



■ Lennert Böhmer & Marieke Koopman

Jonge Helden tillen zichzelf én organisatie naar hoger plan

Niet durven, toch doen!

Ontwikkelingsbureau Spirit Group en advies- en ingenieursbureau Oranjewoud hebben gedurende een jarenlange samenwerking het talentontwikkelingstraject Jonge Helden vormgegeven. Daarin gaan inhoudelijke innovatie en persoonlijke ontwikkeling van jonge medewerkers gelijk op.

“Onze directie is acht jaar geleden Jonge Helden gestart, omdat ze meer met de markt mee wilde bewegen en daarbij gebruik wilde maken van de frisse, nieuwe ideeën van jonge medewerkers”, zegt Marieke Koopman, hoofd opleidingen bij Oranjewoud. “Alleen als je in beweging bent kan je sturen. Een schip aan wal ligt vast. Bovendien werken bij ons veel technische experts die het liefste over de inhoud praten. Reflectie op het eigen handelen en het doorbreken van barrières is zeker zo belangrijk.” Tegelijkertijd bleek dat binnen het netwerk van jonge medewerkers van Oranjewoud – Jonge Oranje – behoefte bestond aan meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Lennert Böhmer van Spirit Group is gevraagd om een ontwikkelingstraject vorm te geven dat daar betrekking op heeft. Het is de combinatie van persoonlijke ontwikkeling en het bieden van een inhoudelijke vrijplaats die ieder

jaar weer een groep jonge medewerkers van Oranjewoud de kans biedt om te groeien in het bedrijf. Op dit moment loopt Jonge Helden voor de negende keer.

Niet vrijblijvend

Medewerkers van Oranjewoud worden door hun manager geselecteerd (zie kader leertraject jonge helden). Het gaat om mensen met een zekere potentie om door te groeien in het bedrijf, maar die nog essentiële competenties missen. Op een enkeling na gaat het om jonge mensen tot ongeveer 32 jaar, die tussen de een en zes jaar bij het bedrijf werken. Voor oudere medewerkers biedt Oranjewoud andere leertrajecten. Als de manager een medewerker heeft gewezen op Jonge Helden, schrijft de kandidaat een motivatiebrief. Daarop volgt een selectiegesprek. De deelnemers kiezen voor een traject van tien maanden, waarin zij met zichzelf geconfronteerd worden. Ze leren zichzelf beter kennen en hun zelfbewustzijn te vergroten, waardoor ze beter functioneren in het bedrijf.

De leergang is niet vrijblijvend: ieder groepje van vijf deelnemers werkt aan een project dat past binnen een thema in het jaarprogramma dat de directie belangrijk vindt. De deelnemers worden gestimuleerd om hun interne trainingsproject te combineren met een externe opdracht.

Op zoek naar nieuwe kennis

Vastgoedjurist Eva Sneep (29) deed met haar groepje een jaar lang een project over generatieverschillen binnen Oranjewoud en hoe je mensen van verschillende leeftijden kan binden aan het bedrijf. Het project met de treffende titel *'Amuse me or lose me'* heeft een lijst met 28 aanbevelingen opgeleverd om beter om te gaan met generatieverschillen binnen het bedrijf. De aanbevelingen zijn door het managementteam opgepakt.

Een ander voorbeeld is dat van een jonge medewerkster, die zich sterk betrokken voelt bij klimaatverandering. Duurzaamheid

is voor de directie ook een belangrijk thema. Koopman: "Het heeft geleid tot een project over klimaatbestendigheid in de stad. Hoe pak je uitdagingen op als toenemende hitte en pieken in wateroverlast? Over dat soort onderwerpen wordt nagedacht. De resultaten van de projecten vormen nieuwe input voor het bedrijf. De voornaamste winst is echter het creëren van een podium voor talent. De deelnemers krijgen meer vertrouwen. Het is ook een slimme *managementmove*: hoe zorg ik dat werknemers leuk werk hebben dat ze goed kunnen? Ook al is Jonge Helden geen vrijblijvende leergang, het is wel een veilige omgeving waar fouten gemaakt mogen worden."

Persoonlijke ontwikkeling

Hoewel de projecten concrete resultaten moeten opleveren, zijn de meeste ouddeelnemers vooral enthousiast over

Opzet Jonge Helden

Werving & sollicitatie
Vorbereidende opdrachten, feedback en talententest

Selectiegesprekken
Kick-off met directie

Het trainingskamp
Ideëenvorming met directie managementteam

Eerste helft:

- training 'Persoonlijk Leiderschap'
- kennis-pizzasessies
- training 'Roestvrij samenwerken'
- gesprek deelnemers en leidinggevende

Rust

Tweede helft:

