

Een kijkje in elkaars keuken, maar ook samen koken?

Talent Loop: denk- en doe-kracht van vakgenoten van andere bedrijven mobiliseren



TEKST
Peter Boorsma

BEELD
Studio Vonq

De ambitie ligt hoog bij Talent Loop, een vorm van samenwerking tussen mensen uit verschillende organisaties die veel verder gaat dan een intervisienetwerk. Namelijk: niet alleen bij elkaar in de keuken kijken, maar ook andersmans gerechten in die keuken helpen bereiden. Dat blijkt makkelijker bedacht dan gedaan: organisaties zijn nog steeds bolwerken en ook in de persoonlijke sfeer liggen drempels. Verslag van een experiment en zoektocht.

‘We zijn nog niet gewend aan dienstverlening om niet’

Roel Majoor
RENEWI

‘Ik wilde de beschikbare kennis inzetten voor een brainstorm over ons systeem voor performancemanagement’, vertelt Roel Majoor, manager organizational development & management development bij afvalverwerker Van Gansewinkel, dat recent is opgegaan in Renewi.

‘Dat heeft drie leermomenten opgeleverd. Zo hebben we dankzij de buitenstaanders een heel ander beeld gekregen. Wij meenden over een holistisch en intern-klantgericht performancesysteem te beschikken dat recht doet aan de verschillen tussen mensen en hun ontwikkeling. Hierbij hebben we acht rollen geformuleerd en vervolgens gekeken welke taken er zijn en welke competenties die vereisen. De feedback van de vakgenoten leverde echter een beeld op van een redelijk beperkend framework en ‘mensen in hokjes plaatsen’. Onze aanpak zet vaste punten op de horizon en is redelijk rationeel – overigens mede omdat we het ook intern moeten verkopen. Maar dat het zo planmatig is, was voor ons absoluut een *eyeopener*. ‘Een ander leermoment was tijdens het maken van de presentatie voor Talent Loop. We zagen dat we op domeinen zoals

‘leiderschap’ minder ver waren gekomen. Dat speelt vooral bij het senior management en de Raad van Bestuur.’

‘Tot slot blijkt het vervolg op de feedback – deelnemers aan Talent Loop die echt helpen bij de uitvoering – nog een brug te ver. Zeker gezien het feit dat we op een aantal domeinen nog niet zo ver zijn, is

Dat vakgenoten ons systeem zo planmatig vonden, was een eyeopener

de tijd daarvoor nog niet rijp. Pas als we met alle stakeholders de nodige stappen hebben gezet zoals we deze in de eerste fase van het project hadden gepland, als iedereen ‘mee’ is zogezegd, kunnen we verder met de doorontwikkeling van ons systeem.’

‘Volgend jaar lanceren we mogelijk een nieuw performance-managementsysteem. Hoewel het huidige systeem in de basis succesvol is, moet er nog veel gebeuren aan de vervolgstappen, zoals het uit-

werken van vaste loopbaanpaden. We onderzoeken ook de optie om de jaarlijkse beoordelingsgesprekken te vervangen door een flexibel beoordelingsmodel van voortdurende feedback. Ofwel: veel kleine momenten in plaats van één grote, en meer gelijkwaardigheid tussen medewerker en leidinggevende. Dat kan met het systeem, maar we moeten de medewerkers en het management daarmee wel vertrouwd maken.’

‘Talent Loop is zeer leerzaam, ook als expert. Je bent wel vakgenoot, maar hebt geen emotionele band met het thema. Je stelt vragen en deelt inzichten – en dat levert echt toegevoegde waarde. Ondanks de verschillen in de bedrijven, lijken thema’s en problemen sterk op elkaar. Ik heb ook bijzondere oplossingen gezien waarmee ik iets kan.’

‘Mijn conclusie is wel dat we blijkbaar nog niet gewend zijn aan *dienstverlening om niet*. Sommige deelnemers kregen het intern niet voor elkaar omdat collega’s denken dat als het gratis is, het dan ook wel niets zal zijn. Kortom: we zijn wel verder, maar nog niet lang klaar met dit experiment.’

