

## ANALYSE

# COMPETENTIEONTWIKKELINGEN

MET FOCUS OP PERSOONLIJKE & ORGANISATORISCHE GROEI

NR 1 MEI 2017 ANALYSEMAATSCHAPPIJ.NL



## Lees meer artikelen op [analysemaatschappij.nl](http://analysemaatschappij.nl)

Wilt u meer weten over competentieontwikkeling en leiderschap? Op [analysemaatschappij.nl](http://analysemaatschappij.nl) vindt u alles over agile werken, talenten en beperkingen, soft skills en innovatief recruterend.



## Makkelijker gezegd dan gevonden

Je bedrijf groeit en je hebt mensen nodig. Goede mensen. Die passen binnen je team. En die lang blijven om je bedrijf echt vooruit te helpen. Makkelijker gezegd dan gevonden.

[Lees verder op pagina 8](#)

### ACTUEEL

## Agile werken: klantgericht in alles

De veranderingen in de economie dwingen organisaties en professionals anders naar talent te kijken. Goed talentmanagement geeft werknemers kansen en de ruimte en bindt ze niet vast. Agility en flexibiliteit zijn hierbij de kernwoorden. "De klant is de baas, niet het management."

[Lees verder op pagina 10](#)

### EDITORIAL



## Je beperking is je talent

– Karl Raats

'Misschien ben jij wel beperkt geduldig. Of nog beter: jij hebt een talent voor ongeduld. Geweldig toch? Jij voelt van nature perfect aan wanneer lullen poetsen moet worden. Geen overbodige luxe in een klimaat waarin te lang dralen de doodsteek van je organisatie betekent.'

[Lees verder op pagina 2](#)



**BEN TIGGELAAR**

SPREKER, SCHRIJVER EN GEDRAGSWETENSCHAPPER

**'Het vermogen om te leren, dáár gaat het om'**

[Lees meer op pagina 6](#)

## EEN FRISSE BLIK NODIG?

Laat u adviseren door academisch toptalent!



Flexibel en betaalbaar



Getraind door top consulting firms



Frisse blik op uw strategische problemen



YOUNG ADVISORY GROUP

[www.youngadvisorygroup.nl](http://www.youngadvisorygroup.nl)

## DRIE DIGITALE TOPPERS – LEES ALLE VOLLEDIGE ARTIKELLEN OP ANALYSEMAATSCHAPPIJ.NL

## 1. 'Alle beroepsgroepen kunnen hun bijdrage leveren aan een groenere wereld'

Ons klimaat staat onder zware druk. Roger Cox zet zich als advocaat, adviseur, onderhandelaar, schrijver en spreker in voor duurzaamheid. Daarbij richt hij zich met name op duurzame toepassingen in de bouw.



## 2. Minister Henk Kamp:

"Op de wat langere termijn zullen we ons moeten richten op energiebesparing, hernieuwbare energie en het afvangen en opslaan van het broeikasgas CO2, zodat dit niet in de atmosfeer terecht komt."

## 3. Elon Musk

'Wie niet faalt, was niet innovatief genoeg.' Investeerder, ondernemer, visionair: Elon Musk maakt het waar. Hij wil niets liever dan een mens naar Mars brengen. Hij zal falen en nog een keer falen. En dan ineens lukt het.

## VALERIA TIPT!



Hoe word je vanaf vandaag een succesvol leider? Ontdek wat Esma Choho en Marcel Wintels hierover te zeggen hebben op pagina 4. Veel leesplezier!

Valeria Miasnikova, Project Manager



Karl Raats

Expert in zakelijke creativiteit en 'Spreker van het Jaar 2016' in de categorie Personal Development

*'Welk talent heb jij waar jij in een boog omheen wandelt omdat de vertaalslag naar zijn meerwaarde niet een-op-een duidelijk is?'*

## JE BEPERKING IS JE TALENT

Met voorsprong mijn favoriete definitie van talent is 'angeboren vermogen dat in staat stelt een vaardigheid zodanig te ontwikkelen dat iemand zeer goed wordt'. Met andere woorden, talent = een bovengemiddelde aanleg, inherent aan jou. Maar ook, talent ≠ vaardigheid.

Zo ken ik niemand met muzikaal talent die daardoor automatisch een feilloze portie Franz Liszt uit zijn piano weet te rammelen. Jij wel? Voor het hebben van een talent hoef je niks te doen. Maar het is alle hens aan dek om die aanleg te kneden tot iets waar jij en wij echt wat aan hebben. Talent is dus een uitnodiging. Meer niet, maar ook niet minder.

Neem nou een dyslect. Die heeft een inherente, bovengemiddelde aanleg voor het door elkaar haspelen van letters en woorden. Hoeft 'ie geen moeite voor te doen. Talent heet dat. Het is alleen nog geen vaardigheid waar hij en wij wat aan hebben. Vraag is dus, tot welke vaardigheid nodigt dit talent uit? Tja, wat moet je nou met zo'n dyslect die sterker is in patroonherkenning, beter in het zien van het grotere plaatje en makkelijker out-of-the-box kan denken. Erg lastig allemaal.

Welk talent heb jij waar jij in een boog omheen wandelt omdat de vertaalslag naar zijn meerwaarde niet een-op-een duidelijk is? Laat ik dat talent bij zijn meer gangbare naam noemen: wat is je beperking?

Misschien ben jij wel beperkt geduldig. Of nog beter: jij hebt een talent voor ongeduld. Geweldig toch? Jij voelt van nature perfect aan wanneer lullen poetsen moet worden. Geen overbodige luxe in een klimaat waarin te lang dralen de doodsteek van je organisatie betekent. Nu is het zaak om uit dat talent een vaardigheid te destilleren die jouw collega's op dat ene cruciale moment mee op sleeptouw neemt, de actie in, het succes tegemoet.

Talent is een uitnodiging. In zijn makkelijke vorm, vertelt het ons een welbepaald pad te volgen. In zijn miskende vorm is het een appèl om juist heel andere paden in te slaan die minstens zo cruciaal en nodig zijn voor persoonlijk, professioneel en zakelijk succes.

Hoog tijd om de invulling van talent open te breken, want je beperking is je talent. En noem mij nou eens één iemand, die geen beperking heeft.

## INHOUD

- 4 Leiderschap 2017:  
soft skills – hard targets
- 6 Profiel interview:  
Ben Tiggelaar
- 8 Makkelijker gezegd dan gevonden
- 10 Agile werken: klantgericht in alles

## ANALYSE CREDIT MANAGEMENT

Project Manager: Valeria Miasnikova  
valeria.miasnikova@europeanmediapartner.com

Managing Director: Jonathan Andersson

Hoofdredacteur: Mats Gyllidorf

Eindredacteur: Jerry Huinder

Redacteur: Marjon Kruize

Office Manager: Amanda Ghidoni

Layout: European Media Partner

Tekst: Tamara Franke

Malini Witlox

Dennis Mensink

Coverfoto: Elisabeth Ismail

Gedistribueerd: Het Financieel Dagblad 2017

Drukkerij: RODI Rotatiedruk

EUROPEAN  
MEDIA  
PARTNER

European Media Partner Nederland B.V.  
Kleine-Gartmanplantsoen 21,  
1017 RP Amsterdam  
Tel: +31 202 622 010  
Email: nl@europeanmediapartner.com  
www.europeanmediapartner.com

European Media Partner is gespecialiseerd in contentmarketing en native advertising. Wij combineren redactionele inhoud met themakranten die bij toonaangevende dagbladen zijn bijgevoegd. Wij zorgen ervoor dat de boodschap van uw merk wordt overgebracht, en uw doelgroep de juiste beslissingen neemt.

Volg ons digitaal: @europeanmediapartner

analysemaatschappij.nl

Recycle of geef het magazine door!

## 'Investeren in supervisie en coaching loont'

ADVERTORIAL

Veel organisaties worstelen met medewerkers die dreigen vast te lopen in hun werk. Door een moeizame relatie met de leidinggevende. Of simpelweg omdat hun levensomstandigheden veranderen. Zoals kinderverpleegkundigen die, doordat ze zelf moeder worden, opeens anders tegen hun werk aankijken. Of de oncoloog, die het steeds lastiger vindt om het 'slechte nieuws' gesprek te voeren.

Volgens Wardy Doosje, voorzitter van de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching (LVSC), zijn veel problemen op de werkvloer te voorkomen. Door mensen bij te sturen, via coaching.

En door ze beter te leren reflecteren op hun eigen gedrag, via supervisie. Op beide vlakken kan LVSC uitkomst bieden.

## Leren leren

Met coachen zorg je voor begeleiding. Het betekent mensen een zacht duwtje in de rug geven dáár waar het nodig is. Bij supervisie gaat het vooral om 'leren leren'. Doosje: "We brengen mensen vaardigheden bij waarmee ze zelf aan de slag kunnen. Door beter naar zichzelf te leren kijken, kunnen ze hun eigen houding bijsturen. Zoals die oncoloog die het steeds lastiger vond om telkens het 'slechte nieuws' te moeten brengen. De boodschap wordt

er niet minder prettig om. Je kunt er wel anders mee om leren gaan."

