

# Verbinden van competentie management en talentontwikkeling

## Talent in Actie

Wat doe je als je mensen in organisaties wilt ontwikkelen: tekorten wegwerken of talenten uitbouwen? Competentiemanagement en talentontwikkeling zijn twee paradigma's, gebaseerd op verschillende vertrekpunten als het gaat om leren. In dit artikel maken we de verbinding.

Luk Dewulf, Niel Van Meeuwen & Saskia Tjepkema

In de toenemende aandacht voor competenties zien we verschillende insteken (Keursten, 1999). Aan de ene kant zijn er stromingen waarbij de *organisatie* het vertrekpunt is: competentie management en een (in ons land kleinere) stroming als Human Performance Technology zijn daar belangrijke uitingsvormen van. Kerngedachte is hier het bepalen van de strategische focus van de organisatie en die doorvertalen in: wat betekent dit voor wat medewerkers in huis moeten hebben aan bekwaamheden? Dit perspectief bouwt voort op de lijn van strategisch opleiden.

Aan de andere kant ontstaan benaderingen waarbij de *medewerker* en diens ontwikkeldrive het startpunt vormt (Keursten, 1999). Competentieontwikkeling (in plaats van -management) is daarin de focus (zie bijv. Keursten, 1998). Hier wordt de medewerker gezien als ondernemer van zijn eigen talent (Rondeel & Wagenaar, 2002). Zelfsturend leren en autonome professionals zijn belangrijke 'buzzwords'.

In dit artikel bespreken we eerst verschillende opvattingen over competenties. Vervolgens gaan we in op talent en talentontwikkeling en op het verschil tussen het denken in termen van talenten en in termen van competenties. Ten slotte brengen we beide perspectieven samen in een integratief model.

### Kijken naar competenties Competenties managen...?

Het basisvertrekpunt onder competentie management is 'sturen' op wat de organisatie nodig heeft, door middel van doelen stellen, tekorten signaleren, voortgang monitoren en evalueren (Dutton, Quinn & Cameron, 2003). De organisatie bepaalt te behalen resultaten en doelstellingen. Aan deze doelstellingen koppelen we vervolgens compe-

tenties waarvan we aannemen dat deze binnen de organisatie aanwezig moeten zijn om de doelstellingen te halen. De missie van de organisatie krijgt dus een vertaalslag in strategische doelen, waarvan vervolgens weer competenties voor organisaties, teams en individuen worden afgeleid. We kunnen competenties dan ook zien als *taal* die helpt om de verbinding te leggen tussen de uitda-

### *In deze benadering vormen 'gaps' of tekorten het uitgangspunt voor ontwikkelingsdoelen*

gingen waar de organisatie voor staat en bekwaamheden van mensen. Ze worden een vocabulaire waarmee het management een bepaalde visie op het werk tot uiting brengt en verwachtingen over prestaties uitsprekt (Mulder, 2001).

We zien daarbij ook competentiewoordenboeken ontstaan. Die vormen de basis voor competentieprofielen: per functie brengen we in kaart welke competenties voor dat specifieke werk nodig zijn. Een volgende stap is meten welke competenties medewerkers al verworven hebben. Dat gebeurt bijvoorbeeld in een jaarlijks ontwikkelgesprek, of in een assessment voor een nieuwe functie. Voor het verschil in huidige competenties en gewenste competenties wordt dan een ontwikkelplan opgesteld om de ontbrekende competenties te gaan ontwikkelen (Dewulf, 2003; Mulder, 2001). In deze benadering vormen 'gaps' of tekorten het uitgangspunt voor ontwikkelingsdoelen.

### ... of ontwikkelen?

Bij de stroming die vertrekt bij het individu staat een heel andere vraag centraal: Hoe verleiden we mensen om hun talenten in te zetten? Hoe kunnen we een werkomgeving creëren waarin 'leren' en 'werken' hand in hand gaan? Waarin mensen zich uitgedaagd voelen om lastige en intrigerende vraagstukken op te pakken waarmee de organisatie vooruitkomt, en zichzelf zich tegelijkertijd ontwikkelen? Kennisproductieve, innovatieve organisaties bouwen, dat is het focuspunt (Kessels & Keursten, 2001; Gratton, 2007). De basisgedachte is dat je dat alleen kunt doen als mensen gemotiveerd werken aan resultaten die voor hen zelf betekenisvol zijn. Alleen dan kun je innovatief zijn. Om Joseph Kessels te citeren: 'Je kunt niet slim zijn tegen je zin'.

