“CREËER EEN VEILIGE OMGEVING; FOUTEN MAKEN MAG”

tekst:
Erik Klap
fotos:
Myron van Ruijven

Kan een rondetafelgesprek wel aan een vierkante tafel? De toon is meteen gezet op de inspirerende werkvloer van New Heroes in Den Bosch. Thema: techniek & talent, een even breed als uitdagend onderwerp wat alle kanten op stuiterde in het basketbalkantoor, ondanks de strakke regie van gespreksleider Eva Helmond.

Rond Eva schaarden zich drie HR-professionals met een grote staat van dienst: Deside Romagnolo (senior operationeel manager Randstad HR Solutions), Anita Wijma (voormalig HR-manager bij drinkwaterbedrijf PWN) en Jorn van Wijk (CEO en co-founder van New Heroes).

Nog even terug naar de informele setting in het niet-alledaagse kantoor. Dankzij glazen wanden ziet vrijwel iedereen elkaar zitten aan robuuste bureau’s van hout en staal. Die transparante werkomgeving is een bewuste keuze. Het basketbalnet is een knipoog naar de trots van Den Bosch, de bekende topclub waarvan New Heroes shirtsponsor is. Zo ontstaat al snel een losse sportieve sfeer. Overal liggen ballen. En ja, dan wil je knallen. Of gooien. Genoeg gedribbel, aan tafel!

Gastheer Jorn van Wijk richt zich met New Heroes op online soft skills- en leiderschapstrainingen. Hoewel het gerenommeerde Schouten en Nelissen aan de wieg stond van dit initiatief, en ook nog wel als sparringpartner én reseller fungeert, vaart New Heroes een zelfstandige koers. Eva typeert New Heroes als de Netflix van de online cursussen en met die omschrijving verschijnt een grote glimlach op Jorns gezicht. “Wij praten liever over E-doing dan over E-learning. Want pas als je professionele feedback op video response training, met een acteur op camera, écht gaat toepassen, doe je daar daadwerkelijk wat mee. Van leren naar doen.”

Human Forward

Eva: “Mensen zijn creatieve wezens, maar in hoeverre kan Techniek een ondersteunende rol spelen om intrinsieke talenten van medewerkers naar boven te laten komen?”
Deside Romagnolo: “Ik werk met RiseSmart, een virtuele HR-tool om mensen te helpen in hun loopbaantransitie, bijvoorbeeld loopbaanadvies in het kader van duurzame inzetbaarheid of bemiddeling naar ander werk. Daarnaast heb ik ervaring met sociale initiatieven zoals Randstad Participatie, waarbij we kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk begeleiden. Met een beperking is al het talent natuurlijk niet verdwenen. We maken plannen op maat om ze terug te krijgen. Dat wordt zeer gewaardeerd door mensen die een tweede kans krijgen én het werkt ook nog. Bij Randstad geven we Tech & Touch gestalte in onze campagne Human Forward. Automatiseren waar het kan - tech - maar juist de mix met persoonlijke skills - touch - maakt het verschil, want hier voegen we waarde toe.”

Als HR-manager PWN in Noord-Holland (zeshonderd medewerkers) combineert Anita Wijma haar natuurlijke nieuwsgierigheid met analysekracht. Haar definitie van talent? “Als drijfveren, belangstelling en capaciteiten samenvallen met skills. Het is dus veel meer dan alleen motivatie. De skills zie je, de rest moet kenbaar gemaakt worden. Technologie kan helpen bij zelfpresentatie, al ben ik zelf geen goed voorbeeld.”

Deside: “Weet je wat ik lastig vind in de discussie over talent? Er zijn medewerkers die zeer goed kunnen ‘verbinden’. Maar dat wordt in onze meetmethoden niet als ‘talent’ gezien en kun je dus ook niet op je CV zetten. Terwijl ik dat verbinden, zeker binnen teams, een cruciale eigenschap vind.”
Jorn knikt. “Ik ben een verbinder, verhalenverteller en netwerker én misschien wel een a-typische HR-man, want ik ben ook erg commercieel ingesteld. Ik ben bijna klaar met een MBA op Cambridge (bedrijfskunde) en geloof in commerciële trainingen. Daarnaast moet je kansen krijgen en die kansen pakken. Ik ben van afwasser doorgegroeid naar chef-kok omdat iemand dat talent zag. Kansen pakken heeft ook met je karakter te maken, maar het scheelt wel als er een klik is met de leidinggevende die je stimuleert.”

