



**DE
TIJD**

De Tijd

Date: **20-06-2020**
Page: **22**
Periodicity: **Daily**
Journalist: -

Circulation: **31680**
Audience: **209700**
Size: **1 181 cm²**



W FUTURE OF
ORK

Tijd Connect biedt bedrijven, organisaties en overheden toegang tot het netwerk van De Tijd. Om hun visie, ideeën en oplossingen te delen met de De Tijd-community. Buiten de verantwoordelijkheid van de redactie van De Tijd.

**TIJD
CONNECT**



'Het toekomstbestendig maken van werknemers is een gedeelde verantwoordelijkheid'

Ondernemingen die hun talentmanagement doordacht aanpakken, verhogen de werkgoesting van hun medewerkers, hun aantrekkelijkheid als werkgever én hun concurrentiekracht en wendbaarheid. Organisatiepsycholoog Ans De Vos vertelt wat daar zoal bij komt kijken.

Talenten doelgericht identificeren, aantrekken, aanmoedigen, kansen geven, ontwikkelen en behouden: het zijn enkele van de hoofdzaken waar een toekomstbestendig talentmanagement aandacht dient aan te besteden. Werkgevers die dit strategisch organiseren, maximaliseren onder meer de kans dat hun medewerkers tevreden zijn en optimaal bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. 'Via onze onderzoeken en samenwerkingen met bedrijven merken we bij Belgische ondernemingen een toenemende aandacht voor talentmanagement', vertelt Ans De Vos, organisatiepsycholoog en hoogleraar aan de Antwerp Management School, houder van de SD Worx leerstoel 'Sustainable Careers'.



Troebel inzicht

De connectie tussen wat iemand vandaag doet, over welke talenten die beschikt en waar die nog meer tot hun recht zouden kunnen komen in de organisatie, wordt soms duidelijker gelegd bij kleinere bedrijven. Door hun kleinere schaal kunnen kmo's dit vaak heel persoonlijk aanpakken. 'Start-ups springen soms zelfs innovatiever om met hun talentmanagement dan klassieke grote multinationals', stelt Ans De Vos. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een van de belangrijkste remmende factoren bij een goed talentmanagement veroorzaakt wordt door het troebele inzicht van leidinggevers. De organisatie is te groot en teamleiders

hebben weinig zicht op het ruimere kader om te kunnen detecteren waar teamgenoten goed in zijn, wat hun verlangens zijn, en wat ze nog kunnen betekenen. En daarin schuilt gevaar: medewerkers die zich onderbenut voelen of menen dat ze onvoldoende ingezet worden op hun talenten zullen meer geneigd zijn om de organisatie te verlaten. 'We zien uit onderzoek dat dit een belangrijke reden is waarom mensen vertrekken bij een werkgever', weet Ans De Vos. 'Daarnaast creëren bedrijven die te weinig aandacht besteden aan hun talent ook een mismatch tussen de evoluerende noden van hun organisatie en de capaciteiten van hun medewerkers. Zo worden mensen op termijn onvoldoende inzetbaar omdat hun competenties verouderd zijn.'

Luisteren en ... luisteren

Dit voorkomen is in theorie niet bijzonder complex. Alles begint bij het aangaan van een constructieve dialoog tussen leidinggevers en hun medewerkers. Maar in de praktijk blijkt dat niet zo vanzelfsprekend te zijn. Ans De Vos: 'Leidinggevers zijn soms bang dat deze dialoog te hoge verwachtingen creëert en ze daardoor uiteindelijk misschien zelfs mensen zullen verliezen. Omdat medewerkers bijvoorbeeld carrièreambities aankaarten die niet gerealiseerd kunnen worden.' Nochtans blijven mensen niet zozeer werken bij een organisatie omwille van een carrièreperspectief, wél omdat ze ervaren dat hun werkgever naar hen luistert. Dat ze ermee kunnen praten over hun toekomst: over waar ze goed in zijn, waarin ze nog kunnen groeien, wat hun mogelijkheden zijn en wat ze zelf verlangen. Daar kan dan op gereageerd worden met bijvoorbeeld bijkomende opleidingen, een ander takenpakket of potentiële promoties.

Mentor als talentbewaker

Regelmatige talent-reviews en jaarlijkse functioneringsgesprekken zijn dus zeker zinvol, al kan ook een systeem van mentors dienst doen. Geef medewerkers met een affiniteit voor people management de kans om zich te engageren als mentor, als klankbord: een soort aanspreekpunt waar collega's bij terecht kunnen met vragen en bekommernissen

over hun job. Ans De Vos: 'Dit systeem kan nuttig zijn, omdat niet alle leidinggevers per definitie ook goede carrièrecoaches zijn. Van gedachten kunnen wisselen over toekomstperspectieven, noden en ambities met iemand binnen de organisatie die bijvoorbeeld meer ervaring heeft of een ruime blik hanteert, kan zeker relevant zijn.' Ook de mentoren zelf kunnen via deze interacties en het geven van feedback aan collega's hun persoonlijke talenten en vaardigheden verder ontwikkelen.

Vaardigheden van de toekomst

Wat zijn nu precies de vaardigheden voor de toekomst? Over een aantal daarvan zijn werknemers en leidinggevers het grotendeels eens. Dat blijkt uit een bevraging begin dit jaar bij 2.265 Belgische

werknemers en 1.504 leidinggevers naar de impact van veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid, georganiseerd door de Antwerp Management School in samenwerking met De Tijd/L'Echo, SD Worx en Bpact/Indiville. 'Omgaan met veranderingen staat voorop', zegt Ans De Vos. '51 procent van de werknemers en 57 procent van de leidinggevers plaatst dit binnen de top vijf van vaardigheden voor de toekomst.'

De overige vier vaardigheden die beide groepen het meest naar voor schuiven zijn een flexibele ingesteldheid, het kunnen oplossen van complexe problemen, digitale vaardigheden, en klantgerichtheid.' Opvallend is dat de competenties die als het minst belangrijk gepercipieerd worden zich toespitsen op sociale vaardigheden zoals onderhandelen, emotionele intelligentie en people management. Eerder zorgwekkend is dat 10 procent van de ondervraagde werknemers zichzelf systematisch als obsoleet percipieert, dat ze dus aangeven dat hun vaardigheden minstens deels verouderd zijn, of vrezen voor de waarde van hun competenties in hun huidige of toekomstige jobs.

Continu proces

Ans De Vos onderstreept dat het toekomstbestendig maken van werknemers een gedeelde verantwoordelijkheid is. 'Dit vereist dialoog en nauwe samenwerking tussen werknemer, leidinggevende en hr. Uit onze bevraging blijkt dat maar de helft van de werknemers van hun leidinggevende de nodige ondersteuning in hun ontwikkeling krijgt.

Over het algemeen zijn werknemers in onze steekproef erg bezig met hun loopbaan en ontwikkeling.' 60 procent zegt dat ze vaardigheden ontwikkelen die ook in de toekomst relevant zullen zijn. Ongeveer evenveel volgt ontwikkelingen binnen het eigen vakdomein op. 'Dat is absoluut positief', besluit Ans De Vos. 'Binnen een snel evoluerende context hou je talent niet zomaar vast: dat moet gestimuleerd, uitgedaagd en doorontwikkeld worden.'



**‘Talent hou je niet zomaar
vast: dat moet
gestimuleerd, uitgedaagd
en doorontwikkeld
worden’**

Ans De Vos, organisatiepsycholoog en
hoogleraar aan de Antwerp
Management School