



“Talentontwikkeling werkt voor ons het beste als we er dagelijks mee aan de slag gaan op de werkvloer”

Talentontwikkeling moet in het DNA van organisatie zitten

Als de markt verandert en je wil daar als bedrijf in meegaan, is er een ding belangrijk: zorgen dat je medewerkers in beweging komen. Dat lukt als die mensen zich prettig voelen binnen de organisatie, weten ze bij het Gemeentelijk Belastingkantoor Twente (GBT). „Maar het gebeurt alleen als je iedereen op de juiste positie zet.”

„Vraag een keeper niet om in de spits te gaan voetballen. Dat kan hij misschien wel, maar dat vereist weer een andere manier van trainen”, zegt Bart Lassche, om aan te geven hoe belangrijk het is

dat je doet wat het beste bij jou past. De Tactisch Manager bij het GBT was jaren keeper en praat graag in voetbaltermen.

Over GBT

Het Gemeentelijk Belastingkantoor Twente bepaalt voor 10 gemeenten de WOZ-waarde en verzorgt het proces van heffen en innen van belastingen. In het verzorgingsgebied wonen meer dan een half miljoen inwoners voor wie het GBT jaarlijks ruim 300.000 aanslagen verzorgt.

Landelijk behoort GBT tot de vijf grootste belastingorganisaties en staat bekend als innovatief. Met ruim 100 medewerkers wil het GBT belastingen de komende jaren begrijpelijk maken op een persoonlijke manier. Voor gemeenten, maar ook voor inwoners van die gemeenten. Daarmee verandert de rol van uitvoerend naar uitvoerend én adviserend, maar ook van kostenefficiënt naar kostenefficiënt én kwalitatief goed.

Medewerkers worden uitgedaagd mee te bewegen in die ontwikkelingen. Onderzoek naar persoonlijke drijfveren en talentmanagement horen daar nadrukkelijk bij. Want als je weet wat de prestaties, potenties en inzetbaarheid van je medewerkers zijn, kun je die mensen in hun kracht zetten. En daarmee ook het GBT.

Lassche zag de markt in de afgelopen jaren veranderen. „We zijn van aanbodgericht naar meer vraaggericht werken gegaan. Dat vraagt om een ander type mensen op bepaalde plekken.” Voor hem was dus de belangrijkste vraag: hoe zetten we onze mensen op de juiste plek, zodat we een flexibele organisatie kunnen zijn? Lassche hoorde van de TMA Methode. „Een eerlijke rapportage die veel herkenning biedt en dat is precies wat we zochten.”

‘Talentontwikkeling moet het fundament onder onze organisatie zijn’

De methode wordt sinds vorig jaar ook echt actief ingezet om talentmanagement meer vorm te geven. „De toegevoegde waarde van de TMA is dat je niet alleen weet wat je kunt, maar vooral hoe je die talenten concreet inzet”, legt Bas Keur uit. Keur is teamcoach, maar hij is sinds 2017 vrijgemaakt om zich binnen de organisatie meer te kunnen richten op de ontwikkeling aan de hand van de TMA.

„Tineke Kamerling van Kat-Haros heeft mij opgeleid als TMA-professional, waardoor ik de gesprekken over de rapportages intern kan voeren”, vertelt Keur. „Talentontwikkeling moet het fundament onder onze organisatie zijn, dan moet je ook zorgen dat je het in het DNA van de organisatie krijgt. En dat werkt voor ons het beste als we er dagelijks mee aan de slag gaan op de werkvloer.”

De organisatie is op advies van Kat-Haros begonnen met het aanbieden van de talentenanalyse en het implementeren van verschillende rollen: de

werkverdelers, kwaliteitsbewaker en journalist. Er worden hier nog meer rollen aan toegevoegd. „We hebben nu binnen het GBT vier personen die gecertificeerd zijn voor de TMA”, vertelt Keur. „Ik ben nu de enige die er in de praktijk vrijwel dagelijks mee bezig is. Voor mij is het prettig dat ik iemand als Tineke heb om mee te sparren. Zij heeft meer ervaring en dus ook net wat meer inzicht in hoe je bepaalde dingen bekijkt of aanpakt. Die achtervang is prettig.”

‘Zo’n gesprek schudt je weer even wakker’

Keur licht de rapportages toe en bespreekt met de medewerkers juist ook de vervolgstappen: wat zijn je krachten en welke kant wil en kun je daarmee op? Het is niet verplicht; de TMA vul je in op vrijwillige basis. Bovendien is het aan de medewerker zelf om de geboden kansen te pakken om zich verder te ontwikkelen.



Bas Keur

‘Voor mij is het prettig dat ik iemand als Tineke heb om mee te sparren’

Ingrid Groot Severt (56), medewerker Team 1e Lijn, maakte haar eerste TMA al in 2015 bij een andere organisatie. Het bleef destijds bij de toelichting. Begin 2018 mocht ze bij het GBT nogmaals een talentanalyse invullen. Ze wilde graag de rol van journalist blijven vervullen in haar team en dan was een recente TMA een vereiste. „Drie jaar geleden was ik aan de ene kant nog wat sceptisch, omdat ik niet



Bart Lassche

‘Een eerlijke rapportage die veel herkenning biedt en dat is precies wat we zochten’

precies wist wat ik ervan kon verwachten. Aan de andere kant stond ik ervoor open, want ik denk dat je er alleen maar voordeel uit kunt halen als je een beter beeld hebt van jezelf.”