Vanuit dit perspectief ontstaan dus heel andere modellen en aanpakken om competentieontwikkeling van mensen te stimuleren. Deze hebben met elkaar gemeen:

- aandacht voor het inrichten van *de werkplek als leerplek*, hoe beïnvloed je de omstandigheden op het werk (werkeigenschappen, rol manager, collega's) nou dusdanig dat 'leren' tijdens het werk vanzelfsprekend wordt? (Onstenk, 1997). En hoe stimuleer je een cultuur waarin het werken aan vernieuwing een vanzelfsprekendheid wordt? (Baars-van Moorsel, 2003).
- ze gaan uit van *zelfsturend leren*: hoe geven mensen hun leerweg vorm en hoe kun je ze daarbij ondersteunen? (Van der Krogt, 2006). Belangrijke vraag daarbij is hoe je vervolgens weer de verbinding maakt met datgene waar de organisatie voor staat. Dat gebeurt hier niet top-down, maar in meer gelijkwaardigheid. De medewerker wordt gevraagd zich als intern *ondernemer* of *intrapreneur* op te stellen. En van daaruit ook te zoeken naar de verbinding met de organisatie doelen (Keursten, 1999).
- ruimte voor de *intrinsieke* motivatie, of zoals Dewulf & Lievens het noemen: creatieve spanning. Leerspanning is de energie die iemand voelt om iets nieuws te leren. Die wortelt in taakspanning: de drive die iemand voelt om een bepaalde taak te volbrengen. In de traditionele opleidingssystematieken en POP's stopt de analyse daar (welk werk moet iemand kunnen, welke competenties zijn daarvoor nodig). In de ontwikkelingsgedachte wordt juist ook naar het niveau *daaronder* gekeken: creatieve spanning. Wat wil iemand realiseren? Wat is belangrijk voor hem/haar? Welke drijfveren kenmerken die persoon? Dat niveau meenemen is essentieel voor duurzame ontwikkeling (Dewulf & Lievens, 2004). Het woord *passie* wordt hiervoor vaak gebruikt (Hendriks, 2003).

Het gaat in deze stroming nooit over hoe je passie of vermogens van mensen kunt 'managen'. Wel



hoe je ze kunt ontwikkelen, en hoe je mensen verleidt ze toe te passen in het werk, zodat daar goede prestaties, maar ook verbetering en vernieuwing tot stand komen (Kessels, 2001). Het gaat om het zoeken naar ontwikkelingsdoelen die zowel passen bij de individuele drijfveren als binnen de organisatie doelenstellingen.

### Aandacht voor talentontwikkeling

Sinds enkele jaren ontstaat, *naast* de aandacht voor competenties, meer aandacht voor 'talent' van medewerkers. Dus ook voor drijfveren, persoonlijke kenmerken en aanleg van mensen. Talent is een wat breder en meer persoonsgebonden concept dan 'competentie'. Een competentie wordt meestal beschreven in termen van concreet gedrag, zoals dat van mensen verwacht wordt in een specifieke context. Talent toepassen in je werk ('talent in actie') betekent dat iemand

## Een competentie waar je energie uithaalt is een talent

niet alleen competent kan handelen, maar dat die competentie bovendien wordt aangedreven door talent dat *onder* die competentie ligt. Net die ene toevoeging maakt het verschil. Dat maakt namelijk dat iemand ook voldoening en energie haalt uit een bepaalde activiteit en dat het uitvoeren van die activiteit schijnbaar moeiteloos verloopt (Dewulf, 2009). Een competentie waar je energie uithaalt is een talent. In tabel 1 zijn de begrippen naast elkaar gezet.



