

Jonge talenten succesvol ondersteunen

Ter ondersteuning van jonge talenten met een universiteitsdiploma ontstond in het Duitstalig spraakgebied een concept dat ondertussen meermaals wetenschappelijk onderzocht is en door verschillende ondernemingen succesvol omgezet is.

Bij wereldwijde enquêtes onder personeelsmanagers kreeg de Boston Consulting Group (BCG) de navolgende vaststelling meermaals bevestigd: 'Managing talent' is in de toekomst van groot belang. Tezelfdertijd wezen dezelfde managers er vol zelfkritiek op dat ze de beheersing van dit thema op dit moment heel bescheiden inschatten. Het is gezien deze vaststelling wenselijk handelend op te treden. Dat het betreffende thema van groot belang is lijdt geen twijfel. De algemeenheid van de stelling dat talentmanagement nog heel bescheiden wordt beheerst is echter te relativeren. Enkele voorbeelden uit Duitstalig gebied.

In de enquêtes van BCG met de World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) wordt het begrip talentmanagement als volgt gedefinieerd:

"Het gaat om de rekrutering, de ontwikkeling en de binding van alle medewerkers met hoog potentieel op alle niveaus van de organisatie; om het even of het managers, specialisten of medewerkers betreft." (BCG met de WFPMA, 2008 p. 6.)

Met betrekking tot de personen die de volle prestatie neerzetten en waar nog een hoog ontwikkelingspotentieel vastgesteld wordt, spreekt men van 'high potentials'. In het ideale geval ontwikkelen zich de getalenteerde personen in deze richting. Kenmerken van deze personen zijn: ze hebben een hogere vakoplei-

ding genoten (niet specifiek academisch van aard) en laten een hoge motivatie zien om zich in hun beroep verder te ontwikkelen. Ze zijn sociaal competent in de omgang met collega's, met medewerkers (voor zover ze een managementfunctie uitoefenen) en met hun managers. Samengevat beschikken getalenteerde personen over sleutelcompetenties uit het gezichtspunt van hun werkgevers.

De volgende tekst concentreert zich vooral op talentmanagement voor jonge afgestudeerden, ofschoon talentmanagement niet tot jonge mensen beperkt is.

TALENTMANAGEMENT DOOR TRAINEEPROGRAMMA'S

Na ongeveer zes decennia ervaring behoren vandaag de dag traineeprogramma's voor afgestudeerden (met meestal bedrijfseconomische achtergrond) tot het standaardaanbod van vele, veel-
eer grotere, werkgevers in het Duitstalige gebied.

Door traineeprogramma's is de bedoeling een uitverkoren groep afgestudeerden een (bijvoorbeeld 18 maanden durende) basisopleiding te laten volgen voor toekomstige management- en vakopgaven. De opleiding verdiept de kennis van de eigen competenties en neigingen, dient ter opbouw van communicatienetwerken en biedt de mogelijkheid de organisatiestructuren en -processen alsmede de ondernemingscultuur te leren kennen (vergelijk oorspronkelijk Thom 1987, p. 218).



De doelen zijn breed opgesteld:

1. Trainees moeten na het afsluiten van het programma in staat zijn gekwalificeerd werk (bijvoorbeeld als junior controller) zelfstandig te kunnen uitvoeren (opleidingsdoel).
2. De werkgever wil veel over de bekwaamheden en de neigingen van de trainee te weten komen. Deze zal wederom proberen zijn prestaties en de eisen van de werkgever beter in te schatten (informatiedoel).
3. Trainees moeten het aanwezige waardesysteem (de ondernemingscultuur) begrijpen en zich met de kernwaarden kunnen identificeren (socialisatiedoel).
4. De werkgever wil voor jonge talenten attractief zijn, dat wil zeggen, dat die bedrijven die traineeprogramma's aanbieden veel gekwalificeerde sollicitanten willen aantrekken (imagedoel).
5. Deze investeringen in het zogenoemde 'human capital' moeten renderen. Het is daarom na te streven dat de ex-trainees ook na drie jaar (en meer) nog in het bedrijf actief zijn (duurzaamheidsdoel).