## Kwaliteitskeurmerk

LVSC, dé beroepsvereniging voor supervisors en coaches in Nederland, bestaat sinds 1980. De vereniging telt 2100 leden. Doosje: "Coach of supervisor word je niet zomaar. Om het kaf van het koren te scheiden werken wij bij LVSC met een keurmerk. Dit houdt in dat er kwaliteitseisen zijn, men aan intervisie doet en zich blijvend bijschoolt. Zo worden er thema-workshops en lezingen georganiseerd om vak kennis op peil te houden. Ook

krijgen leden toegang tot onze kennisbank. Daarnaast geven wij het Tijdschrift voor Begeleidingskunde uit, een vakblad met artikelen over onderwerpen zoals zelfsturing en begeleiding van mensen aan de top".

## Sterker maken

Waar het LVSC om gaat is mensen én organisaties sterker maken. Doosje: "Ik geloof dat investeren in supervisie en in coaching voor organisaties de beste investering is die ze kunnen doen. Daarmee zorg je voor een duurzame inzetbaarheid."

www.lvsc.eu



Wardy Doosje, voorzitter van LVSC.



# Jobbird brengt vraag en aanbod bij elkaar

**Bedrijven helpen om het allerbeste personeel te vinden en zoveel mogelijk werkzoekenden helpen bij de zoektocht naar een passende baan. Met die missie werd Jobbird de grootste vacaturesite van Nederland. Iedereen kan terecht bij het platform dat vraag en aanbod bij elkaar brengt. Zowel de bakker op de hoek, zonder budget als een grote multinational.**

**Bedrijven helpen** om het allerbeste personeel te vinden en zoveel mogelijk werkzoekenden helpen bij de zoektocht naar een passende baan. Met die missie werd Jobbird de grootste vacaturesite van Nederland. Iedereen kan terecht bij het platform dat vraag en aanbod bij elkaar brengt. Zowel de bakker op de hoek, zonder budget als een grote multinational.

**Hoeveel bedrijven** vorig jaar via Jobbird exact hun vacature hebben vervuld? CEO Marlot Anna Cruiming weet het niet precies. Maar dat een groot deel van de werkzoekende Nederlanders via de vacaturesite een droombaan heeft gevonden is duidelijk. De website trekt een miljoen bezoekers per maand. Op maandbasis zijn er 99.000 vacatures van 9.000 bedrijven te vinden, becijfert ze. Jobbird is in 35 landen actief en heeft in Nederland een marktaandeel van meer dan 80 procent. Werkgevers kunnen zoeken in een database met meer dan 250.000 cv's. "We helpen gemiddeld 50.000 mensen per maand aan een baan, dat is meer dan het UWV doet. En dat met zeven man, vanuit een boerderijtje in Laren."

**Groot of klein**, ieder bedrijf kan dan ook op de vacaturesite haar banen plaatsen."Je kunt een basisvacature gratis bij ons plaatsen. We willen zo ook kleine bedrijven met weinig of geen budget helpen en een totaalaanbod leveren. Betaalde vacatures komen natuurlijk wel hoger in de zoekresultaten op de site. Ze zijn hierdoor beter zichtbaar, de gesponsorde vacatures ontvangen vijf tot tien keer meer klikken dan gratis vermeldingen." Maar liefst 52 procent van de vacatures op Jobbird was in 2016 voor hoger opgeleiden, 40 procent voor MBO-ers en 7 procent voor LBO-ers.

**Bij sommige vacatures** op Jobbird word je als kandidaat doorverwezen naar de site van de aanbieder. Handig voor bedrijven die de traffic op de eigen site willen verhogen. Bij andere vacatures kun je direct via Jobbird solliciteren. De vacaturesite ontzorgt hiermee de bedrijven in een groot deel van het recruitmentproces. Met slimme software worden brieven en cv's al gescreend op kernwoorden. Alleen de reacties van de meest geschikte kandidaten worden doorgezet. "We kunnen bijvoorbeeld filteren op woonplaats, opleiding, ervaring, type rijbewijs enzovoorts. Met knock-out vragen wordt het cv van de kandidaat helemaal afgepeld. Welke cv's matchen het beste met de criteria van de vacature? Een bedrijf kan de goede matches allemaal krijgen, maar er bijvoorbeeld ook voor kiezen om alleen de reacties van de vijf allerbeste kandidaten te zien."

**Het netwerk van** Jobbird omvat meer dan 100.000 partnersites, waaronder vacaturebanken, sites met bedrijfsinformatie, sites met carrière-expertise, social media, blogs en zoekmachines. Ook hier worden de gesponsorde vacatures getoond. Niet voor niets is Jobbird gekozen tot beste vacaturebank van het jaar 2016 en opgenomen in de Emerce top 100 van 2017.

**De beste werknemers** en talenten zijn vaak niet op zoek naar een baan, ze hebben al werk. Om hen ook over de streep te trekken, zoekt Jobbird met verschillende feeds op social media naar deze toptalenten. Die worden benaderd, niet direct per mail of telefoon zoals een headhunter dat doet, maar op natuurlijke wijze door geschikte advertenties in hun social



*Marlot Anna Cruiming, CEO Jobbird*

media overzichten te tonen. Al heel wat talenten die niet op zoek waren naar iets nieuws, waren toch nieuwsgierig en stapten over naar een andere werkgever.

**Bedrijven kunnen** op verschillende manieren betalen voor de vacatures die ze willen plaatsen. Per click op een vacature, waarbij de sollicitant naar de site van het bedrijf wordt gelijk. Maar ook betalen per sollicitatie via Jobbird is mogelijk. Een innovatieve methode van betalen, je weet zeker dat de factuur nooit te hoog oploopt omdat je van tevoren kan aangeven bij welke hoeveelheid reacties de vacature on hold wordt gezet. "Het is no cure no pay, je betaalt alleen voor wat we leveren. Je kunt een doel aangeven. Bijvoorbeeld 20 sollicitanten. Gemiddeld is voor 100 euro een vacature vervuld, dat is één procent van de kosten van een headhunter. Daardoor kunnen ook kleine bedrijven bij ons adverteren."



[www.jobbird.nl](http://www.jobbird.nl)

# LEIDERSCHAP 2017: SOFT SKILLS

**De grote thema's van dit moment zijn digitalisering, diversiteit, aanpassingsvermogen en duurzaamheid. Weet je die als leider goed te verbinden, dan is de kans op succesvol leiderschap groot. Hoe? Meer oog voor de soft skills, maar wel verpakt in een hard jasje.**

“De klant wil alles steeds sneller, maar ook veiliger, specifiek en op maat. Om dit soort diensten te ontwikkelen heb je managers en leiders nodig die kunnen schakelen in verschillende snelheden en skills: je moet kunnen denken en doen op zowel korte – als lange termijn, maar ook zowel inzicht in cijfers als mensen in huis hebben.” Esma Choho, veranderkundige, is duidelijk in haar visie. Ze adviseert leidinggevend en bestuurders bij processen van innovatie en transformatie en ziet in de praktijk dat digitalisering, diversiteit, aanpassingsvermogen en duurzaamheid de thema's zijn die leidinggevend van nu moeten verbinden.

**Dit vereist volgens** Choho een enorm vermogen aan inzicht in behoeften achter alle data en informatie die we door digitalisering en diversiteit tot onze beschikking hebben en bovenal inzicht in wat dit met mensen en organisaties doet. “Aan de crises zien we dat met name het vermogen om met diversiteit en snelle veranderingen om te gaan achterblijft. Politici, maar ook managers en bestuurders, gebruiken het thema alsof je voor of tegen diversiteit kan zijn. Net als in de tijd dat je voor of tegen duurzaamheid kon zijn. Terwijl diversiteit een feit is, net als digitalisering en klimaatverandering. Managers en leiders die

daadwerkelijk doorbraken willen op dit vlak, adviseer ik gebruik te maken van diversity natives.”

“De tijd van dominante managers die worden gedreven door financiële motieven laten we langzaam achter ons”, zo stelt Joël aan 't Goor, CEO van Business Leaders in een groot-schalig onderzoek van de netwerkclub. Choho erkent dat er ondanks de vele boeken en trainingen over ‘verbindend leiderschap’, ‘dienend leiderschap’, ‘empathisch leiderschap’, ‘authentiek leiderschap’ en zelfs ‘visionair leiderschap’ in de Nederlandse praktijk nog veel te doen is. “Qua acceptatie van soft skills zijn we er nog lang niet. Voor doorbraken op het vlak van soft skills heb je paradoxaal genoeg een hard targets manager of leider nodig die anti-soft skill grapjes herkent, stopt en nieuwe humor introduceert en belooft.”

*“Voor doorbraken op het vlak van soft skills heb je paradoxaal genoeg een hard targets manager of leider nodig”*

**Toch is er** een voorzichtige verschuiving gaande van scores op korte termijn naar het langetermijneffect van integriteit, durven laten zien wie je bent en voor bepaalde waardes staan. Ruggengraat én sensitiviteit tonen is belangrijk. “Vroeger uitte men onvrede bij het

koffieapparaat, tegenwoordig staat het op de sociale media”, zegt Marcel Wintels, interim-directeur van opleidingsinstituut De Baak. “Daar moet je mee om kunnen gaan en dat vraagt om wendbaar leiderschap; krijg je mensen mee en overtuig je ook in moeilijke tijden? Sensitiviteit op zowel je omgeving, klanten, organisatie als de medewerkers. In de vorige eeuw ging leiderschap om macht en gezag, nu gaat het om gedrag. ‘Zeggen wat je doet, doen wat je zegt’ is voor veel leiders niet vanzelfsprekend. Wees betrouwbaar en voorspelbaar.”

