persoonlijkheid, talenten);
  - o duidelijkheid in verwachtingen tussen persoon en de organisatie, waaraan in beide richtingen kan beantwoord worden (psychologisch contract);
  - o voortdurend inzicht in de resultaten van het grotere geheel en de eigen bijdrage daaraan;
  - o besef van invloed en betekenis (een verschil kunnen maken);
  - o een duidelijk toekomstbeeld (visie, groei en persoonlijke ontwikkeling).
- **Neutraal:** diegenen die een tussenpositie innemen. Je ziet hier geen echte verveling of frustratie, maar ook geen passie of gedrevenheid = 'volgers' (méér dan 1/2)
  - **Gedistantieerd:** de medewerkers die draaien op negativiteit, ze gedragen zich contraproductief op subtiele of manifeste wijze en vertonen de tendens hier anderen in te betrekken = 'remmers' (bijna 1/5)

Bij een ruime meerderheid van 7/10 wordt het aanwezige potentieel (in de vorm van talent, competentie, energie) niet ten volle ingezet of benut!

De sociale en financiële kostprijs van een dalend engagement is niet te onderschatten. Engagement beïnvloedt niet alleen medewerkers en leidinggevenden, maar blijkbaar ook klanten en aandeelhouders. Vervlakking en onverschilligheid houden dus gigantische risico's in.

We willen in ons talentenbeleid juist die omstandigheden creëren die het engagement en de betrokkenheid bij de medewerkers stimuleren.

Volgens Prof. Dr. Maarten Vansteenkiste ligt de motor van groei in de rol van de psychologische noodbevrediging. Hij onderscheidt 3 basisnoden ABC waar we positief moeten op inspelen om te komen tot een **optimale motivatie, groei, integratie & engagement**:

- o A: de nood aan **Autonomie**: Initiator zijn van eigen acties en zelf aan de basis liggen van gedrag.
- o B: de nood aan **verbondenheid**: Geliefd worden door anderen en goede, close relaties hebben.
- o C: de nood aan **Competentie**: Gedrag tot een goed einde kunnen brengen en controle hebben over uitkomstgedrag.

Bedoeling is te streven naar:

- **Tevreden, gemotiveerde en geëngageerde medewerkers** die op hun werk hun dieper liggende interesses kunnen realiseren, die gewaardeerd worden om wat ze zijn en wat ze kunnen waardoor ze graag zullen komen werken en energie geven en krijgen.

- **Tevreden organisatie** en tevreden leidinggevenden die hun organisatiedoelstellingen realiseren door het beste uit mensen naar boven te halen en die bewust met die al dan niet spontane menselijke energie omgaan.

Wanneer de talenten van medewerkers optimaal worden benut, wint een organisatie aan wendbaarheid en slagkracht. Als mensen kunnen werken vanuit wat hen drijft en wat hen energie geeft, binnen een open cultuur gebaseerd op vertrouwen, komt dit hoe dan ook de kwaliteit en productiviteit van het werk ten goede.



### 3. Talent en talentenbeleid: what's in a name?

*"Wat verstaan we onder een talent en moeten we dan competentie management over boord gooien?"*

#### 3.1. Eenduidige begrippen = basis voor verstaanbare boodschap

Evolueren naar een talentenbeleid vraagt in de eerste plaats **duidelijkheid** rond deze begrippen. In de media worden we overstelpt met talentenwedstrijden en binnen HR is talentenbeleid een **hot topic**. Werken aan een doorleefd talentenbeleid heeft invloed op elk aspect binnen de HR-cyclus. In die zin zit het gevaar erin dat talentenbeleid een **vuilbakbegrip** wordt. Bedoeling van deze paragraaf is om op een eenvoudige manier te verduidelijken wat we binnen het project 'Talentenbeleid en competentie management' begrijpen onder de begrippen 'talent' en 'talentenbeleid'.

#### Duidelijke keuze

Omgaan met talenten wordt vaak in één adem uitgesproken met een **hipo-beleid** (de zogenaamde "High POtentials"). Dit hipo-beleid zet in op jonge, veelbelovende nieuwe krachten. Bij de Vlaamse Overheid echter geloven we dat **iedereen talent heeft!** We zoeken dus niet naar witte raven maar we zoeken naar die vonken die iedere grijze duif in zich heeft.

Talent staat los van leeftijd, geslacht of afkomst. In plaats van in te zetten op veelbelovende enkelingen, wil de Vlaamse Overheid een klimaat creëren waarin collega's vrijuit hun talenten kunnen kenbaar maken en maximaal inzetten. Op die manier kan zowel de Vlaamse Overheid als iedere entiteit en iedere individuele collega er meerwaarde uit halen. Sommigen zullen hierin floreren en groeien en bloeien. Anderen zullen niet in de juiste context zitten, of de fit met de job of organisatie verloren zijn. Dit willen we niet onder de tafel vegen. De latere uitwerking van deze nota zal hier verder op inzoomen maar het **basisuitgangspunt** blijft dat we vertrekken van een **wederzijds engagement**. Samengevat willen we benadrukken dat iedereen talent heeft, hoe goed dit soms ook verstopt zit.

