

De lessen van twee mobiliteitskampioenen



Welke organisatie zet zich het meeste in voor talentontwikkeling en mobiliteit? Dat is de vraag die ieder jaar centraal staat bij het Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling. De nummers één en twee van dit jaar vertellen hoe zij in de prijzen vielen.

Tekst Peter Passenier

Wat zijn uw kwispelwoorden? Mogelijk hebt u daar nooit over nagedacht, maar dat komt omdat u waarschijnlijk niet werkt bij Kabisa ICT. Daar krijgt iedere medewerker maar liefst vijf keer per jaar een zogenoemd ontwikkelgesprek. En tijdens dat gesprek spelen die kwispelwoorden een belangrijke bijrol. “We vragen de medewerker een

keuze te maken uit een rijtje woorden”, zegt Ralph Deguelle. “Bijvoorbeeld: inspiratie, plezier, controle, prestatie en resultaat. De medewerker kiest er daar vier van uit en plaatst die in de hoeken van een A4'tje. Met die vier woorden vormt hij vervolgens zinnen, en die zinnen dienen als basis voor zijn persoonlijke missie.”

Die missie speelt een belangrijke rol in Kabisa's mobiliteitsbeleid. “Voor ons is het heel belangrijk dat medewerkers intrinsiek zijn gemotiveerd”, zegt Deguelle. “En dat bereik je als ze iedere dag hun missie kunnen vervullen. Mijn missie is bijvoorbeeld om mensen – kort samengevat – te inspireren tot persoonlijke groei. Als ik een ontwikkelgesprek voer, en iemand heeft daar echt iets aan gehad, dan kom ik zelf ook met nieuwe energie naar buiten.”

Maar die persoonlijke missie vormt slechts een deel van het ontwikkelgesprek. Minstens even belangrijk zijn de zogenoemde vijfvingervragen. “Iedere vinger vormt een gespreksonderwerp”, zegt Deguelle. “De duim geeft aan waar je trots op bent, en de wijsvinger waar je je focus op wil leggen. De middelvinger staat voor je irritaties en je ringvinger voor datgene waar je trouw aan bent. Ten slotte is er de pink, en die geeft aan waar je je klein in voelt. Waar wil je je in ontwikkelen? Het is een eenvoudig schema, maar het biedt genoeg gespreksstof voor anderhalf uur.”

Vrijheid

Iedere medewerker krijgt dus vijf ontwikkelgesprekken. Maar denk nu niet dat alle persoonlijke groei door de directie wordt opgelegd. Want het sleutelbegrip is juist: persoonlijke vrijheid. “Mensen bepalen zelf hoe hun opleidingstraject verloopt”, zegt

Deguelle. “En daarvoor gelden nauwelijks restricties. Iedereen mag onbeperkt boeken kopen en zich ook onbeperkt aanmelden voor trainingen en opleidingen.”

Onbeperkt? Echt? Wat als mensen onbeperkt hun boekenplanken vullen en zich vrijroosteren voor allerlei privé-opleidingen? Deguelle heeft er nog niets van gemerkt. “Alle opleidingen die ik langs heb zien komen, hadden een duidelijke relatie met het werk: boekhouden, coaching, projectmanagement. Natuurlijk, als iemand een opleiding wil volgen tot bloemist, zou ik vragen wat de link is met zijn functie, maar als hij daar een goed verhaal bij heeft, zet ik mijn handtekening. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat zo'n persoon helemaal genoeg heeft van software. Dat hij een persoonlijke missie heeft ontdekt en dat hij die kan realiseren in de bloemenbranche. Daar wil ik dan graag aan meewerken.”

Kabisa stopt dus aardig wat tijd in talent- en mobiliteitsontwikkeling. En wat levert het precies op? “Zoiets valt natuurlijk moeilijk te meten”, zegt Deguelle. “Maar we zien voorbeelden van mensen die beter gaan presteren. Een van onze medewerkers was bijvoorbeeld softwareontwikkelaar, maar recentelijk is hij opgeschoven naar product owner. Hij helpt de klant in het bepalen van de prioriteiten in een ontwikkelingstraject. Daardoor denkt hij veel meer met die klant mee. En dat leidt er weer toe dat we langer aan de klant zijn verbonden en ook kandidaat zijn voor vervolgoedragen. Zoiets zie je vaker: ons ontwikkelprogramma geeft medewerkers meer zelfvertrouwen, en door dat zelfvertrouwen durven ze ook dingen uit te proberen.”