- effectief beïnvloeden
- kennis-pizzasessies

Carrousel training
Nabeschouwing met directie
Hoe-nu-verdergesprek met leidinggevende

de ruimte die zij krijgen voor persoonlijke ontwikkeling. Bert Brouwer (34) viel, toen hij met zijn negen dienstjaren bij Oranjewoud aan het traject begon, eigenlijk buiten de doelgroep, maar is misschien wel de beste ambassadeur voor de leergang geworden. "Ik was van tevoren heel sceptisch. Ik dacht dat het nogal zweverig zou zijn. Ik was altijd meer van 'laten we aan de slag gaan, dan komt het wel goed', maar tijdens de tweede bijeenkomst ging ik om." Bert leerde beter in te zien hoe anderen naar hem kijken. "Daardoor ben ik veel bewuster van mijn eigen gedrag geworden." Marloes Hammenga (30), adviseur gebiedsontwikkeling, wilde juist aan het ontwikkelingstraject meedoen om te weten te komen of haar zelfbeeld overeenkwam met het beeld dat anderen van haar hebben. "Ik vind mezelf een vormgever en een groepswerker. Ik wilde weten hoe anderen mij ervaren en hoe ik beide competenties zó in kan zetten dat het me sterker maakt." Volgens Marloes is het bijzondere aan de leergang dat ruimte wordt geboden voor reflectie. "We leven in een drukke en dynamische wereld, waarin weinig tijd is om eens stil te staan bij jezelf."

Eva Sneep vond het aantrekkelijk dat ze binnen een jaar een ontwikkeling door zou kunnen maken die normaal vijf jaar in beslag zou nemen. "Ik ben van nature introvert. Ik vind het in sommige situaties lastig om mensen aan te spreken. Dat werd prompt mijn opdracht waardoor ik de mogelijkheid kreeg om over de drempel heen te stappen, te oefenen en feedback te krijgen." Eva Sneep kreeg enkele weken extra persoonlijke begeleiding van Lennert Böhmer. "Het idee was om in kleine stapjes naar haar doel toe te werken; elke dag een opdracht, die telkens direct werd geëvalueerd."

Lef

Volgens Lennert Böhmer gaat het tijdens Jonge Helden om het tonen van lef. "Niet durven, toch

Leertraject Jonge Helden

Criteria voor deelnemers:

- zichtbaar zijn zowel binnen als buiten de organisatie,
- zaken ondernemend en doortastend oppakken,
- lef hebben en de wil dit te ontwikkelen,
- gericht zijn op de eigen persoonlijke ontwikkeling en de wil tot prestatieverhoging,
- minimaal een jaar en maximaal vier jaar in dienst zijn.

Deelnemers:

- willen kritisch kijken naar het eigen functioneren,
- willen naast werktijd ook eigen tijd investeren,
- durven hun nek uit te steken en spannende ontwikkelingsprocessen aan te gaan,
- schrijven een persoonlijke motivatie.

Tijdens het leertraject wordt gewerkt aan de competenties:

- zelfbewustzijn
- gedrevenheid
- ondernemerschap
- daadkracht

doen. De deelnemers krijgen tien maanden de vrijheid om in een veilige omgeving te oefenen en lef te tonen aan het managementteam." Lennert zegt dat mensen in hun dagelijks werk vaak 'last van zichzelf' hebben. "Tijdens onze bijeenkomsten kan de groep dromen over wat ze echt willen, wat dichtbij hen staat." Lennert stimuleert, confronteert, spiegelt, prikkelt en vraagt de deelnemers het hemd van het lijf. Marieke Koopman, met wie hij de

gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt: "Hij is authentiek, vraagt openheid en eerlijkheid en geeft dat zelf ook. Daarnaast laat hij ondernemerschap zien, wat goed aansluit bij de belevingswereld van deze groep talenten."

Bert Brouwer: "Lennert weet heel goed wat hij aan iemand heeft. Hij laat veel ruimte aan de deelnemers en stuurt alleen bij als het nodig is. Als iemand geen zin heeft, wijst hij op de vrije keuze om deel te nemen én de unieke kans die Jonge Helden biedt. Motivatie is voor hem belangrijk. Hij haalt het beste uit mensen naar boven." Daarbij schuwt hij de confrontatie niet. Marloes: "Lennert kan er heel erg bovenop zitten. Dat moet soms ook, omdat je toch ergens doorheen moet om stappen te maken, maar hij valt je nooit af. Je weet dat het constructief bedoeld is."

Lennert is niet het soort trainer dat alles voorkauwt. Tijdens het jaar bleek dat de deelnemers elkaar zelfs coachten. Bert: "Wij probeerden elkaar scherp te houden door regelmatig te evalueren." Dat gold ook voor het groepje van Marloes: "De neiging is groot om vooral met de inhoud bezig te zijn, omdat we dat gewend zijn en tegelijk aan een project werken. Aan het einde van iedere bijeenkomst namen we bewust de tijd om te spiegelen en onze leerdoelen te bespreken. Daar zit de grootste winst van Jonge Helden."

Is lef te leren?