### *Maar wat maakt dan juist een talent en wat is het verschil met een competentie?*

**Competenties** zijn het geheel van kennis, vaardigheden of attitudes die ervoor zorgen dat iemand goed kan presteren in een bepaalde functie of rol. Dit is **observeerbaar** gedrag. Competenties vertrekken vanuit de organisatie en vanuit het gevraagde functieprofiel.

**Talent daarentegen** is een natuurlijke aanleg, een gave, iets wat je graag doet en waar je goed in bent. Talent vertrekt vanuit de persoon zélf. Persoonlijkheid, je k rn, je achtergrond gaan hier een grotere rol spelen. Talent kan wel goed verstopt zitten. Een goed gesprek is dan vaak nodig om te achterhalen wat iemands talent is.

We zoomen hier even dieper op in:

#### √ **Ik kan dat gewoon goed, ik heb er aanleg voor.**

Een talent is een combinatie van competenties en natuurlijke kwaliteiten, iets waarin je kan uitblinken, waarin je verschilt van de ander, wat je uniek maakt, een aangeboren aanleg. Talent verandert niet, het is duurzaam. Het is duidelijk dat een talent iets is dat je goed kan, of waar je de aanleg voor hebt om het te leren.

*Bv. Mia is onthaalbediende en heeft een talenknobbel. Ze kan aan het onthaal zonder enige moeite overschakelen op Frans of Engels. Op vakantie in Zuid-Amerika pikt ze onmiddellijk enkele Spaanse woordjes op en even later voert ze al een kleine conversatie met een local. Mia heeft echter nooit een talenopleiding kunnen volgen. Bij haar thuiskomst besluit ze onmiddellijk om Spaans in avondschool te gaan volgen!*

#### √ **Ik doe dat echt met mijn volle goesting.**

Iets goed kunnen is echter niet voldoende. Je moet het daarnaast ook nog graag doen. De gedrevenheid om in iets beter te worden hangt voor een groot stuk af of je iets met je volle goesting doet. Valt dit weg, dan verdwijnt ook de gedrevenheid en de wil om steeds beter te worden.

Kernwoorden gelinkt aan 'talent' zijn passie, gedrevenheid, bezieling, energie, spontane aandacht, enthousiasme, inzet, motivatie, goesting, spontaniteit, buikgevoel, een verschil maken, flow ...

*Bv. Josiane helpt graag mensen verder. Ze kan zich goed inleven in de problematiek achter de vraag. Haar klanten appreciëren haar luisterend oor en gericht advies. Het gebeurt wel eens dat zij een telefoon of mail ontvangt om haar hartelijk te bedanken voor haar advies. Op dat moment kan haar dag niet meer stuk.*

Beide aspecten, bekwaam zijn en motivatie hebben, moeten aanwezig zijn, het is een duidelijk én-én verhaal. Je kan iets heel graag doen, er veel energie van krijgen, maar het eigenlijk niet zo goed doen... *bv. Inge zingt enorm graag, het geeft haar een goed gevoel. Toch zingt ze behoorlijk vals...* Anderzijds kan je ergens heel goed in zijn en zelfs uitblinken, maar het eigenlijk niet zo graag doen... *bv. Achraf haalt hoge punten op wiskunde. Zijn lerares prijst hem als beste leerling van de klas. Achraf is vereerd maar houdt eigenlijk niet van wiskunde.*

√ **Ik kan en mag het doen.**

Context speelt een belangrijke rol in het ontdekken en inzetten van talent. Talent kan zich maar ontwikkelen als ook anderen het zien en er waardering voor hebben! Net zoals de geprezen violist Joshua Bell in de metro tijdens het spitsuur niet wordt opgemerkt (<http://www.youtube.com/watch?v=myq8upzJDjc>), moet iemand de moed hebben om jouw talent bespreekbaar te maken, om jouw talent op te merken en erin te geloven, het te ondersteunen en het mee helpen mogelijk maken. Aangesproken worden op je talent doet groeien, talent moet prikkels krijgen van buitenaf!

√ **Mijn werk profiteert hier ook van.**

Een talent ontwikkelen in een organisatie draagt bij tot de doelstellingen van die organisatie. Vele talenten van medewerkers blijven momenteel verborgen. Deze ongekende talenten bieden de organisatie (en de medewerker zelf) een onverwacht potentieel. Het vormt een grote uitdaging voor iedere organisatie om de juiste manier te vinden waarop de geschikte talenten naar boven kunnen komen en om ervoor te zorgen dat zowel de medewerker als de organisatie er zich goed bij voelen.

