

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

THEMA 6

Slimmer omgaan met (eigen) talenten

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkprijktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.

Zie ook www.batouwe.nl > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



Slimmer omgaan met (eigen) talenten

De huidige praktijk

Werving van personeel vraagt van de bedrijven meer en meer aandacht en investeringen. Om te kunnen voorzien in de toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvraag willen bedrijven mensen aantrekken en behouden **die zich willen én kunnen ontwikkelen**. In de optiek van de Denktankbedrijven moet de aandacht daarbij vooral ook uitgaan naar opleiding & ontwikkeling van de talenten die je al in huis hebt. Daarmee:

- vergroot je kansen en mogelijkheden van de huidige medewerkers;
- waardeer je loyaliteit van personeel;
- ga je uit van wat mensen al kunnen en dat geeft zelfvertrouwen om verder te leren;
- laat je aan potentiële medewerkers loopbaanpaden zien;
- geef je blijk van goed personeelsbeleid in de branche met een plek voor ieder talent;
- draag je bij aan de verankering van kennis in het bedrijf.

De middenbedrijven uit de Denktank “Slimmer Scholen” willen aantrekkelijk zijn voor medewerkers en hun talenten. De bedrijfsomvang biedt een grotere diversiteit in het werk en ruimte voor initiatief. Personeel kan zich op velerlei gebied ontwikkelen. Daarbij kan het middenbedrijf medewerkers persoonlijk begeleiden, dicht op de werkplek.

Inhoud

De uitgave waarvan dit thema deel uitmaakt, laat op verschillende plekken voorbeelden zien van de manier waarop bedrijven hun eigen talenten kansen geven en verder ontwikkelen (zie bijvoorbeeld bij **Thema 2** het voorbeeld van rol van leidinggevenden bij de ontwikkeling van medewerkers bij hollander techniek en bij **Thema 7** het voorbeeld van het storingsteam bij Modderkolk).

In het huidige Thema zijn verder uitgewerkt:

- Talent in ontwikkeling; een mooi voorbeeld van een concept van Huisman Elektrotechniek waarmee het bedrijf talenten opspoot en ontwikkelt naar – in eerste instantie – de functie van leidinggevend monteur
- Voorbeelden van selectiecriteria en competenties voor deelnemers aan de “Talentenklas leidinggevende monteurs” van Huisman
- Inhoud programma “Talentenklas leidinggevend monteur”

Een mooi voorbeeld

Talent in ontwikkeling

Wie op langere termijn over voldoende en gekwalificeerde medewerkers wil beschikken, moet daar nu mee aan de slag gaan. Met die overtuiging in het achterhoofd heeft Huisman Elektrotechniek het programma "Talent in ontwikkeling" opgezet. Kern hiervan is dat het bedrijf voor toekomstige functies in principe kandidaten binnen het huidige personeelsbestand selecteert.

De doelen die Huisman hiermee nastreeft zijn:

- Het behouden van medewerkers voor het bedrijf door hun doorgroeimogelijkheden te bieden
- Het intern opvullen van vacatures en zorgen voor de personeelsbezetting op lange termijn
- Zorgen voor doorstroom van medewerkers en een gezonde opbouw van functies
- Het beste uit medewerkers halen en het beïnvloeden van prestaties van medewerkers (en daarmee het beïnvloeden van prestaties van het bedrijf)
- Het aantrekken van nieuwe medewerkers door te laten zien dat ze binnen Huisman loopbaanmogelijkheden hebben

Het concept van "Talent in ontwikkeling"

- Voor toekomstige functies selecteert Huisman Elektrotechniek in principe kandidaten binnen het huidige personeelsbestand
- Het bedrijf verzorgt voor deze medewerkers een breed scholingsprogramma met groepsactiviteiten en individuele activiteiten. Uitgangspunt zijn de persoonlijke leervragen van de deelnemers
- Interne medewerkers en externe docenten/trainers voeren het programma uit. Daarnaast krijgt elke deelnemer een persoonlijke coach uit het bedrijf
- Een projectgroep volgt de uitvoering en bewaakt de voortgang. Deze projectgroep bestaat uit de directeur van Huisman Elektrotechniek, de opleidingscoördinator en de personeelsfunctionaris

