

Talent: de toekomst

Uit een 'edito' in de Weekend-Knack....

'En de vluchtelingen. Ze laten alles achter en gaan op zoek naar een beter leven. Voor ze naar hier komen, hebben ze een oorlog meegemaakt, folteringen of armoede. Ze zijn niet bang voor een lange tocht, honger en dorst, of onze onverschilligheid. Misschien bevindt zich tussen hen een klein meisje dat later hét middel tegen kanker zal ontwikkelen. Een jongetje dat zich als moedige militair op een kalasnikov gooit. Of, wie weet, een topvoetballer. Wanneer hij/zij later een boek schrijft, zullen we lezen over haar/zijn moedige ouders die na een lange reeks beproevingen voor een betere toekomst hebben gezorgd, en het zullen helden zijn. Maar nu zijn het 'gewoon' vluchtelingen. Een probleem op te lossen... '

De keuze voor deze inleidende paragraaf is evident. Niemand blijft onberoerd bij het lot van de vluchtelingen en hun mogelijk verspilde talenten. Maar ik wil de paragraaf hier aangrijpen om onmiddellijk een aantal vragen op te roepen over talent en hoe we ernaar kijken. Ik heb er 3.

1. Gaat talent enkel over 'high potentials' of is er meer?
2. Bekijken we mensen in termen van problemen en oplossingen of in termen van mogelijkheden?
3. Hoe creëren we de ruimte om talent te detecteren en tot ontwikkeling te laten komen?

Mogelijks zijn dergelijke vragen vandaag al aan bod gekomen; in dat geval verontschuldig ik me voor eventuele herhalingen. Terzelfdertijd wil ik erbij vertellen dat ik de vragen zal behandelen vanuit het standpunt van de federale politie en de commissaris-generaal in het bijzonder.

1. Talent en 'high potentials'

'Talent en high potentials' verwijst naar een HR-benadering die focust op het aantrekken, ontwikkelen en ook houden van de beste talenten. Dit concept van 'war for talent' werd ontwikkeld door een aantal consultants bij McKinsey eind jaren '90. Hun uitgangspunten waren als volgt:

- Individuele talenten zijn zeldzaam en een essentiële factor voor de ontwikkeling van een bedrijf;
- Ondernemingen moeten de beste selecteren;
- Ondernemingen moeten hen een voorkeursbehandeling toekennen zodat ze hen kunnen aantrekken en vooral houden;
- En ... ze moeten zich ontdoen van individuen die weinig presteren.

In academische middens (Dorien Buttens en Annie Hondeghem) noemt men dit de *exclusieve* benadering van talent. Het 'talent management' van een organisatie richt zich in dit geval enkel op een specifiek segment van werknemers. Alles staat in het teken van de hoogst mogelijke performantie van de organisatie.

Daartegenover staat de *'inclusieve'* benadering van talent. En hiervoor vertrekt men van de universele waarde van talent. Uitgangspunt is dat iedereen geboren wordt met talent en dat het aan de onderneming is om de aanwezige talenten te ontwikkelen en te ondersteunen. 'Talent management' is inclusief omdat het management zich richt naar alle werknemers. Het doel blijft performantie maar breder ingevuld: organisatiedoelen gaan er hand in hand met individuele en maatschappelijke doelen.

Een bijkomende kanttekening is dat in de exclusieve benadering het organisationeel functioneren puur bekeken wordt vanuit individualistische en 'utilitaire' invalshoek: het individu met talent bevindt zich op een concurrentiële arbeidsmarkt waarbij hij zich vooral moet profileren op basis van zijn meerwaarde. Hij verkoopt zijn talenten aan de meest biedende. Nochtans zijn er voldoende empirische studies die aantonen dat het vooral de 'collectiviteiten' zijn en niet de individuen die het dynamisme in een organisatie bepalen. Werknemers zijn steeds afhankelijk van hun collega's voor het realiseren van hun professionele taken. En individuen worden zelden gedreven door puur egoïstische en materialistische motieven: de zin van het werk en het soort professionele activiteiten zijn evenzeer van belang.

