

Jong talent (2): Jonge professionals als adviseurs van waterleidingbedrijf Oasen

Een bron van nieuwe ideeën

Hoe brengen we nieuw elan in ons degelijke, maar vergrijzende bedrijf? Die vraag stelde waterleidingbedrijf Oasen zich een aantal jaren geleden. Men kwam met een verfrissende en gedurfde oplossing: het instellen van een intern adviesbureau met louter onervaren, net afgestudeerde medewerkers. Wat zijn de ervaringen?

Saskia Tjepkema & Eefje Teeuwisse

In het maart/aprilnummer van O&O publiceerden we een artikel over het verbinden van de ontwikkeling van jonge collega's met innovatie in organisaties. Dat artikel vormde het begin van de artikelenreeks 'Jong Talent', over creatieve manieren waarop organisaties jonge professionals inzetten. Oasen is een praktijkvoorbeeld van een organisatie die op zo'n vernieuwende manier met young professionals werkt. Dit drinkwaterbedrijf uit Gouda heeft sinds 2005 een intern adviesbureau waar alleen jonge mensen werken met maximaal drie jaar werkervaring. Een radicale en vernieuwende aanpak. In dit artikel willen we graag de ervaringen van Oasen delen en een aantal inzichten uit deze casus naar voren brengen.

Aanleiding: balans tussen degelijkheid & vitaliteit

Oasen maakt drinkwater voor 750.000 mensen en 7.200 bedrijven in het oosten van Zuid-Holland. Het is een organisatie met een duidelijke

Hoe krijg je dan toch 'jong denken'?

eigen visie. Kwaliteit speelt daarin een cruciale rol: er gaat veel aandacht naar investeringen in de waterzuiveringsinstallaties en het leidingnet.

Het maatschappelijke karakter van Oasen is ook bijzonder. Men is zich zeer bewust van de identiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid als nutsbedrijf en zoekt het contact en de interactie met de buitenwereld op. Ook naar de eigen medewerkers uit zich die verantwoordelijkheid: de organisatie wil een goede werkgever zijn en investeert daar op allerlei manieren in.

Een aantal jaren geleden zat de organisatie in een onrustige fase. Men had gewerkt aan een fusie die uiteindelijk niet doorging en het was tijd voor bezinning: wat willen we, waar zit onze kracht en eigenheid? Bedrijfsdirecteur Henk Ardesch: 'We werden ons bewust dat de balans tussen degelijkheid en vitaliteit in de organisatie beter moest. We draaiden teveel in dezelfde kringetjes.' Dat was de start van een proces om de vitaliteit te versterken. In alle opzichten: van vernieuwing van de bedrijfsprocessen tot het stimuleren van mensen om vanuit eigen talenten te werken, tot sport en fruit in de kantine. Omdat Oasen monopolist is, zijn er relatief weinig externe prikkels als veranderimpuls: hoewel er genoeg gebeurt op het vlak van drinkwater, is het niet een heel dynamische markt met veel concurrentie. Een extra aandachtspunt was dat men zich realiseerde dat er een sterke vergrijzing optrad in de organisatie. Er waren relatief veel oudere collega's en heel weinig jonge mensen. Hoe krijg je dan toch 'jong denken'?

Aanpak: intern organisatieadvies door starters

Bovendien speelde er nog een ander probleem: de organisatie had de jaren ervoor veel gedaan op het gebied van organisatieverandering. Altijd met externe adviseurs. En het MT merkte: we bouwen eigenlijk zelf helemaal geen blijvende kennis op dit gebied op. We blijven de externen steeds opnieuw nodig hebben.

Men besloot daarom om niet weer kennis van buiten te halen, maar om een eigen organisatieadviesafdeling op te zetten. En dit keer niet met ervaren collega's, maar juist met jonge, net afgestudeerde mensen. Manager Jeroen Schmaal: 'Dat was zowel de oplossing voor de braindrain, als voor het verouderende personeelsbestand. Een clubje jonge mensen zou tegenwicht bieden tegen de oude garde. Een andere generatie heeft andere ideeën. Jonge mensen staan meer open voor verandering.' De organisatie hoopte zo een stroom aan nieuwe ideeën binnen te halen.

