

Gids voor Personeelsmanagement, mei 2009

[streamer :]

Voor beide partijen geldt: de grootste waarde van het trainerschap ligt erná.

[chapeau:]

Traineeships werken niet vanzelf

[kop]

Mismatch dreigt

[lead]

Grote bedrijven en organisaties vissen in dezelfde vijver met jong hoog opgeleid talent. Het aantrekken van talentvolle pas afgestudeerden is een voorwaarde om te overleven opeen verkrappende arbeidsmarkt. Traineeships moeten om jong talent over de streep te trekken in deze ‘war on talent’. De kunst is om de talenten aan de organisatie te binden. Talentmanagement komt daarbij van pas.

[einde lead]

door Jac. Janssen

Veel grote organisaties tuigen een traineeship op om aanstormend talent in te lijven: een leer/werkprogram waarin de nieuwkomeling de organisatie breed leert kennen, de cultuur proeft, een netwerk en een portfolio opbouwt en leert focussen op wat bij hem of haar past. Met als gewenst resultaat de gedachte: aan deze organisatie wil ik mij wel een tijdlang verbinden.

De praktijk contrasteert helaas te vaak met dit doel, zo blijkt uit een recent onderzoek door Twynstra Gudde. In hun ‘*Samenvatting gedachtegoed Jong Talent Management*’ constateren de auteurs een mismatch tussen wat organisaties willen met hun traineeships en wat ze ermee bereiken. Ook gaapt er vaak een kloof tussen wat trainees verwachten en wat ze daadwerkelijk krijgen. Zonde, want het intern opleiden van jong talent kost gemiddeld € 20.000,- per trainee per jaar, exclusief werving, salaris en HR-kosten. Negen op de tien *starters* verlaat zijn eerste baas binnen twee jaar, zegt ander onderzoek. Dat zegt niets over de uitstroom van trainees, maar wel over (het algemene gebrek aan) binding met de eerste werkgever.

De kloven hebben diverse oorzaken. Het begint ermee dat een organisatie wel bedenkt dát een traineeship nodig is maar verzuimt na te gaan welk soort mensen nodig zijn. Of dat de werkpraktijk bleekjes afsteekt bij de spannende advertentie die mensen moet aantrekken. Of het binnenhalen is wel succesvol, maar daarna blijkt men niet toegerust op het *managen* van het jonge talent. Ook bij de trainees gaat geregeld iets mis. Zij komen niet altijd op een specifieke organisatie af maar vinden vooral het aangeboden traineeship aantrekkelijk. Terwijl je de definitieve baankeuze voor je uitschuift doe je praktijkervaring op en verdien je geld – wie zou er niet voor tekenen?

Adviestalent

Ingrid Visser is directeur van Adviestalent, het werk/leerbedrijf voor pas universitair afgestudeerden aan het begin van een adviseurcarrière. Adviestalent is een zelfstandige dochter van Twynstra Gudde en kan worden beschouwd als een extern traineeship-bureau.

De aankomende talenten worden enorm in de watten gelegd om ze binnen te halen. Kweken we zo een verwende generatie?

Ingrid Visser: ‘Door de bril van de veertigers en vijftigers van ‘generatie X’ lijken de jongeren van ‘generatie Y’ al snel verwend en over-kritisch. Wij kregen naast onze studie een cursus “hoe vraag je een uitkering aan”. Deze mensen zijn gewild en komen terecht in een wereld met enorm veel keuzemogelijkheden. Ze zijn meestal bereid hard te werken, ambitieus, perfectionistisch en zelfbewust. Het probleem zit niet zozeer in de jongeren maar in de generatiekloof. Nemen oudere en ervaren collega’s hen wel serieus? Begrijpen we dat wij ook iets van hen kunnen leren? Een open houding brengt beide groepen het verst. Zij willen meestal graag een goede mentor die hen in zijn ervaring laat delen. Wij moeten hen niet pamperen maar juist eigen verantwoordelijkheid leren dragen en daarmee de ruimte geven.’

Welk soort mensen zoeken organisaties? En wat willen de trainees?

