

Aan het woord: de winnaars van het Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling

[Personeelsmanagement](#)

Vorige week werden in de Utrechtse Jaarbeurs vijf prijzen uitgereikt aan organisaties die bijzondere initiatieven ontplooiën rondom talentontwikkeling. In dit artikel reageren de vijf winnaars op hun prijs.



Van vijf ontwikkelgesprekken per jaar tot werkondernemerschap. Alle winnaars hebben iets dat ervoor zorgt dat ze ver boven het maaiveld uitsteken met hun beleid voor talentontwikkeling. Al vinden ze het zelf vooral een logische manier om het beste uit hun mensen te halen.

Lees ook: [Winnaars awards Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling](#)

Nummer één: Kabisa

Oprichter en directeur van [Kabisa](#), Ralph Deguelle, is erg blij: “Toen we drie jaar geleden voor het eerst meededen aan het [Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling](#), werden we meteen tweede. En nu alweer voor het tweede opeenvolgende jaar eerste. Dat is geweldig, hoewel we niet eens iets doen wat heel raar is. Volgens mij zou iedereen dit moeten doen.” Wellicht is dat valse bescheidenheid, want het is volgens de jury wel degelijk bijzonder.

We zijn pas tevreden als we als bedrijf een goed resultaat neerzetten én een medewerker voldoening uit z'n werk haalt

Bij Kabisa krijgt iedereen vijf keer per jaar een ontwikkelgesprek van twee uur. “Dat is best intensief ja, maar wij geloven dat dat méér dan rendabel is. In de gesprekken beginnen we met het vaststellen van iemands persoonlijke missie. Op die manier leren we mensen zelf te kijken naar waar ze voldoening van krijgen. We zijn pas tevreden als we als bedrijf een goed resultaat neerzetten én een medewerker voldoening uit z'n werk haalt. In de vervolgesprekken vragen we dus ook aan mensen of ze nog steeds bezig zijn naar die missie te leven.”

Wat het Kabisa oplevert is lastig te kwantificeren, maar wel goed te voelen. “Als je mensen ontwikkelt, krijgen ze meer zelfvertrouwen, waardoor ze meer in hun kracht komen te staan. En op dat moment zijn ze bereid om véél harder te lopen voor onze klanten, waardoor die langer bij ons blijven.”

Nummer twee: Strict

Mark van Westerlaak, HR-manager bij [Strict](#), is blij met de tweede prijs, en was niet heel verrast. “Als ik kijk naar de dingen die we doen, en vooral ook naar de gedachte die erachter zit, dan snap ik dat we goed scoren. Hoewel het wel onze doelstelling is om volgend jaar helemaal bovenaan te eindigen.”

Ons HR-beleid is eigenlijk heel simpel: hoe kunnen wij jou de zuurstof geven zodat je vuurtje blijft branden?

De kern van het HR-beleid bij Strict is samen te vatten met de term werkonternemerschap. “Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen een intrinsieke motivatie heeft. Het is een vuurtje wat van binnen bij iedereen brandt, en wat ervoor zorgt dat je op jouw vakgebied zoveel mogelijk waarde toe wil voegen. Als je hiervan uitgaat, is ons HR-beleid eigenlijk heel simpel: hoe kunnen wij jou de zuurstof geven zodat je vuurtje blijft branden, en misschien zelfs nog wat harder gaat branden?”

Het gaat er dus om een omgeving te creëren waarin mensen gestimuleerd en gefaciliteerd worden om het beste uit zichzelf te halen. “We hebben allemaal intelligente mensen bij ons werken, en die wil ik vooral niet vertellen wat ze moeten doen. Die regie nemen ze zelf wel als ik ze de ruimte geef. We gaan als werkgever vooral het gesprek voeren: wat heb je van ons nodig om het maximale uit jezelf te halen? Mensen zien dat doorgaans veel beter zelf, omdat zij ook degenen zijn die bij de klant werken.”

Nummer drie: Achmea

Eipie Bonnema, HR-beleidsadviseur bij [Achmea](#), ziet het resultaat vooral als een goede nulmeting: “Het is de eerste keer dat we meededen, dus we waren blij verrast meteen als derde te eindigen.

Bij Achmea hebben ze een roerige tijd van reorganisaties achter de rug en ook in de toekomst blijft de organisatie volop in verandering. Daardoor zijn ze bij Achmea gaan kijken naar de [duurzame inzetbaarheid](#) van mensen. Een belangrijk perspectief daarbij is talentmanagement: “Als je werkt vanuit je talenten, werk je met meer bevoegenheid en gaat het werk je makkelijker af. En dan is het veel makkelijker om mee te gaan met alle veranderingen die op je afkomen.”