Competenties	Talenten
Gekoppeld aan organisatie/werk	Ruimer dan organisatie/werk; ook in familiale context, vrije tijd
Aangeleerd	Aangeboren, leren nodig om meer uit je talenten te halen
Minder duurzaam, moet je goed onderhouden om te behouden (use it or lose it)	Duurzaam. Blijft je bij, leer je niet zomaar af
Objectiever, verbonden met norm	Affectiever, verbonden met motivatie, affectie, passie
Noodzakelijk om je prestaties te behalen	Noodzakelijk om het verschil te maken
Komt meer voor, met enige aanleg en inspanning kun je dit leren	Komt minder vaak voor, door natuurlijke aanleg doe je dingen die eruit springen

Tabel 1. Competenties en Talenten naast elkaar

Kijken naar talent vanuit een ontwikkelperspectief komt kort gezegd hier op neer (Dewulf, 2009; Buckingham & Clifton, 2003):

- Moedig mensen aan op zoek te gaan naar wat hun talent is.
- Ondersteun ze om die taken, rollen en zelfsfuncties te kiezen die recht doen aan waar ze echt goed in zijn.
- Stimuleer ontwikkeling van (hefboom-)vaardigheden die hen helpen nog meer uit hun talent te halen, zodat dit talent een echt sterk punt wordt in het werk.
- Geef ze niet de opdracht te ontwikkelen waar ze echt niet goed in zijn, of totaal geen passie voor hebben. Ondersteun en daag ze wel uit om verantwoordelijkheid te nemen voor die tekortkomingen.

Buckingham maakt onderscheid tussen een 'talent' en een 'sterk punt', Dewulf praat over 'talent' en 'talent in actie' (Dewulf, 2009). Talent hebben betekent dat je beschikt over een natuurlijke aanleg die zich uit in het schijnbaar moeiteloos kunnen uitvoeren van activiteiten op zo'n manier dat het een hoge mate van voldoening oplevert. Het gaat om natuurlijke en favoriete patronen in ons denken en handelen die we inzetten om resultaten te bereiken. Talent hebben betekent echter niet automatisch dat dit talent zichtbaar is in het handelen. Talent zegt in de eerste plaats iets over het potentieel van mensen. Talent dat zich uit in excellent gedrag noemen we een 'sterk punt' of 'talent in actie'.

Naast talenten spelen wat Dewulf *hefboomvaardigheden* noemt een belangrijke rol: vaardigheden die iemand helpen om een talent nog meer productief te maken in een bepaalde context. Het gaat hierbij enerzijds om vaardigheden die mensen inzetten in situaties waarin te veel van het talent niet meer productief is. Bijvoorbeeld iemand die zo creatief is en zoveel ideeën heeft, dat hij in een overlegsituatie ernaar neigt om heel snel met ideeën te komen, ook als dat te vroeg is of niet aansluit bij wat de situatie nodig heeft. Een hefboomvaardigheid is dan luisteren, samenvatten tot duidelijk is waarover nieuwe ideeën

nodig zijn, alvorens met nieuwe ideeën te komen (Dewulf, 2009).

Een opvallend verschil met competentie-management is dus dat men in het talentontwikkelingsperspectief ervan uitgaat dat iemand niet alles kan of hoeft te leren. Er zijn taken waar iemand geen talent (en vaak ook geen passie) voor heeft. Ze toch proberen te leren, of uit te voeren, leidt

## Moedig mensen aan om op zoek te gaan naar hun talent

tot activiteiten die heel veel energie kosten. Hoe meer mensen activiteiten ondernemen waar ze echt niet goed in zijn, hoe groter de inspanning wordt om dat werk te verrichten, hoe lager de arbeidsvoldoening én het gevoel van zelfvertrouwen en eigenwaarde (Dewulf, 2009). Dit uitgangspunt geeft hoegenaamd geen vrijgeleide tot gemakzucht.

De uitdaging bij deze activiteiten is juist om wel verantwoordelijkheid te nemen voor de resultaten van de activiteit, maar dan zonder de ambitie te hebben om de vaardigheid echt te gaan ontwikkelen. Door bijvoorbeeld een hulpconstructie te zoeken of taken zodanig te verdelen dat ieder doet waar hij/zij goed in is (Buckingham & Clifton, 2003).

