

# KERNTALENTEN: INNOVATIE IN DE SOCIOTECHNIEK

ir. Dirk Sterkendries – Alprocor / CoreTalents

## 1. Inleiding

Sociotechniek beoogt werkorganisaties zo aan te passen dat ze op mensenmaat kunnen functioneren. Dit vereist zowel een werkbare en efficiënte aanpak van de organisatiestructuur als een zo mensgericht mogelijke visie waarbij mensen als individuen van vlees en bloed worden gerespecteerd en behandeld.

Hoe leggen we de link tussen mensen, die op individueel niveau sowieso sterk van elkaar verschillen, en een rationale verdeling van onze beschikbare middelen om zo de beoogde strategische doelen van de organisatie te bereiken?

Daarbij is bijvoorbeeld een benadering via de Belbin-rollen mogelijk, doch de KernTalentenaanpak die we in wat volgt nader zullen toelichten, maakt een fundamentele en nauwkeurigere 'architectuur' mogelijk. Omdat ieder individu gemiddeld zo'n 6 tot 9 sterke KernTalenten bezit (zie verder), kan de exacte matching zowel vertrekkende vanuit de noden van de organisatie als vanuit de individuele personen worden gerealiseerd. Waar andere systemen vertrekken van een model waarbij op zoek wordt gegaan naar vooraf vastgelegde competenties (al dan niet noodzakelijk of nice-to-have en al dan niet op basis van afgelijnde typering), vertrekt de KernTalentenmethode altijd vanuit de mens zelf, en dit zonder 'Hineininterpretierung'. Het is niet zo dat, omdat je vandaag iets goed kunt en/of graag doet, dit een sluitend bewijs is voor een ideale keuze. Er zijn immers steeds keuzes die je (nog) niet hebt gemaakt en waarvan je dus niet weet of ze leiden naar (nog) waardevollere ervaringen en/of tot een (nog) grotere zelfvervulling.

Geen van de klassiek gebruikte persoonlijkheidstesten start echter vanuit de persoon zelf 'als geheel en ondeelbaar wezen', maar gaat op zoek naar welbepaalde deelaspecten. De KernTalentenmethode daarentegen schildert meteen een volledig plaatje waarvan de resultaten levenslang bruikbaar blijven. Een mens verandert in de loop der jaren, jazer: qua gedrag, normen en waarden, inzichten en ideeën, maar niet van bijvoorbeeld de kleur van ogen ..., en dat is precies het niveau waarop de KernTalentenmethode zich richt. Het paradigma dat mensen inwisselbare vervangstukken zijn die je mits het oplepelen van opleidingen en coaching sessies (de zo geroemde competentie-ontwikkeling) overal inzetbaar kan maken, wordt immers door de praktijk telkenmale opnieuw ontkracht.

Daarom is het verstandig er bij herontwerp van arbeidsorganisaties rekening mee te houden dat sterke KernTalenten primair aan bod mogen én kunnen komen. Maar evengoed altijd in combinatie met de gestelde eisen op het vlak van (Kern)Competenties. Beide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

## 2. Talenten, KernTalenten en competenties

'Talenten' in de klassieke betekenis handelen over de aanleg of begaafdheid om je een bepaalde vaardigheid, kennis, kunde of competentie eigen te maken - en om erin te kunnen excelleren op een zodanig niveau dat het boven dat van anderen uitsteekt. Voorbeelden zijn talent voor talen, voetbal, tennis, wiskunde, poëzie, muziek, wijsheid, medeleven, ...

Ook wordt 'talent' vaak als een zelfstandig naamwoord gebruikt. 'Dit is een groot talent' wordt gehanteerd als men wil zeggen dat iemand veel in zijn mars heeft, in één welbepaald vlak of in verschillende gebieden tegelijk.

'KernTalenten' daarentegen gaan over de daar nog onder onderliggende **Aard**, plus het **Potentieel** plus de **Intrinsieke Motivatie** die je nodig hebt om die klassieke talent(en) of jouw talent-zijn te ontwikkelen.