Veel mensen vinden het fijn om tijdens het werk aan hun verdere loopbaan te mogen werken

De eerste stap die in de organisatie gezet werd was bewustwording. “Mensen moesten gaan voelen dat het niet meer vanzelfsprekend was dat ze over tien jaar nog dezelfde taken zouden verrichten. Kennis en vaardigheden verouderen snel, dus het is voor iedereen belangrijk om in beweging te komen. Dat was de tweede stap: activatie. We zijn heel erg op zoek gegaan naar wat mensen nodig hebben om op tijd in beweging te komen. Zo leerden we bijvoorbeeld dat veel mensen het fijn vinden om tijdens het werk aan hun verdere loopbaan te mogen werken, en niet pas als zij gebruik maken van een sociaal plan. De derde en laatste stap is integratie in het dagelijkse leven en de algemene bedrijfsvoering. Onderdeel daarvan was dat we alle drempels weghaalden om met jezelf aan de slag te gaan. Zo zijn er loopbaansprekuren waar mensen met een coach gewoon even kunnen sparren. Ook zijn er inzetbaarheidsdagen waar mensen zonder toestemming van een leidinggevende gebruik van kunnen maken... gewoon om aan zichzelf te werken.”

Nummer vier: Springest

Ruben Timmerman, oprichter van [Springest](#), had best wel een gevoel dat-ie misschien met een prijsje naar huis zou gaan. “We hebben al drie keer eerder meegedaan en iedere keer zijn we in de top 5 geëindigd. Ik had er dus wel vertrouwen in.”

Een aantal jaar geleden heeft Springest de nieuwe organisatievorm [Holacracy](#) naar Nederland gehaald. “Het is zelfsturing in de meest extreme zin van het woord. We geven mensen binnen een strak systeem de maximale vrijheid geven om hun werk zelf in te richten. Dat zorgt ervoor dat werknemers met hun héle zelf naar het werk kunnen komen. En niet alleen met een zakelijk ingeperkt stukje, wat je bij zoveel organisaties ziet.”

We geven mensen binnen een strak systeem de maximale vrijheid geven om hun werk zelf in te richten

Het bijzondere aan Holacracy is dat bij elke rol extreem duidelijk is opgeschreven welke verantwoordelijkheden er zijn. “Maar tegelijk ligt niks in beton gegoten. Als mensen goed kunnen beargumenteren waarom een bepaalde verantwoordelijkheid anders ingevuld moet worden, zijn er manieren om dat makkelijk aan te passen. Bij ons is het heel simpel: we proberen het gewoon, en als het niet werkt, proberen we iets anders. Het is een strikt gedefinieerd systeem wat heel makkelijk is om aan te passen. Daardoor is het niet alleen maximaal transparant, maar ook heel erg humaan. Een paradox die buitengewoon goed werkt.”

De organisatievorm is in cirkels, waarbij er wel enige vorm van hiërarchie is. “Maar er is dan weer niemand ‘de baas’. Je kunt rollen accepteren of weigeren, allebei is oké. Niemand kan jou dwingen om bepaald werk te doen. Als een bepaalde taak niet bij je past, dan valt de rol terug naar de cirkel erboven. Dan moet iemand daar op zoek gaan naar een persoon die de rol wél op zich wil nemen.”

Nummer vijf: Experius

Evelien Veenman, Chief Happiness Officer bij [Experius](#), had een prijs totaal niet verwacht, totdat “juryvoorzitter Mirjam Baars ineens een aantal dingen opnoemde waarvan ik dacht ‘hé, dat doen wij ook allemaal’, waardoor het kwartje langzaam viel. Toch was ik zó verbaasd dat de uitreiking een beetje langs me heen is gegaan.”

Je mag met alles meedenken. Daardoor zitten we heel dicht op de bal

Bij Experius wordt veel tijd besteed aan hoe mensen in hun vel zitten. “Iedereen heeft om de week een gesprek van een uur. Daarin wordt er echt naar je geluisterd. Je kunt je hart luchten over werk maar ook privé. En je mag met alles meedenken. Daardoor zitten we heel dicht op de bal. Laat ik het zo zeggen: ik heb geen [onderzoek naar medewerkertevredenheid](#) nodig om te weten hoe de vlag er hier bijhangt.”

Beginnende medewerkers vinden het nog weleens spannend, zo’n wandeling van een uur. “Ze vragen me dan letterlijk: Moet ik nou over mezelf gaan praten?” Vaak begin ik dan maar gewoon over mezelf. Daarmee geef ik ze onbewust toestemming om ook over zichzelf te praten. Na verloop van tijd wordt het normaler en komen ze meer los. Sommige mensen hebben het heel erg nodig om stoom af te blazen. Anderen vinden het vooral lekker om een uurtje met mij of de baas naar buiten te gaan. We zijn een snel groeiend bedrijf. Juist dan is het fijn om momenten van vertraging in te bouwen.”

De organisaties VX Company, GlobalOrange, Adviesgroep Novius, Maxlead Online Marketing en Coöperatie VGZ complementeren de top 10.