Deside: “Feit is: toppers zijn weer snel weg. Vaak blijken de nummers twee op de voorkeurslijst goed gemotiveerde ruwe diamanten die je veel langer kunt laten stralen.”
Anita: “Een elftal met alleen talentvolle spitsen is niet in

> “Verbinden wordt in onze meetmethoden niet als talent gezien”

“Ik creëer liever informeel olievlekjes dan dat ik braaf hiërarchische harkjes volg”

balans. De organisatie moet presteren, niet de persoon.”

Jorn: “Ik vind karakter ook belangrijk. Bij New Heroes werken veel millennials, maar ik vraag ze wel om commitment voor drie of vier jaar. Teamwork is soms ook een kwestie van je eigen talent wegcijferen. Als het zeil scheurt bij de Volvo Ocean Race moet je met zijn allen de volgende haven zien te bereiken. Let daarnaast ook op eigenschappen. Zet een optimist tegenover een pessimist.”
Eva: “Hoe kun je als HR bijdragen?
Anita: “Bijvoorbeeld door goed na te denken over het profiel voor de vacature. Je kent de cultuur, weet wat werkt. En wat niet. Deel die visie met de leiding en maak in samenspraak profielen voor mensen die binnen het team en cultuur passen. Kijk, techneuten in het drinkwater kiezen het liefst voor gelijkgestemden. Een vakman met die opleiding. Punt. Maar het is dan aan de HR-adviseur om te prikkelen en de juiste vragen te stellen.” Lachend: “Nu zit bij PWN een handvol vrouwen op technische topfuncties. En het werkt! Ook techneuten staan open voor diversiteit, als je de juiste argumenten overtuigend kunt brengen.”

Veilige omgeving

Eva: “Dat je talent in teams wil laten excelleren is een open deur, maar hoe slaag je erin een gezamenlijke visie te ontwikkelen zodat talent zich ook kan ontplooien?”
Deside: “Je moet allereerst talent zién om het tot wasdom te laten komen. Creëer bovendien een veilige omgeving: fouten maken mag.”
Jorn: “Ik kom nog even terug op die talentvolle spits van Anita die soms voor een transfer naar een ander bedrijf kiest, maar daar helemaal niet in dat team blijkt te passen.”
Deside knikt: “Voor de harde kant kijk je puur naar de skills van een topper, maar hij of zij gaat helemaal niet ‘vliegen’ als er aan de softe kant geen klik is...”
Jorn: “In mijn optiek heeft talent ook met zelfeffectiviteit te maken. Mensen kunnen zelf initiatief nemen. Durf oprecht naar jezelf te kijken.”
Anita: “Persoonlijk leiderschap! Thuis regelen we alles, maar op de werkvloer stoot je snel je hoofd. Vaak krijgen mensen onvoldoende ruimte om te falen. Durf te experimenteren. Maar blijf wel bij je core-business. We hebben niks aan een cursus macramé als we drinkwater moeten produceren!”
Jorn: “Veel bedrijven focussen op de KPI’s. En als je alles wilt controleren, dan trekt dat een wissel op bevlogenheid.”
Deside: “Dus deel verantwoordelijkheid. Juist ook als leidinggevende. Ik weet wat ik weet, maar met mijn hele team weten we echt veel meer!”
Jorn: “Fouten maken moet, maar niet drie keer aan dezelfde steen. Vraag dan bijtijds om hulp.”
Deside: “Wees wederzijds kwetsbaar, dat helpt je verder.”