### Naar een integratief model...

Zoals we in de inleiding al aangaven: competentie-management (sturen op basis van tekorten) en talentontwikkeling (ontwikkelen op basis van sterktes) zijn complementaire invalshoeken. Een eenzijdig perspectief doet geen recht aan organisaties noch aan medewerkers. De ontwikkelingen die zich nu in organisaties voordoen, kunnen niet vanuit één invalshoek beantwoord worden. Al is het maar omdat organisaties zich voor tegenstrijdige eisen geplaatst zien: enerzijds is efficiëntie en kostenbeheersing belangrijk, anderzijds is innovatie een nadrukkelijke eis van de omgeving. We zien daarom een belangrijke uitdaging in het integreren van beide perspectieven in de HRD-praktijk.

Competentiedenken heeft meerwaarde, met name waar het gaat om het inventariseren van minimumcompetenties om een bepaalde rol of functie te vervullen, en daarnaast van alle competenties die nodig zijn gezien wettelijke bepalingen, veiligheidsvoorschriften, minimale kwaliteitseisen, etc. Wanneer medewerkers worden geselecteerd voor, of voorbereid op een nieuwe functie is dit perspectief relevant. Ook bij evaluatie van het functioneren van medewerkers is dit relevant.

Als eenmaal de noodzakelijke basis is verworven, biedt het 'sterke punten'-denken een grote meerwaarde. Met name daar waar medewerkers excellente resultaten kunnen halen door het inzetten van verschillende talenten. Voor die onderdelen is het meer aangewezen voor organisaties om met medewerkers in gesprek te gaan over hun talenten en ambities: hoe willen ze zelf het werk vormgeven, zodat het aansluit bij hun talenten? Waar willen ze accenten leggen?

Neem bijvoorbeeld een team met excellente HR-adviseurs. Als HR-adviseur heb je uiteraard een aantal competenties nodig om je rol te kunnen vervullen. Zoals het kunnen omgaan met de personeelsprocessen of toepassen van regels en wetgeving. Toch zullen verschillende personeelsadviseurs met erg tevreden klanten die resultaten behalen door het inzetten van andere talenten. De ene adviseur gaat erg actiegericht aan de slag en haalt vooral resultaten door het bouwen van sterke persoonlijke relaties. Een ander is erg goed in structureren en plannen en in het vertalen van de bedrijfsstrategie in HR-adviezen. Meer nog, wellicht ontwikkelt de aard van het werk en de invulling van de rol van die adviseurs zich ook in lijn met die verschillen. Met een grote complementaire toegevoegde waarde voor de onderneming.

In onderstaand model beschrijven we hoe organisaties een benadering kunnen hanteren waarin competentie management gericht op het dichten van gaps en talentontwikkeling gericht op het aanspreken van talent kunnen samengaan. Het gaat hierbij niet om vijf 'deelprocessen' uit een HRD-proces, maar om vijf perspectieven van hoe organisaties in de praktijk omgaan met de ontwikkeling van medewerkers. Dit levert vijf praktijken op die wat betreft de opbrengst erg afhankelijk zijn van de kwaliteit van de relaties tussen alle betrokkenen. Vandaar dat we kiezen voor de term 'relationele praktijk' (Steyaert & Van Looy, 2010). Dit concept komt voort uit het werk van Chris Argyris en de Vlaamse Hoogleraar Rene Bouwen en verwijst naar het tegelijk vormgeven van de taak of gespreksruimte én relatieopbouw.

We beschrijven elke praktijk vanuit een optimale én een suboptimale invulling (zie ook kader). Bij een suboptimale invulling gaat het om

'teveel van het goede', overdreven aandacht voor die praktijk of misvormingen.

### 1<sup>ste</sup> praktijk: gapgericht kijken naar minimumcompetenties

Bij deze eerste praktijk gaat het om het identificeren van de minimale competenties die noodzakelijk zijn om een bepaalde rol of functie te vervullen. Zonder die competenties kan men de functie niet op een goede manier vervullen. Daarnaast gaat het om alle competenties die nodig zijn gezien wettelijke bepalingen, veiligheidsvoorschriften, procedures, minimale kwaliteitseisen, etc.

Wanneer medewerkers worden geselecteerd voor, of voorbereid op een nieuwe functie is dit perspectief relevant. Ook in functionerings- of ontwikkelgesprekken zal deze praktijk vaak noodzakelijk zijn.