### Een stukje theorie:

Het geheel aan KernTalenten weerspiegelt de 'blauwdruk' van iemands persoonlijkheid, het maximaal oprekbare kader waarbinnen iemand zowel kàn (qua potentie en passend bij zijn karakter) én wil (goesting van binnenuit) ontwikkelen. Het bevat meteen een zicht op alle relatieve sterktes en relatieve zwaktes, inclusief de 'natuur' (zijn), het al dan niet ontwikkeld potentieel (zou kunnen) en de intrinsieke motivatie (willen) om effectief competenties, kennis, kunde en vaardigheden te verwerven.

Er zijn 23 bekende KernTalenten en geen ervan staat op zichzelf. Het is inderdaad de combinatie van alle KernTalenten samen die een accuraat zicht geeft op iemands persoonlijkheid. Als we elk KernTalent 'klein', 'half' of 'sterk' scoren en combineren, dan zijn er 94 miljard combinaties mogelijk. Dankzij deze zeer gedetailleerde 'kaart' kan elke gewenste of gezochte competentie heel nauwkeurig worden bepaald. Daarbovenop beschikt elk KernTalent ook nog eens over gemiddeld acht componenten die elkaar binnen en buiten hun specifieke cluster versterken of verzwakken. Zo zijn er vier dimensies van creativiteit, drie voor structuur, twee voor strategie, drie voor empathie, drie voor aanpassingsvermogen, zeven voor sociabiliteit, zes voor initiatief- en ondernemerschap, drie voor competitiviteit, twee voor proactieve theoretische kennisverwerving, drie voor naar buiten treden, drie voor commercieel inzicht, enz. Alle KernTalenten worden met al hun componenten aan elkaar gekoppeld en dit nog vooraleer er wordt gekeken naar wat de vereisten zijn. Zo kan je aan de slag met een objectief, diepgaand en accuraat zicht op hoe iemand in elkaar zit en weet je dat heel precies voor alle vlakken en voor alle niveaus. Een bijkomend voordeel is dat deze objectivering meteen zorgt voor een gelijk en correct taalgebruik.

KernTalenten liggen dus nog onder de laag van de klassieke talenten, competenties of vaardigheden. Ze tonen hoe je oorspronkelijk in elkaar zit en hoe graag en of je bepaalde talenten wil ontwikkelen of vaardigheden verwerven. Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe groter iemands 'goesting' zal zijn om daaraan gekoppelde talenten en competenties, kwaliteiten, eigenschappen en vaardigheden aan te leren en/of (verder) te ontwikkelen. Ze vormen als het ware zowel het kader als het

fundament waarbinnen en waarop iemand uit zichzelf de drang en de wil voelt te evolueren. Vaardigheden die niet door sterke KernTalenten worden gedragen, zijn daarom stukken moeilijker aan te leren en halen zelden een beter dan gemiddeld niveau. Excelleren en je met plezier professioneel uitleven, doe je daarom best door te bouwen op zoveel mogelijk van je sterke KernTalenten.

De KernTalentenmethode werd ontdekt in 1989 door D. Krekels bij het interviewen van ingenieurs en wetenschappers. 15 jaar van grondige analyse, synthese, wereldwijde check en dubbelcheck op ruim 8.000 professionals, resulteerde in de publicatie van het boek "Speel je KernTalenten uit – kinderspeelgoed vertelt wie je bent" in 2004 en "Beken(d) Talent" in 2012.

De bepaling van iemands KernTalenten is gebaseerd op wat je als kind tussen de leeftijd van vier en ca. twaalf jaar (als begin van de puberteit) al dan niet leuk vond. Kinderen kiezen immers onbewust voor dat speelgoed, die spelletjes, die interesses en/of deze activiteiten die bij hun persoonlijkheid passen. "Een kind wordt niet creatief door met Lego te spelen, maar speelt graag met Lego omdat het al creatief is." En, wat blijkt voor kinderen die geen speelgoed hebben? Zonder Lego bv. gebruikt datzelfde kind eender welk ander materiaal (touw, takjes, steentjes enz.), met andere woorden: alles wat in zijn fantasie kan dienen om 'iets te maken'.

Het doel van de KernTalentenbenadering is dat mensen hun KernTalenten zouden kennen, benoemen en er vol zelfvertrouwen mee aan de slag kunnen gaan. Energie stoppen in het uitbouwen van sterktes levert immers beduidend meer resultaat en levensvreugde op dan het bijspijkeren van 'zwaktes'.