Intervisie en netwerken genoeg, ook tussen organisaties. Collega’s van andere bedrijven en instellingen die een middag meelopen, een presentatie krijgen en hun commentaar geven. Maar kan dit soort samenwerking niet substantiëler? Kan een vakgenoot die werkzaam is bij een ander bedrijf, niet alleen helpen met de vormgeving van een project, maar ook met de implementatie daarvan in je organisatie? Die vraag ligt ten grondslag aan Talent Loop, een sociaal experiment om kennis en expertise te mobiliseren. Het Engelse woord ‘loop’ staat hier voor een soort cirkel waarin je steeds sneller ronddraait. De basisgedachte is dat iemand die een project start,

vaak best extra denk- en doe-kracht kan gebruiken, vertelt Lars Doyer, adviseur arbeidsverhoudingen bij AWVN. Als nu twaalf mensen afspreken 10 procent van hun tijd in te zetten, dan kun je iedere maand één deelnemer flink vooruit helpen. Dan komt er als het ware een busje betrokken en kundige collega’s voorrijden. ‘Vergelijk het met sommige gemeenten waar de communicatieadviseurs niet langer zijn gebonden aan één wethouder, maar in een *pool* werken. Om de kracht te kunnen maken daar waar die op dat moment nodig is.’ Zo’n aanpak heeft verschillende voordelen. Het bedrijf krijgt *wisdom of the crowd* van betrokken mensen; de

ontvanger doet inspiratie en ervaringen op. Het is ook goed voor de cv's van de gevers, die immers brede oriëntatie opdoen. En de BV Nederland vaart er wel bij, aldus Doyer, omdat de waarde die de deelnemers creëren voor de betrokken organisaties exponentieel toeneemt.

Bolwerken

Verleden jaar zijn Doyer en collega-adviseur arbeidsverhoudingen Willemien van Helden met Talent Loop gestart. Twaalf deelnemers, die elk toestemming hadden om aan het experiment deel te nemen, die gedreven waren en die bereid waren zichzelf kwetsbaar op te stellen. Toch bleek het idee meer voeten in de aarde te hebben dan gedacht.

'Ons gedeeld geloof in poreuze organisaties bleek niet voldoende om de bestaande bolwerken te slechten',

constateert Doyer. 'Het kostte ons moeite om het idee van Talent Loop aan onze collega's en managers uit te leggen. Ik constateer dat consultants als minder bedreigend worden ervaren. Die geven advies, en dat hoeft je niet op te volgen. Als ik in een organisatie een rol vervul die er normaal niet is, is dat geen probleem, maar zodra ik op iemands stoel ga zitten, wordt het blijkbaar als bedreigend ervaren.'

Er bleken ook persoonlijke drempels te zijn, bijvoorbeeld op het gebied van de beeldvorming. Doyer: 'Wat als ik drie vakgenoten invlieg die de klus in een maand weten te klaren? Wat zegt dat dan over mij?' Het is leerzaam om dit soort drempels te ontdekken, benadrukt hij. 'Want HR mag dan wel de apostel zijn van zaken als duurzame inzetbaarheid en flexibilisering – maar als iets als Talent Loop voor de HR-mensen zelf al bijna te

'Ik wil naar de versie 2.0'

Annemiek Huizing

GASUNIE

'Ik had een redelijk concrete vraag voor Talent Loop: meedenken over duurzame inzetbaarheid in ons bedrijf. Niet zozeer over beleid en instrumenten, maar over het creëren van echte beweging', vertelt Annemiek Huizing, projectleider HR en duurzame inzetbaarheid bij Gasunie. 'Ik wilde gebruikmaken van de ervaring, expertise en denkkraft uit Talent Loop om antwoorden te formuleren op vragen als: hoe zorg je ervoor dat mensen daadwerkelijk aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid? En: hoe motiveer en inspireer je mensen daartoe?'