Deze praktijk wordt suboptimaal als er bij gesprekken met medewerkers over ontwikkeling alleen maar over tekorten wordt gesproken. Of als er bij het beschrijven van rollen of functies impliciet vanuit wordt gegaan dat elke medewerker alle voorgeschreven competenties dient te ontwikkelen als voorwaarde voor een goeie functie-uitoefening. Anders gezegd, de uitdaging voor organisaties is om het aantal competenties dat vanuit een gapgericht perspectief wordt benaderd zodanig te beperken dat er voldoende ruimte is voor het talentontwikkelingsperspectief.

*Een bekend farmaceutisch bedrijf staat voortdurend onder grote druk om te voldoen aan alle mogelijke veiligheidsnormen en procedures bij de ontwikkeling van nieuwe geneesmiddelen. Een kleine fout in de productie kan grote gevolgen hebben. Het is de plicht van zo'n organisatie om de zekerheid te bieden dat alle medewerkers de vereiste competenties hebben om te handelen naar die procedures. De aanwezigheid van die bekwaamheden wordt systematisch gescreend.*

### 2<sup>e</sup> praktijk: contracteren van medewerkers op doelstellingen en resultaten, inclusief feedback verschaffen

Uitgangspunt bij deze tweede praktijk, in navolging van Vandendriesche (1996) is om veel meer te gaan sturen op doelstellingen en resultaten, en veel minder op competenties. Door te sturen op doelstellingen en resultaten, stuur je op het 'wat'. Door te sturen op competenties stuur je eveneens op het 'hoe'; competenties zeggen immers iets over de manier waarop het werk idealiter gedaan wordt. In deze praktijk staat dan ook centraal dat medewerkers, leidinggevend en collega's samen doelstellingen en resultaten bepalen en dat er regelmatig wordt stilgestaan bij het al dan niet behalen van deze resultaten of doelstellingen. Zodat er veel meer ruimte ontstaat voor het opzoeken van diversiteit in hoe medewerkers de doelstellingen realiseren en resultaten behalen.

Rond de vijf relationele praktijken is een vragenlijst ontwikkeld. Voor elke praktijk zijn er zeven vragen. Vijf vragen peilen naar de optimale invulling, twee vragen naar de suboptimale invulling. De vragenlijst is vrij beschikbaar voor gebruik. [http://www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning\\_company/911](http://www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning_company/911)

In deze praktijk is het van groot belang dat medewerkers feedback kunnen krijgen en zoeken over de behaalde resultaten en gerealiseerde doelstellingen. Dit sluit aan bij het pleidooi van Anseel & Lievens (2002) om feedbackzoekend gedrag bij medewerkers te stimuleren gekoppeld aan heldere doelstellingen.

Deze praktijk evolueert naar een suboptimale toestand als de hoeveelheid doelstellingen en resultaten te hoog is of ondoorzichtig. Of als er een verschil is tussen de officiële doelstellingen en resultaten, en datgene waar mensen in werkelijkheid op worden afgerekend.

*Een financiële instelling stuurt haar bankkantoren centraal aan met verschillende systemen die voortdurend alle commerciële doelstellingen monitoren. Doelstellingen worden bovendien nog eens vertaald en naar medewerkers gecommuniceerd via de hiërarchische lijn. Naar aanleiding van allerhande marketinginitiatieven worden medewerkers ook nog afzonderlijk benaderd door productspecialisten. Dit zorgt voor een enorme druk. Bovendien is het voor medewerkers niet meer transparant wat de prioriteiten zijn in de verwachte resultaten.*

### **3<sup>e</sup> praktijk: ontwikkelen en uitdagen van divers talent, gericht op het excelleren**

Het uitgangspunt van deze derde praktijk is dat als doelstellingen en te behalen resultaten helder zijn, elke medewerker op zijn eigen manier en door het inzetten van het eigen talent zal willen excelleren. Als er tenminste een match is tussen de rol/functie en het talent van deze medewerker (zie vierde praktijk). Deze praktijk bevestigt de realiteit. Een excellente adviseur, verkoper en technicus zullen dat ieder altijd op een verschillende manier doen: door het eigen talent in te zetten en voortdurend te ontwikkelen; niet door gelijkmatig en op een conforme manier de in de organisatie voorgeschreven competenties te ontwikkelen.