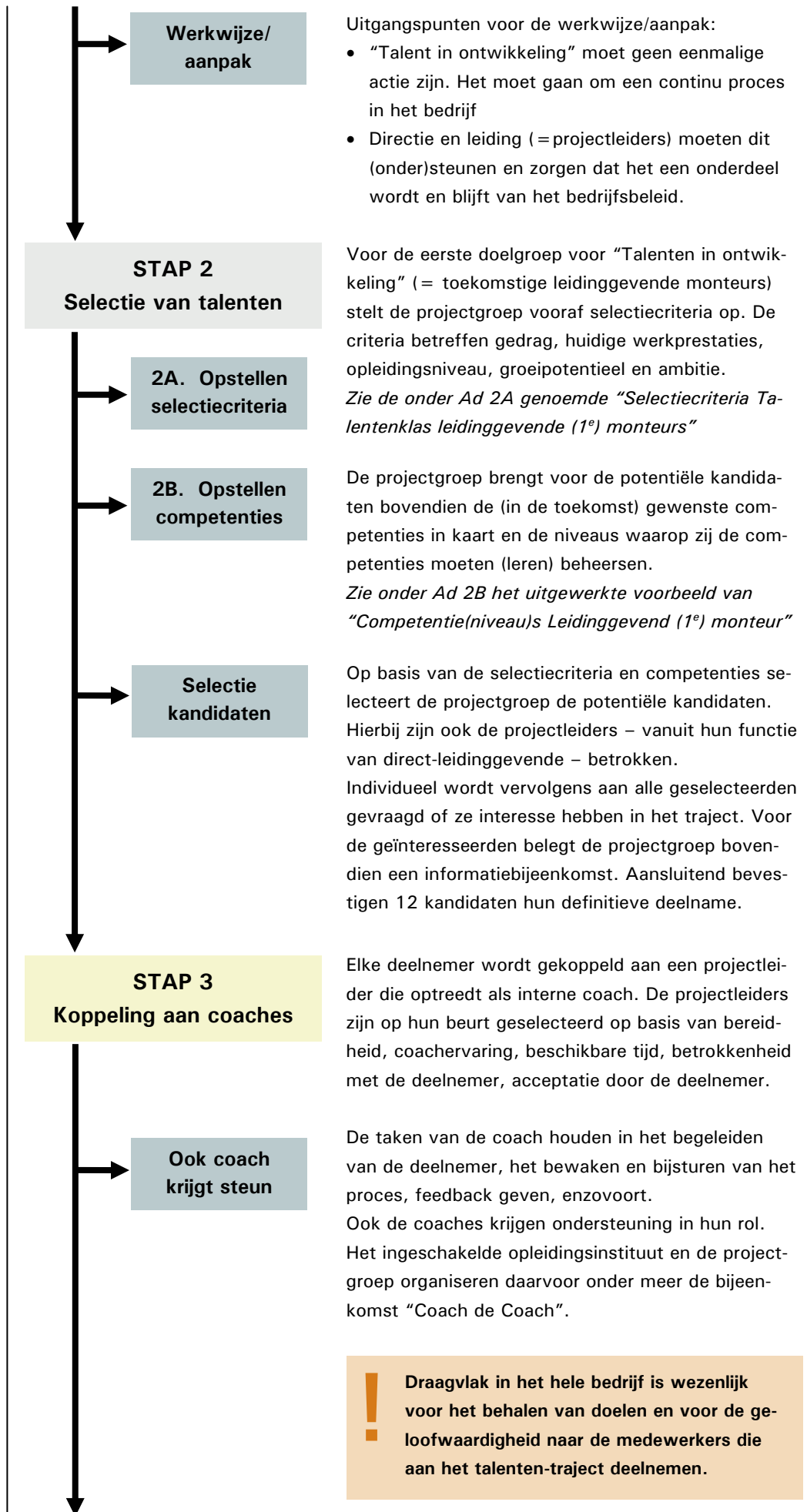
De eerste doelgroep voor Talentontwikkeling bestaat uit toekomstige leidinggevende monteurs. Zij vormen de eerste "talentenklas" van het bedrijf.

STAP 1 Vorbereiding

Doelen opstellen

De projectgroep begint met het opstellen van de doelen en de werkwijze/aanpak voor "Talent in ontwikkeling", toegepast op leidinggevende monteurs. Dit gebeurt in nauw overleg met de leidinggevendenden i.c. de projectleiders binnen het bedrijf. De doelen houden – in de lijn van het voorgaande – in:

- uitbreiding van het aantal leidinggevende monteurs;
- verbetering van de kwaliteit van leidinggevende monteurs.