De KernTalentenmethode verschilt wezenlijk van andere systemen om de persoonlijkheid te bepalen. Een greep uit de verschillen met klassieke methodes:

- geen zelfbeoordeling 'wat doe je graag?' of 'wat kan je goed?'
- een onderzoektijsperiode van acht jaar, die gebruikt wordt voor de detectie, is zeer lang en de conclusies zijn niet gebaseerd op een momentopname
- in tempore non suspecto: veroordelend noch bedreigend; je was immers nog een kind en wist niet beter
- het gaat niet over 'wat als' situaties, gestoeld op hypothetische vragen; enkel effectieve dingen tellen
- een positieve benadering van iemands persoonlijkheid, erop gericht om positieve keuzes te maken die mensen in hun waarde versterken
- een waarderende manier van vragen (appreciative Inquiry - AI) wordt gecombineerd met zicht op leemtes (gaps) in één eenvoudige test
- geen typologieën of hokjes; niet gestart vanuit een theoretisch model, werd de methode opgebouwd in de praktijk en startend vanuit het individu - daardoor is het een uniek werkinstrument om snel een fijn inzicht te krijgen in iemands complete persoonlijkheid nog onder de laag van opvoeding, cultuur, milieu, taal, ras, levensgebeurtenissen, opleiding, enz.

Hoe meer inzicht iemand krijgt in zichzelf, hoe beter die persoon keuzes kan afwegen met betrekking tot zijn ideeën en aanleg, toekomstige mogelijkheden, psychisch evenwicht en ontwikkeling van zijn groeipotentieel.

Zes belangrijke vuistregels zoals door Danielle Krekels vermeld in haar boek 'Beken(d) Talent':

- Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe automatisch en gemakkelijker het eraan gekoppelde gedrag je afgaat en hoe liever je dit (zo) doet;
- Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe noodzakelijker het voor je voelt dit 'dik ei' te mogen leggen, hoe groter de natuurlijke drang is om dit te willen uitleven en ontwikkelen en hoe meer energie je erbij voelt opborrelen;
- Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe gemakkelijker het is om een competentie of vaardigheid die daaruit kan putten, te verwerven en te ontwikkelen;
- Hoe kleiner een bepaald KernTalent, hoe minder je de drang voelt dit 'kleine ei' ook te moeten leggen. Je verandert niet van studie of van job omdat een van je kleine KernTalenten niet aan bod komt; je verliest daarentegen wel een flink stuk van je motivatie als je meerdere van je sterke KernTalenten niet kan of mag aanwenden;
- Hoe kleiner een bepaald KernTalent, hoe meer moeite en tijd het kost het erop gesteunde of erbij horende gedrag aan te leren of je eigen te maken en hoe meer energieverlies dit betekent;
- Passie voel je door wat je doet met gebruikmaking van je sterke KernTalenten, in flow kom je terwijl je dit doet.

Sterke KernTalenten inzetten genereert dus arbeidsvreugde, terwijl het gebruik moeten maken van kleine KernTalenten, energie verslindt en weinig werkplezier oplevert.

### **3. Arbeidsorganisatie en KernTalenten**

Onze klassieke, bureaucratische organisaties worden gedreven door een continue verhoging van efficiëntie door standaardisatie van werkzaamheden, een maximale controle over werknemers, gereedschappen en materialen, en door een snelle inzetbaarheid en vervanging van arbeidskrachten.

Zij kenmerken zich dan ook door:

- een strikte scheiding tussen voorbereidende, uitvoerende en regelende functies,
- een splitsing van de taken in zo klein mogelijke deeltaken,
- het maximaal vastleggen van alle activiteiten via specifieke procedures.

Onnodig te stipuleren dat de menselijke aanpak, het creëren van arbeidsvreugde en zelfontplooiing, dan ook geen primordiale doelstellingen zijn van dergelijke organisaties.