Practice what you preach

Eva gelooft in de drietrapsraket: intrinsieke motivatie, blijven leren en het verhogen van betrokkenheid, door collega’s onderdeel te laten uitmaken van ‘iets groters’.
Deside is het met haar eens en vult aan: “Neem ze mee op die reis én draai het om, want ik wil óók met die talenten mee. Samen gave dingen doen. Help als manager ook eens mee met gegevens inkloppen, zo vergroot je het teamgevoel.”

Eva: “Practice what you preach?”
Jorn: “Een leidinggevende trekt de kar, maar roept ook vaak weerstand op.”
Anita: “Ik zie het gebeuren: wel leuk samen die teamfoto maken, maar daar als manager niet zelf tussen gaan staan. Dat kan dus niet, je moet zelf het voorbeeld geven.”
Deside: “Ik focus me op mensen die wél willen. Geef een bosje bloemen bij een mooi resultaat of uitgesproken actie. Ik blog enthousiast over goede initiatieven, zodat steeds meer mensen bij dat clubje willen horen. Ik creëer liever informeel olievlekjes dan dat ik braaf hiërarchische harkjes volg.”

Jorn haakt aan op gedeelde verantwoordelijkheid. “Bij ons zit een jonge talentvolle dame op marketing: Amanda. We bespreken gezamenlijk doelen, maar daarna leg ik de bal bij haar: maak een plan, bepaal budget en KPI’s. Regel het! Zet die stip aan de horizon en toon daarbij altijd bereidheid om te helpen. Laat ze jongleren met al die ballen, maar vlak voor ze op de grond vallen, help ik met vangen. Ik geloof in resultaatgericht management: kom afspraken na. En in voorkoppelplicht: geef aan als het niet lukt...”
Anita: “Word je ook aangenaam verrast?”
Jorn: “Jazeker! Ik vind het ook niet erg dat mijn mensen aantrekkelijk zijn voor de arbeidsmarkt, want een groter compliment kun je als bedrijf niet krijgen.”

Anita: “Mee eens. Daarnaast ben ik ook van: verras me niet onaangenaam. Vertel me niet een minuut voor die presentatie dat het niet is gelukt, maar koppel bijtijds terug waar je staat.”

Deside: “Wij hebben de hele beoordelingssystematiek afgeschaft. Stel in een Persoonlijk Ontwikkel Plan leerdoelen op. En als je bij dat doel wil komen, wat heb je dan nodig? Dit geven wij vorm in Great Conversations. Zowel inhoudelijk als operationeel, maar ook persoonlijk: wat wil jij?”
Anita: “HR is nog zo vreselijk instrumenteel ingericht. In ‘TRUST, het slimme zusje van SMART’, een goed managementboek van Eelke Pol, gaat het juist om dat tweezijdige gesprek, gebaseerd op gelijkwaardigheid.”

Strategische personeelsplanning

Eva: “Maar hoe kan tech ondersteunen? Welke tip geven jullie HR-managers mee die morgen meer talent willen ontdekken?”
Jorn: “Begin klein. Met zaken die voor jou belangrijk zijn en waar je snel resultaat kunt zien.”
Deside: “Bij RiseSmart gaat het om de persoon en duurzame inzetbaarheid: wat wil ik? En wat kan ik? Sluit dat aan bij de arbeidsmarkt, nu en in de toekomst? Als als kandidaten al lang niet meer hebben gesolliciteerd, dan hebben wij branding specialisten die hun online profiel kunnen opfrissen, zodat ze beter zichtbaar zijn. Met de juiste terminologie kun je effectief sturen op passende vacatures.”
Hij gelooft ook in onorthodoxe manieren om talent te scouten. “De beste spelers in Minecraft zijn vaak de leiders in dat spel die dat ook op de werkvloer blijken te zijn, je kunt dus ook eens op een andere manier werven.”
Anita: “Ik zie techniek als handig hulpmiddel. Als bedrijf wil je wendbaar blijven. Zet tech dus in voor strategische personeelsplanning, zodat je klaar bent voor de toekomst en mensen zelf goede keuzes kunt laten maken.”