In deze derde praktijk gaan medewerkers in het werken met collega's, leidinggevenden en klanten op zoek naar hoe ze talent in actie steeds beter kunnen ontwikkelen. Ze ontwikkelen hefboomvaardigheden om nog meer uit het talent te halen en zoeken oplossingen voor datgene waar ze echt niet goed in zijn. De uitdaging bestaat erin een manier te vinden om verantwoordelijkheid te nemen voor het resultaat, zonder de noodzaak om deze competenties echt te ontwikkelen.

Ook bij talentontwikkeling bestaan er grote valkuilen. Deze praktijk wordt suboptimaal als talentontwikkeling los komt te staan van de realiteit of van de doelstellingen van de organisatie. Als er zoveel ruimte is ontstaan voor iedere medewerker om te doen waar hij/zij goed in is, dat dit leidt tot een geheel dat niet meer afgestemd is op wat de organisatie nodig heeft om te excelleren. Of dat er geen feedback meer wordt gegeven aan medewerkers, omdat er een soort norm leeft dat je alleen maar mag stimuleren en complimenteren.

*Het eerdergenoemde farmaceutische bedrijf gelooft in de kracht van zelfsturende teams en is sterk bezig met het zoeken en ontwikkelen van talenten van medewerkers. Teambegeleiders worden tijdens individuele coaching ondersteund in het zoeken naar hoe zij hun rol kunnen invullen vanuit de eigen sterke punten. En dat helpt hen dan weer in het ondersteunen van zelfsturende teams om hetzelfde te doen.*

### **4<sup>e</sup> praktijk: (loopbaangericht) onderzoeken van de match tussen context, rol of functie en het talent van medewerkers**

Bij deze vierde praktijk gaat het over de vraag of een bepaalde rol, context of functie past bij de mogelijkheden van een medewerker. De drie scenario's zoals hiervoor beschreven kunnen daarbij een leidraad vormen. Als een medewerker voor het behalen van resultaten of doelstellingen voortdurend datgene moet doen waar hij/zij slecht in is, dan vraagt de rol/functie op termijn zoveel inspanning dat er te weinig voldoening is, dat er stress of zelfs het risico op een burn-out ontstaat. Met als gevolg dat een medewerker bovendien de beoogde resultaten onvoldoende realiseert. Deze praktijk gaat ook over het zoeken naar nieuwe uitdagingen, functies en rollen voor medewerkers die in één bepaalde context gedurende lange tijd hebben geëxcelleerd en die op zoek zijn naar een uitdaging. Of over het zoeken naar contexten, rollen of functies die het talent van medewerkers nog veel meer zullen aanspreken of tot ontwikkeling brengen.

Bij deze praktijk is sprake van overdrijving of een teveel als medewerkers zoveel veranderen van rol en functie dat de stabiliteit en continuïteit van de organisatie in het gedrang komt. Of dat de doelstellingen of resultaten van de organisatie als geheel niet behaald kunnen worden.

*Een bedrijf dat zich bezighoudt met nanotechnologie werkt met hoogopgeleide kenniswerkers. Het bedrijf houdt gesprekken met medewerkers, waarin expliciet wordt gesproken over het zoeken naar het kruispunt tussen de BV 'ik' en de BV 'het bedrijf'. Het bedrijf weet dat het de beste kenniswerkers alleen kan behouden als de rol, het werk en de uitdagingen op dit moment in de onderneming ook aansluiten bij datgene*

wat die kenniswerker in zijn loopbaan momenteel het meest nastreeft. Deze match is strategisch cruciaal voor de toekomst van het bedrijf.

### 5<sup>e</sup> praktijk: creëren van nieuwe jobs, diensten en processen op basis van het aanwezige talent

Bij de vorige vier praktijken is er een soort impliciete gedachte dat we talent en competenties inzetten om de organisatiestrategie en -doelen te realiseren. Optimaal gebruikmaken van talent binnen datgene wat nodig is. Deze praktijk keert de gedachte om en opent de weg naar radicaal innoveren door talent. Het gaat om de vraag of organisaties talent zo kunnen inzetten dat van daaruit nieuwe producten, diensten, processen en nieuwe strategieën kunnen ontstaan.