**Choho is het eens** met Wintels en volgens haar vindt er in leiderschap dan ook een transitie plaats van ‘transactiegericht’ naar ‘relatiegericht’. Transactiegericht zie je in de Nederlandse politiek bijvoorbeeld aan de gerichtheid op ‘de verkiezingen winnen’ en in de maanden en jaren ertussen nauwelijks contact hebben met de kiezer. Het effect op de lange termijn is dat je hierdoor het vertrouwen van je klanten, of kiezers, verliest. Maar ook de loyaliteit en betrokkenheid van je medewerkers. Door te schakelen naar ‘relatiegericht’ werk je continu aan de relatie en is er meer kans op continuïteit of zelfs continue groei. “Een manager of leider die begrijpt dat consistent handelen, maar ook empathie, inclusie, luisteren en flexibiliteit belangrijke assets zijn voor de continuïteit en reputatie van de onderneming, blijft waardevol.”

**Voor dit up to date** leiderschap moeten leiders ook oog hebben voor hun eigen ontwikkeling. Elke zichzelf respecterende app krijgt elke twee tot acht weken een update.

Foto: Peter Boudestein



Esma Choho.

## Haal je leiderschapstalent naar boven!

‘Professionalisering én ontwikkeling van je persoon, daar gaat het om.’

**Bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)** staan persoonlijk leiderschap en persoonlijke effectiviteit centraal. In alle opleidingen en cursussen. Een bewuste keuze. De technologische en digitale ontwikkelingen volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. De robotisering rukt op, de netwerksamenleving dient zich aan. Functies en beroepen veranderen en verdwijnen, nieuwe ontstaan. Je krijgt als professional te maken met steeds weer andere en hogere eisen. Er is persoonlijke effectiviteit en leiderschap nodig om je als professional aan dat continue veranderingsproces te kunnen aanpassen.

**We hebben het** hier over de T-shaped professional die daarnaast de vaardigheid beschikt om veranderingen te herkennen en mede vorm te geven. Om dit te bereiken is er in ons onderwijs aandacht voor een 21ste-eeuwse interpretatie van Bildung: ondernemen, samenwerken, communiceren, kritisch en creatief denken, morele dilemma's herkennen, afgewogen risico's durven nemen en integer handelen.



**HAN Deeltijdstudies** heeft daarom besloten om Persoonlijk leiderschap een centrale rol te laten spelen in haar onderwijs. Persoonlijk leiderschap betekent dat je in staat bent om je doelen te realiseren door optimaal gebruik te maken van eigen kwaliteiten en talenten.

**Je weet wat** je persoonlijke stijl is en wat jouw drijfveren zijn, maar je bent je ook bewust van je zwakke kanten en mogelijke valkuilen. Je weet hoe je dit alles kunt inzetten om op een bewuste manier keuzes te maken, zowel zakelijk als privé.

In het najaar lanceert HAN Deeltijdstudies een compleet nieuwe reeks trainingen rondom de thema's:

- > Persoonlijk leiderschap & Talent
- > Effectief werken & Creatief denken
- > Communicatie & Contact
- > Zingeving & Balans

Kijk voor meer informatie over onze trainingen en opleidingen op [www.han.nl/coaching](http://www.han.nl/coaching)

# – HARD TARGETS

## 3 VRAGEN AAN JORIS BRENNINKMEIJER



Marcel Wintels.

Maar mensen stellen hun denken en doen nauwelijks bloot aan evaluatie en reviews. Dat moet veranderen. Als manager of bestuurder werk je honderden uren per jaar met analyses, programma's en testen van anderen, maar dat betekent nog niet dat jij daardoor up to date bent. Daarvoor is meer nodig, bijvoorbeeld reflectie. Choho: "Ga bij je eigen 'programming' na of deze effectief in lijn is met je visie, missie, doelen. Kijk verder dan de kwartaalcijfers; hoe goed zijn je klanten, medewerkers, stakeholders? De reflectie kun je deels alleen doen, maar het is goed om dit aan te vullen met een professioneel 'programmeur' van managers en leiders, bij voorkeur een specialist van buiten je bedrijf. Vanaf 45+ jaar wordt onder managers en bestuurders vaker gedacht dat er niet zoveel meer te leren valt; trap niet in die valkuil. Je hebt door de groeiende verantwoordelijkheden groeiende vaardigheden nodig om effectieve updates toe te passen."

**Ook Wintels benadrukt** het belang van investeren in jezelf als leider. Volgens de interim-directeur van De Baak kent een goede leider zichzelf, weet hij wat zijn drijfveren zijn en kan hij daarop reflecteren. Je verhaal moet kloppen met wie je bent. "Het wordt makkelijk spottend de softe binnenkant genoemd, maar uiteindelijk gaat het er om hoe je die binnenkant succesvol verbindt met de hardere kant van de organisatie, de strategie en targets die gehaald moeten worden. De 'harde' kant kan niet zonder die 'softe' kant en visa versa."

**Leidinggeven doe je** volgens Wintels met je hoofd (denken), hart (voelen) en handen (doen). Er is behoefte aan leiders die verbinden, innoveren en inspireren. Die hun mensen en organisatie meenemen op een ambitieuze droom, waar de mensen met trots werken en elkaar motiveren. "Mensen werken korter bij dezelfde organisatie, zeker jongeren, en kijken minder naar wat ze krijgen, maar steeds meer naar waar ze hun naam aan verbinden. De waarden en identiteit van de organisatie zijn belangrijk. Herkennen ze zich daarin?"

**Een goede opleiding** voor leidinggevend en medewerkers levert daarbij, net als een update of nieuwe programmering van software veel op; hogere snelheid, betere functionaliteit, hogere productiviteit. Als het goed is, word je er dus een stuk blijer van tijdens en na een werkdag. Choho: "De behoefte van mensen in het algemeen van waarde te zijn is voor managers en leiders in het bijzonder een goede drive of motivatie. Als je gemotiveerd wordt door van waarde te zijn voor andere mensen past dat in het leiderschap dat nu nodig is, namelijk dienend management en leiderschap. Zeggen dat je een dienende leider bent, zoals Trump of Erdogan dat bijvoorbeeld van zichzelf zeggen, en er één zijn is het verschil tussen alternative facts and facts."

Tamara Franke

### OPNIEUW PROGRAMMEREN

Goed leiderschap vraagt om een mentaliteitsverandering en veel zelfreflectie. Wilt u hier meer over lezen? Kijk dan op [analysemaatschappij.nl](http://analysemaatschappij.nl).



LVSC coach en organisatieontwikkelaar.

### Waar draait het om bij leiderschap?

"We verwachten dat leiders zich kwetsbaar opstellen, maar ook dat ze inspireren tot initiatief. Je eigen ervaringen verbinden aan het grote geheel, dat hoort bij modern leiderschap. We denken hierbij vaak aan de acties van grote leiders, maar je weg vinden in het alledaagse hoort ook bij leiderschap."

### Wat is belangrijk bij leiderschapsontwikkeling?

"In onze maatschappij is alles gericht op snelheid en efficiëntie. Mensen zoeken naar houvast. Ze willen hun tijd niet alleen aan nuttige, maar ook aan waardevolle zaken besteden. Het gaat erom jezelf beter te leren kennen. Wat kan ik wel, wat niet, wat zijn mijn waarden en wat kan ik betekenen in het grote geheel?"

### Hoe blijf je je ontwikkelen als leider?

"Leiderschap is geen hoepel waar je doorheen moet springen, hoewel velen pretenderen dat dat wel zo is. Stop met luisteren naar goeroes, maar schrijf je eigen verhaal. Wie wil jij zijn? Daarvoor is permanente educatie nodig. Het begint met het leiden van een verrassend en onderzoekend leven waarin je constant op jezelf reflecteert. Het ontwikkelen van moed, dat is de ruggengraat van het leiderschap."

Marjon Kruize

## 'Snel veranderende wereld vraagt om investeren in ontwikkelingsmogelijkheden medewerkers'

ADVERTORIAL

**Organisaties zien zich steeds vaker geconfronteerd met veranderingen. Het zijn dan ook organisaties, die zich snel en continu weten aan te passen aan een veranderende wereld, die het meeste succes hebben.**

### Lerende organisaties

Volgens Homam Karimi, CEO van Studytube, staan organisaties momenteel zwaar onder druk. "Zij hebben te maken met digitalisering, globalisering en allerlei wettelijke verplichtingen. Organisaties worstelen daarom met de vraag: hoe kan ik me aanpassen aan deze snel veranderende wereld? Succesvolle organisaties hebben één gemene deler: het zijn lerende organisaties, waar doorlopend geïnvesteerd wordt in de competentieontwikkeling van medewerkers.

### Investeren in talentontwikkeling

Een organisatie veranderen in een lerende

organisatie is niet eenvoudig. Karimi: "Medewerkers van alle generaties verlangen goede ontwikkelingsmogelijkheden en regie over de eigen loopbaan. Ze willen zelf bepalen wat, waar en hoe vaak ze leren. Wat wij veel zien is dat organisaties uitsluitend verplichte, klassikale trainingen aanbieden, en dat het leeraanbod versplinterd is. Dat creëert een barrière voor medewerkers om te leren."