*Bv. Jos spreekt vloeiend chinees, maar op de personeelsdienst waar hij werkt wordt geen woord Chinees gesproken... Het talent van Jos zal pas opgemerkt, gewaardeerd en een echt talent voor de Vlaamse Overheid zijn als Jos als tolk kan en wil inspringen voor een Chinese delegatie.*

Samengevat: Talent is de combinatie van iets goed kunnen en iets graag doen en de automatische gedrevenheid die hieruit ontstaat, om iets tot een goed einde te brengen. Talent in groei en bloei vraagt de juiste context en ondersteuning en een duidelijk fit met de persoonlijke, maatschappelijke en organisatiedoelstellingen.

**Talent in groei =**  
**(goed kunnen + graag doen) x toegevoegde waarde voor de**  
**context/ondersteuning**

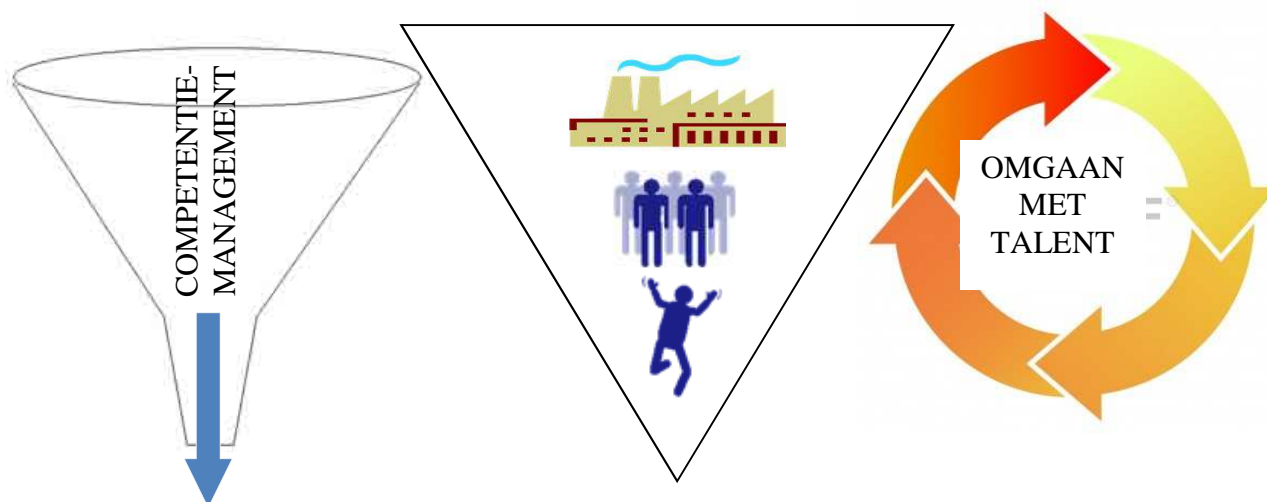
**mens**  
**maatschappij**  
**organisatie**





### 3.2. Talentenbeleid of competentie management?

Binnen de meeste entiteiten van de Vlaamse Overheid is de competentie benadering sterk ingebouwd. Waar we sterk in zijn gaan we niet zomaar overboord gooien. Integendeel, het werken aan een talenten benadering bouwt verder op de huidige geïntegreerde HR-cyclus waar competenties de rode draad zijn. Competentiemanagement biedt een goede basis om een talentenbeleid mee uit te bouwen. Alleen heeft talent een ander uitgangspunt:



Competentiemanagement vertrekt **top-down** vanuit de visie, missie, strategie en waarden om te komen tot een overzichtelijk organogram met afgebakende verantwoordelijkheden en taken. Aan ieders takenpakket is een competentieprofiel gekoppeld dat nauwgezet weergeeft welke **'witte raaf'** de rekruterings- en selectiedienst zoekt. Vanuit deze dienst wordt een zo goed mogelijke match gezocht met de kandidaten.

Eénmaal gestart in de job voelt een personeelslid zich wel eens gekneld binnen het vakje van zijn competentieprofiel. Wat met mijn achtergrond, ervaringen, (verborgen) talenten? Bovendien vertrekt het verdere ontwikkelingsbeleid ook vanuit die match met het competentieprofiel en vooral de kloof of gap die ontstaat. Waar schiet jij tekort? Waar moeten we nog aan werken? Dit sluit aan bij onze cultuur van bescheidenheid en kijken naar wat fout loopt.

De talentenbenadering vertrekt vanuit de persoon zelf. Waar ben je van nature goed in en wat doe je graag? De match vertrekt vanuit het aanbod dat deze persoon te bieden heeft en kijkt dan naar de vraag van de organisatie. Een vacature is geen ellenlange opsomming van competenties van die ene 'witte raaf', maar blijft beperkt tot een beschrijving van een cultuur, manier van werken en doelstellingen. De **'grijze duif'** krijgt ruimte om zijn/haar job zelf vorm te geven en zelfsturend te zijn.

Bij een uit de hand gelopen talentenbenadering krijg je al snel de opmerking dat die 'hobbiekes' wel leuk zijn maar dat je een onderscheid moet maken tussen nice-to-have en need-to-have. De productie moet ten slotte draaien, er zijn belangrijke prioriteiten die van bovenaf worden opgelegd, we moeten rekening houden met bezuinigingen (ook in personeelskosten), enz.