Tot zover de theorie. De vraag is natuurlijk hoe de politie zich zal positioneren in dit verhaal.

Vooreerst geloof ik dat de politie als organisatie moet vertrekken vanuit de collectiviteit en haar maatschappelijke finaliteit. Het is daar dat de zin van het werk en de dynamiek van de organisatie liggen. Binnen dat kader telt de bijdrage van elke medewerker en niet enkel die van een top laag of een aantal sterke individuen. Ik denk dat ik met die zienswijze perfect aansluit bij de visie voor een netwerkende politie die Willy Bruggeman vandaag al heeft toegelicht.

Maar voor een 'talent management' gestoeld op de inclusieve benadering van talent, is een sterke korpscultuur nodig. De organisatie moet de mensen ook intern een aangenaam en fair werkklimaat kunnen bieden. Als we van onze medewerkers vragen dat zij in hun relatie tot de burger openheid tonen, dienstverlenend zijn en oplossingsgericht, bereid tot samenwerking, dan moeten we diezelfde waarden hanteren intern de organisatie, in onze relatie met de medewerkers. In een dergelijke cultuur creëert men de condities voor het erkennen en herkennen van talent, voor het respect voor individuele doelen om deze vervolgens in balans te brengen met de doelen van de organisatie en de maatschappij. Het betekent ook dat we iedereen in de organisatie responsabiliseren maar wel vanuit hun talenten. Het heeft bvb geen zin om iemand die niet goed communiceert een presentatie te laten doen op een studiedag, alleen maar omdat hij/zij een bepaalde functie bekleedt of expertise bezit. Veeleer moet de persoon die vanuit zijn functie wordt aangesproken, binnen zijn team of zijn omgeving op zoek gaan naar de persoon die hiervoor het meeste talent heeft. Door dit soort responsabilisering zullen veel meer mensen vanzelf gaan samenwerken.

Ten tweede geloof ik dat we binnen die universele toepassing van talent, ook oog moeten hebben voor de mensen van wie we denken dat ze het potentieel hebben om in de komende jaren een leidinggevende rol op te nemen. Hen moeten we aantrekken, kansen geven en voorbereiden. Voor mij is dit niet tegenstrijdig met de erkenning dat iedereen talenten heeft. Wel moeten we vermijden medewerkers op te splitsen in de 'high potentials' en de anderen. En het zou ook zonde zijn om zich in het talent management van de organisatie, enkel te richten op die zogenaamde high potentials'.

Ten derde denk ik dat we dit 'talent management' moeten durven combineren met het competentie management dat de leidraad is in het HR-beleid vandaag maar toch ook zijn limieten heeft. Competentie management gaat immers over normdefiniëring. Het werkt vanuit tekorten en

definieert welke competenties je al hebt en welke je nog moet verwerven om aan de norm te beantwoorden. De acties zetten in op wat je niet hebt via bvb remediëring, opleiding, begeleiding. De achterliggende assumptie is: hoe dicht bij de norm, hoe beter.

Het perspectief bij talentmanagement is helemaal anders. Het vertrekpunt is niet de norm maar het talent van het individu: wie je bent, welke interesses je hebt, welke successen je al hebt geboekt en hoe je dit in balans brengt met de organisatiestrategie en haar maatschappelijke doeleinden. Anders gezegd, vertrek je van het respect voor diversiteit in de organisatie eerder dan van het streven naar conformiteit. Ik denk inderdaad dat dit de toekomst is. Het brengt me meteen bij de tweede vraag die ik heb opgeworpen: hoe bekijken we mensen dan? In termen van problemen en oplossingen of in termen van mogelijkheden? Is diversiteit een probleem of een meerwaarde?

2. Talent en mensen bekijken in termen van 'problemen en oplossingen' - HR en diversiteitsbeleid

Talent management en een actief diversiteitsmanagement liggen heel dicht bij elkaar. Spreken over diversiteit is immers spreken over verschillen. Wat mensen verschillend maakt, kunnen we als probleem zien, of het nu gaat om verschillen in gender, hobbys, ethnische, socio-culturele of generationele verschillen. Maar we kunnen de verschillen evengoed bekijken vanuit de mogelijkheden en opportuniteiten die ze bieden.