Uitgangspunten voor de werkwijze/aanpak:

- “Talent in ontwikkeling” moet geen eenmalige actie zijn. Het moet gaan om een continu proces in het bedrijf
- Directie en leiding (= projectleiders) moeten dit (onder)steunen en zorgen dat het een onderdeel wordt en blijft van het bedrijfsbeleid.

Voor de eerste doelgroep voor “Talenten in ontwikkeling” (= toekomstige leidinggevende monteurs) stelt de projectgroep vooraf selectiecriteria op. De criteria betreffen gedrag, huidige werkprestaties, opleidingsniveau, groeipotentieel en ambitie.

Zie de onder Ad 2A genoemde “Selectiecriteria Talentenklas leidinggevende (1^e) monteurs”

De projectgroep brengt voor de potentiële kandidaten bovendien de (in de toekomst) gewenste competenties in kaart en de niveaus waarop zij de competenties moeten (leren) beheersen.

Zie onder Ad 2B het uitgewerkte voorbeeld van “Competentie(niveau)s Leidinggevend (1^e) monteur”

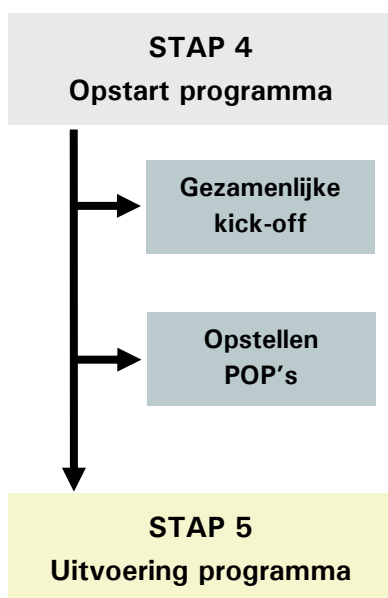
Op basis van de selectiecriteria en competenties selecteert de projectgroep de potentiële kandidaten. Hierbij zijn ook de projectleiders – vanuit hun functie van direct-leidinggevende – betrokken.

Individueel wordt vervolgens aan alle geselecteerden gevraagd of ze interesse hebben in het traject. Voor de geïnteresseerden belegt de projectgroep bovendien een informatiebijeenkomst. Aansluitend bevestigen 12 kandidaten hun definitieve deelname.

Elke deelnemer wordt gekoppeld aan een projectleider die optreedt als interne coach. De projectleiders zijn op hun beurt geselecteerd op basis van bereidheid, coachervaring, beschikbare tijd, betrokkenheid met de deelnemer, acceptatie door de deelnemer.

De taken van de coach houden in het begeleiden van de deelnemer, het bewaken en bijsturen van het proces, feedback geven, enzovoort.

Ook de coaches krijgen ondersteuning in hun rol. Het ingeschakelde opleidingsinstituut en de projectgroep organiseren daarvoor onder meer de bijeenkomst “Coach de Coach”.



Na de selectie van de potentiële leidinggevende monteurs en de vorming van koppels met de coaches volgt een gezamenlijke kick-off van het scholingsprogramma.

Het doel deze aftrap is een basis te leggen voor de onderlinge band en voor het leren met en van elkaar. Ook het bedrijfsmanagement is erbij aanwezig.

De eerste leeractiviteit is dat de deelnemers en coaches samen de leerdoelen van de deelnemers inventariseren en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opstellen.

Op basis van alle POP's wordt een deels individueel en deels gezamenlijk scholingsprogramma voor de talentenklas uitgewerkt.

De uitvoering van dit programma, dat een periode beslaat van anderhalf á twee jaar, ligt in handen van een externe trainer en interne docenten.

Zie onder Ad 4 een beschrijving van de programma-inhoud.

Huisman vraagt van de deelnemers ook een eigen tijdsinvestering. Dit maakt meteen iets duidelijk over ieders eigen ambities.

