

## UITSMIJTER: VOORBIJ HET 'KUNNEN'-DENKEN

Competenties gaan om wat je (goed) kunt. De gevraagde competenties voor een vacature worden afgeleid van de kerncompetenties van het bedrijf. Dat wil zeggen: die kennis, vaardigheden en knowhow die nodig is om de strategische doelstellingen van het bedrijf te bereiken.

Vandaag de dag wordt de term 'talent' te pas en te onpas in de mond genomen, zowel in de bedrijfswereld als in het onderwijs. Er wordt wel eens gezegd dat talenten persoonlijker zijn, vertrekken van het individu en niet vanuit de kerncompetenties van het bedrijf. Maar de vraag is toch wat men er telkens precies mee bedoelt. Het is een beetje een mistig containerbegrip geworden in de praktijk. Vaak gebruikt men de term talent als alternatief voor 'competentie' en verwijst het dus naar 'iets goed kunnen'.

Parallel met het begrip 'talent' heeft men het ook vaker over de termen 'energiegevers' (activiteiten waar mensen zich door 'opladen') en 'energierovers' (activiteiten die energie kosten, waarvan mensen 'leeglopen'). Maar ergens goed in zijn en iets graag doen zijn soms totaal verschillende dingen.

Stel dat de competentie 'organiseren en plannen' belangrijk is voor een functie. Vanuit een traditioneel referentiekader brengt het bedrijf dan bij de kandidaat in kaart in welke mate de kandidaat goed *KAN* organiseren en plannen. Vaak stopt het daarbij: bij wat de kandidaat kan. Vanuit de optiek van de huidige epidemie van mensen die uitvallen door aandoeningen op het gebied van energie zoals burn-out en/of *bore-out*, kunnen we de vraag stellen of dit voldoende is.

In het selectieproces kan het een alternatieve en waardevolle aanvulling zijn om, zeker in tijden van schaarste en met het oog op duurzame inzetbaarheid, niet te strak vast te houden aan het 'kunnen' maar ook te focussen op diepere lagen bij de kandidaat. Bijvoorbeeld: in welke mate past die competentie bij de aard en de persoonlijkheid van de kandidaat? Geeft het hem energie en ervaart hij flow als hij ermee bezig is? Heeft hij voldoende intellectuele capaciteiten en *goesting* om hier echt goed in te worden, mits voldoende opleiding en training?

De focus op aspecten zoals passie, flow, aanleg en intrinsieke motivatie is niet nieuw in het werkveld. Ondernemster en oprichter van CoreTalents Danielle Krekels ontwikkelde een verruiming van het begrip talent van 'kunnen' naar 'zijn', 'zullen kunnen' en 'willen'. Ze is een fervent aanhanger van het talentdenken, zo blijkt hieronder.

### Danielle Krekels: "Het is verstandig onze 'blauwdruk' te kennen en die te integreren in onze levensplannen en loopbaankeuzes."

"Ik heb ruim dertig jaar ervaring in engineering-, rekruterings- en selectieopdrachten om voor vooral grote industriële bedrijven ingenieurs en wetenschappers te zoeken, te beoordelen en voor te stellen. Pepsico, AB-Inbev, Proximus, Bayer, PB Gelatins, BP, ... talloze grote, maar ook kleine en middelgrote bedrijven zijn mijn klanten.

Al vroeg in mijn carrière had ik het gevoel dat 'competenties' maar een deel van het verhaal zijn. De persoonlijkheid, normen en waarden, al dan niet reeds ontdekte talenten, drijfveren en de motivatie van de kandidaat enerzijds, gekoppeld aan de cultuur, normen en waarden en de competentie-eisen van het bedrijf anderzijds, vormen *samen* waar het om draait. Het leek me altijd een 'en-en'-verhaal, nooit 'of-of'.

De *war for talent* dwingt ons verder te kijken dan of enkel iemand de job goed *kan* uitvoeren. Onder invloed van het opkomende *talent management*-denken, kijkt HR nu meestal ook of iemand de job wel wil doen. Dat is een grote stap vooruit, maar onder de druk van onze VUCA-wereld (Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity) is het mijns inziens aangewezen in hoger tempo te streven naar het opvangen van de vragen van morgen.