De aanpak, waar de directie een groot supporter van was, was vrij radicaal:

- Er werden alleen mensen aangenomen zonder enige werkervaring, direct uit de collegebanken. In eerste instantie ging het om vijf personen. De directie was persoonlijk bij de sollicitatieprocedure betrokken.
- De deur naar extern advies werd dichtgedaan. Alle kwesties op het gebied van HR en bedrijfsprocessen moesten intern worden opgelost.
- Mensen werden voor maximaal drie jaar aangenomen (daarna zijn ze immers 'ervaren!').
- Er was veel steun vanuit het MT. De eerste periode hadden MT-leden bijna elke week gesprekken met de jonge adviseurs.
- De adviseurs gingen in een herkenbare, eigen ruimte bij elkaar zitten. Dit stimuleerde de samenwerking en de zichtbaarheid voor de organisatie.

Het feit dat de adviseurs nog geen ervaring hadden was voor de directeur geen bezwaar, omdat hij vertrouwde op hun leergierigheid. Ardesch: 'De basisveronderstelling achter het initiatief was dat de jonge adviseurs alles kunnen leren. Als ze iets niet zouden weten, dan konden ze het ergens anders halen en het vervolgens zelf weer implementeren.'

Deze vernieuwende opzet trok een aantal gedreven jonge professionals, waaronder Suzanne Pepping: 'In de sollicitatieprocedure ging het vooral over je persoonlijkheid. Of je lef had. Je moest de organisatie in durven, niet op een kamertje dingen gaan uitvinden. Wat ik het aller-

leukste vond is dat ik meteen ergens wat van mocht vinden.'

Begin: even zoeken

In de beginperiode was het wel even zoeken. De organisatie bleek aanvankelijk best kritisch te reageren, en niet altijd goed te snappen wat de functie van de junior adviseurs was. Men verwachtte dan bijvoorbeeld dat ze zouden notuleren bij een vergadering, in plaats van meedenken of adviseren. De eerste klus was het medeschrijven van het jaarplan van Oasen. En dat gaf concrete houvast en hielp de adviseurs om wat meer zicht te krijgen op de organisatie en haar processen.

Tot ieders verrassing was de verbinding en samenwerking met het MT het gemakkelijkst, daar kreeg men ruimte om mee te praten en vragen te stellen. Op andere niveaus in de organisatie ging het niet altijd even gemakkelijk. Mensen vonden het lastig de nieuwelingen te plaatsen. Ardesch: 'Die spanning zochten we natuurlijk ook juist wel een beetje, het moest even raar voelen...' Nu, een aantal jaren later blijkt het juist een uitdaging om die spanning vast te houden, mensen zijn inmiddels zo aan ze gewend. Er is nu veel minder schroom om als teamleider een jonge collega te vragen om advies. Ze vertrouwen erop dat het goed komt.

Was er helemaal geen senioriteit nodig? Eigenlijk niet. Het team zocht veel methodieken en aanpakken op maat, wat ertoe leidde dat er veel

Mensen werden voor maximaal drie jaar aangenomen (daarna zijn ze immers 'ervaren!')

nieuwe manieren van werken (voor bijvoorbeeld procesherontwerp of vergaderen) de organisatie werden binnengebracht. Wel bleek er behoefte aan sparren en coaching. Daarvoor is een externe adviseur aangetrokken, die met het team aan de slag ging rond professionaliseringsvragen als: welke adviesrol pak je, hoe neem je invloed, wat zijn krachtige vragen? Maar ook rond: hoe werken we samen, waar ligt ieders talent? Want de onderlinge samenwerking in het team was belangrijk voor het succes. De vragen van de adviseurs waren leidend voor de coaching. Er was ook veel aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling: een interne collega maakte uitgebreide POP's met ze, en ze hadden elk een opleidingsbudget.