De KernTalentenmethode gaat er echter van uit dat mensen individuen van vlees en bloed zijn met een uniek samenspel van eigenschappen en mogelijkheden. De wezenlijke Aard van het beestje

verandert nooit ten gronde, het Potentieel is uniek én behoorlijk oprekbaar (*de hoogte van dit Potentieel is sterk afhankelijk van factoren als intellectuele capaciteit, het procesvermogen, milieu, cultuur, kansen, opleiding, ...*) en de Intrinsieke Motivatie blijkt een mengeling van de eerste twee doorspekt met opvoedingselementen.

Door oog te hebben voor het samenspel van KernTalenten, omgeving en IQ (hier als illustratie van het procesvermogen op mentaal en/of rationeel vlak), ontstaat zowel begrip als een praktisch bruikbaar handvat om medewerkers op die plaatsen in te zetten waar ze zich het beste voelen en ook het beste uit zichzelf willen halen om te presteren. Waarbij ze het met andere woorden de moeite vinden om zichzelf op gang te brengen en het leuk vinden een essentiële bijdrage te leveren aan de organisatie. Een oneerbiedige vergelijking illustreert dit misschien beter: 'je kan een hond niet leren miauwen, maar wel zijn natuurlijke neiging tot blaffen leren in te zetten op de juiste momenten en met volle goesting'.

Steun geven, een kader scheppen, een structureel oog hebben voor de belangen, dromen & gevoelens van de individuele medewerker, de juiste opleidingen voorzien, ... worden dan elementen die – uiteraard geënt op de onderliggend geschikte KernTalentenconstellatie voor die bepaalde rol – people managers in staat stellen een optimale uitbalancerings van hun organisatie te bekomen.

#### **4. Burn out & KernTalenten**

Iemands KernTalentenconstellatie kan in kaart worden gebracht via een KernTalentanalyse. Indien minimaal 70% van de sterke KernTalenten worden aangesproken in een welbepaalde rol, functie en/of takenpakket, dan spreken we van een goede match tussen de persoonlijke aard, potentieel en intrinsieke motivatie van de desbetreffende persoon en de vereisten gesteld door die welbepaalde rol of functie.

Belangrijk daarbij is dat de sterke KernTalenten zo vaak en zo sterk mogelijk worden ingezet, want dat voelt juist en goed aan en daarvan krijg je energie. Het is echter minstens even nuttig de kleine KernTalenten te kennen. Zijn kleine KernTalenten negatief of 'slecht'? Neen, een KernTalent is op zichzelf nooit juist of fout, goed of verkeerd; ze ZIJN gewoon. Zoals blauwe ogen niet beter of slechter zijn dan bruine of groene. Het is pas in relatie tot bepaalde situatie, rollen, taken, functies en andere keuzes dat bepaalde KernTalentenconstellaties een voor-, dan wel een nadeel blijken te zijn.

Kleine KernTalenten zijn niet meer dan die stukjes van aard, potentieel en intrinsieke motivatie die in beperktere mate aanwezig zijn. Ze kosten dus meer moeite om te ontwikkelen en dat kost meer energie en genereert minder levensvreugde, al was het alleen al maar omdat inspanningen die geleverd worden op basis van kleine KernTalenten minder opbrengen dan wanneer diezelfde inspanning geleverd wordt op sterke KernTalenten.

De negatie van beide, 't is te zeggen: sterke KernTalenten niet mogen en kleine KernTalenten daarentegen wel moeten inzetten en/of ontwikkelen – leidt dan ook een dubbele verstoring van de

energiebalans: de sterke leveren immers energie op en kunnen dit nu niet omdat ze niet worden aangesproken, de kleintjes kosten daarentegen voortdurend massa's energie. En het is net de verstoring van die energiebalans die kan leiden tot overmatige stress en tot burn out, of omgekeerd tot onderbelasting en bore out.

Door gebruik te maken van de KernTalentedmethode is het gevaar tot burn out of bore out makkelijk te herkennen en te voorkomen. Ook het verschil tussen beide is kristalhelder te beschrijven:

- burn out betekent dat je teveel tijd en energie moet besteden aan het inzetten en ontwikkelen van je kleine KernTalented
- bore out betekent dat je te weinig tijd en energie mag besteden aan het inzetten en ontwikkelen van je sterke KernTalented

Belangrijk nog om weten is dat kleine KernTalented NIET zeggen dat iemand iets niet (goed) zal kunnen! Ze zeggen wèl dat het meer energie en oefening zal kosten dan voor iemand anders - met gelijke intelligentie - die ze wel als sterk KernTalent bezit. Ten overvloede – maar dit is echt wel heel belangrijk! - kleine KernTalented zeggen dus niet dat je iets niet kàn of kan leren. Wel dat je het pakken minder leuk zal vinden om dit te leren, je hierin te oefenen en jezelf te ontwikkelen en verbeteren. Kleine KernTalented vaak of intens moeten gebruiken, leidt daarom tot energielekken.