Diversiteit gaat daarom niet over oplossingen. Maar wel over de juiste dingen doen, zoals het zoeken naar complementariteit. Een organisatie die oog heeft voor diversiteit is, in de maatschappelijke context van vandaag, een keuze voor professionalisme.

Diversiteitsbeheer is namelijk de sleutel tot een optimaal gebruik van de unieke talenten en competenties van alle medewerkers en dus het beter en sterker maken van de organisatie. Uit onderzoek is immers gebleken dat hoe beter de kennis en vaardigheden van divers samengestelde teams benut worden, hoe hoger de kwaliteit van de prestaties is. Dit is niet omdat mensen die 'anders' zijn betere oplossingen voor een probleem zouden vinden. Wel inspireert de diversiteit aan ervaringen en ideeën binnen een team tot meer reflectie, een ruimere kijk en een grotere waaier aan oplossingsstrategieën.

Anders gezegd belijdt diversiteitsbeheer nagenoeg identieke assumpties als management van talent: het gaat om de erkenning van elk individu, wat hij of zij kan bijdragen aan de groep en de organisatie. Fundamenteel gaat het om het geloof dat de som van verschillende individuen en/of talenten inspireert tot hogere ambities dan het behalen van de norm.

In de federale politie gaan we heel binnenkort werken rond een aantal hefbomen om het diversiteitsmanagement in de organisatie te bevorderen.

1. Het verhogen van de kennis en de vaardigheden

Hierbij gaan we inzetten op de leidinggevenden: opleidingen en begeleiding op maat (in samenwerking met het Interfederaal Gelijkekansencentrum) voor het diversiteitsbeheer in hun eenheid.

2. Diversiteit als rode draad in de HR-processen

Hier gaat het bijvoorbeeld over de diverse samenstelling van selectiecommissies. Het is geweten dat mensen bij selecties vooral zoeken naar 'gelijken'. Een diverse samenstelling multipliceert de invalshoeken en dus de manieren om iemand te beoordelen. De CG heeft bijvoorbeeld, kort na haar

aantreden, de evenwichtige samenstelling van dergelijke commissies vanuit genderstandpunt verplicht gemaakt.

3. Communiceren met respect voor en over diversiteit

Concreet wil de federale politie streven naar het hanteren van een gemeenschappelijk vocabularium dat het respect voor diversiteit en verschillende talenten 'insluit' en waarbij men stereotypering doorbreekt en vooroordelen over groepen of anders-zijn ontkracht.

4. De strikte naleving van de antiracisme en antidiscriminatie wetten

Respect voor diversiteit en gelijke kansen zijn een permanente verantwoordelijkheid van elk individu. Politie mensen hebben de bijkomende plicht om het respect voor de wetten te doen naleven. Eén initiatief in dit verband is de opleiding 'holocaust, mensenrechten en politie'.

Tot hier een greep uit het diversiteitsbeleid dat heel recent is vastgelegd maar nog moet worden uitgerold.

Op basis van wat we tot nu toe uiteengezet hebben, over talenten algemeen en de link met diversiteit in het bijzonder, kunnen we niet beweren dat we vandaag al een HR-beleid hebben dat sterk focust op talenten. Maar we zijn klaar om er in de toekomst beleidsmatig op verder te werken. Ondertussen proberen we via verschillende initiatieven in de organisatie, microculturen te ontwikkelen waarin we dynamische mensen kansen geven en innovatie stimuleren. Hiermee refereer ik aan de derde vraag die ik wou behandelen namelijk hoe ruimte creëren om talenten te detecteren en te ontwikkelen?

3. Talent en ruimte voor detectie/ontwikkeling

Talenten zijn niet hetzelfde als competenties, dat is al gezegd. Om het heel concreet te maken: talent kan je niet vatten en in een database verwerken. Competenties daarentegen wel. Competenties vormen het gedrag dat je van iemand verwacht in een bepaalde omgeving. Daar kan je lijsten van maken (wie heeft welke competentie) en je kan het van buitenaf waarnemen en quoteren. Anders gezegd, competentie heeft een externe referentie. Talent daarentegen kan je geen score geven want het heeft een interne referentie. De interne referentie van talent betekent dat alleen jijzelf een antwoord kan geven of iets al dan niet een talent is door te weten of iets moeiteloos gaat. Niemand anders kan dat doen.