### Één centrale leeromgeving

Studytube biedt een compleet Medewerker Ontwikkelingsplatform: een eenvoudige manier om een lerende organisatie vorm te geven. Karimi: "In de centrale leeromgeving van Studytube kunnen medewerkers het volledige leeraanbod terugvinden, afgestemd op elke behoefte en niveau. Wij verzorgen micro-trainingen: korte, vraaggestuurde trainingen van maximaal 15 minuten, waarin een vraag of probleem centraal

staat. Bij een macro-training gaat het om volwaardige, interactieve opleidingen met een begin en een eind, zoals een lean-training. Macro-trainingen hebben als doel om een set vaardigheden aan te leren."

### Overzichtelijk leer-managementsysteem

Daarnaast biedt Studytube één overzichtelijk leermanagement systeem voor het beheren en inzichtelijk maken van leeractiviteiten. HR en het management kan daarmee leerprocessen managen, zoals leerlijnen uitzetten, leerontwikkeling monitoren en certificaten bijhouden en opleidingsbudgetten beheren.

Karimi: "Trends zoals digitalisering raken alle sectoren. Moderne leiders zien dan ook dat het noodzakelijk is om doorlopend te investeren in het trainen van hun mensen. Alleen dan gaan ze de veldslag winnen."

Meer weten? [www.studytube.nl](http://www.studytube.nl)



Homam Karimi: CEO van Studytube.



# ‘IEDEREEN HEEFT MENSEN NODIG DIE HUN TALENT HERKENNEN EN ONDERSTEUNEN’

Wie het woord managementgoeroe hoort, denkt al gauw aan Ben Tiggelaar. Zowel in zijn workshops als in zijn populaire boeken behandelt hij belangrijke onderwerpen zoals werk, leiderschap en verandering. Ook competentieontwikkeling komt regelmatig aan bod. Wat is nu precies het geheim daarvan? “Er staat één vaardigheid centraal: de vaardigheid om nieuwe vaardigheden te leren.”

**Mensen helpen hun** dromen om te zetten in actie. Dat is de ‘why’ van Ben Tiggelaar als je het hem op de man af vraagt. En dat is wellicht ook wat managers voor een belangrijk deel zouden moeten nastreven. Managers moeten het team, de afdeling of het hele bedrijf verder helpen. De ontwikkeling van de diverse mensen die ze moeten aansturen, is hier veelal nadrukkelijk een onderdeel van. Hoe dat in het geheel past, probeert Tiggelaar zo goed mogelijk uit te leggen. Een van de dingen waar hij in ieder geval heel goed in is...

## Hoe zit het eigenlijk met je eigen competenties?

“Mijn eigen competenties? Ik heb me vroeg eigen gemaakt om ergens de kern uit te halen. Vanaf de basisschool eigenlijk al. Lezen en schrijven heb ik altijd heel leuk gevonden. Ook de non-fictie afdeling van de bieb vond ik leuk. En ik schreef de halve schoolkrant vol. Tegenwoordig doe ik eigenlijk niet veel anders, haha. Links van mij ligt altijd een stapel boeken en ik spreek wekelijks twintig mensen. Het is mijn taak om dat allemaal samen te brengen en goed over te brengen. Of het nu is in een column, een workshop of een boek. Voor dat laatste is trouwens behoorlijk wat zelfmanagement nodig. Als me gevraagd wordt een verhaal te

vertellen, is het mijn taak om de meest essentiële punten rondom een thema helder en praktisch over te brengen.”

## Dus uw talent stond al vroeg vast. Is dat bij iedereen zo?

“Je kunt ergens talent voor hebben, maar iedereen heeft mensen nodig die het herkennen en ondersteunen. Als kind is dat een leraar bijvoorbeeld, die oog heeft voor wat je kunt en je stimuleert. In een werkomgeving is dat niet veel anders. De manager heeft daarin een belangrijke verantwoordelijkheid. Die moet natuurlijk veel meer doen. Hij is het uithangbord van het team of de organisatie. Hij is verantwoordelijk voor de planning en heeft eigen targets, als meewerkend voorman. Maar hij is ook degene die medewerkers moet stimuleren in hun ontwikkeling. Op die manier groeit het team en groeit het bedrijf als geheel.”

## Wat is de rol van het management daarin?

“Als je een manager vraagt: ‘Wie zijn belangrijk geweest in jouw vorming?’, noemt diegene bijna altijd iemand die in hem geloofde. Realiseer je als manager dat jij nu diegene bent die belangrijk kan zijn voor de mensen om je heen. Dat besef is vaak niet diep ingedaald. In de afgelopen jaren was in veel

bedrijven de balanced scorecard populair. Hierop wordt vanuit vier perspectieven inzichtelijk hoe een bedrijf presteert. Het leer- en groeiperspectief van de medewerkers is er daar één van. Iedereen realiseert zich ook dat het niet goed gaat met het bedrijf als het met de ontwikkeling van de medewerkers niet goed gaat. De leider moet de medewerkers helpen om het werk van vandaag te doen en het werk van morgen te leren.”

## Maar hoe creëer je de gewenste ontwikkeling binnen een team of afdeling?

“Ja, dan wordt het spannend, want daar komt geduld bij kijken. Laat ik vooropstellen: managers én hun medewerkers willen vaak heel veel. Ik kom in bedrijven over de vloer waar soms tientallen competenties zijn bedacht die allemaal belangrijk zijn. Maar er is een enorm verschil tussen intentie en gedrag. De strategie vertalen naar nieuwe competenties, dat klinkt prachtig, maar het is ontzettend moeilijk om gedrag duurzaam te beïnvloeden. Dat lukt vaak het beste door vanuit ‘strengths’ door te ontwikkelen. Als manager dien je dus ook individueel te kijken naar wat deze sterke punten van medewerkers zijn, om ze optimaal in te zetten. Dat lukt het beste wanneer je daadwerkelijk één op één met je mensen zit. De norm

is: eens per kwartaal minimaal tien minuten. Hoe gaat het met je? En met je ontwikkeling? Waar wil je naartoe? Dat moet je vormgeven op een manier die relevant is voor de organisatie.”

## Willen we niet allemaal dat iedere medewerker zich kan aanpassen aan nieuwe situaties?

“Klopt. Eigenlijk staat er nu één vaardigheid centraal: de vaardigheid om nieuwe vaardigheden op te pakken. Het vermogen om te leren, dáár gaat het om! Veel mensen in het bedrijfsleven hebben dat nooit geleerd. Dit draait om gedragsverandering. Hoe breng ik nieuwe ideeën en nieuwe vaardigheden in de dagelijkse praktijk? Experts op dit gebied noemen elk jaar één relevante gedragsverandering aanpakken al veel. Het is dus belangrijk om samen te kiezen wat echt belangrijk is.”

## En hoe vertaal je dat naar het team?

“De afgelopen jaren is er binnen Google uitgebreid onderzoek gedaan naar wat teams succesvol maakt. Hoe teams leren, groeien, tot nieuwe ideeën komen en innoveren. Het kernbegrip bleek psychologische veiligheid te zijn. De overtuiging van mensen dat ze veilig nieuwe dingen kunnen zeggen en uitproberen. Leiders kunnen dat stimuleren door te zorgen

dat mensen in teams evenredig aan bod komen en door iedereen serieus te nemen.”

## Een belangrijke rol voor de directe leidinggevende dus?

“Ja. Hij of zij heeft als primaire taak om de mensen in het team optimaal te laten functioneren en hun ontwikkeling te stimuleren. Dat begint ermee dat je het bovenaan de agenda zet en hier voldoende tijd voor vrijmaakt. En dat je je realiseert dat je niet op een afstandje met de groep als geheel bezig bent, maar persoonlijk met iedereen afzonderlijk in de groep. Niet om ze te vertellen wat ze moeten doen, maar om mensen te helpen het beste uit zichzelf te halen. Daar gaat het dus om. Waarom is Google, met 53.000 medewerkers, zo succesvol? Omdat iedereen aan bod komt. Het is de gewone, dagelijkse interactie met mensen die zo’n bedrijf succesvol maakt. De impact daarvan kun je niet overschatten.”

Dennis Mensink

## ALTIJD BLIJVEN LEREN



“Het vermogen om te leren, dáár gaat het om!” Ben Tiggelaar is ervan overtuigd dat mensen zich het best ontwikkelen als ze constant kennis blijven vergaren. Maar hoe doe je dat het beste? Lees erover op [analysemaatschappij.nl](http://analysemaatschappij.nl).

## ‘Meest persoonlijke communicatietraining is high tech’

Tot voor kort leek het ondenkbaar: medewerkers van bedrijven als Coolblue, Deloitte en KLM die inzicht krijgen in hun communicatieve profiel en dit online ontwikkelen. “Wij zijn in 2012 modellen uit de sociale wetenschappen en technologie gaan combineren” vertelt Marijn de Geus, CEO van TrainTool. “Het aantal gebruikers stijgt inmiddels met duizenden tegelijk.” Deze mensen volgen online programma’s over klantcontact, presenteren, interviewen, sales- en management skills, company values en meer.



