

# Hoe staat het met de ontwikkeling van talent in jouw organisatie ?

## Hoe competentie management & talentontwikkeling verbinden<sup>1</sup>

Bij het werken rond het thema talentontwikkeling in organisaties, kristalliseren zich vijf praktijken uit die een positief verschil blijken te maken. Met deze vragenlijst brengen we die vijf praktijken binnen uw organisatie in kaart. De groene vragen peilen eerder naar de mate waarin de praktijk wordt toegepast. De rode vragen sporen een overdreven vorm van een bepaalde praktijk op. Net zoals bij kernkwaliteiten, kan een te veel van het goede evenzeer nefast zijn. Hoe meer mensen je kan bevragen in een bepaalde context, hoe representatiever de resultaten voor die context.

De vijf praktijken zijn (extra uitleg bijschrijven) :

1. **GAP-gericht kijken** naar de minimum vereiste competenties en kennis voor de vlotte uitoefening van een bepaalde functie. Binnen deze praktijk wordt er dus vnl. gekeken naar wat niet goed of onvoldoende is in relatie tot de MUST HAVE aspecten van de functie.
2. **Contracteren op doelstellingen en resultaten** inclusief het voorzien van regelmatige feedback waarbij hier vooral de klemtoon ligt op het beoogde resultaat zodanig dat medewerkers ruimte hebben in relatie tot de manier waarop het resultaat wordt behaald.
3. Mate waarop het **inzetten en ontwikkelen van het eigen talent** wordt ondersteund. Binnen deze praktijk worden mensen vooral ingezet binnen hun sterktes.
4. Mate waarin **rol of functie en het talent van mensen worden gematcht** i.f.v. organisatiedoelen. Kortom, mensen worden ingezet vanuit hun sterktes.
5. Mate waarop de **ontwikkeling van de organisatie** wordt beïnvloed door de aanwezige – en zich ontvouwende - talenten van medewerkers. Dit betekent heel concreet dat de organisatie zich richt op de competenties die zich ontploegen bij de medewerkers (= organische ontwikkeling van binnen uit).

---

<sup>1</sup> Deze vragenlijst werd binnen Kessels & Smit, *The Learning Company* ontwikkeld o.l.v. Luk Dewulf n.a.v. zijn boek "Ik kies voor mijn talent" dat in september 2009 voor het eerst werd uitgegeven.

## 1. Gapgericht kijken naar minimumcompetenties<sup>2</sup>

1. Ik weet wat de minimumvereisten zijn die verbonden zijn aan de job of rol die ik vervul.	<b>JA - NEE</b>
2. Nieuwe medewerkers krijgen feedback over de mate waarin ze de vereiste basiscompetenties beheersen en er worden ontwikkelplannen gemaakt om ze te ondersteunen bij het verwerven van die competenties.	<b>JA - NEE</b>
3. Bij het stappen in een nieuwe rol of functie wordt nagegaan of medewerkers voldoende kennis of vaardigheden hebben om die rol te kunnen vervullen.	<b>JA - NEE</b>
4. De organisatie bewaakt of medewerkers voldoen aan veiligheidsregels, wettelijke verplichtingen, kwaliteitsvereisten. Als medewerkers daar niet aan voldoen wordt dat geremedieerd.	<b>JA - NEE</b>
5. In onze organisatie worden periodieke gesprekken georganiseerd waarin ook wordt nagegaan of er in de rol of functie competenties zijn die onvoldoende aanwezig zijn en waarvoor ontwikkeling nodig is.	<b>JA - NEE</b>
6. In onze organisatie kijken we bij beoordeling en bij functioneringsgesprekken alleen maar gapgericht. We vertrekken vooral van wat er niet is en wat er moet geremedieerd worden. De gesprekken gaan vooral over wat je niet hebt.	<b>JA - NEE</b>
7. In onze organisatie wordt er voor elke rol of functie een competentieprofiel voorzien. Impliciet wordt uitgegaan van de norm dat iemand goed moet zijn in elk van die competenties om een rol of functie goed te vervullen.	<b>JA - NEE</b>