De vraag is of iemand die van nature schuchter is of gewend is om zich op een bepaalde manier te gedragen, in staat is om die patronen te doorbreken. Piet Ackermans, business manager infrastructuur bij Oranjewoud, merkt aan de deelnemers dat zij zich gedurende Jonge Helden 'niet meer zo star en vooringenomen' opstellen. "Lef betekent voor mij buiten de gebaande paden treden, nieuwe dingen doen. Dat gebeurt bij de Jonge Helden."

Volgens Frank van Berkum, teammanager organisatie en management bij Oranjewoud, gaat het erom dat de Jonge Helden vaststaande

beelden en overtuigingen los durven laten en de ontdekkingsstocht die zij mogen maken, aangaan. Daar heb je lef voor nodig: "Je weet nog niet waar het je gaat brengen, wat je focus wordt of je positie gaat worden."

Lukt dat ook iedereen? Ackermans: "Als 'het' erin zit is het te ontwikkelen. Als het er niet in zit, komt het er ook niet uit. Ik onderscheid twee categorieën: risicomijders en risiconemers. Een risiconemer gaat ondernemen, een vermijder niet. Het zit in het karakter. Ik zoek voor Jonge Helden mensen die nog ontwikkelbaar zijn op dit gebied."

Van Berkum denkt daar iets anders over:

"Iedereen heeft het in zich om lef te ontwikkelen, maar de mate waarin iemand zich ontwikkelt is verschillend. De een zal meer lef kunnen tonen dan de ander."

Lennert Böhmer gelooft er heilig in dat iedereen zich kan ontwikkelen in het tonen van meer lef. "Ik was ook altijd een angsthaas. Als je jezelf overwint en tegen je angst in gaat, kan je het toch. Dat levert je ook iets op. Je kan je eigen gevoel en mening duidelijk maken. Uiteindelijk word je daar gewoon gelukkiger van, zowel in je werk als privé."

Wat het de organisatie oplevert

Bert Brouwer groeide door naar de commerciële functie die hij ambieerde en wist door een beter zelfinzicht de vaardigheden te leren, die hij dagelijks nodig heeft.

Eva Sneep heeft nog steeds iets aan de trainingen tijdens het leertraject. "Je bent er

Succesfactoren

Duur: lange doorlooptijd (10 maanden)
 Initiatief: deelnemers geven zich zelf op
 Gedeelde verantwoordelijkheid: trainers én organisatie
 Commitment van management
 Combinatie persoonlijke ontwikkeling en intern project

een jaar lang mee bezig en daardoor kan je jezelf zaken echt eigen maken. Voor mij zat de meerwaarde in de herhaling. Dat levert nu concreet werk op omdat het contact met klanten mij veel beter af gaat.”

Voor Marloes Hammenga zat de meerwaarde in de bevestiging van haar kwaliteiten. “Dat betekent voor mij dat je niet alles hoeft te kunnen. Het gaat erom dat je in een projectteam aanvullende kwaliteiten hebt. Doordat ik nu beter weet wat ik kan en wil, ben ik zekerder van mijzelf, heb ik meer rust in mijn werk en dat straal ik uit.”

Ackermans zegt dat ook het *commitment* van de managers van belang is. “Het is een investeringstraject dat om extra begeleiding van het management vraagt. Dat is essentieel.” Jonge Helden is een investering in het verbeteren van het werkklimaat en biedt kansen aan werknemers om te groeien. Dat is winst voor de organisatie. Van Berkum: “Het levert energie en plezier op, nieuwe inzichten, een informeel netwerk en een groep voorlopers, die zich bewust is van hun persoonlijke ambitie en kwaliteiten. Ik zie dat deze deelnemers meer

Lessen

Toename betrokkenheid teammanagers (bij Jonge Helden)

Strengere selectie leidt tot hogere motivatie

Betere *match* intern project en persoonlijke motivatie

dan gemiddeld initiatief en creatief gedrag laten zien en meer bijdragen aan de winstgevendheid van het bedrijf.”

Ackermans: “Dat leidt tot binding aan de organisatie. De deelnemers krijgen de ruimte, een podium. Hun eigen ideeën worden opgepakt. Dat maakt dat ze langer bij de organisatie blijven. Voor mij is het voordeel dat een groep jonge ambitieuze mensen een jaar lang aan een van mijn ideeën sleurt. Zij krijgen in die tijd heel wat voor elkaar. Zij zorgen voor een versnelde beweging. Na Jonge Helden staat het idee vaak steviger op de kaart in de organisatie.” ■



Lennert Böhmer is eigenaar van het ontwikkelingsbureau Spirit Group, gespecialiseerd in ‘talentontwikkeling met lef’. Hij is initiatiefnemer van het talentprogramma Jonge Helden en de workshop Niet Durven, toch Doen! www.spiritgroup.nl



Marieke Koopman is hoofd opleidingen van het advies- en ingenieursbureau Oranjewoud, een bureau dat waarden als ondernemerschap, mensgerichtheid, ontwikkeling en karakter hoog in het vaandel heeft staan. www.oranjewoud.nl