De snelle groei is niet vanzelf gegaan. De Geus: “Als je iets compleet nieuws doet, moet je veel uitleggen. De

paradox is dat je bij online trainen al gauw denkt ‘dit is voor iedereen, dus one size fits all’ en ‘voor de massa, dus onpersoonlijk’. Terwijl je juist door technologie de mogelijkheid hebt om iedere deelnemer extreem persoonlijk inzicht te geven in zijn communicatieve vaardigheden en vervolgens een individueel trainingsprogramma kunt aanbieden. Hierdoor kan hij heel gericht werken aan persoonlijke en company skills.”

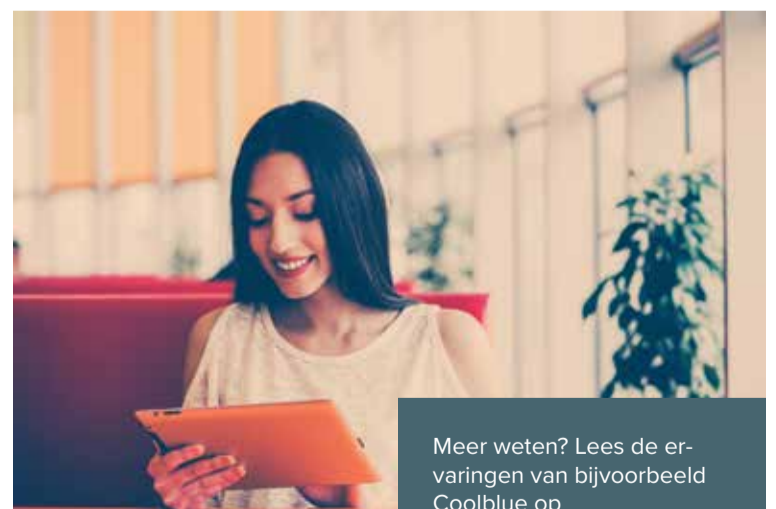
### Concrete communicatie

Een andere paradox blijkt de combinatie van complexiteit en eenvoud. Bij TrainTool werken gedragswetenschappers, usability experts, cameramensen, acteurs, data scientists en software engineers samen. In de methode zijn

enorm veel data, algoritmes, onzichtbare adaptiviteit en permanent onderzoek verwerkt. “Wat wij doen is zeer complex, maar de grap is dat het voor de gebruiker allemaal heel logisch, simpel en natuurlijk aanvoelt”, vertelt De Geus. “Via videorollenspellen op zijn smartphone of pc is hij direct gefocust op concrete communicatie, krijgt hij zelfinzicht en ervaart hij progressie. Het gemak geldt ook voor de werkgever. Je kiest welke skills relevant zijn en stelt grote aantallen in staat om anytime met ontwikkeling bezig te zijn, waar ook ter wereld.”

### Serieuze impact

Waar worden ze bij TrainTool zelf het meest blij van? “De waardering krijgen omdat we bedrijven echt beter maken en de verlen-



Meer weten? Lees de ervaringen van bijvoorbeeld Coolblue op [www.traintool.com/coolblue](http://www.traintool.com/coolblue)



030 8906 555



Foto: Elisabeth Ismail

## FEITEN

Dr. Ben Tiggelaar is onafhankelijk schrijver, spreker en gedragswetenschapper. Hij houdt zich al ruim 25 jaar bezig met leiderschap en verandering en stond met zeven verschillende boeken op één in de Nederlandse Management top 10. Zijn bekendste boek, *Dromen, Durven, Doen*, gaat over effectief zelfmanagement en is vertaald naar het Engels, Duits en Arabisch.

## 3 VRAGEN AAN JAN-PETER CRUIMING



Founder Jobbird en Nationale vacaturebank.

### Welke trends zien we op de arbeidsmarkt?

“Het gaat de goede kant op, meer mensen vinden een baan. Anderzijds zie je dat grote groepen Nederlanders (17%) niet meer aan het werk komen. Hun beroepen zoals receptionist en administratief medewerker zijn aan het verdwijnen door de automatisering. Ook 40-plussers hebben het moeilijk, met name degenen die jaren bij dezelfde baas hebben gewerkt en zich niet hebben ontwikkeld. Ze kennen maar één bedrijfscultuur. Als ze hun baan kwijtraken door een faillissement, zijn ze vrij kansloos.”

### Wat adviseer je personeel?

“Je moet intern of extern om de twee jaar van baan veranderen, om courant te blijven. En techneuten zijn niet aan te slepen. Mensen die niet aan werk komen, zouden moeten proberen via stage of opleiding om te scholen. Filosofen zijn vaak bijvoorbeeld goede ict'ers. Arbeid globaliseert ook, bedrijven recruterend vaker internationaal. Kijk zelf ook over de grens.”

### Welke competenties heeft een moderne werknemer echt nodig?

“Vroeger kwam je uitsluitend aan de bak als je een bepaald aantal jaren werkervaring had. Dat hoeft niet meer, je skillset is belangrijker dan je ervaringen. Met name HBO'ers zijn gewild omdat dat praktijkmensen zijn. Gewenste competenties zijn flexibiliteit, je moet snel dingen tot je kunnen nemen en je moet van aanpakken weten.”

## Ontwikkeling van medewerkers staat centraal bij Top Employers Certificering

**Zeker nu de crisis voorbij is, hebben bedrijven moeite met het aantrekken én het behouden van talent. De Top Employer Certificering toont goed werkgeverschap aan, zo kun je als werkgever laten zien dat het gras bij jou groener is dan bij de burens. Al ruim 25 jaar worden wereldwijd de werkgevers geïdentificeerd die vooruitstrevend HR-beleid voeren. Het keurmerk wordt regelmatig ingezet in de oorlog om talent.**

Goed werkgever ben je niet perse als je de hoogste salarissen biedt, aldus Rutger Steyerberg, Country Manager Benelux. “Het gaat vooral om mogelijkheden om te ontwikkelen en om de

cultuur en werksfeer. Wordt er naar het personeel geluisterd?”

Het certificeringsproces is gebaseerd op negen onderwerpen, die volgens Top Employers Institute essentieel zijn voor de ontwikkeling van medewerkers. Onder andere Talent Strategy, Learning & Development en On-Boarding worden bevestigd. “We kijken puur naar de technische kant van HR. Zoals het HR-beleid, de rol van technologie en meetprocessen. We vragen onder andere of er een raamwerk voor talentstrategie is. Heeft het bedrijf een tool die faciliteert in het ondersteunen van carrièrepaden? Is het hoger management bijvoorbeeld betrokken bij het introductieprogramma voor

nieuwe medewerkers? Zijn er leiderschapsprogramma's? Stel dat een bedrijf aangeeft dat het een talent strategie heeft, kunnen alle medewerkers deze strategie dan inzien, bijvoorbeeld via intranet? Indien inzichtelijk is hoe carrièrepaden kunnen lopen en welke opleidingen daarbij horen, heeft een bedrijf het goed op orde.”

Top Employers Institute vindt het belangrijk dat bedrijven niet stil staan. Het kan altijd beter, bedrijven moeten gretig zijn om zichzelf te verbeteren en te ontwikkelen. De manier waarop je jezelf in de markt zet als bedrijf is belangrijk. “We zien dat bedrijven de certificering vaak in vacatureteksten gebruiken.



Rutger Steyerberg.

Als een kandidaat de keuze heeft uit twee of drie werkgevers, is de certificering regelmatig doorslaggevend. Daarnaast is personeel aantrekken iets anders dan personeel behouden. Personeel behouden doe je door beleid om te zetten in daden én door een state of the art HR-beleid te voeren. Als werknemers niet tevreden zijn, gaan ze alsnog naar de burens.”



[www.top-employers.com/nl](http://www.top-employers.com/nl)

ADVERTORIAL

# MAKKELIJKER GEZEED DAN GEVONDEN

**Je bedrijf groeit en je hebt mensen nodig. Goede mensen. Die passen binnen je team. En die lang blijven om je bedrijf echt vooruit te helpen. Makkelijker gezegd dan gevonden. “Als je innovatief werk biedt, zorg dan minstens dat de recruitmentsite een innovatieve ervaring is.”**

“De belangrijkste vraag is niet waar je talent vindt, maar of je het herkent. We selecteren nu op verkeerde criteria, namelijk het cv en het sollicitatiegesprek. Een cv zegt wat je hebt gedaan, hoe lang en waar, maar zegt niets over onder welke omstandigheden je het hebt gedaan of hoe succesvol.” Aan het woord is Bas van de Haterd. Volgens de adviseur voor Beter Werven & Anders Werken is werkervaring alleen, zonder succes en omstandigheden te kennen, een hele matige voorspeller van toekomstig succes. “Ook het sollicitatiegesprek is geen goede voorspeller, wetenschappelijk onderzoek laat zien dat het slechts leidt tot een bevestiging van de vooroordelen die recruiters op basis van het cv al hadden.”

**Dat moet dus** beter. Maar hoe? Dat begint bij de eerste selectie. Er zijn steeds meer technische mogelijkheden die helpen om mensen beter te vinden, zoals big data, algoritmen en artificial intelligence. Technisch gezien kan het zoeken en selecteren automatisch. Maar Geert-Jan Waasdorp, directeur van de Intelligence Group, plaatst daar direct een kanttekening bij. “Het gaat om de mens achter het cv en daarvoor is de recruiter onmisbaar. Tooling is de hamer om het huis te bouwen, maar zonder goede timmerman wordt het nooit een huis.” Recruiters moeten volgens Waasdorp goed worden opgeleid. “We moeten af van de opvatting dat je recruitment leert op de universiteit van het leven. Onzin. Volg een opleiding. Het ergste is dat managers toegeven dat ze beslissen op basis van gevoel en niet op basis van objectieve data.