### 3.3. Kenmerken van een talentenbeleid en de belangrijke spelers hierin?

*"Welke cultuurverandering streven we na? En wie zijn de belangrijke spelers in dit talentenbeleid?"*

Wanneer we spreken van een **cultuurverandering** is het belangrijk te beseffen dat we niet spreken over een plotse omslag. Een cultuurverandering gebeurt **geleidelijk aan** en vergt tijd en inspanning van alle betrokken spelers. In het proces van cultuurverandering zijn er verschillende spelers die hierin een belangrijke rol spelen:

1. de medewerker zelf
2. de leidinggevende,
3. de HR-dienst,
4. het management en
5. de organisatie.

Werken aan een **cultuurverandering** is niet enkel de naam 'competentiemanagement' veranderen in 'talentbeleid' maar vraagt werkelijk een ingrijpende manier van anders denken en anders doen.

Als Vlaming zijn we enorm **bescheiden** en komt het praten over je talenten al snel over als opschepperij. Daarnaast hebben we niet geleerd om van kindsaf aan stil te staan bij onze eigen talenten. Het ontdekken van, het beschrijven van en het communiceren over eigen talenten willen we stimuleren.

*"Remember the compliments you receive, forget the insults" (Baz Luhrman)*

Is het zinvol om te investeren in het ontwikkelen van een competentie als de persoon er intrinsiek weinig interesse voor heeft?

Competentiemanagement gaat over wat het bedrijf nodig heeft aan profielen en competenties. Maar het ontwikkelen van competenties tot iemand past in een profiel door middel van opleiding of andere, gaat voorbij aan een dieperliggende en essentiële vraag, namelijk: strookt de ontwikkeling van die competentie wel met de persoonlijke drive, de dieperliggende interesse en motivatie van die persoon? De inspanning die nodig is om de zwakste competentie tot een degelijk niveau bij te werken vraagt een enorme inspanning, zowel in tijd als middelen.

*Net zoals het boek zegt 'Alles wat je aandacht geeft, groeit' (Cora Smit, Saskia Tjepkema) kunnen we ons beter minder fixeren op de 'gap' of het tekort, maar eerder op het verder optimaliseren van de competenties die al goed zitten en het neutraliseren van de mindere kanten.*

Een cultuurverandering betekent geleidelijk aan afstand nemen van de traditionele manier van werken die een zekere vorm van **veiligheid** biedt.

*Wanneer een organisatie – zoals vandaag de Vlaamse Overheid – de overstap wenst te maken naar een meer talentgerichte benadering, dan legt ze een immense verantwoordelijkheid bij de **leidinggevenden**. We zien in de praktijk vaak in eerste instantie een wat afwijzende reactie. Velen zien dat niet echt zitten omdat ze afstand - en soms zelfs afscheid - moeten nemen van de gekende structuren, systemen en processen waarin ze op*

*vandaag zo goed zijn. Het invoeren van een talentgerichte aanpak vraagt een nieuwe mindset en het engagement om traditionele werkwijzen los te laten. (Quintessence)*

**Leidinggevenden** hebben dan ook een cruciale rol in het detecteren en ontwikkelen van talent. Herkennen van talent is erachter komen waarin die ene persoon het positief verschil maakt. Talent ontdekken en coachen is aandacht schenken aan de mens achter de medewerker. Focus op wat mensen kunnen én niet op wat ze niet kunnen. Waarderend kijken is af en toe afstand nemen, los van vooroordelen, om in plaats van te blijven focussen op het probleem, mee te helpen zoeken naar een focus op groei!

**Waarderend kijken** is echt kijken, zodat elk talent, groot of klein, opgemerkt kan worden. Iedereen heeft talent, het is geen verhaal voor de happy few. Fons Leroy noemt het 'een diepe horizon-kijk' op elk talent; op zoek naar divers talent, weg van vooroordelen. Talent zit op onverwachte plaatsen en soms verrassend dichtbij. Het onderscheid tussen laag- en hogeschoold, is relatief wanneer het over talent, passie, goesting en creativiteit gaat.

Leidinggevenden kunnen een context creëren waarin medewerkers hun talenten durven en kunnen laten zien. En dit vanuit wederzijdse betrokkenheid en wil tot empowerment van medewerkers. Medewerkers die hun talent kunnen inzetten in hun job, voelen zich goed, hebben meer energie! Het gaat er niet altijd om dat ze van job veranderen; de inhoud van bestaande functies kan ook gewoon enigszins anders ingevuld worden.