» Ook Mark van Westerlaak, HR-manager bij onafhankelijk consultancybedrijf Strict, ziet het belang van talentontwikkeling. Sterker nog, volgens hem is die absoluut noodzakelijk. “We willen leidend zijn in digitale innovatie. Hiervoor moeten onze mensen continu klaar zijn voor veranderingen en voortdurend bereid zijn om zich verder te ontwikkelen. Want de technologische vooruitgang gaat zo snel dat je je als organisatie beweegt op een lopende band: zodra je stilstaat, ga je achteruit.”

En volgens Van Westerlaak zien zijn medewerkers dat ook in. “Onze consultants houden continu hun ogen en oren open: wat zijn de ontwikkelingen in de markt, welke kant moeten we nu op, en welke kant over vijf jaar? Mede daardoor kunnen we het dienstaanbod afstemmen op actuele vragen uit de markt. Zo zijn we afgelopen jaar flink gegroeid in cyber security, ethical hacking en op het vlak van verandermanagement en enterprise agility.”

Werkondernemerschap

Proactieve medewerkers dus. Daarom kiest Strict voor het zogenoemde werkondernemerschap: de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaanontwikkeling. “Wij sturen onze professionals niet naar een opleiding toe”, zegt Van Westerlaak. “Zij weten zelf als geen ander waar de klant om vraagt, waar ze zelf energie van krijgen, en welke kennis en vaardigheden ontbreken om het verschil te maken bij klanten. Daarom faciliteren wij hun ontwikkelproces. Als iemand binnen ons bedrijf een opleiding nodig heeft om zijn waarde naar klanten te vergroten, geven we hier natuurlijk groen licht voor.”

Een ander onderdeel van werkonderne-

‘Vroeger waren werknemers blij als ze bij een gerenommeerd bedrijf werkten, nu is dat bedrijf blij met hen’

merschap is het geven en ontvangen van feedback. Ook op dit gebied nemen de werknemers het initiatief. “Wij hebben een tool ingericht”, zegt Van Westerlaak. “Daarmee kunnen werknemers zelf feedback vragen op hun vaardigheden. En dan niet alleen aan leidinggevenden, maar ook aan collega’s en klanten. Dat werkt een stuk beter dan alleen beoordelingsgesprekken voeren.”

Werkondernemerschap. Het klinkt goed, maar ziet Van Westerlaak dat ondernemerschap bij alle medewerkers terug? Iemand kan beschikken over een hbo- of universitair denkniveau, maar daarmee neemt hij nog niet automatisch de initiatieven om zichzelf te verbeteren. “Dat kan inderdaad per medewerker verschillen”, zegt Van Westerlaak. “Ik wil alle medewerkers maximaal stimuleren en faciliteren – maar dat vergt voor iedereen een andere aanpak. Aan de andere kant: je kunt veel bereiken door werknemers de volgende vragen voor te leggen: kun jij je werk nog uitvoeren over vijf jaar? En zo nee, hoe kunnen wij er samen voor zorgen dat je dat wél kunt?”

Softwarebedrijven

De eerste prijswinnaar Kabisa ICT komt dit jaar uit de softwarebranche. In die sector zien we wel vaker innovatief personeelsbeleid. Neem Google, dat kantoren inricht als speeltuin, of Finext, waar ze alle manage-

mentlagen hebben afgeschaft. Is dat toeval? Misschien niet, zegt Deguelle. “In onze branche zijn we natuurlijk enigszins verwend. Onze marges zijn goed, en we beschikken over hoogopgeleide, jonge mensen. Bovendien zijn die mensen eraan gewend dat alles verandert. Neem de programmeertalen van enkele jaren geleden; die worden nu niet meer gebruikt.”

Maar let op, niet alleen hebben softwarebedrijven de luxe om hun organisatie aantrekkelijk in te richten, ze moeten wel. “Want bij uitstek in onze branche is het heel lastig om mensen te werven”, zegt Deguelle. “Vroeger waren ze blij als ze bij een gerenommeerd bedrijf werkten, nu is dat bedrijf blij met de mensen. En diezelfde ontwikkeling, diezelfde schaarste, die voorzie ik ook in bijna alle branches. Ook die zullen in de toekomst moeite krijgen om mensen te werven. En dus zullen ook die hun organisatie aantrekkelijker moeten inrichten, bijvoorbeeld met een goed loopbaanbeleid.” ◀

NATIONAAL ONDERZOEK TALENTONTWIKKELING

Strict wist dit jaar de tweede prijs te veroveren bij het Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling. Winnaar was Kabisa ICT. Zie ook PWnet.nl.