Vandaar: de ontwikkeling van microculturen waar talent kan ontdekt worden en gedijen.

Hiervan wens ik twee voorbeelden te geven.

Een eerste voorbeeld is de veranderingsaanpak in de federale politie. Hierbij denkt iedereen waarschijnlijk aan de optimalisatiebeweging en de verandering van de structuren. Nochtans gaat dit enkel over het creëren van de voorwaarden om anders en beter te werken. Maar om dat te bereiken, zijn er bijkomende initiatieven nodig. Daarom maken we gebruik van het momentum van de optimalisatie om, naast de structurele verandering, ook te werken op projecten die verband houden met de bedrijfscultuur en de bedrijfsprocessen en die ook geïnspireerd worden door wat ondertussen gekend staat als 'het nieuwe werken'. In totaal gaat het om 4 programma's en 18

projecten. Om deze programma's en projecten te realiseren, hebben we op verschillende plaatsen in het land toelichting gegeven en een oproep gedaan om mee te werken. Honderden medewerkers hebben hierop gereageerd. Velen van hen leiden of werken ondertussen in deze projecten. En ze zijn verre van vrijblijvend: opleveringen in termen van resultaten worden vooraf gedefinieerd en de opvolging gebeurt overeenkomstig de project management methodologie die eerder in de organisatie als standaard is aanvaard. Maar het vernieuwende is dat de projectleiders dikwijls mensen zijn die geen hiërarchische functie bekleden in de organisatie. En het mag gezegd dat de aanvaarding van deze werkwijze, zeker door de lijnstructuur, niet altijd van een leien dakje is gegaan. Maar ondertussen zijn we er toch in geslaagd om mensen mee te helpen zoeken naar hun eigen talenten en deze te ontwikkelen ten voordele van de organisatiestrategie maar ook ten voordele van zichzelf. Heel wat medewerkers zijn vragende partij om hun reguliere werkplek af en toe te verlaten en met andere mensen samen te werken in functie van een concreet project dat ze bovendien zelf vorm kunnen geven.

Een ander voorbeeld is de aanpak van het huis voor leiderschap. Onder leiding van Chris Bogaert werden hiervoor twee trajecten ontwikkeld: een traject voor teams en een traject voor individuele leidinggevenden (mandaathouders). De werknemers die deze trajecten begeleiden, ondergingen bijvoorbeeld geen klassieke selectie maar werden bevroegd op hun talenten en zelfkennis.

Het traject voor teams is een zoektocht naar complementariteit tussen de verschillende leden met oog voor eenieders talent. Het beantwoordt bijgevolg aan de inclusieve benadering van talent management en aan het respect voor diversiteit.

Het traject voor mandaathouders impliceert een zoektocht naar de eigen talenten via zelfreflectie, reflectie in groep en feedback vanuit de begeleiders. We spreken in dit verband niet van 'high potentials' maar van een traject op maat van leidinggevenden.

Naar de toekomst toe, moeten we meer investeren in dit soort initiatieven. In essentie gaat het vooral om het leggen van meer gewicht bij mensen en groepen van mensen met ideeën en dit kan zowel in de lijn als via projecten. Medewerkers betrekken in vernieuwingen, zaken laten uitzoeken, voorstellen laten uitwerken. Waardering uitspreken voor hun talenten, hen de kans geven om te mislukken en vooral altijd feedback geven over hun resultaten.

Tot slot wens ik nog stil te staan bij het punt waar ik begonnen ben, de vluchtelingen. We kunnen maar hopen dat ook zij terechtkomen in omgevingen waar er oog is voor talent, respect voor diversiteit en dus waar ze reële kansen krijgen.

Dominique Van Ryckeghem

In opdracht van HCP Catherine De Bolle, Commissaris-Generaal