De eerste ervaringen/lessen van Huisman:

- Volgens Huisman is het essentieel gebleken vooraf goed te communiceren over de verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen. Op die manier worden teleurstellingen voorkomen.
- De communicatie moet vooral gaan over de (toekomstige) taakomschrijving (in dit geval voor leidinggevende monteurs) en de selectiecriteria. De informatie moet van tevoren eenduidig en helder op papier staan.
- Zorgvuldigheid vraagt voorts het bieden van een reëel toekomstperspectief. Wanneer een opleidingsprogramma gericht is op een leidinggevende functie, moet tegelijkertijd duidelijk zijn dat een dergelijke functie in de toekomst (binnen een periode van 1 jaar) in het verschiet ligt.
- Een ander terrein van zorgvuldigheid betreft de faciliteiten rondom de uitvoering. Als interne mensen optreden als coach, moet daarvoor tijd zijn ingeruimd. De exacte tijd is vooraf niet te bepalen en hangt af van het niveau van de deelnemer. De geschatte tijd voor de coach bedraagt twee uur en voor de deelnemers vier á zes uur voor begeleiding, overleg en uitvoering van de opdrachten tussen de trainingen door. Als dat nodig is, kunnen de coaches meer tijd vrijmaken. Het moet voor iedereen in het bedrijf duidelijk zijn wie welke taken heeft.
- Gebleken is dat de training "coach de coach" erg belangrijk is om de rol van de coach duidelijk(er) te maken. Sommige projectleiders zien er tegenop, al beseffen ze

tegelijkertijd dat in dit leertraject hun eigen coachervaring kunnen uitbreiden voor toepassing in de toekomst.

- Een positieve bijkomstigheid van het project is de invloed op degenen die niet voor deelname zijn geselecteerd. Bij de projectgroep hebben zich verschillende medewerkers gemeld die van zichzelf vinden dat ze ook in aanmerking komen voor de talentenklas. Zij hebben tekst en uitleg gekregen van de projectgroep en worden wellicht in de volgende op te leiden groep opgenomen.
- Binnen Huisman is afgesproken dat de projectgroep de in gang gezette uitvoering volgt. Tijdens coachbijeenkomsten worden (tussentijds) te bereiken resultaten vastgelegd. Vrijblijvendheid wordt voorkomen doordat deelnemers, coaches en docent tekortkomingen doorgeven aan de projectgroep. De projectgroep heeft zichzelf opgelegd de voortgang te bewaken, zelf afspraken na te komen en regelmatig te evalueren.

AD 2A: Selectiecriteria Talentenklas leidinggevende monteurs

Voor de Talentenklas hanteert Huisman een aantal selectiecriteria:

Kennis:

- Minimaal opleidingsniveau: monteur niveau 2. Gewenst niveau: 1^e monteur niveau 3. Genoemd niveau kan ook worden aangetoond met de opgedane ervaring.

Gedrag:

- De deelnemer heeft in zijn huidige functie een positieve uitstraling over het bedrijf Huisman naar opdrachtgevers en interne medewerkers.
- De deelnemer wordt in zijn huidige functie niet corrigerend aangestuurd vanuit de organisatie vanwege bijvoorbeeld het (niet) nakomen van afspraken.
- De deelnemer is in huidige functie al in staat collega's te motiveren.
- De deelnemer toont aan over voldoende sociale vaardigheden te beschikken.

Geleverde prestaties:

- Positieve beoordelingen in functioneringsgesprekken (goed) of in een opbouwende fase zitten.
- Collega's moeten een positief oordeel geven over het huidige functioneren van de deelnemer.
- De deelnemer heeft aangetoond dat hij voldoende technische kennis bezit en in de praktijk toe kan passen.
- De deelnemer heeft een vast dienstverband bij Huisman.

Aanwezig potentieel:

- De deelnemer laat in zijn huidige functie al merken dat hij leidinggevende en communicatieve vaardigheden bezit.
- De deelnemer wil een langdurig dienstverband bij Huisman hebben.
- De deelnemer is bereid in de eigen toekomst te investeren door extra inzet in de talentopleiding.

Voor het gedeelte "leidinggeven" heeft Huisman een profiel op basis van competenties en competentieniveaus opgesteld. Voor de relevante competenties is aangekruist welk niveau gewenst is voor een adequate uitvoering van de functie.