Van links naar rechts: Henk Ardesch, Vincent Ruijter, Suzanne Pepping, Jeroen Schmaal, Twan Zoetmulder en Mireille van Leeuwen

Zelf invloed nemen

Na de pioniersfase, waarin ze echt in de organisatie de boer op gingen, hoefden de adviseurs op een gegeven moment minder op zoek naar interne opdrachtgevers. Ze werden steeds vaker gevraagd voor klussen, bijvoorbeeld het herontwerp van een bedrijfsproces of ondersteunen van teamontwikkeling. Dat begon na verloop van tijd te wringen met de ondernemende kracht van de adviseurs. Pepping: 'Wij wilden ook zelf invloed op het soort werk. De klussen die we deden waren leuk, maar niet altijd onze droombaan. We ontdekten steeds meer waar ieder van ons goed in was en het was zoeken hoe we daar ook op aangesproken konden worden.' Het was zoeken naar een goede balans tussen het volgen van de eigen weg en drive van de adviseurs en de vragen uit de organisatie. Er is bewust ruimte gemaakt voor de adviseurs om ook eigen initiatief en ondernemerschap te ontplooiën. Een 'u vraagt, wij draaien'-afdeling moest het immers niet worden. Sommige eigen ideeën van de adviseurs hebben veel impact in de organisatie gehad op het denken. Het werken met talenten was bijvoorbeeld een invalshoek die sterk door hen werd ingebracht, onder meer met een leertraject 'persoonlijke kracht'.

Effect: vitaler en nieuwe manieren van werken

De hamvraag is natuurlijk: heeft het idee nou ook gewerkt? Is de organisatie vitaler en frisser ge-

worden? Binnen Oasen vindt men van wel. Er is een duidelijke verbetering merkbaar op het terrein van vitaliteit. En de inbreng van de jonge adviseurs is daarin zichtbaar. Ardesch: 'Je merkt het in praktische dingen: er wordt meer gesport, mensen eten anders. Daarnaast is er meer levendigheid. Maar we doen ook in het werk dingen echt anders. Zo heeft een cursus presenteren er aan bijgedragen dat we kortere en leukere presentaties houden, zonder ellenlange PowerPoints.... Dat komt onder meer door de nieuwe vormen die onze jonge collega's de organisatie binnen brengen. Ze maakten bijvoorbeeld een filmpje met korte medewerkerinterviews over 'wat merk jij van het programma vitaliteit', in plaats van een rapport. En ze introduceerden een traject waarbij mensen niet op zoek gingen naar wat ze nog niet kunnen, maar naar hun sterke punten: 'Hang je schone was maar buiten', heette die werkvorm. Dat was voor ons echt nieuw. En anders. En het werkt.'

Hoe houden we het fris?

Vijf jaar later is de uitdaging anders dan die in het begin. Nu is de vraag: hoe houden we de kracht vast van het concept? Hoe kunnen de jonge adviseurs een gevestigd en vertrouwd onderdeel van de organisatie zijn en toch hun frisse blik behouden? Een deel van de oplossing wordt gezocht in mobiliteit. Alle adviseurs van het eerste uur zijn doorgestroomd naar een andere baan, binnen of buiten Oasen en er zijn nieuwe jonge collega's

aangetrokken. Marene van den Enk, die drie jaar geleden het team kwam versterken (inmiddels adviseur bij Motion Consult): 'Ik merkte toen ik binnenkwam dat ik echt in een team kwam met een heel duidelijk beeld van de lerende organisatie. Ik wist zelf echter nog helemaal niets van leertrajecten. Maar ik kon wel andere dingen bieden: vragen stellen, een fris geluid laten horen, mooie presentaties maken.' Nieuwe collega's worden bewust op hun onbevungen blik uitgedaagd. Wel is het anders als je *samen* pioniert dan wanneer je in een bestaand adviseursteam stapt waarvan de organisatie inmiddels al hoge verwachtingen heeft. Van den Enk: 'Je bent heel hard bezig om serieus genomen te worden. En dat is best lastig te combineren met onbevungen vragen stellen en experimenteren met creatieve vormen.'