'Het eerste dagdeel zijn we met zeven mensen in verschillende brainstormvormen aan de slag gegaan onder leiding van een procesbegeleider. Het was waardevol en verfrissend om met ervaren vakgenoten zo in de diepte met het project bezig te zijn. Ik heb daar inzichten en tips opgedaan zoals 'begin klein en deel de mooie verhalen', 'duurzame inzetbaarheid is maatwerk', 'beloon alleen gewenst gedrag', 'voorbeeldgedrag van het management' en

'denk na over wie de boodschap brengt'. Het leverde ook *out of the box*-oplossingen op zoals 'alleen nog maar werken met tijdelijke arbeidsovereenkomsten' en 'regionale samenwerkingsverbanden opzetten voor het uitwisselen van medewerkers'. Voor Gasunie zijn deze laatste opties niet direct passend, maar het laat ons wel met een andere bril naar de mogelijkheden kijken.'

Tot m'n verbazing was Talent Loop ook spannend voor mezelf

'Ik had de vakgenoten ook graag betrokken bij de implementatie, maar dat is om verschillende redenen niet gebeurd. Zo is een project vaak een voortdurende trein. Voor een externe is het lastig om daar snel in thuis te raken en het vraagt een behoorlijke tijdsinvestering om de

context goed te begrijpen en te kunnen meewerken in het project. Daarbij blijkt de reisafstand naar Groningen ook een praktische drempel.'

'Verder blijkt iets als Talent Loop moeilijk te verkopen aan het management, omdat je nog niet weet wat de deelnemers precies kennen en kunnen. Daarover wordt veel meer getwijfeld dan als het management een externe, betaalde consultant inhurt. Misschien moet je gewoon een geldbedrag hangen aan de inzet van Talent Loop.'

'Tot mijn verbazing was het ook spannend voor mijzelf. Je haalt toch je evenknie naar binnen. Is die niet beter dan ik? En zo ja, waar laat dat mij dan? Dat speelt wel door je hoofd.'

'Toch wil ik er verder mee. Het is een mooi concept. Ik geloof er in. We hebben al veel geleerd en persoonlijk heeft het me veel gebracht. Ik wil naar die 2.0-versie waarin we onze kennis en ervaring echt kunnen gaan delen en zoeken naar een bredere basis binnen de organisatie.'

spannend en bedreigend is, hoe moeten mensen wier baan door robotisering op de tocht staat zich dan voelen? Of hoe ervaren zij het als we van ze verwachten dat ze in een ander bedrijf stage gaan lopen? Het doet je beseffen dat mensen vasthouden aan zekerheid en voorspelbaarheid. En het verklaart waarom werkgevers zo vaak verzuchten dat ze hun mensen niet in beweging krijgen.'



Extra ronde

De geleerde lessen zijn ook gedeeld met de initiatiefnemers van andere, vergelijkbare experimenten zoals Pro2Pro in de zorg en CrossOver bij de energie-, water-, netwerk- en afvalbedrijven. 'Daaruit hebben we verschillende dingen geleerd. Zoals vertragen voordat je kan versnellen: aarzelen, oefenen, falen, meer aarzelen en opnieuw proberen. Verder moet je werken vanuit de intrinsieke motivatie van de deelnemers en concrete vraagstellingen vanuit de organisaties. En tot slot: scheid deelnemen en faciliteren van het proces.' 'Als het om de leerdoelstelling gaat, is Talent Loop geslaagd, maar niet als je het vanuit de taakdoelstelling bekijkt', concludeert Doyer. 'Toch leer je van falen het meest en is de zoektocht te mooi en te veelbelovend om nu al op te geven. We gunnen ons daarom nog een extra ronde waarin we de geleerde lessen meenemen. Nieuwe deelnemers zijn welkom. Professionals die functioneel zijn geïnteresseerd en ook voor zichzelf willen meedoen.' ●

Talent Loop

Geïnteresseerd om deel te nemen? Of eerst wat meer informatie over Talent Loop van AWVN? Neem contact op met Willemien van Helden (w.helden@awvn.nl, 06 485 88 893) of Lars Doyer (doyer@awvn.nl, 06 456 66 850). Of kijk op de vernieuwde site onder 'HR van A tot Z' onder het lemma Talent Loop. Daar vindt u ook de flyer 'Meer rendement met Talent Loop'.



Willemien van Helden
is adviseur arbeidsverhoudingen
AWVN



Lars Doyer
is adviseur arbeidsverhoudingen
AWVN