<sup>2</sup> Omcirkel : 1 = helemaal mee oneens / 2 = eerder mee oneens / 3 = geen mening / 4 = eerder mee eens / 5 = helemaal mee eens

## 2. Contracteren op doelstellingen en resultaten<sup>3</sup>

1. In mijn rol of job is het duidelijk welke mijn doelstellingen zijn en wat de resultaten zijn die ik moet behalen.	<b>JA - NEE</b>
2. Op regelmatige tijdstippen heb ik gesprekken met mijn leidinggevende, collega's, klanten over de vooropgestelde doelstellingen en de beoogde resultaten.	<b>JA - NEE</b>
3. Doorheen mijn werkzaamheden kom ik in contact met collega's, leidinggevend en/of klanten op zo'n manier dat ik makkelijk informatie bekom over de mate waarin de doelstellingen ook omgezet worden in resultaten en de mate waarin klanten al dan niet tevreden zijn.	<b>JA - NEE</b>
4. Ik krijg de kans om van collega's, klanten en of leidinggevend expliciete feedback te krijgen over de resultaten van mijn werk. Daarover worden regelmatig gesprekken gevoerd.	<b>JA - NEE</b>
5. Er zijn systemen, tools of informatiekanalen in de organisatie die me toelaten informatie te verzamelen over de mate waarin ik mijn doelstellingen realiseer.	<b>JA - NEE</b>
6. In mijn organisatie worden zoveel doelstellingen geformuleerd en worden er zoveel resultaten van mij verwacht dat het voor mij niet meer duidelijk is wat nu echt van mij wordt verwacht. Het is te veel, onduidelijk of verwarrend. Of doelstellingen verschuiven voortdurend waardoor het onduidelijk is wat nu echt prioritair is.	<b>JA - NEE</b>
7. Ik heb de indruk dat ik niet beoordeeld word op mijn doelstellingen of resultaten en dat de feedback die ik krijg niet in lijn is met de resultaten die ik realiseer. Ik word zogezegd gestuurd op doelstellingen, maar de organisatie rekent mij af op andere zaken. Het is voor mij geheel niet transparant waar ik nu wel en waar ik nu niet op word beoordeeld.	<b>JA - NEE</b>

<sup>3</sup> Omcirkel : 1 = helemaal mee oneens / 2 = eerder mee oneens / 3 = geen mening / 4 = eerder mee eens / 5 = helemaal mee eens