## **5. Job Crafting**

In zoverre eigentijds management oog wil hebben voor wat medewerkers goed kunnen en graag doen, dienen ze daar nog steeds via trial & error achter te komen. Iets graag doen betekent bovendien zeker niet automatisch dat je het ook goed kunt of zal kunnen. Aard, aanleg en uiteraard intelligentie, spreken hierin een hartig woordje mee. En het is ook niet omdat je iets heel goed kan dat je het ook graag doet. Sommige mensen kunnen uitstekend poetsen, maar daarom doen ze dit nog niet graag!

Een eenvoudig instrument als de KernTalentedmethode waarbij werkgevers, leidinggevenden en HR-managers kunnen beoordelen of een bepaalde taakhoud wel echt bij een werknemer past, komt dan ook als geroepen. En ook omgekeerd: past de werknemer wel bij de job, mits de nodige opleiding en oefening op basis van zijn - eventueel zelfs nog niet (volledig) ontwikkelde - sterke KernTalented? Mensen verschillen danig van elkaar; de KernTalentedmethode laat toe deze verschillen zichtbaar te maken in onder andere een professionele context en laat ons toe deze kennis te gebruiken om de jobs van onze medewerkers (-in-spe) beter op maat te snijden.

Even terug naar onze kat en onze hond: in plaats van de kat te leren blaffen, leren we onze hond op de juiste plaats en tijd zijn aard, talent en goesting om te blaffen correct in te zetten. Al klinkt deze vergelijking respectloos, ze maakt duidelijk dat individuen verschillen van hun medemensen. Waar Jan de smaak misschien doorslaggevend vindt bij de productie van koekjes, zal Els de kostprijs nog nèt een tikje belangrijker achten en is voor Ludo de verpakking essentieel ...

Een bedrijf moet precies weten welke de nodige kerncompetenties (vaardigheden, know how, kunde en kennis) zijn om de strategische doelen te behalen zijn. KernTalentenanalisten kunnen deze gevraagde kerncompetenties vertalen naar de gezochte combinaties van KernTalenten. Er zijn evenwel altijd meerdere wegen die naar Rome leiden.

We kunnen daarbij tevens meteen mogelijke doorgroei, Peter principe en demotivatie niveau in ogenschouw nemen en er daardoor voor zorgen dat medewerkers noch te lang, noch te kort in een bepaalde rol of functie blijven. Voor sommigen zal een timing van twee jaar te lang blijken, voor anderen is dan weer tien jaar nodig alvorens ze klaar zijn voor een volgende stap. Die niet noodzakelijk een stap omhoog hoeft te zijn! Wie heeft het paradigma ingesteld dat ambitie betekent 'hogerop klimmen'? Wat moeten we met al die managers-to-be die achteraf veel gelukkiger én geschikter bleken te zijn in een rol als specialist of project medewerker? De één- of twee ladderhiërarchie die in de meeste bedrijven de dienst uitmaakt, is ontoereikend om het beschikbare talent te laten doorgroeien. En dit zou idealiter moeten betekenen: de ruimte bieden om de sterke KernTalenten te laten groeien en bloeien.

De werknemers hebben hierin een belangrijke rol te spelen en dienen zelf verantwoordelijkheid op te nemen voor de ontwikkeling van hun carrièrepad. Of iemand dit ook wil en kan – dus of hij dat ook in zijn blauwdruk heeft zitten – wijst de KernTalenten screening uit. Waarom zou onze awards-winning product designer per se ook financieel beslagen moeten zijn? Waarom zou de financiële crack per se ook pakkende presentaties moeten kunnen geven? Waarom zou onze commerciële ster per se ook een technisch wonder moeten zijn (of een goede people manager en dus moeten doorgroeien naar commerciële manager)? Laat de mensen dat doen waar ze voor in de wieg zijn gelegd!