Hoe kunnen deze doelen bereikt worden? Ieder bedrijf kan specifieke accenten zetten. Traineeprogramma's zijn niet gereguleerd waardoor ieder werkgever ze op de eigen behoeften kan afstemmen, in tegenstelling tot de beroepsopleiding. De auteur heeft in samenwerking met diverse co-auteurs sinds 1978 op universiteiten in Keulen, Fribourg (CH) en Bern door verschillende onderzoeken veel ervaring kunnen verzamelen in het Duitstalige

gebied wat de efficiënte vormgeving van traineeprogramma's betreft. Daarnaast organiseerde hij dertig colloquia over personeelsmanagementthema's om zo met personeelsmanagers intensief van gedachte te kunnen wisselen. Met deze basis konden typische uitdagingen voor traineeprogramma's geïdentificeerd worden. Twee voorbeelden:

De trainees wisselen in de loop van hun opleiding meermaals van afdeling. In de afdelingen spelen de vakmanagers een belangrijke rol om de gestelde doelen te kunnen bereiken. In tien van de twaalf onderzoeken kon als primair probleem voor de organisatie van traineeprogramma's aangetoond worden, dat de vakmanagers te weinig tijd hebben voor de trainees. In haar studie bij 130 bedrijven in het Duitstalige gebied vond Kerstin Nesemann (2012) een duidelijke bevestiging van de navolgende hypothese: de beschikbaar gestelde tijd van de directe vakmanagers voor de trainee tijdens het traineeprogramma had een positieve invloed op enerzijds het socialisatiedoel en anderzijds het vaktechnische leerdoel.

Uit dergelijke conclusies, verrijkt met casestudies en vakgesprekken met personeelsmanagers, kunnen vormgevingsvoorstellen afgeleid worden. Bijvoorbeeld: opdat vakmanagers genoeg tijd hebben om hun personeelondersteunende taak waar

te kunnen nemen, moet deze expliciet in hun functiebeschrijving en functioneringsgesprek worden opgenomen. Daarenboven is een nauwe samenwerking tussen de programmamanager, woordelijke personen en de vakmanagers noodzakelijk om duidelijkheid over de overeenstemming tussen programmadoelen en vakdoelen te verkrijgen.

Uit de schat van conclusies is nog een ander resultaat naar voren gekomen: de volledige integratie van traineeprogramma's in een alles omvattend personeelsontwikkelingsconcept heeft een positieve invloed op het duurzaamheidsdoel (vergelijk hiervoor). Voor de laatste grote enquête die onder leiding van de auteur doorgevoerd werd (Nesemann 2012), werd een zogenaamde personeelsontwikkelingsindex gecreëerd om deze samenhang te kunnen verifiëren.

'De volledige integratie van traineeprogramma's in een alles omvattend personeelsontwikkelingsconcept heeft een positieve invloed op het duurzaamheidsdoel'

- De index omvatte navolgende individuele maatregelen:
- Vroegtijdig duidelijk maken van carrièremogelijkheden na afloop van het traineeprogramma.
- Vroegtijdig laten zien van opleidingsmogelijkheden na afloop van het traineeprogramma.
- Instandhouding van de mentoringrelatie (programma-element) ook na afloop van het traineeprogramma.
- Regelmatige beoordeling van de trainee.
- Verbinden van de beoordeling van de trainee met het bestaan

de managementopleidingsconcept.

- Integratie van trainees in werkgroepen.
- Integratie van projectopgaven in het traineeprogramma.
- Beschikbare tijd van het topmanagement voor het traineeprogramma.
- Continuïteit van het traineeprogramma (dat wil zeggen het werd tot nu toe niet afgebroken).