### 3. Inzetten en ontwikkelen van talent<sup>4</sup>

1. Ik heb zicht op mijn mogelijkheden en op mijn talent. Ik weet waar mijn kracht ligt. Ik weet ook waar ik niet goed in ben.	<b>JA - NEE</b>
2. In mijn werkomgeving word ik door collega's en leidinggevende aangesproken op mijn talent. Er is oog voor diversiteit in de manier waarop mensen doelstellingen realiseren. Mijn omgeving ziet dat ik dat op mijn eigen manier doe en waardeert dat.	<b>JA - NEE</b>
3. In gesprekken over mijn ontwikkeling wordt vooral gekeken naar mijn talent, waar ik goed in ben en hoe ik daar nog beter in kan worden. Er is ruimte voor ontwikkeling om nog veel beter te worden in datgene waar ik al goed in ben.	<b>JA - NEE</b>
4. Een ontwikkelagenda over waar ik nog in kan groeien wordt steeds samen met mij gemaakt. Het gaat over competenties waar zowel mijn leidinggevende als ik het er over eens zijn dat als ik die ontwikkel, ik nog veel meer kan halen uit mijn talent en/of ruimte zal creëren om mijn talent nog veel meer in te zetten.	<b>JA - NEE</b>
5. Er is een grote bereidheid in mijn omgeving om te zoeken naar oplossingen voor datgene waar ik niet goed in ben. Een bereidheid om het werk zo te verdelen dat anderen die wel goed zijn in waar ik niet goed in ben, stukken van het werk op zich nemen. Of om me te helpen met het zoeken naar systemen, tools of andere oplossingen zodat ik toch de resultaten behaal die nodig zijn. Mijn omgeving accepteert dat ik gewoon niet goed ben in een aantal zaken.	<b>JA - NEE</b>
6. In mijn organisatie wordt zodanig de nadruk gelegd op talent en mogelijkheden van mensen dat we de doelstellingen uit het oog verliezen. Iedereen doet wat hij of zij graag doet. En of we daarmee nu onze doelstellingen realiseren of niet, daar ligt bijna niemand wakker van.	<b>JA - NEE</b>
7. Onze organisatie is zo gericht op het ontwikkelen van talent dat niemand nog iemand aanspreekt als dit niet meer de gewenste kwaliteit oplevert. We blijven elkaar complimenten geven (al dan niet gemeend) en durven het niet aan om met elkaar in gesprek te gaan als het echt niet goed is.	<b>JA - NEE</b>

<sup>4</sup> Omcirkel : 1 = helemaal mee oneens / 2 = eerder mee oneens / 3 = geen mening / 4 = eerder mee eens / 5 = helemaal mee eens

#### 4. Matchen van de rol/functie en het talent van mensen (i.f.v. resultaten)<sup>5</sup>

1. Ik heb een goed inzicht in de mate waarin mijn rol of functie bij mij past. Ik weet van mezelf wanneer mijn rol/functie te veel energie van me vraagt en durf dat dan ook bespreekbaar te maken.	<b>JA - NEE</b>
2. Er zijn regelmatig momenten waarop ik het met collega's, leidinggevenden of personeelsmedewerkers kan hebben over welke rol ik in de toekomst meer zou willen invullen en welk soort rol het best bij mij past.	<b>JA - NEE</b>
3. Mijn organisatie heeft de moed om met mensen in gesprek te gaan als duidelijk wordt dat de rol of functie waarin iemand zit en de talenten die iemand heeft niet goed met elkaar matchen als een medewerker niet meer gelukkig is in een bepaalde rol/functie en/of als de organisatie niet meer gelukkig is met die persoon in en bepaalde rol/functie.	<b>JA - NEE</b>
4. De organisatie heeft oog voor wat de kracht en het talent is van een medewerker in het zoeken naar mogelijke nieuwe uitdagingen, projecten en/of rollen vanuit een loopbaangericht perspectief.	<b>JA - NEE</b>
5. Als een medewerker zichtbaar gebukt gaat onder de last van het werk gedurende langere tijd en als er signalen zijn dat zo'n medewerker op termijn kan uitvallen (burn-out, ziekte, ....), wordt dat door de omgeving gezien en worden hierover met zorg gesprekken gevoerd met die medewerker. Daarbij wordt ook echt ingegrepen om ervoor te zorgen dat die last (tijdelijk) kan verminderd worden en dat er terug ruimte komt voor die medewerker om te doen waar hij/zij goed in is.	<b>JA - NEE</b>
6. Medewerkers in onze organisatie zijn zo vrij om nieuwe rollen, uitdagingen en/of projecten te gaan doen - aansluitend op het talent dat ze hebben - dat we er als organisatie niet meer toe komen om onze doelstellingen te realiseren. Deze flexibiliteit is niet meer haalbaar gezien de realiteit waarin we ons bevinden.	<b>JA - NEE</b>
7. De manier waarop talent van medewerkers wordt gematched met rollen en functies is los komen te staan van de doelstellingen en resultaten van onze organisatie. Het leidt er steeds meer toe dat er onevenwicht ontstaat tussen wat mensen doen en waar ze goed in zijn en datgene waarop we worden afgerekend door aandeelhouders, bestuurders en klanten.	<b>JA - NEE</b>