Een zuivere talentenbenadering probeert een duidelijk zicht te krijgen op de capaciteiten en verwachtingen van iedere medewerker en probeert een job te creëren waar die persoon maximaal tot zijn recht komt. In de praktijk wordt deze pur sang bottom-up gedachte weinig toegepast, maar dichterbij en haalbaarder zijn concepten als **job stretching, job sculpting, job modelling** en het opnemen van **rollen/taken/projecten** in de lijn van talenten van medewerkers. Talentgericht managen faciliteert dus en biedt mogelijkheden vanuit inspiratie en ondersteuning. Dit vraagt om wendbaarheid in de **mobilititeit** van medewerkers en durf om over onze muurtjes te kijken.

Het blijft ook essentieel dat individuele doelstellingen in het licht geplaatst worden van **team- en organisatiedoelstellingen**. Een leidinggevende kan in dialoog met zijn collega's de activiteiten in kaart brengen die hen energie geven, waarin ze willen bijdragen aan de teamdoelstellingen en opdrachten. De individuele doelstellingen die elke collega voor zichzelf wil behalen, worden in het kader geplaatst van de team- en organisatieobjectieven. Op het **niveau van het team** zal dit implicaties hebben op de onderlinge **taakverdeling**. Ook hier worden alternatieve rollen en verantwoordelijkheden bekeken en kunnen de grenzen van het team worden gestretcht. In een wederkerigheid van waardering vinden medewerker en organisatie elkaar zo goed mogelijk, op basis van hun respectievelijke noden.

Binnen een organisatie inzetten op talent is vertrekken vanuit waardering voor natuurlijke sterktes en positieve punten van alle medewerkers. Maar wat doen we dan met de **minder sterke punten** van een medewerker? En heeft niet elke job zijn leuke en minder leuke kantjes? Inzetten op talent is tezelfdertijd ook de minder sterke punten van een medewerker opvangen.

*Hier kan je op verschillende manieren mee omgaan (Luk Dewulf, Ik kies voor mijn talent):*

- *Complementariteit zoeken met je collega's of andere mensen in je omgeving;*
- *Inzetten van tools die je ondersteunen of de taak overnemen;*
- *Zolang de energiebalans positief blijft kan je een aantal taken uitoefenen waar je geen talent voor hebt vanuit het besef dat je er niet goed in bent en zonder ambitie om het betreffende gedrag te ontwikkelen;*
- *Je vraagt aan je leidinggevende of collega om je te sturen en te monitoren, opnieuw vanuit het besef dat het je talent niet is, en dat je nog steeds een positieve balans in je job zoekt;*
- *In het meest drastische scenario kan je beseffen dat deze job, rol of activiteit niet je ding is en dat je dit niet langer wil doen...*

Inzetten op de positieve punten van medewerkers betekent niet dat bepaalde **basisvereisten** (zoals veiligheid, wetgeving,...) mogen verloren gaan. Het vinden van de juiste balans is hierbij noodzakelijk.

*In de paarse visie blijft het belangrijk dat medewerkers beschikken over een aantal **minimumcompetenties** die noodzakelijk zijn om een functie naar behoren uit te voeren. Een geïntegreerde talentenbenadering vraagt dat medewerkers ruimte krijgen om op een diverse en geheel eigen manier invulling te geven aan de manier waarop ze de persoonlijke en/of teamdoelstellingen zullen realiseren, met respect voor de minimumcompetenties. (Quintessence)*

Ook **medewerkers** hebben hun verantwoordelijkheid. Talent zegt iets over hun potentieel, maar talent alleen is niet genoeg! Talent moet in actie komen, het moet ontwikkeld en ingezet worden,... Ze moeten kiezen voor hun talenten, kiezen om ze kenbaar/zichtbaar te maken en ze verder te exploiteren/ontwikkelen. Medewerkers kunnen hun talent verder ontwikkelen door te reageren op of actief op zoek te gaan naar opportuniteiten waarin ze hun talenten kunnen inzetten. Er zijn bijkomende hefboomvaardigheden, maar ook durf nodig om talent tot zijn recht te laten komen.

*Zoals het filmpje "dare" laat zien, moeten we durven om te veranderen! [http://www.youtube.com/watch?v=sb2YOg\\_dkQM](http://www.youtube.com/watch?v=sb2YOg_dkQM). (For Clothing Brand Saga, "Dare", Take it Easy Films)*

Een talentenbeleid betekent ook openheid naar **heroriëntering** van personeelsleden die vanuit hun talenten geen aansluiting vinden met de teamdoelstellingen of de fit met de job of organisatie hebben verloren. In uitzonderlijke gevallen, en als allerlaatste stap, mag **ontslag** ook geen taboe meer zijn.

*De leidinggevende heeft vaak een nog grotere verantwoordelijkheid naar zijn medewerker toe. Stel dat een medewerker wel wenst te werken vanuit zijn talenten en passies, maar dat die **geen of te weinig aansluiting** vinden met de opdrachten die binnen het team dienen uitgevoerd te worden. Op dat moment is het belangrijk dat de leidinggevende de medewerker kan ondersteunen in het zoeken naar andere opportuniteiten. Dit kan door matching tussen enerzijds het "talenten-ID" van de medewerker en anderzijds de functiebeschrijvingen met competentieprofielen die binnen de organisatie bestaan. Op die manier wordt nagegaan of er andere functies zijn waar de talenten van de medewerker beter tot hun recht kunnen komen. Dat vraagt van de leidinggevende een goede kennis van de mogelijkheden binnen de organisatie en dus van de organisatie als dusdanig. (Quintessence)*

Instrumenten zoals **loopbaanbegeleiding** en **persoonlijke coaching** kunnen de medewerker en de leidinggevende hierin ondersteunen.