Door regressieberekeningen kon de positieve samenhang (meer duurzaamheid) tussen het traineeprogramma en het onderbrengen in een omvattend personeelsontwikkelingsconcept aangetoond worden en ondersteunt daarmee verschillende conclusies:

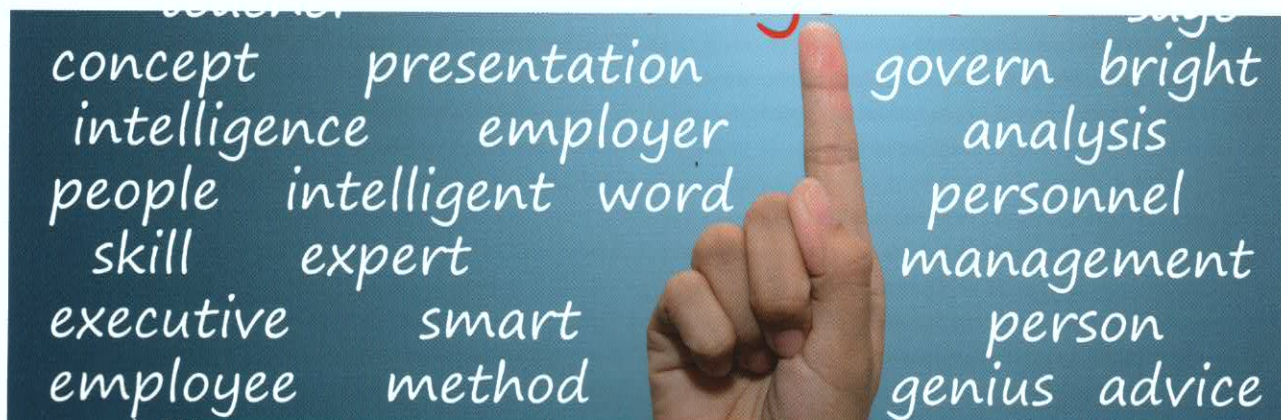
1. Geïsoleerde talentondersteuning leidt niet tot duurzaamheid.
2. De hoge investeringen voor talentmanagement zijn allen dan economisch te rechtvaardigen wanneer een omvattend concept gerealiseerd is.
3. Jonge talenten kunnen weliswaar door attractieve programma's aangetrokken en ontwikkeld worden, maar ze blijven de werkgever alleen voor een zinvolle tijd behouden, als verdere maatregelen na de talentontwikkeling volgen.

We kunnen vandaag de dag zeggen met welke vormgevingsinstrumenten de doelstellingsgraad van traineeprogramma's verbeterd kunnen worden. Het Institut für Organisation und Personal der Universität Bern heeft tweemaal een prijs voor het beste Trainee-Programm in Zwitserland verleend (vergelijk Thom/Nesemann 2011, p. 31 ff). Door het evaluatieproces bij verschillende bedrijven weten we dat ten minste de topbedrijven deze talentondersteuningsprogramma's heel goed beheersen.

De algemene vaststelling dat de beheersing van het talentmanagement heel bescheiden is (BCG met de WFPMA, 2008) moet voor deze afgestudeerden-programma's in Duitstalig gebied gerelativeerd worden. Andere landen kunnen van deze ervaringen profiteren. Een zekere export vindt nu al plaats, daar vele bedrijven in hun trainee-programma's een verblijf in het buitenland integreren. ■

Dit artikel is eerder verschenen in: *Wirtschaftsmagazin*, N°26, 30 april 2014.

Prof. dr. Norbert Thom is emeritus aan de Universiteit van Bern.



Delta Lloyds traineeshipmanager zet drijfverenanalyse Profile Dynamics in

Traineeships zijn voor Delta Lloyd van groot belang. De financieel dienstverlener investeert al geruime tijd bewust in professionele en persoonlijke ontwikkeling van jong talent. "De 'witte raven' in spe wil Delta Lloyd aan zich binden en in rap tempo ontwikkelen. Het zorgt voor een frisse blik op niveau en innovatief, eigentijds leiderschap aan de top," aldus Marije van Bruggen, traineemanager bij Delta Lloyd.