<sup>5</sup> Omcirkel : 1 = helemaal mee oneens / 2 = eerder mee oneens / 3 = geen mening / 4 = eerder mee eens / 5 = helemaal mee eens

## 5. De organisatie ontwikkelt zich in synergie met de aanwezige talenten<sup>6</sup>

1. De strategie van onze organisatie wordt niet zozeer bepaald door een beperkte groep mensen, maar eerder door wat zich ontvouwt tussen mensen. De drijfveren en ontwikkeling van mensen zijn op die manier de voeding voor de ontwikkeling van de organisatie.	<b>JA - NEE</b>
2. Het gebeurt wel vaker dat een bepaald product of een bepaalde dienstverlening ontstaat vanuit de passie en ambitie van medewerkers. De “vermarketing” daarvan wordt door de organisatie ondersteund, natuurlijk binnen bepaalde criteria (rentabiliteit, passend binnen visie van de organisatie, ...).	<b>JA - NEE</b>
3. Onze organisatie steunt innovatie waardoor medewerkers – binnen een richtinggevend kader - zelf met nieuwe oplossingen aan de slag kunnen en dit zowel in relatie met interne als externe klanten.	<b>JA - NEE</b>
4. Medewerkers zitten zelf aan het stuur van hun ontwikkeling. Er is ruimte voor pro-actieve ontwikkeling waardoor de ontwikkeling van medewerkers buiten vastgelegde loopbaanpaden kan lopen. Dit creëert binnen onze organisatie vaak nieuwe pistes voor de organisatie zelf.	<b>JA - NEE</b>
5. Het ontwerp van processen, structuren, organigrammen en de in- en aankleding van werkruimtes wordt steeds zodanig aangepakt dat het medewerkers ondersteunt om succesvol te kunnen bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen.	<b>JA - NEE</b>
6. De ontwikkeling van medewerkers heeft in die mate voorrang dat er soms problemen zijn met de invulling van bepaalde rollen en taken. Men laat mensen te snel weg groeien uit hun functie waardoor er geen stevige basis van ervaring en/of expertise meer zit in de organisatie.	<b>JA - NEE</b>
7. De doelstellingen van de organisatie zijn zo weinig gestructureerd – vnl. omdat de persoonlijke ontwikkeling en behoeftes van medewerkers voorrang krijgen – waardoor het zowel intern als extern de organisatie soms verwarrend is om duidelijk te zien wat de kerntaken zijn van de organisatie.	<b>JA - NEE</b>

<sup>6</sup> Omcirkel : 1 = helemaal mee oneens / 2 = eerder mee oneens / 3 = geen mening / 4 = eerder mee eens / 5 = helemaal mee eens

Vul hieronder je scores in voor de vijf praktijken:

- Bij elke praktijk zijn er zeven vragen
- De eerste vijf vragen gaan telkens over de mate waarin een praktijk is ontwikkeld. Arceer per ja- antwoord één vakje, te beginnen onderaan in de betreffende kolom. De gearceerde oppervlakte geeft dan visueel aan welke praktijken het sterkst zijn ontwikkeld.
- De laatste twee vragen (vraag zes en zeven) gaan telkens over de mate waarin een praktijk heeft geleid tot nadelige effecten, of teveel van het goeie. Arceer per ja-antwoord één vakje bovenaan in de kolom bij vraag zes of zeven, te beginnen bij vraag zes . De gearceerde oppervlakte geeft dan visueel aan welke praktijken ook in overdreven mate aanwezig zijn.

-

Praktijk 1 minimumcompetenties	Praktijk 2 doelstellingen & resultaten	Praktijk 3 talent ontwikkelen	Praktijk 4 match talent/rol of functie	Praktijk 5 vanuit talent organiseren
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1