Voor Groot Severt voelde de rapportage en het gesprek met Keur alsof haar een spiegel werd voorgehouden. „Er waren misschien een paar dingetjes die ik niet helemaal kon rijmen, maar verder was het wonderbaarlijk herkenbaar. Het meeste weet je ergens al wel, maar zo’n gesprek schudt je weer even wakker. Een voorbeeld: ik zit snel op de details, terwijl ik me soms wat meer moet richten op de grotere lijnen. Ik neem ook vaak te veel hooi op mijn vork, dus het is belangrijk dat ik beter prioriteiten leer stellen en wat meer rust inbouw. Dat geldt niet alleen zakelijk, maar ook privé. We hebben nu afgesproken dat we kijken hoe ik hier het beste aan kan werken.”

‘Openheid zorgt voor meer onderling begrip’

„Je bent nooit te oud om te leren”, vervolgt Groot Severt. „De wereld draait door en onze organisatie moet gewoon mee in nieuwe ontwikkelingen. Wij dus ook. Ik hoef geen studie van vier jaar meer te doen, maar ik wil ook zeker niet stil blijven staan. Daarom sta ik altijd open voor een cursus of training. We werken steeds langer door en ik zie dit als iets



Ingrid Groot Severt

‘De rapportages zijn positief in plaats van dat er wordt gefocust op wat je niet kunt’

waarmee ik mijn voordeel kan doen in mijn verdere loopbaan.”

Ze ziet niet alleen voordelen voor haarzelf, maar ook voor haar team. „De rapportages zijn positief ingestoken in plaats van dat er wordt gefocust op wat je niet kunt. Dat maakt het makkelijker om het met collega’s te delen. Anderen kunnen dan zien waarom iemand bepaald gedrag vertoont, of wat de beste manier is om de ander aan te spreken. Ik denk dat die openheid alleen maar voor meer onderling begrip zorgt en daarmee ook voor een prettiger omgang.”

Dat ziet ze overigens ook al gebeuren sinds de rollen zijn ingevoerd. „Ik richt me in mijn rol als journalist op de communicatie rond zaken die intern spelen.

Het is belangrijk dat je niet alleen binnen je team weet wat er speelt, maar ook daarbuiten als het om zaken gaat die over teams heen gaan. Samen met de journalisten in de andere teams proberen we ervoor te zorgen dat we meer met elkaar delen, meer communiceren. Daar heeft de hele organisatie baat bij.”

‘Je hebt geen tien keepers nodig in een elftal’

De gesprekken over talent komen steeds meer op gang nu een groot deel van de organisatie een TMA heeft ingevuld, vertelt Lassche. „Het GBT is ontstaan als samenwerkingsverband tussen drie gemeenten en bedient er intussen tien. Dankzij de TMA krijgen we handvatten om de ontwikkeling van personen en teams vorm te geven. Omdat we weten welke talenten we bij elkaar nodig hebben, kunnen we optimale teams samenstellen. Om nog even in voetbaltermen te praten: een keeper is onmisbaar, maar je hebt er ook geen tien van nodig. Net als dat Ronaldo alleen geen elftal maakt; je moet binnen een team met elkaar samenwerken.”

‘Ruimte geeft bloei’, is het motto van Lassche. Ofwel: als mensen hun krachten op de juiste manier kunnen inzetten, levert dat een gezondere organisatie op. Maar het houdt voor hem net zo goed in dat ze kiezen voor een ander pad als ze hun passie niet bij het GBT kwijt kunnen.

„We willen de groei en ontwikkeling van mensen stimuleren om de dienstverlening te vergroten en dat kan alleen met gemotiveerde mensen. Als iemand die motivatie bij ons niet (meer) kan vinden, stimuleren we ze ook om andere opties te onderzoeken. Zo hebben we iemand die aan het kijken is of zij misschien vrachtwagenchauffeur kan worden. Mooi vind ik dat. Je geluk achterna gaan, is het grootste plezier wat je jezelf kunt doen.”

De voordelen van TMA

- Geeft handvatten voor een doelgericht gesprek
- Teams gaan praten over elkaars talenten en hoe ze elkaar kunnen aanvullen
- Het wordt bij teams snel duidelijk waar ze wel en geen talent voor hebben
- TMA is herkenbaar voor medewerkers. Het creëert een gemeenschappelijke taal, die in gesprekken steeds weer terugkomt

Meer weten?

Meer rendement halen uit jezelf, je medewerkers of je teams?

- Bel ons op **033- 2867930**
- of mail naar **info@kat-haros.nl**

Kat-Haros: begeleiding van TMA t/m Z

Kat-Haros is gespecialiseerd in het ondersteunen van managers op het gebied van talent en performance management. Onze dienstverlening is erop gericht om het beste uit mensen te halen en mensen met plezier hun werk laten doen. Hiermee ontstaat er gemak op de werkvloer en wordt het neerzetten van resultaten een stuk makkelijker.

Kat-Haros is actief sinds 2008 en wordt ervaren als een praktische en inspirerende partner. Kijk voor meer informatie op www.kat-haros.nl of bel 033 - 286 79 30.