HR kan daarbij een essentiële rol spelen, namelijk de puzzel laten kloppen met de juiste mensen op de juiste plaats en op het juiste moment: welke taken zijn er te vervullen, welk sterke KernTalenten hebben we daarvoor nodig, wie kan dus welke taken op zich nemen, ...

## **6. Teams Teamdynamieken – Sterrolmodel**

Binnen de sociotechniek worden teams vaak gezien als de kleinste bouwsteen van de organisatie: niet het individu staat centraal, maar het team. De voordelen van deze teambenadering worden gewoonlijk opgesomd als:

- individuen zijn te beperkt voor de huidige complexe taken
- mensen hebben behoefte aan onderling overleg en sociale contacten
- binnen een team zijn er meer regelmogelijkheden voor werkoverleg, verlot, ...
- een team is minder kwetsbaar (bijv. bij ziekte van een medewerker)
- binnen een team kan taakroulatie, taakverruiming, taakverrijking gebeuren
- binnen een team zijn er meer mogelijkheden om het werk aan te passen aan individuele mogelijkheden en ambities

Voor het herontwerpen van arbeidsorganisaties is het van wezenlijk belang de sterke (en kleine) KernTalenten van medewerkers, collega's en leidinggevenden te kennen. Dit werkt immers bijzonder verhelderend: niet alleen kan daardoor iedereen binnen de eigen werkomgeving (of team) op zijn natuurlijk aanvoelende relatieve sterktes worden ingezet (en de best passende sterrollen worden toegemeten), maar worden discussies en onenigheden ook sneller in een kader van wederzijds begrip geplaatst. De ene snapt dan waarom en op welke manier iets belangrijk is voor de andere.

Het begrip sterke KernTalenten is immers zo vanzelfsprekend, dat, eens het concept begrepen, het bruikbaar is om ook die van collega's, teamleden, leidinggevenden te kennen; het zijn immers de diepste drijfveren op basis waarvan iemand droomt, nadenkt, beslist en zich gedraagt – zelfs nog los van zijn cultuur, opvoeding, IQ, enz. Dankzij dit inzicht worden tevens de achterliggende redenen voor opduikende conflicten sneller geplaatst, begrepen en aanvaard. Je kan rationeel gezien inderdaad niet boos zijn en blijven omdat iemand blauwe ogen heeft en jij er liever bruine had gezien...

Daarom versterkt het inzicht van elkaars sterke en kleine KernTalenten de interactie: er kan objectiever rekening worden gehouden met elkaars standpunten. En de angel wordt sneller uit discussies gehaald omdat de bril en dus het vertrekpunt van de andere helder is. Echte problemen worden dan ook sneller en inhoudelijker aangepakt worden.

## **7. Een praktische toepassing: K-POS - projecten**

Alprocor heeft sedert enkele jaren K-POS-projecten ontwikkeld, waarbij de afkorting staat voor **K**ernTalenten en **K**ernCompetenties voor **P**ersoonlijke en **P**rofessionele **O**ntdekking en **O**ntwikkeling voor **S**ucces en **S**uccessieplanning.

Het vertrekpunt van K-POS zijn de sterke KernTalenten van de medewerkers: die aspecten waarvoor ze zich spontaan met hart en ziel willen inzetten. We adviseren onze klanten over mogelijke trainingen, cursussen of opleidingen om dit potentieel maximaal te ontplooiën, wat hen de zekerheid biedt dat de verworven competenties ook effectief beklijven én dat hun medewerkers ze graag en met zin voor persoonlijke groei willen toepassen. Deze eigentijdse aanpak in functie van Talent- en Motivatiemanagement, gekoppeld aan Retentiebeleid en Job Crafting, is een uniek instrument om een geïntegreerde én-én aanpak te garanderen voor een doeltreffend HR-beleid.

Een K-POS project start met een grondige definitie van het doel, de fasen, de concrete aanpak en de vereiste output. Een gedetailleerde terugkoppeling naar zowel de medewerker als de leidinggevende en/of HR maakt er integraal deel van uit. Tevens is het mogelijk de KernTalenten en Kerncompetenties op groepsniveau in beeld te brengen. Dit helder overzicht van potentieel en leemtes vormt de basis voor persoonlijke ontwikkelingsplannen én successieplanning.