Een suboptimale situatie ontstaat bij deze praktijk als rollen of functies in de organisatie die nodig zijn om de basisexpertise van een organisatie te blijven verzekeren, niet meer kunnen worden ingevuld. Of als een organisatie zo'n divers aanbod van producten en diensten ontwikkelt dat ze er niet meer in slaagt om intern of extern scherp te maken waar de organisatie voor staat.

*Een van de grootste telecommunicatiebedrijven ter wereld besliste tijdens de moeilijkste periode in de wereldwijde bankencrisis dat alleen besparen en beperken van middelen de organisatie niet zou helpen. Daarom werd fors geïnvesteerd in het identificeren van unieke talenten van medewerkers en het zoeken naar nieuwe diensten en producten, gebruikmakend van dat talent. Ondanks economische beperkingen creëert dit enorme ruimte voor ondernemende medewerkers.*

### Tot slot

Als beide benaderingen op een dergelijke genuanceerde manier worden gecombineerd, zal dat niet alleen het werk en de creativiteit ten goede komen, maar ook voor medewerkers de nodige uitdaging, welbevinden en zelfrealisatie in het werk garanderen. ●

### Literatuur

- Anseel, F. & F. Lievens (2002). Feedback zoekend gedrag in organisaties: Literatuuroverzicht en richtingen voor toekomstig onderzoek. *Gedrag & Organisatie* (5), 294-319.
- Baars-van Moorsel, M. (2003). **Leerklimaat: de culturele dimensie van leren in organisaties**. Delft: Eburon.
- Buckingham, M. & D. Clifton (2003). **Now, discover your strenghts**. New York: the Free Press.
- Dewulf, L. (2003). Gras groeit niet door er aan te trekken. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16 (5), 3-7.
- Dewulf, L. & P. Lievens (2004). **Het leren organiseren**. Deventer: Kluwer.
- Dewulf, L. (2009). **Ik kies voor mijn talent**. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

- Dutton, J.E., R. Quinn & K. Cameron (2003). **Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline**. San Francisco: Berret-Koehler.
- Gratton, L. (2007). **Hot spots: why some teams, workplaces, and organisations buzz with energy - and others don't**. San Francisco: Berret-Koehler.
- Hendriks, B. (red.) (2003). **De ontwikkeling van passie in organisaties: een zoektocht naar de managementprincipes van passie**. Utrecht: Lemma.
- Kessels, J. (2001). **Verleiden tot kennisproductiviteit**. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.
- Kessels, J. & P. Keursten (2001). **Werken aan kennisproductiviteit: vormgeven aan een corporate curriculum**. In: J.W.M. Kessels & R. Poell (red.). HRD Handboek. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Keursten, P. (1998) Het organiseren van competentieontwikkeling. In: J. Kessels, C. Smit & A. Papas (red.). **Opleiders in Organisaties / Capita Selecta, afl. 36**. Deventer: Kluwer.
- Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden? **Opleiding & Ontwikkeling**, 12 (10), 27-33.
- Krog, F. van der (2006). **Organiseren van leerwegen: strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties**. Houten: Bohn Stafleu van Loghem.
- Mulder, M. (2001). **Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk**. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Onstenk, J. (1997). **Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren**. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Rondeel, M. & S. Wagenaar (2002). **Ondernemer zijn van je eigen talent**. In: M. Rondeel & S. Wagenaar (red.). Kennis maken, leren in gezelschap. Schiedam: Scriptum.
- Steyaert, C. & B. Van Looy (2010). **Relational practices, participative organizing**. Bingley UK: Emerald.
- Vandendriessche, F. (1996). **De input-output manager**. Tiel: Lannoo.



**Drs. Luk Dewulf** is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is hij docent bij de Foundation of Corporate Education.  
E-mail: dewulf@kessels-smit.be



**Drs. Niel Van Meeuwen** is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is hij docent bij de Foundation of Corporate Education.  
E-mail: nvanmeeuwen@kessels-smit.be



**Dr. Saskia Tjepkema** is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij directeur en docent bij de Foundation of Corporate Education.  
E-mail: tjepkema@kessels-smit.nl