Bas van de Haterd: “De belangrijkste vraag is niet waar je talent vindt, maar of je het herkent.”

Gevolg is dat niet de beste kandidaat voor de functie of het team wordt aangenomen, maar een kloon van de manager.”

**Dat moet dus** anders. Bijvoorbeeld door game-based assessment te gebruiken. Een goed voorbeeld hiervan is de succesvolle tool Harver, dat wordt gebruikt voor callcenter medewerkers. Bij callcenters is het verloop meestal 100 procent en heeft het cv totaal geen voorspellende waarde. De Harver-test verloopt via een algoritme dat naar 24 aspecten kijkt die van invloed zijn. Dit game-assessment is zo succesvol dat het verloop doorgaans daalt van 100 naar 20 procent. Toch roept het ook discussie op. Critici vinden het onmenselijk dat kandidaten worden geselecteerd en afgewezen op basis van data en een algoritme. Kandidaten reageren echter meestal positief omdat ze eindelijk duidelijke feedback krijgen waarom ze zijn afgewezen.

**Een andere nieuwe** tool is Saberr. Dit programma maakt gebruik van persoonsgegevens om te kijken of iemand goed in het team past, een belangrijk selectiecriteria. Uit onderzoek van Saberr blijkt dat een

*“Het ergste is dat managers toegeven dat ze beslissen op basis van gevoel en niet op basis van objectieve data”*

goede fit niet wordt bepaald door de persoonsgegevens, maar door de tolerantie voor de wederzijdse verschillen. Die moet vergelijkbaar groot zijn tussen alle teamleden.

**Van de Haterd** ziet ook nieuwe ontwikkelingen in het gebruik van sociale media. “Er zijn bedrijven waar je alleen via Facebook kunt solliciteren, geen cv naar de personeelsafdeling, maar via de chatbox duidelijk maken wat je motivatie is.” Maar dit zijn de voorlopers. Volgens de adviseur hebben de meeste grote organisaties hun recruitmentsite nog niet eens op orde. Daar valt nog veel winst te behalen. “Geef goede informatie, niet alleen met tekst, maar ook met beeld. Als je innovatief werk biedt, zorg dan minstens dat de recruitmentsite een innovatieve ervaring is.”

**Belangrijk, want je** site is je onderdeel van je merk en je merk bepaalt wie er bij je solliciteert. En goed selecteren kan natuurlijk alleen maar bij een goed aanbod. Employer branding wordt bepaald door hoe anderen naar je kijken. Komt een merk verkeerd in beeld dan daalt het aantal sollicitanten. Volgens Waasdorp doen bedrij-

*“Bedrijven met een goede identiteit, een sterke cultuur en sterk leiderschap zijn beter in staat om talent binnen te houden”*

ven die slim gebruik maken van employer branding iets zo goed, dat iedereen erin geïnteresseerd is. “We noemen dat Employer Impact. Zij zenden niet, maar zorgen dat anderen iets over hen willen weten. Goede voorbeelden zijn Coolblue en Sonos. Zij stralen een sterke eigen identiteit uit. Coolblue heeft geen standaard functieprofiel en Sonos is een geluidsbeleving.”

**Maar als je** dat talent zich dan aanbiedt én je herkent het, kun je het dan ook behouden? Waasdorp: “Bedrijven met een goede identiteit, een sterke cultuur en sterk leiderschap zijn beter in staat om talent binnen te houden. Maar het kenmerk van talent is óók dat het beweegt. Daarom wil jij het hebben en moet je ook accepteren dat het weer weggaat. En als je echt om talent geeft dan moedig je dat zelfs aan. Ga samenwerkingsverbanden aan met andere organisaties en deel talent.”

Tamara Franke

**“KENMERK VAN TALENT IS DAT HET BEWEEGT”**



Er zijn heel veel manieren om talent het bedrijf binnen te halen, maar hoe zorg je dat deze talenten zich ook binnen het bedrijf blijven ontwikkelen. Lees er meer over op analysemaatschappij.nl.

## WILT U?

- ✓ STRATEGISCH ADVIES OP MAAT
- ✓ EEN FRISSE BLIK OP UW BEDRIJF
- ✓ EEN DIVERS TEAM VAN STUDENTCONSULTANTS



YOUNG ADVISORY GROUP

NEEM CONTACT OP VIA  
WWW.YAG.NL



GRONINGEN



AMSTERDAM



ROTTERDAM  
DELFT



EINDHOVEN  
TILBURG



# 'Investeren in economische groei in Europa betekent ook investeren in talent'

De Europese Investeringsbank (EIB), Europese instelling én bank zonder winstoogmerk, draagt bij aan de totstandkoming van investeringsprojecten gericht op economische groei in Europa. Naast innovatie, vaak met een hoog risicoprofiel, ligt de nadruk op duurzaamheid. Om dit te realiseren werken de hoogst gekwalificeerde mensen binnen hun vakgebied bij de bank en worden er dit jaar nog 450 nieuwe medewerkers aangetrokken.

## Junckerplan

De EIB is naast haar eigen taken ook hoofdverantwoordelijke voor de uitvoering van het in 2015 gestarte Junckerplan. Met als doel: structurele investeringen om de economische groei in Europa te bevorderen. Doordat de EU-lidstaten die als aandeelhouder optreden daarvoor garant staan, leent de EIB zeer goedkoop geld op de kapitaalmarkt en investeert dit in grote én kleinschalige projecten. Zo zijn met bijdrage van de EIB megaprojecten gerealiseerd, zoals de aanleg van de tramlijn tussen Rotterdam en Hoek van Holland, de 2de Maasvlakte en de uitbreiding van de A6. Maar ook de ontwikkeling van 3D-printers, sociale woningbouw, het MKB, start-ups en lokale overheden kunnen op financiële ondersteuning rekenen. Pim van Ballekom, vicepresident van de EIB, vat het als volgt samen: "Het doel van de EIB is het lostrekken van investeringen waar de markt het laat afweten. Als de EIB in een project stapt, komen particuliere financiers vaak sneller met de rest van het geld over de brug."

## Risicomanagement

Met het verhogen van het totaalbud-

get is ook de druk op de capaciteit van de EIB toegenomen, niet in de laatste plaats door de verschuiving naar meer kleinschalige projecten met een grote risicofactor. Chantal Schrijver, afdelingshoofd Kapitaal management binnen Risk Management, licht toe: "Een cruciaal deel van het werk van de EIB is risicomanagement. Door financial engineering kunnen we hogere risico's nemen maar binnen het kader van ons businessmodel en risicobereidheid blijven."

bedrijfsleven. Een ingenieur hoeft bij de EIB geen ontwerp te maken, maar moet wel in staat zijn een volledig project te beoordelen op technische haalbaarheid. Diversiteit is van groot belang voor de EIB, niet alleen in specialisme, maar ook in nationaliteit, waarin een representatie van de aandeelhouders wordt nagestreefd. Vele verschillende invalshoeken leiden tot een sterkere visie en betere uitvoering. Momenteel is de EIB dan ook in het bijzonder op zoek naar Nederlanders die

hebben om samen te werken met andere specialisten, evenals de gedachte achter de EIB onderschrijven: 'Investing in Europe'. En bovenal moeten zij in staat zijn verandering te (bege)leiden." Zo is Bollegraf bezig met de opzet van een talentontwikkelingsprogramma. Daarmee zullen medewerkers op grond van hun competenties en behaalde resultaten worden geïdentificeerd en begeleid naar passende volgende functies. Dat kan een management functie maar ook een specialistenrol zijn.



Leon Bollegraf, Chantal Schrijver, Jeroen Vijver.

## Diversiteit

Naast medewerkers afkomstig uit de banksector, heeft het Luxemburgse hoofdkantoor van de EIB ook specialisten op andere terreinen in huis, zoals juristen met verstand van de nationale markt en regelgeving. Volgens Jeroen Vijver, HR Business Partner & Recruiter, is vakkenis ook nodig vanwege het uiteenlopende karakter van de gefinancierde projecten. De economen en ingenieurs bij de EIB hebben hun sporen verdiend in het

de bank willen versterken. Volgens Van Ballekom heeft de EIB veel behoefte aan "experts met toegepaste kennis in bijvoorbeeld de agro- en watersector, waar Nederlanders traditioneel erg sterk zijn."

## Talent(ontwikkeling)

Wat kandidaten die bij de EIB aan de slag willen moeten meebrengen is in ieder geval resultaatgerichtheid, zegt Leon Bollegraf, Senior Talent Manager bij de EIB. "Daarnaast moeten zij de bereidheid

## 'Clash of cultures'

Leven en werken in Luxemburg, net als Bollegraf zouden ook Vijver en Schrijver er zo weer voor kiezen. Wat Vijver het leukste aan zijn werk vindt? "Het samenwerken met enorm gedreven en hoog gekwalificeerde collega's met 28 verschillende nationaliteiten." Schrijver, moeder van drie jonge kinderen, noemt naast de prachtige natuur ook de vele voordelen die gepaard gaan met werken bij de EIB, zoals allerlei sportieve en sociale activiteiten. Daarnaast biedt de EIB gratis toegang tot de Europese school en korting op crèches, waar de kinderen naast het

Nederlands nog zo'n drie talen leren en met vriendjes en vriendinnetjes uit alle uithoeken van Europa spelen. Clash of cultures? Schrijver: "Die kinderen, die weten niet beter."