De teamleden leren van elkaars KernTalentenconstellatie: het brengt hen tot meer begrip van elkaars aard, potentieel en intrinsieke motivatoren. Ook helpt het hen beter samen te werken, overkoepelende en/of algemene taken op een meer natuurlijke wijze te verdelen en de



groepsprestaties merkbaar te verhogen. Natuurlijk besluit deze fase met het definiëren van heldere en concrete actiepunten.

Als voorbeeld geven we hier een (zeer summier) proevertje van zo'n project.

De projectdefinitie die in overleg met de lokale directie van een chemisch bedrijf werd vastgelegd luidde:

*Het in kaart brengen van de KernTalenten en de vereiste Kerncompetenties van onze medewerkers, teneinde:*

- *een succesvolle koppeling te maken van het bestaande Talent met de vereiste competenties en dit zowel op individueel als op groepsniveau*
- *het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen met het oog op de ontwikkeling van de persoonlijke sterke KernTalenten, de vereiste (toekomstige) competenties en professionele groei binnen de groep*
- *een performante successieplanning te implementeren.*

Het project werd verder onderverdeeld in volgende stappen:

- een kick-off meeting voor het plant management team (en het creëren van de nodige buy-in bij het team en hun 'direct reports')
- een KernTalentanalyse en diepte-interview op individueel niveau
- het opstellen van een persoonlijk KernTalenten rapport
- een matching tussen de persoonlijke KernTalenten en de voor de specifieke functie van eenieder vereiste Kerncompetenties
- een individuele feedbacksessie inclusief bespreking van het persoonlijk ontwikkelingsplan
- het opstellen van een one-pager met een samenvatting van de sterke KernTalenten en input voor het persoonlijk ontwikkelingsplan voor de direct leidinggevenden
- een teamsessie met de 'peers' (zijnde de leden van het plant management team, inclusief de plantmanager)
- definitie van acties op basis van de sterke KernTalenten voor een verbeterde team performance
- individuele en collectieve follow-up.

In de loop van het project werden ook meerdere teamsessies gehouden waarvan de doelstelling luidde:

- inzicht geven in elkaars KernTalenten om aldus te komen tot een beter wederzijds begrip en een betere samenwerking
- vertrekkende vanuit ieders sterke KernTalenten, een performanter en ook extern zichtbaar hecht team smeden en dit aan de hand van concrete actiepunten.

In het beperkte kader van dit werk, volstaan we met één voorbeeld van hoe we met de KernTalenten van de teamleden aan de slag kunnen om interacties binnen en buiten het team te duiden. Meer specifiek kijken we hier naar het empathische (zowel op sympathisch als transpositie) niveau als het

aanpassingsvermogen van de teamleden en naar hoe de drie desbetreffende KernTalenten daarbij op elkaar inwerken.

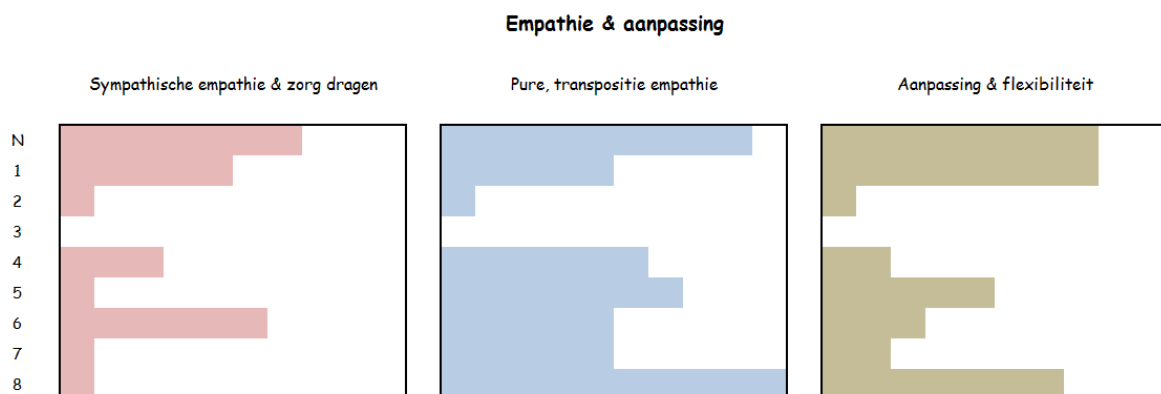
Voor een goed begrip, geven we eerst de definitie van deze drie KernTalenten:

**SYMPATHISCHE EMPATHIE EN ZORG DRAGEN:** *je staat met plezier open voor anderen, bent hulp- en dienstvaardig, je wilt anderen plezier doen, je voelt en leeft met anderen mee, je voelt gemakkelijk medelijden en je voelt je verantwoordelijk voor anderen/zwakkeren, je neemt graag de zorg voor anderen op*

**PURE TRANSPOSITIE, EMPATHIE:** *je wilt vertrekken vanuit de gevoelens, situatie, mentaliteit, ideeën, cultuur, wensen, gedachtegang, overtuiging, waarden... van de andere en je eigen overtuiging opzijzetten; je wilt invoelend te werk gaan, je vindt het moeilijk neen te zeggen, je wilt anderen plezier doen en het 'goede' doen, je wilt gerust 'positief manipuleren' vanuit het gevoel/het zijn van de andere met als doel hem te helpen en zeker zonder hem/haar kwaad te doen, je vraagt en accepteert graag advies*

**KAMELEONSCHAP, AANPASSING EN FLEXIBILITEIT:** *je past je graag en vlot aan anderen/de omgeving/de cultuur... aan, je maakt bochten en/of wilt de kracht en richting van de stroom meevolgen, je laat je beïnvloeden*

Als we deze drie KernTalenten voor de teamleden (N = leidinggevende, 1 – 8 = teamleden) uitzetten, dan kunnen we – zeer summier – bijvoorbeeld volgende bemerkingen maken. (Let wel: voor een sluitende analyse moeten we hierbij ook het samenspel met de 20 andere KernTalenten in aanmerking nemen, bovendien moeten we die KernTalenten ook plaatsen in het kader van de specifieke rollen die het team en zijn leden hebben of kunnen opnemen binnen hun organisatie).



Teamlid no. 3 wordt niet gedreven door empathie, door het individuele geluksgevoel van anderen, noch door één-op-één relaties. Door zijn lage score op flexibiliteit is hij ook nog eens zeer standvastig waardoor hij node van mening verandert (tenzij via harde facts en figures).

Teamlid no. 6 voelt sneller de behoefte actief hulp te bieden aan anderen en start daarbij vanuit diens gevoel (indien hem dat nuttig lijkt). Hij of zij zal zich evenwel niet zomaar aan de andere aanpassen.

Teamlid no. 8 wil starten vanuit het gevoel en het echte wezen van anderen, al voelt hij daarbij niet de nood effectief de zorg voor die andere op te nemen. Hij past zich wel ook graag aan die andere aan.

Gelukkig voor het team is de manager (N) zeer geïnteresseerd in hoe en waarom iemand is wie hij is, past hij zich vlot aan anderen aan en neemt hij of zij zelfs graag actief de zorg voor hen op. (Andere KernTalenten bepalen daarbij of hij zich al dan niet door zijn teamleden laat misbruiken).

## **8. Besluit**

Ik hoop bij deze toch al een klein voorproefje te hebben gegeven van wat KernTalenten zijn, welke de voordelen zijn deze op individueel en groepsniveau te kennen en hoe ze kunnen aangewend worden als basis van een succes- en kwaliteitsvolle organisatieverandering. Het kennen van de KernTalenten van de medewerkers heeft voor een bedrijf of organisatie ook alleen maar zin indien ze daar daadwerkelijk verder mee aan de slag willen, o.a. via job crafting, taakverbreding, persoonlijke ontwikkelingsplannen, ...

Maar het moge duidelijk zijn dat een professionele inzet van de KernTalentenmethode een antwoord kan bieden op vele van de uitdagingen waarvoor organisaties zich de dag van vandaag voor gesteld zien.

ir. Dirk Sterkendries  
Alprocor / CoreTalents  
Tienen, 31 augustus 2014