Proces: pas op voor hardnekkige (organisatie)patronen

Een ervaring van de organisatie is dat men, op het moment dat de organisatie druk of spanning voelt, het risico loopt terug te vallen in oude patronen. Patronen die eigenlijk juist niet helpen om uit de 'crisis' te komen. Pepping: 'Toen er hoge organisatieambities werden gesteld en het spannend was of we die konden realiseren, werd de ruimte die wij hadden om vernieuwende dingen te doen beperkt. We werden vooral nog aangesproken op het verbeteren van processen, heel erg 'binnen de box' eigenlijk. Niet zozeer meer de leiderschapontwikkelingen, of ludieke acties. Ook gingen we ineens mensen aannemen in het team met een bedrijfskundige achtergrond, die goed waren in het structureren van zaken. Er was weinig aandacht voor reflectie en experimenteren. We gingen allemaal heel hard werken en vooral meer doen van dat wat we al kenden. De directie heeft uiteindelijk zelf ervaren dat dit niet werkt. Dat was belangrijk. Daardoor is er nu weer ruimte voor de nodige vernieuwing. Maar dat patroon moesten we wel echt bewust doorbreken.'

Conclusie

In het verhaal van Oasen vallen een aantal dingen op die belangrijk lijken als het erom gaat de ontwikkeling van young professionals in te zetten voor vernieuwing en vitalisering in de organisatie:

- De organisatie stelt een groot vertrouwen in de toegevoegde waarde en het leervermogen van haar jonge (en onervaren) professionals. Het is bijzonder dat de directie jonge mensen als interne adviseurs inzet en hen daarmee meteen de kans geeft om hun kracht in te zetten voor de organisatie. Het hielp daarbij dat de deur naar extern advies werd dichtgedaan, zodat de urgentie om vragen door te sturen

naar de jonge adviseurs hoog was. Dat onderstreepte het vertrouwen. Het MT nam hiermee ook risico.

- Men heeft een duidelijke visie op het initiatief en de toegevoegde waarde voor de organisatie. Het ging niet om het aantrekken van jong talent 'op zich'. De focus lag op vernieuwing en vitalisering van de organisatie. Jong talent was een weg daar naartoe.
- Het werkte hier goed dat een *groepje mensen tegelijk* werd aangenomen dat het lef had om samen dingen echt anders te doen (als eenling is dat heel lastig). Soms heb je een beetje massa nodig om het verschil te kunnen maken.
- De adviseurs namen zelf initiatief met betrekking tot hun eigen leerproces en vroegen daarbij zelf waar nodig ondersteuning aan. Zo werden ze telkens uitgenodigd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen succes, met eigenaarschap en betrokkenheid als resultaat.
- De organisatie heeft zich uiteindelijk gerealiseerd dat je geen vorm of aanpak kunt vinden die in een keer af is, waar je niets meer aan hoeft te doen. Het blijft belangrijk om alert te zijn op oude patronen en reflexen die het moeilijk maken om vernieuwend te blijven.
- Ten slotte, doordat de jonge adviseurs bewust op zoek gingen naar hun eigenheid en sterke punten brachten ze nieuwe dingen in en droegen ze echt bij aan een hogere vitaliteit van Oasen. Ze wisten de aansluiting te vinden door in te spelen op bestaande vragen, maar kregen ook de ruimte om met nieuwe, soms 'gekke' dingen te komen. Een belangrijk evenwicht. ●

Met dank aan Henk Ardesch, Suzanne Pepping, Jeroen Schmaal en Marene van den Enk!



Dr. Saskia Tjepkema is adviseur en coach bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij directeur en docent bij de FCE. Zij heeft als extern adviseur het team van young professionals bij Oasen gecoacht. E-mail: stjepkema@kessels-smit.com



Eefje Teeuwisse MSc is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company en medeoprichter van Take a Step (www.takeastep.nl). E-mail: eteeuwisse@kessels-smit.com

De interviews ten behoeve van dit artikel werden afgenomen door Eefje Teeuwisse en Jos Teeuwisse.