Wat met **ambitie** binnen de Vlaamse Overheid? We hebben al vermeld dat we inzetten op diversiteit en zeker geen high potential beleid willen invoeren. Talent staat los van leeftijd, geslacht of afkomst. **Iedereen heeft talent!**

*DIP, consultancydivisie van SD Worx, geeft aan dat de Hipo dood is. Dit zijn jonge, ambitieuze universitaire die binnen gehaald worden en de stempel van High Potential krijgen . Waar loopt het mis? Ofwel gebeurt dit benoemen van het potentieel in het uiterste geheim en zijn frustraties en misverstanden bij de potentials zelf en bij hun leidinggevende legio. Ofwel maakt men de lijst grootmoedig openbaar en gaan de genomineerden naast hun schoenen lopen, terwijl diegenen die niet op de lijst geraakt zijn gedemotiveerd geraken.*

Ambitie zien we dan ook in de ruime zin van het woord, waarbij naast mogelijkheden tot **vertikaal groeien**, de mogelijkheden tot **horizontaal groeien, het opnemen van rollen en het opnemen van projectverantwoordelijkheid** steeds belangrijker worden.

*Op vlak van leren ontwikkelden het Center for Creative Leadership het **70/20/10 model**: 70% leren we informeel on-the-job, 20% van feedback en maar 10% van formele opleidingen en boeken (Robert W. Eichinger, and Michael M. Lombardo). In een talentenbeleid is het interessant dat personeelsleden hun tijd als volgt kunnen indelen:*

- 70% ten goede van de core business,
- 20% ten goede van projecten gerelateerd aan hun core business en
- 10% aan projecten die niet gerelateerd zijn aan hun core business. (Eric E. Schmidt)

Dergelijke initiatieven zorgen ervoor dat de medewerker **scharrelruimte** krijgt om zich te ontwikkelen en om de eigen talenten ten volle te ontdekken, in te zetten en te ontwikkelen.

*"Als je een hek zet rond mensen, krijg je schapen." (J. Collins)*

Bij ontwikkeling van talent is een horizontaal of verticaal groeipad **evenwaardig**. Ontwikkeling hoort naar waarde te worden geschat, niet naar de titel of hoogte op de hiërarchische ladder. In het talentenbeleid zijn er ontwikkelingskansen op ieder niveau, voor elk personeelslid op zijn/haar manier en op zijn/haar maat, zowel voor de poetsvrouw als voor de bediende, zowel voor de consulent als voor de directeur.

Op weg naar een talentenbeleid is op weg naar een **wederkerigheid** van waardering tussen werknemer en organisatie. Verwachtingen creëren uitdagingen. Een beetje tegendruk is soms nodig om talent naar boven te krijgen. Door kansen, opportuniteiten, steun en duiding te bieden, geef je het talent van je medewerkers de nodige ruimte om te ontwikkelen maar ook net door weerstand, tegendruk, prikkels en verantwoordelijkheid te geven kan je soms hun talenten prikkelen om verder te gaan dan normaal. We willen dus zeker geen 'graacultuur' stimuleren, maar een duidelijk wederzijds engagement voorop stellen.







### *Verloningsmogelijkheden*

Ten slotte zijn de **verloningsmogelijkheden** binnen de overheid beperkt. Onder andere de waardering van anciënniteit buiten de publieke sector wordt maar beperkt gevaloriseerd. Maar ook het financieel waarderen van uitzonderlijke prestaties is zeer moeilijk tot onbestaande. Eén job wordt soms uitgeoefend door mensen met verschillende graden of statuten (bv. door een verschil in diploma) terwijl de jobinhoud identiek is. Het waarderen van functies volgens een objectief systeem (functieclassificatie) en het koppelen van verloning aan deze functiewaardering lijkt nog niet voor morgen.

### *Ongelijke doorstroomkansen*

Op het vlak van doorstroom zijn er eveneens een aantal hinderpalen voor een succesvol talentenbeleid. De **ongelijke ontwikkelings- en carrièrekansen** voor contractuele en statutaire personeelsleden is hierbij een belangrijk punt. Het ontbreken van doorgroeimogelijkheden voor contractuelen gekoppeld aan de zware procedure voor statutairen, is niet echt bevorderlijk voor het beeld van de Vlaamse Overheid als flexibele werkgever. Daarnaast zijn er de generieke proeven, de personeelsplannen waarin plaats moet zijn voor statutaire benoemingen, het ontbreken van de mogelijkheid om een financiële carrière uit te bouwen als contractueel personeelslid, het ontbreken van functioneringstoelages in sommige entiteiten, etc.