	Niv. 1	Niv. 2	Niv. 3	Niv. 4
1. Professionele Competenties				
1.1 Accuraat handelen			X	
1.2 Analyseren		X		
1.3 Flexibel/anticiperen			X	
1.4 Innoveren		X		
1.5 Zelfstandig handelen			X	
1.6 Omgaan met stress			X	
1.7 Overtuigen			X	
2. Organisatorische competenties				
2.1 Beslissen		X		
2.2 Problemen oplossen		X		
2.3 Plannen en organiseren			X	
2.4 Samenwerken			X	
2.5 Resultaatgericht handelen		X		
2.6 Kostenbewust handelen		X		
3. Relationale competenties				
3.1 Klantgericht handelen		X		
3.2 Aanvoelen			X	
3.3 Mondeling communiceren		X		
3.4 Schriftelijk communiceren		X		

De competenties zijn stuk voor stuk uitgewerkt. Op de volgende pagina staat als voorbeeld de uitwerking van de competentie "1.5 Zelfstandig handelen" voor de leidinggevend (eerste) monteur.

! Ontwikkelen gaat het beste vanuit iemands sterke punten.

'Talent in Ontwikkeling' competenties / meetlatten

Leidinggevend (1^e) monteur

1.5 Zelfstandig handelen

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en problemen. Eigen standpunten innemen en verdedigen, rekening houdend met de gestelde kaders van het bedrijf.

Niveau 1: vertrouwen op eigen vaardigheden

- Vertrouwt op zichzelf bij het maken van keuzen binnen het eigen takenpakket
- Vraagt feedback en bepaalt, op basis van een (zelf)inschatting van de eigen kwaliteiten, het juiste moment om feedback of hulp te vragen
- Vormt een eigen beeld van een situatie en vaart duidelijk een eigen koers binnen de gestelde kaders

Niveau 2: opkomen voor eigen mening

- Schept ruimte voor eigen ideeën
- Vertrouwt op zichzelf, maakt keuzen en stelt prioriteiten binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen
- Houdt vast aan de eigen gekozen lijn (ook bij weerstand)

Niveau 3: zelfverzekerd maar tevens kwetsbaar opstellen

- Past de eigen werkzaamheden zelfstandig aan bij veranderende omstandigheden
- Komt op voor de eigen belangen en draagt deze uit naar anderen
- Stelt zich kwetsbaar op een neemt verantwoorde risico's op eigen aandachtsgebieden

Niveau 4 vooroplopen en standvastig handelen

- Loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen; ziet deze als kansen
- Houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen
- Neemt risico's, bepaalt hierbij de grens van het toelaatbare risico en bedenkt preventief alternatieve scenario's

Het programma is uitgezet over een periode van anderhalf tot twee jaar. Het programma kent een gemeenschappelijk en een individueel deel.

Inhoudelijk zijn er drie hoofdonderdelen:

1. Leidinggeven

Leidinggeven bestaat uit de onderwerpen:

- persoonlijke effectiviteit
- communicatie
- feedback geven/ontvangen
- situationeel leidinggeven
- samenwerken in en met teams
- sturen op resultaat
- de klant centraal
- commerciële vaardigheden.

Het programma bestaat uit negen bijeenkomsten c.q. dagdelen. Een externe docent verzorgt dit.

2. Techniek

Het onderdeel Techniek wordt ingevuld op basis van de POP's. Daarin is voor iedereen vastgelegd op welk niveau zijn technische kennis is en moet komen en op welk terrein (maritiem, utiliteit, beveiliging e.d.). Onderwerpen die aan de orde komen, zijn:

- materiaal en systeemkennis
- meetvaardigheden
- inbedrijfstellen
- storingzoeken
- keuren van installaties.

Afhankelijk van de onderwerpen verzorgt een eigen of juist een externe docent de training. De omvang is afhankelijk van de leervragen van de deelnemers.

3. Interne organisatie

Het onderdeel Interne organisatie bevat:

- werkwijzen en procedures voor offertes
- opdrachtformulering
- werkvoorbereiding
- voortgangsbewaking
- afwerking, oplevering en nazorg
- certificeringen.

Interne medewerkers vervullen hierbij de rol van docent.

De omvang is drie bijeenkomsten c.q. dagdelen.

Vragen die een medewerker helpen zijn eigen talent te ontdekken en te ontwikkelen:

- Waar ben je goed in? Wat doe je het liefst? Wanneer ben je in je element?
- Hoe kun je je talenten inzetten in je werk en in het bedrijf? Hoe kun je die talenten gebruiken om een goed vakman worden?
- Waar moet je je dan in ontwikkelen? Welke hulp heb je daarbij nodig? Wie of wat kan je helpen?