Onlangs heeft Delta Lloyd de twaalfde lichting trainees aangenomen. Er bestaan vier richtingen in de traineeships: Management, IT management, Finance en Insurance Risk. Marije is verantwoordelijk voor het Management Traineeprogramma, waarmee ieder jaar gemiddeld acht trainees starten. Zowel het team van trainees als het traineeprogramma stelt zij samen.

Er liggen mooie carrièrekansen in het vooruitzicht. Het Management Traineeship van Delta Lloyd is alles behalve een holle belofte, daar is Marije van Bruggen ook alles aan gelegen. De trainees doorlopen het vier jaar durende programma. Van de trainees die het programma hebben afgerond, blijft ruim de helft in dienst bij Delta Lloyd. De ware toptalenten krijgen de kans een (senior) managementpositie te bekleden. "Deze talenten springen eruit doordat zij lef tonen, bevlogen zijn en het vermogen hebben om zich snel te ontwikkelen," aldus Marije.

Gedurende het programma doen trainees uiteenlopende opdrachten binnen verschillende divisies en locaties. Marije is de schakel tussen de opdracht, de trainee en de HR Board. Bij de match van de trainee en de opdracht speelt de drijfverenanalyse van Profile Dynamics een belangrijke rol. Op basis van deze analyse is van iedere trainee een individueel drijfverenprofiel beschikbaar.

Drijfverenanalyse

De analyse kent zeven drijfveren die worden aangeduid met een kleur en die staan voor zeven manieren waarop mensen worden gemotiveerd, hoe ze naar hun omgeving kijken, wat ze belangrijk vinden en welk gedrag daarmee samenhangt.

- Paars: staat voor het zoeken naar veiligheid en geborgenheid.
- Rood: wil macht en hecht aan daadkracht en snelheid.
- Blauw: staat voor een hang naar orde, structuur en betrouwbaarheid.
- Oranje: vertegenwoordigt drijfveren als competitie, winnen en doelgerichtheid.
- Groen: wordt gemotiveerd door sociale verbinding in harmonie.
- Geel: staat voor vrijheid, creativiteit, vernieuwing.
- Turkoois: zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.

Juiste trainee op de juiste opdracht

Waar de ene opdracht vraagt om innovatie en creativiteit (geel), is het bij de andere belangrijker om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. In dat laatste geval heb je baat bij focus op mens en resultaat, dus groen en oranje. "Dit kun je prachtig koppelen aan de drijfveren van de trainees, waardoor je een goed idee krijgt van wie op welke plek goed tot z'n recht komt. De kleuren van de profielen zijn een begrip binnen Delta Lloyd. Het communiceert makkelijk en is als het ware een tweede taal geworden," aldus Marije.

In gesprek over ontwikkelpunten, vooruitziende blik, rolverdeling

Daarnaast is de drijfverenanalyse een instrument om met elkaar in gesprek te gaan. Terugkijkend op een project kun je ontwikkelpunten aan de hand van het profiel makkelijker duiden. Vooruitkijkend, helpt het drijfverenprofiel in de voorbereiding van opdrachten. Van de trainees wordt een vooruitziende blik verwacht. Zo blijkt de vraag 'waar ga ik tegenaan lopen?' goed te beantwoorden met de inzichten uit de drijfverenanalyse. In het geval van groepsopdrachten biedt de analyse ook handvatten om de rolverdeling te bepalen. De mogelijkheden van Profile Dynamics drijfverenanalyses worden binnen Delta Lloyd dan ook breed omarmd. Weten wat trainees drijft en motiveert blijkt voor de organisatie een prima uitgangspunt bij het bieden van carrièrekansen en draagt bij aan een uiterst succesvol traineeprogramma.