### *Ontslagregeling*

Ook naar uitstroom toe zijn er belangrijke nadelen verbonden aan de huidige **ontslagregeling**.

In het algemeen zijn de **verschillen tussen contractuelen en statutairen** (in loon, pensioen, uitkeringen, verlof, promotiemogelijkheden en werkzekerheid) een grote druk op het groeien in een geloofwaardig talentenbeleid.

## *4.2. Kritische succesfactoren*

Maar ook binnen het bestaande regelgevend kader kan een organisatie mits de nodige creativiteit en durf een goed talentenbeleid uitbouwen.

### *4.2.1. Contexten creëren in bestaand regelgevend kader*

Een organisatie met een talentcultuur beschouwt haar personeelsleden als haar menselijk kapitaal met eigen interesse, competenties en talenten. Begin daarom met jouw medewerkers naar hun echte waarde te schatten en doe dit met de nodige en gemeende waardering. Creëer een goede "ambiance" in jouw organisatie waarbij vrijuit maar met respect zaken worden voorgesteld en besproken. Geef nadien heldere feedback waarom iets wel en iets niet kan. In zo'n organisatie worden continu en doelbewust **contexten en voorwaarden gecreëerd** waardoor talenten worden opgemerkt, verder ontplooid en ingezet ten dienste van de organisatie. Aandacht voor attitude, vaardigheden en 'goesting' blijkt daarbij essentieel. Werken aan een '**innovatieve arbeidsorganisatie**' staat in lijn met het evolueren naar een talentenbeleid.

Op korte termijn streven we naar **maximale loopbaankansen** voor alle medewerkers van de Vlaamse Overheid, waarbij we op zoek gaan naar creatieve oplossingen binnen het huidige regelgevend en budgettair kader.

#### *4.2.2. Responsabilisering van werknemer én leidinggevende.*

Een belangrijke factor om te kunnen spreken van een geïntegreerd talentenbeleid is de responsabilisering van de werknemer én de leidinggevende. Hierbij bieden volgende acties mogelijkheden:

- Uitwerken van constructieve mogelijkheden om medewerkers **bewust** te maken **van eigen competenties en talenten**
- Uitwerken van constructieve mogelijkheden om medewerkers aan te zetten zelf de **loopbaan in eigen handen** te nemen. Hier wordt de link gelegd met mobiliteit.
- Ondersteuning van de **leidinggevenden** om talenten te herkennen, in te zetten en te ontwikkelen (bij zichzelf, de individuele medewerker en op niveau van hun team), om samen met de medewerker in een open dialoog te treden om de doelstellingen te concretiseren en uit te werken, in de manier waarop ze hun medewerkers op een positieve manier kunnen benaderen zodat ze zich willen inzetten voor de job en een meerwaarde kunnen zijn.
- De praktische uitwerking van instrumenten die hierbij kunnen helpen:
  - **Methodiek** voor detectie van eigen talenten en noden aan talent
  - Ontwikkelen van **instrumenten** om een talentenbeleid vorm te geven en soepelere mobiliteit te voorzien los van vacatures bv. 70/20/10, loopbaanbegeleiding, persoonlijke coach of mentor, nieuwe vormen van wissellieren, (tijdelijke) detacheringen, ...

#### *4.2.3. Lerend Netwerk Talent*

Om te kunnen werken aan de nodige cultuurverandering en om deze voorgelegde visie en de mogelijkheden van talentenbeleid kenbaar te maken binnen de Vlaamse Overheid en de verschillende entiteiten, is het creëren van een werkbaar draagvlak essentieel.

##### *Wat er reeds werd gerealiseerd*

Hiervoor contacteerden de trekkers van dit project eind 2011 verschillende collega's verspreid over de beleidsdomeinen van de Vlaamse Overheid die mee het draagvlak van een doorleefd talentbeleid wilden creëren in hun eigen organisatie. Via de methodiek creatie-regie ontwikkelde deze groep van gemandateerde collega's eerst een gedragen visie, missie en strategie, **de visie die in deze nota wordt besproken.**

##### *Wat er gepland staat*

De volgende logische stap is de uitbreiding naar het lerend netwerk Talent. De bedoeling van dit lerend netwerk is tweërlei: enerzijds wil dit lerend netwerk Talent een blijvend netwerk vormen waarin het bevorderen van een werkbaar talentbeleid en de kennisdeling hierover gemeenschappelijke factoren vormen. Anderzijds biedt dit lerend netwerk een labomoment waar innovatieve projecten rond talent en talentenbeleid kunnen worden opgezet en waarbij de input, mening, expertise gevraagd kan worden van de aanwezige collega's en de externe expert. Dit labomoment houdt daarom ook rekening met de verschillende snelheden van de deelnemende entiteiten en hun plaats op de ontwikkelingsas naar een doorleefd talentenbeleid.