At the **EIB** we support projects that make a significant contribution to growth and employment, across the EU and beyond, with a focus on four priority areas: **Innovation and skills, SMEs, climate action and strategic infrastructure**. With our counter-cyclical approach, we have experienced significant increases in both the volume and the complexity of our business, resulting in a 50% increase in staff over the last 5 years. During 2017 we will continue to recruit qualified and highly motivated people to help us take initiative, seize opportunities and share expertise, with a view to ensuring we make the right investment decisions.

Our current vacancies include:

- (Senior) Liquidity Risk Officer (Job ID 104097)
- Water Engineer (Job ID 104120)
- (Senior) PPP Advisers (Job ID 104191)
- (Junior / Senior) Media Officer (Job ID 104171 / 104172)
- (Junior) Project and Change Management Officer (Job ID 104189)
- Analyst / Officer – Business Support for HRIS (Job ID 104150)

- (Junior / Senior) Compliance Officers (Job ID 104159 / 104162)
- (Junior) Knowledge Management Specialist (Job ID 104163)
- (Junior) Secretariat Officer (Job ID 104131 / 104132)
- Environment Impact Assessment Specialist (Job ID 104119)
- (Senior) Financial Monitoring Officer – Equity & Subordinated Debt (Job ID 104142 / 104143)
- Budget / Reporting (Senior) Officer (Job ID 104146)
- (Junior) Data Governance Officer (Job ID 104154)
- Financial Transactions Processing and Management Analyst (Job ID 104156)

Full details of these and all our open vacancies can be found at: <https://erecruitment.eib.org> where you can also sign up to receive alerts when potentially suitable roles for you are posted.

Join the bank that invests in the things that matter...to you, to your family, to everyone.

We believe that Diversity is good for our people and our business. We promote and value diversity and inclusion among our staff and candidates, irrespective of their gender, age, nationality, race, culture, education and experience, religious beliefs, sexual orientation or disability.



# AGILE WERKEN: KLANTGERICHT IN ALLES

De veranderingen in de economie dwingen organisaties en professionals anders naar talent te kijken. Goed talentmanagement geeft werknemers kansen, de ruimte en bindt ze niet vast. Agility en flexibiliteit zijn hierbij de kernwoorden. “De klant is de baas, niet het management.”

Hoe je naar je loopbaan kijkt, heeft invloed op de kansen die je ziet. De kernvraag moet constant zijn: waar liggen mogelijkheden voor nieuwe ervaringen? Volgens Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie aan de Nyenrode Business Universiteit, gaat het om de levenservaringen rond werken. “Een andere taak, een ander project of vrijwilligerswerk. Dit is allemaal onderdeel van je loopbaanavontuur.”

De loopbaan is niet langer de volgende tree op de loopbaanladder, maar een creatieve uitdaging. “Het is de manifestatie van wat je met je talenten doet en hoe je je talenten verder ontwikkelt”, zegt Gaspersz. Voor de professional betekent dit dat hij zich bewust moet zijn van wat hij wil en kan. En voor organisaties betekent dit dat ze werknemers hun competenties zoveel mogelijk laten ontwikkelen.

Bij goed talentmanagement is er volgens Gaspersz niet alleen aandacht voor de ontwikkeling van competenties, maar ook voor drie metacompetenties die met elkaar verbonden zijn: creativiteit, innovativiteit en leren leren. “Creativiteit leidt tot innovatie en dat kan alleen



Jeff Gaspersz: Creativiteit leidt tot innovatie en dat kan alleen als je altijd blijft leren.”

als je altijd blijft leren.” Er zijn drie voorwaarden voor het stimuleren van creativiteit: stel vragen en wees nieuwsgierig. Veel innovaties zijn een antwoord op een ergernis. De tweede is verbinden. Innovaties zijn een andere verbinding van wat er al is. En zorg voor een nieuw perspectief. Kijk met de ogen van de klant. Wat wil dit zeggen voor talentmanagement? Gaspersz: “Verbind mensen en stimuleer ze. Leer ze vragen te stellen. Organiseer innovatie challenges en deel de uitkomsten met alle medewerkers. En laat je mensen op verschillende afdelingen meedraaien, dat geeft een ander perspectief.”

Bij het ontwikkelen van competenties hoort ook het agile worden van organisaties. Agile werken houdt

*“Verbind mensen en stimuleer ze. Leer ze vragen te stellen”*

in dat bedrijven van binnenuit flexibeler en wendbaarder worden. “Bedrijven moeten niet vasthouden aan eigen ideeën, maar inspelen op klant en omgeving”, aldus Hans Junggebur, board-consultant en voormalig hoogleraar nieuwe arbeidsrelaties aan de Universiteit van Amsterdam. “Kleine bedrijven doen dit door hun schaalgrootte wellicht makkelijker, maar uiteindelijk gaat het niet om omvang, maar om mentaliteit. De huidige tijd

vraagt om sneller handelen, minder bureaucratie en meer klantgerichtheid in alles. Dat vraagt om een mentaliteitsverandering, vooral aan de kant van het management in hun aansturen van medewerkers.”

De grootste uitdaging hierbij is het loslaten van de bestaande protocollen en het afbreken van interne schotten. Vaak werkt agile werken in grote organisaties volgens Junggebur minder omdat er onvoldoende vertrouwen bestaat om kennis over klanten te delen. “Om de klant te helpen moet er veel gedeeld worden. De klant is de baas, niet het management. (Interne) politiek moet plaatsmaken voor ondernemerschap, dat is wat ‘agile’ werken eist.”

Om als bedrijf goed te functioneren moet je volgens Junggebur ook kijken welke agile strategie bij jou en, nog belangrijker, bij je klant past. “Je kan niet zomaar alles implementeren wat ergens anders werkt. Wel versterken agile werken en technologie elkaar. Middels social technology krijgen professionals ‘continuous feedback’ over hun presteren. Niet van hun managers, maar van hun klanten.”

Tamara Franke

## WENDBAAR EN FLEXIBEL

Om competenties verder te ontwikkelen is het nodig om de focus meer bij de klant te leggen. Luister naar hun wensen en speel daarop in. Meer lezen over competentieontwikkeling? Kijk dan op [analysemaatschappij.nl](http://analysemaatschappij.nl).

## 3 VRAGEN AAN STEVE SIGHTMAN



Oprichter van Blue Carpet.

### Hoe kun je als organisatie meer rendement uit je werknemers halen?

“Nu worden medewerkers vaak een keer per jaar beoordeeld. In je organisatie wil je een continue feedbackloop krijgen, waarbij medewerkers elkaar onderling coachen. In Nederland zien we feedback als iets negatiefs, maar het is iets positiefs. Bijvoorbeeld: ‘Goed bezig met dat project, misschien kun je nog iets doen aan de presentatie’. Zo krijg je een positieve spiraal omhoog.”

### Hoe kan software helpen bij persoonlijke ontwikkeling?

“Vroeger had je een persoonlijk ontwikkelplan op papier. Daar werd vervolgens een jaar niet naar gekeken. Digitaal kun je veel meer. 360 graden feedback aanvragen, acties volgen, alerts plannen. Uiteindelijk beoordelingen worden door alle verzamelde data ook minder subjectief.”

### Hoe kun je bij flexwerk jezelf ontwikkelen?

“Ook bij een half jaar contract kun je eisen stellen. Kijk niet alleen naar salaris, maar ook naar opleidingen. We moeten toe naar een gekoppelde database met ontwikkeling en opleiding, waar je de werkgever toegang toe kunt geven. Daar zijn al pilots mee gedaan. Ontwikkeling wordt ook steeds individueler, medewerkers kunnen dan binnen een bepaald kader zelf een cursus kiezen.”

## Agile werken helpt het volle potentieel van je medewerkers benutten

Met een zelf-organiserend team werken aan een nieuw product of project. Zonder dichtgetimmerde projectplannen, ellenlange vergaderingen en tijd-verspillende rapportages. Maar wel met concrete, tweewekelijkse plannen, dagelijks bijgesteld tijdens supersnelle, staande teambijeenkomsten. Deze scrum en agile manier van werken, overgewaaid uit de IT-wereld, is inmiddels in zwang bij diverse, ook grote bedrijven.

### Inspelen op veranderingen

Scrum, een rugbyterm, staat voor: door alle teamkracht te bundelen de bal naar optimale positie brengen. Door een agile bedrijfsvoering maak je je – letterlijk – wendbaar. Volgens Jeroen Molenaar, oprichter en eigenaar van Epic Agility, past deze ondernemende werkmethode bij de tijdgeest: “Er is maar één zekerheid in de wereld: dat er continu sprake is van verandering. Je kunt als organisa-

tie daarom beter kijken hoe je met de stroom mee kunt in plaats van ertegenin te gaan.”