‘Organisaties willen resultaatgerichte mensen die snel analyses kunnen maken en complexe situaties doorgronden, interne politieke verhoudingen aanvoelen en projecten kunnen managen. En vooral mensen die persoonlijke relaties kunnen opbouwen en zich willen verbinden aan opdracht en opdrachtgever. De eerste lichting derdejaars bij Adviestalent stroomt straks uit. Ze kregen veel competentieontwikkeling met gelijke aandacht voor kennis, zelfinzicht én voor vaardigheden. Buffelen en balen hoort erbij; werken heeft ook minder prettige kanten. Die ervaring maakt ze bewust van basale vaardigheden, zoals kunnen luisteren of structureren. Het zijn mensen met een *hands on* mentaliteit en persoonlijkheden waar je op kunt bouwen. Het is ook een betekenis zoekende generatie. Werk en privé vallen voor hen meer samen dan wij misschien gewend zijn. Ze zijn gespitst op ontwikkeling en doorleren; het traineeship is superpopulair. Voorbeelden van een mismatch vanuit de organisaties zijn een gebrek aan feedback en te weinig aandacht voor de individuele groei mogelijkheden van jonge talenten. Deze willen dat er wordt geluisterd naar hun wensen en ambities. Van hun kant is er soms een verschil tussen hun ambities en de opdrachten die zich voordoen; wij vinden dat je in elke opdracht kunt leren. En dat levert wel eens spanning op.

Gooit de crisis roet in het eten?

Visser: ‘Pas nog stonden de werkgevers in een rij, maar op de recente Carrièrebeurs hadden enkele organisaties hun traineeships ineens opgedoekt. Begrijpelijk dat organisaties zich nu vooral richten op overleven. Toch moeten ze juist nu investeren in de toekomst, in je opvolgers die morgen je bedrijf vormen.’

Hoe kunnen organisaties dergelijke mismatches voorkomen?

‘Denken ze wel voldoende na over strategie en toekomst? We moeten secuur omgaan met onze opvolgers. Betrek deze mensen dus in de toekomstige inrichting van de organisatie,

luister naar hun behoeftes en ideeën, analyseer hun talenten en competenties. Ga het gesprek aan, onderhandel. Wees niet bang dat mensen je organisatie verlaten. Hebben ze een goede tijd gehad, dan blijven het je ambassadeurs.'

Wat kan een HR-afdeling doen?

'Ontwikkel een strategische personeelsplanning. En vertel de echte waarden van je organisatie, stel de zaken niet anders voor. Onderschat de nieuwe generatie niet. Zoek thema's die bij hen passen, zoals duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, en ga mee met hun ontwikkeling. Creëer een werk-leercultuur die past bij de nieuwe generatie. Geef trainees inhoudsvolle opdrachten en heldere feedback. Is je HR-beleid ingesteld op de komende generatie? Ouderen stellen zichzelf nog te vaak als norm. Breng de generaties bijeen en laat ze van elkaar leren, praten over verschillende werkstijlen. Zoek mentoren die het leuk vind om een jongere collega te begeleiden. Maar laat jongeren zelf de verantwoording nemen over hun leerproces.'

Traineeship bij Nuon: differentiëren en trechteren

Joost Jolink was betrokken bij het Twynstra Gudde-onderzoek. Sinds 1 januari is hij manager Starters Recruitment & Programma's bij Nuon. Jolink: 'Nuon trainees krijgen gedurende de twee jaar van het traineeship intensieve begeleiding en opleiding. Werken is echt werken: de projecten van de trainees dragen bij aan de bedrijfsvoering.

'Bij ons geen negen op de tien bedrijfsverlaters,' vertelt Judith Velthuis, programmamanager Management Traineeship. 'Tweederde van alle nieuwkomers sinds 2000 werkt nog steeds bij Nuon. En dat heeft alles te maken met kritische selectie en gerichte individuele begeleiding. Wij zoeken mensen die onze kernwaarden versterken. Ze moeten passen binnen het profiel van de Nuon-mens: authentiek, integer, daadkrachtig zonder haantjesgedrag.'

Jolink vervolgt: 'De trainees solliciteren op één van de drie programma's: management traineeship, traineeship voor energiemarkt-specialisten of technisch traineeship. Die mensen die hier werkelijk passen en iets toevoegen aan Nuon, helpen wij aan een versneld carrièrepad.'

Hoe ondervangt Nuon het risico op mismatchen, en wat is de rol van HR daarbij?

Jolink: 'Het begint bij strenge selectie. Dan volgt het onderscheid tussen de drie programma's voor drie verschillende soorten mensen. Wij nemen alleen trainees aan waarvan wij verwachten dat ze aarden, echte Nuon-ers die passen bij het profiel van het betreffende traineeship. Per traineeship is het programma aangepast op de specifieke behoeften van de verschillende traineetypen. Iedere trainee maakt eerst een maand lang kennis op alle afdelingen. Vervolgens krijgt hij drie opeenvolgende, echte projecten. Daarbij sturen we vooral op het proces. Bij technische mensen ligt de nadruk op specifieke kennis, bij managers meer op algemene vaardigheden. Tussendoor houden we drie keer een kompasgesprek waarbij we met de trainee bespreken waar ze energie van krijgen, waar ze goed in zijn en waarin minder goed, waar ze willen uitstromen en hoe we dat kunnen faciliteren.'