**Het uiteindelijke doel** van dit lerend netwerk is om geleidelijk aan bestaande entiteiten om te vormen, in de mate van het nodige, tot talentrijke arbeidsorganisaties die innovatie toelaten, diversiteit aantrekken, een sterke leeromgeving zijn, anders werken inrichten, maw die een algemeen talentenbeleid als broodnodig ervaren.

### *Praktisch*

Onder toezicht van een externe expert zal dit lerend netwerk vanaf september 2012 op verschillende locaties 6 tot 8 keer samenkomen (afhankelijk van het aantal deelnemers) om midden 2013 te eindigen met een **resultaatscongres** waar vooral de aandacht zal gaan naar de praktische uitwerking van de behandelde projecten en de resultaten ervan en minder naar mogelijke theoretische modellen.

Dit netwerk wordt deels gefinancierd door AgO, deels door de deelnemende entiteiten zelf. **Een financiële inbreng van het sleutelproject Modern HR-beleid** zou de drempel tot deelname voor een aantal entiteiten haalbaarder maken en meer kans op succes bieden.

#### *4.2.4. Verankering in de wetenschappelijke studie SBOV III Talentmanagement binnen de Vlaamse overheid*

Op vraag van het Vlaams Parlement startte het SBOV een onderzoek naar talentenmanagement binnen de Vlaamse Overheid. Dit onderzoeksproject wil een bijdrage leveren tot het wetenschappelijk onderbouwen van deze nieuwe benaderingswijze. De algemene onderzoeksvraag is: 'In welke mate kan talentmanagement bijdragen tot de realisatie van de visie op HR, zoals geformuleerd door de Vlaamse overheid'. Het project 'Talentenbeleid in de Vlaamse overheid' zit stevig verankerd in de verschillende stadia van het onderzoek door actieve bijdrage, kennisdeling en samenwerking en wil zo zorgen voor een stevige wetenschappelijke onderbouw.



#### ***4.3. Rapportering***

Op het CAG van 10 mei 2012 werd beslist de voortgang van de deelprojecten op geregelde tijdstippen te rapporteren.

***Projectsponsor***  
Dhr. Fons Leroy

***Trekker Sleutelproject Modern HR-beleid***  
Dhr. Dirk Vanderpoorten

## 5. Geraadpleegde bronnen

---

### Boeken

- 'Iedereen content: de integratie van competentie- en talentmanagement', Lou Van Beirendonck, uitgeverij LannooCampus, Leuven
- 'Leiden naar talent en bezieling. energie van mensen verbinden tot teamkracht', Griet Bouwen, uitgeverij LannooCampus, Leuven
- 'Ik kies voor mijn talent', Luk Dewulf, LannooCampus, Leuven
- 'Your company's got talent!', Stephen, Erik en Viktor Steijger, Thema

### Beleidsstukken

- VDAB Vonk nota
- Teksten van het sleutelproject 'Een modern HR-beleid', bestuurszaken

### Artikels

- 'Het element: als passie en talent samenkomen', Ken Robinson, Spectrum
- White paper, 'Leadership in 19 challenging thoughts', Koen Marichal, Antwerp Management School
- 'Talenttransformatie', Dr Wouter Reynaert, Loopbaanvisie
- 'Als talent paars kleurt', interview Pol Bracke met Lou Van Beirendonck, HR Magazine, februari 2009
- 'Competentieontwikkeling in tijden van crisis. Vijf trends in Vlaamse organisaties.', Ine Willemse, Sara De Hauw, Kirby Van Laere, Ans De Vos, Vlerick Management School, Over.werk, jaargang 21
- 'Verbinding verbroken', Beleidsnota VKW Metena, juni 2010
- Dossier 'War for Talent III', Barbara Vandebussche
- 'Talentmanagement mag zich niet beperken tot high potentials of kaderleden', Hilde Vereecken, HR Square
- 'De zin van mijn werkend bestaan: talentonderzoek', Luc Sels (K.U.Leuven), HR Magazine 2009, nummer 162
- 'Weg met het keurslijf, leve de scharrelruimte', interview met Jan Willems, tekst Daan Nelen, HR Square
- 'Passioneel aan het werk. Een websurvey naar oorzaken en gevolgen van werkpassie in België', Hans De Witte, tijdschrift Over.Werk 3/2004
- '11 projecten en 106 voorbeelden tonen de weg naar competentie- en talentontwikkeling', Hilde Vereecken, HR Square
- 'Talent in Actie. Verbinden van competentie management en talentontwikkeling.', Luk Dewulf, Niel Van Meeuwen, Saskia Tjepkema, O&O, nr 6, 2010

### Websites

- [www.talent-bezieling.be](http://www.talent-bezieling.be)
- [www.italento.be](http://www.italento.be)

- [www.talentatwerkplek.be](http://www.talentatwerkplek.be)
- <http://www2.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling/docs/Talentwerkboek.pdf>

### *Blogs*

- 'Boren naar talent', Fons Leroy, 29 september 2010