### ‘Act first, apologise later’

Naast het inspelen op veranderende marktomstandigheden gaat scrum en agile werken om het benutten van talent en potentieel van mensen. “Door medewerkers meer autonomie te geven, ruimte om te experimenteren en om te leren van hun fouten onder het motto: ‘Act first, apologise later’. Daarnaast kunnen zij binnen zo’n team meedenken over andere gebieden dan hun eigen vakgebied.”

### Verfrissend

Hoewel scrum en agile werken afkomstig zijn uit de IT, zijn ze geschikt voor alle soorten organisaties. Zo rekent Molenaar naast ING ook uitvaartorganisatie DELA en KPN tot zijn klandizie.

“Werken met scrum en met agile coaches kan heel verfrissend zijn, omdat het de creativiteit en de betrokkenheid van werknemers enorm vergroot. Het biedt het traditionele middenmanagement en HR-professionals een tool om op een andere manier met medewerkers om te gaan. Maar ook topmanagers hebben er baat bij. Zo kunnen ze meer uit handen geven, waardoor ze zich beter kunnen focussen op strategische vraagstukken, in plaats van alleen maar bezig te zijn met de waan van de dag.”

Epic Agility biedt Agile, Scrum en lean-startup training en coaching op verschillende niveaus aan, van eendaagse trainingen in de basisbeginselen tot een complete opleiding tot Agile Coach.

Meer weten? Bel: 020 – 737 0335  
[www.epicagility.nl](http://www.epicagility.nl)



EPICAGILITY

— ELKE DAG EEN BEETJE BETER —

## Bij Business Studies leer je alles van de business

### Business Studies bij Inholland, klaar voor het bedrijfsleven

Hogeschool Inholland biedt op vijf onderwijslocaties de economie-opleiding Business Studies aan. In deze brede bacheloropleiding maken studenten kennis met alle belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering. Een specialisme kiezen ze pas na twee jaar. Daarmee speelt de opleiding in op de continu veranderende economische markt en dit past bij toekomstige studenten met passie voor hun professionele ontwikkeling.



Donald Ropes, lector Learning and Development in Organisations

"Studenten leren eerst hoe een organisatie werkt, door zich in de eerste twee studiejaar zo breed mogelijk te oriënteren op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Pas aan het einde van jaar twee kiest de student voor een specialisatie", aldus Donald Ropes, lector Learning and Development in Organisations en verbonden aan het Business Research Center van Inholland.

"Mijn wetenschappelijk onderzoek onderbouwt deze ontwikkeling: het werkveld vindt vakkennis net zo belangrijk als de meta-competenties, zoals leren-leren. Het is dus belangrijk dat je bij de opleiding eerst de breedte leert en het is de kunst om op het juiste moment te specialiseren. Veranderingen gaan zo snel, kijk bijvoorbeeld naar de IT. Waar dingen die je leert in het eerste jaar, tegen de tijd dat je in je vierde jaar zit totaal niet meer relevant zijn voor de markt. Als je dat vertaalt naar hoe de opleiding Business Studies is vormgegeven, lijkt dat een logische opzet. Je laat studenten immers op een later moment in hun opleiding kijken wat er op

hun vakgebied op de arbeidsmarkt gebeurt en waar ze zich in willen of moeten specialiseren. Op die manier heb je juist ook aan het einde van je opleiding de maximale marktwaarde."



Roald van der Mark Business Studies Management & Beleid Inholland Rotterdam

### Derdejaars Business Studies student aan Hogeschool Inholland vertelt

Door Business Studies heb ik in de eerste twee jaar ervaren wat de verschillende inhoudelijke opleidingen écht inhouden en heb ik nu een weloverwogen keus kunnen maken voor de afstudeerrichting BBS Management & Beleid.

Ik heb stage gelopen bij de Provincie Zuid-Holland bij de afdeling P&O (personeel en organisatie) aan het project: "Optimaliseren HR Dienstverlening". Het leukste was om te ervaren dat een brede basis echt voordelen heeft en

dat wat ik op school heb geleerd ook in de praktijk wordt gebruikt. Daarnaast was het samenwerken aan optimalisering van processen met andere afdelingen Financiën en ICT een goede ervaring.

Het belangrijkste dat ik geleerd heb, is niet uit een hokje te kijken, maar over afdelingen heen samen te werken met verschillende personen aan problemen die de organisatie aangaat. Om een verbetertraject te laten slagen, moeten mensen op een positieve manier worden beïnvloed en er moet een gemeenschappelijk belang zijn. Daarnaast heb ik veel vakinhoudelijke kennis geleerd en ervaren hoe te functioneren in een grote dynamische organisatie als de Provincie Zuid-Holland.

Kijk voor meer informatie op [inholland.nl/bbs](https://inholland.nl/bbs)

# AGILE WERKEN: LEREN SPRINTEN MET VALLLEN EN OPSTAAN

**"Open, transparant, meer verantwoordelijkheid: het klinkt allemaal zo mooi. Maar wat als een collega tijdelijk slecht presteert? Of als een perfectionist in het team niet mee wil in de flow? Je kunt de context wel veranderen, maar daar verander je niet automatisch het gedrag van mensen mee."**

*Mark, Product Owner bij een financiële dienstverlener*



We worden allemaal uitgedaagd om met slimme oplossingen te komen, klanten nog beter te begrijpen en nieuwe innovatieve producten te bedenken. Meer initiatief, meer eigen verantwoordelijkheid en vooral: meer zelf nadenken. De oplossing: werken volgens de agile of lean filosofie. Helemaal hot and happening: we organiseren mensen niet langer in functies, maar we organiseren het werk in taken en rollen en zoeken daar de vervolgens de mensen bij. Veel teams hebben geen traditionele

leider, maar wel een Scrum Master, Product Owner of Tribe Lead. Zij werken volgens het see-feel-change principe: leren door doen, met vallen en opstaan. Eigenlijk zoals jonge kinderen het ook doen. En het leiderschap rouleert binnen het team afhankelijk van iemands expertise.

**Opvallend genoeg is** het vaak de zelfkennis die ontbreekt naarmate de ruimte voor zelfsturing groter wordt. Je eigen kwaliteiten kennen en verder ontwikkelen, inzicht

krijgen in teamdynamiek en groepsprocessen, begrijpen hoe mensen beslissingen nemen en hoe mensen leren met én van elkaar. Dat zijn inzichten die nodig zijn voor succes maar vaak nog ontbreken. En ondanks dat er wel aandacht is voor de sociale technologie binnen deze teams zien wij dat het zelforganiserend vermogen van de professionals nog lang niet optimaal benut wordt.

**Zo wordt de** dagelijkse werkverdeling door de teamleden zelf bepaald op basis van pri-

oriteiten en competenties. Bepalen wanneer een MVP 'af' is in een team vol specialisten en perfectionisten? Dat is best lastig! Overleg, zoals bijvoorbeeld in de daily stand-ups, is daarom noodzakelijk en vraagt om goede gesprekstechnieken. Deze manier van samenwerken dwingt om met elkaar te praten over de onderlinge afhankelijkheden en raakvlakken. En dat is nou juist waar wij zien dat het misgaat. Het werken in sprints brengt namelijk ook een bepaalde tijdsdruk met zich mee. Die tijdsdruk zorgt ervoor dat mensen zich niet altijd veilig genoeg voelen om open, eerlijk en authentiek te communiceren. Weinig tijd betekent namelijk vaak ook weinig ruimte voor fouten. En het zelfsturend vermogen van mensen floreert pas in een cultuur waar je fouten mag, nee móet, maken. Het moet dus meer dan oké zijn dat je af en toe 'op je bek gaat' en de plank mislaat. Om daar vervolgens van te leren en weer op te krabbelen.

**Daarnaast is ook** niet ieder mens hetzelfde. Waar de één makkelijk zijn werk, visie en prestaties deelt is een ander veel introvert en minder geneigd om open te delen en feedback te geven. Een feedbackcultuur ontstaat niet magisch doordat men besluit 'vanaf nu gaan wij elkaar feedback geven'. Een veilig feedbackcultuur is hard werken en vereist inspanning, commitment en vaardigheden van alle teamgenoten. Want leiderschap is van ons allemaal!

**De Baak is** al 70 jaar dé expert in leiderschapontwikkeling en high-impact persoonlijke effectiviteitstrainingen. Wij geven antwoord op de menselijke kant, die verder gaat dan alleen theorieën en modellen.



**De Baak.**  
Met aandacht kom je verder.  
[debaak.nl/agile](https://debaak.nl/agile)



# International School Eerde

We make exclusive education personal

International School Eerde levert dagelijks een bijdrage aan de ontwikkeling van leerlingen uit 25 verschillende landen. Op het landgoed Eerde bij Ommen bereiden gekwalificeerde medewerkers en docenten onze leerlingen in een modern schoolgebouw voor op de volgende stap in hun leven.

**International School Eerde,  
omdat u het beste wilt voor uw kind.**

Voor meer informatie neemt u contact op met een van onze Admission Officers; mevrouw Pooi Ji Hang (06 5723 8568) of mevrouw Kim Holterman (06 8190 6966) of ga naar [www.eerde.nl](http://www.eerde.nl).



- ✓ Kleine klassen van maximaal 15 leerlingen
- ✓ 7 dagen per week boarding op het Landgoed
- ✓ Zero tolerance drank & drugs
- ✓ Nieuw management sinds 2016