Velthuis: 'Doordat trainees veel in de organisatie werken, kennen ze de praktijk. Wij zorgen dus voor een leidende rol van de business. HR werkt vooral faciliterend, coördineert, doet suggesties en koppelt soms mensen. Met de trainee, de opdrachtgever

op de afdeling en HR stellen we per opdracht een contract op. Onderweg evalueren we en aan het eind is er een beoordeling. We trechteren de aandacht in de loop van het traineeship, zodat de trainee toegroeit naar de plek binnen Nuon waar hij/zij het meest op zijn plaats is. Alleen daar kan hij excelleren. De voornaamste waarde van het traineeship ligt voor beide partijen eraan.’

[kader 1:] ***Steile leercurve***

Henriette Goeken (27) voelde zich gelijkelijk aangetrokken door Nuon én het traineeship. ‘Na mijn bachelor in Social Sciences en mijn master cultuur, organisatie en management wilde ik graag doorleren in een werkomgeving. Verder was ik geïnteresseerd in de energiesector en vooral in duurzame energie. Gezien de open bedrijfscultuur bij Nuon en de benaderbaarheid van de mensen die er werken, lag mijn keus voor de hand.’ Momenteel werkt ze aan haar tweede project. Voor de marketinggroep consumentenmarkt ontwikkelt ze campagnes voor duurzaamheid. Ze krijgt voldoende ruimte om haar eigen verantwoording te nemen, terwijl ze op haar opdrachtgever, begeleider en mentor kan terugvallen als ze een vraagstuk nodig heeft. ‘Na mijn eerste opdracht wilde ik graag in een team werken met een commerciële uitdaging. Daarnaast krijg ik de ruimte voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Precies wat ik wilde. Mijn leercurve gaat steiler dan ik tevoren had verwacht. Over drie jaar zit ik zeker nog bij Nuon.’

[einde kader 1]

[kader 2:] ***Meerwaarde groep***

Matthijs Girisch (26) begon in september aan het driejarig werk/leertraject van Adviestalent na een studie technische bedrijfskunde. Is zijn eerste project bij een pensioenfonds een bewuste keus? ‘Ja. Bij Adviestalent kun je behoorlijk sturen op het soort opdracht en opdrachtgever. Anderzijds zijn we een commercieel bedrijf, dus soms pak je iets aan dat niet je eerste keuze is. In het begin investeer je tijd om kennis te maken, zodat men bij de opdrachtgever weet wie je bent en wat je komt doen. Ik voelde me er snel welkom. De huidige opdracht daagt me behoorlijk uit. Er is een goede inhoudelijk match met mijn studie, en voldoende ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Ik leer veel, ook door tegen mijn grenzen aan te lopen. Op de opleidingsdagen leer ik dingen die ik de periode daarop in praktijk kan brengen. Ik weet nog niet waar ik uiteindelijk naar toe wil. Wel ontdek ik waar ik goed in ben, waar ik energie van krijg. Doordat je alle opleidingsdagen in een groep doet, deel je nieuwe ervaringen. Die groep geeft een enorme meerwaarde.’

[einde kader 2]

[kader 3:] ***Met de eer strijken***

Irma Vermeulen (26), derdejaars bij Adviestalent, raakte tijdens haar studie gefascineerd door verandertrajecten. ‘Ik draai nu vooral projecten bij gemeentelijke en andere non profit-organisaties. Daar werd mijn geduld geregeld op de proef gesteld. Voor mijn gevoel kan het soms sneller en resultaatgerichter. Het zou het mooi zijn als mijn laatste project bij een commercieel bedrijf plaatsvindt – gaan verandertrajecten daar echt

sneller?’ Het traject voldoet zeker aan haar verwachting. ‘Gaaf om drie jaar lang jonge collega’s te hebben en met veel vrijheid aan adviestrajecten te werken. Je wordt in het diepe gegooid, maar met de zwemhaak van coaching en opleidingsdagen.’ Stuitte ze nooit op een generatiekloof? ‘De meeste veertigers en vijftigers vonden het leuk samen te werken en van elkaar te leren. Één keer ging een oudere medewerker met de eer van mijn werk strijken. Onze generatie gaat vrijer om met hiërarchie zodat een oudere wel eens denkt: dat komt binnen waaien en meent het beter te weten. Verder heb ik geleerd zelf om feedback te vragen. En om steeds mezelf te zijn.’

[einde kader 3]

Op 18 mei verschijnt het boek ‘*Jongleren met talent*’ van Fritz Kortzen en Thomas Verhiel.