#### Intrinsieke motivatie

Sta er eens bij stil hoeveel fantastische aanwervingen je kunt doen van jonge of onervaren mensen die misschien de door jouw organisatie gevraagde competenties

nu nog niet hebben, maar die er wel naar snakken om zich deze met enthousiasme, goesting en gedrevenheid snel eigen te maken? Weet je nog hoe graag jij zelf bijleerde – en nog altijd bijleert – als je er je ziel en zaligheid in mag leggen? Competenties – dit zijn skills of vaardigheden, kennis, kunde en knowhow – zijn allemaal aan te leren of te verwerven via theoretische en/of praktische opleiding en/of ervaring. Een ander verhaal is het als we kijken naar de aard van het beestje, naar zijn talenten, ingebed in potentieel, en zijn intrinsieke motivatie. Met daarbovenop normen en waarden, drijfveren en energiegevers en -vreters. Die zijn stukken vaster ingebed dan we geneigd zijn te geloven. Want helaas: de maakbaarheid van ons brein is beperkt, al groeien we allemaal wel continu ... en graag conform onze eigen aard, potentieel en intrinsieke motivatie!

Als je weet dat onze hersensystemen<sup>8</sup> al vanaf de conceptie worden gevormd, ons DNA met circa 21.000 genen meer dan een dikke vinger in de pap heeft, en de gebeurtenissen en invloeden van buitenaf in onze eerste vier levensjaren op de dan vormende en groeiende hersenstructuren quasi onuitwisbaar is, dan snap je dat een mens het verschrikkelijk moeilijk heeft om te veranderen. Dus is het verstandig onze 'blauwdruk', of dat wat we in ons DNA en in onze hersensystemen meedragen en alles samen onze 'uniciteit' uitmaakt, te kennen en deze te integreren in onze levensplannen en de (loopbaan)keuzes die we moeten maken. Een opleiding beklijft pas als ze ons aanspreekt. We kijken niet naar uren als we in flow zijn. Onze passie leven we uit zonder ervoor betaald te worden. Waarom is het dan zo moeilijk het karakter, de intrinsieke motivatie en het potentieel van een mogelijk geschikte kandidaat mee te nemen in onze aanwervingen? En waarom nemen we de drijfveren, energiegevers- en vreters, en de normen en waarden niet meteen mee?

### **Metten is weten**

Mijn methodiek, die ik eerst op ingenieurs en later op alle profielen ontwikkelde om dit in kaart te brengen, is de KernTalentenmethode.<sup>9</sup> De bedoeling van een KernTalentenanalyse is om je een accurate, complete en gedetailleerde foto van de laag te geven die nog ligt onder onze competenties, cultuur, geslacht, levensgebeurtenissen een dergelijke. Ze is bovendien taal-, geslacht- en cultuuronafhankelijk.

Creativiteit, rationaliteit, teamplay, empathie, kennisverwerving, autonomiebehoefte, leiderschap ... noem maar op. Al je 23 sterke, halve en kleine KernTalenten samen oefenen als geheel levenslang hun invloed uit op wat je *wil* doen, op wat je – mits opleiding en/of oefening – *zal kunnen*, en op wie en wat je *bent*. Met 94 miljard mogelijke combinaties trap je als HR ook niet in de val van het type- of hokjesdenken.

Metten is weten, en dat geldt zeker voor aanwervingen. Als je beseft dat een foute aanwerving of promotie organisaties volgens diverse studies tienduizenden euro's kan kosten, is het zaak altijd het gehele plaatje te bekijken, en zeker niet (alleen) op buikgevoel of intuïtie af te gaan.”

*(Danielle Krekels)*

Naast Danielle Krekels werken ook heel wat andere bedrijven in hun selectie met talenten. Er zijn echter veel definities voor talenten en talentdenken, het ene bedrijf gebruikt het op een totaal andere manier dan het andere bedrijf. Wat we vooral willen duiden, is dat competenties in de traditionele zin van het woord (namelijk het kunnen) niet het enige zijn, zoals Danielle Krekels het mooi verwoordt. Er is een diepere laag, die draait om onder andere flow en passie. Het is dus aan te raden om in je selectie inderdaad ook eens te peilen naar de intrinsieke motivatie van de sollicitant.

## Voorbeeld uit het werkveld

“We hebben jammer genoeg geen glazen bol voor motivatie en goesting. We peilen er wel naar in het gesprek: Wat geeft je energie, waar loop je warm voor, wanneer heb je echt een wow-gevoel over je dag? Dit geeft meestal wel een goede indicatie.” *(Durabrik)*

## Voorbeeld uit het werkveld

“Bij Albert Heijn België geloven we sterk in talenten. We werken met talentenkaarten. We hebben dan ook onze winkelverantwoordelijken training gegeven in ‘talentdenken’ en hoe ze de talentkaarten in selectie kunnen gebruiken.” (*Albert Heijn België*)