

---

Een uitdagend perspectief op talent-ontwikkelprogramma's voor jonge medewerkers

# Talent voor vernieuwing

Bedrijven hebben er veel voor over om jonge talentvolle mensen aan te trekken en te behouden. Een van de middelen die daarvoor wordt ingezet is het traineeship. Hoe is zo'n programma gewoonlijk opgezet? En kan dat beter?

Eefje Teeuwisse & Saskia Tjepkema

Traineeships en andere langdurige introductieprogramma's voor 'high potentials', zijn al jaren een populaire vorm voor veel grote organisaties om jong talent aan te trekken. Net-afgestudeerden zien deze programma's vaak als een manier om in hun ontwikkeling te investeren en meerdere facetten van een bedrijf te leren kennen in een vrij korte periode. In ons werk komen we echter regelmatig bij organisaties die tegen uitdagingen aanlopen, zoals: trainees verlaten de organisatie kort na de afronding van het traineeshipprogramma; de aansluiting tussen de trainees en de bestaande organisatie kan beter; de trainees nemen te weinig eigen verantwoordelijkheid in het programma. In dit artikel schetsen we een aantal beperkingen van de huidige gebruikelijke traineeshipprogramma's en een beeld van hoe we een volgende stap zouden kunnen zetten in de richting van een meer effectieve vorm van inwerken.

## Gangbaar traineeshipprogramma

De meeste traineeshipprogramma's delen een aantal vaste kenmerken. Het zijn trajecten variërend van een jaar tot soms wel vier jaar, voor net-afgestudeerde jonge talenten. Tijdens het programma krijgen ze de kans om in 'stages' van enkele maanden verschillende facetten van het bedrijf te leren kennen. Daarnaast is er meestal een vast leeraanbod, van ongeveer een dag per week. Tijdens die opleidingsmomenten ligt de focus op de persoon-

lijke ontwikkeling van de trainee, bedrijfsinhoudelijke of vakgerelateerde kennis en advies- of managementvaardigheden. De trainee wordt begeleid vanuit het programma, maar heeft vaak ook een mentor of coach in de organisatie. Deze opzet heeft heel veel voordelen, hij is niet voor niets vaak gebruikt. Toch knelt hij hier en daar ook. Daarom willen we verkennen hoe het misschien ook anders kan.

## Waar 'piept en kraakt' het?

Wij zien in de praktijk enkele valkuilen of uitdagingen van de gebruikelijke traineeshipprogramma's. Ze zijn natuurlijk niet allemaal in dezelfde mate van toepassing op elk programma, maar bieden wel een opening om kritisch te kijken naar de ontwerpkeuzes die we (bewust of onbewust) maken.

### 1. Groepsvorming en isolatie

Traineeshipprogramma's kunnen een bijdrage leveren aan het versterken van een thuisbasisgevoel van jonge mensen in de organisatie. Doordat er echter specifiek ingezet wordt op deze groep nieuwe collega's wordt het al snel een aparte groep in de organisatie. Dat heeft onder meer als nadeel dat ze vaak minder in verbinding staan met de bestaande organisatie en daardoor ook minder impact hebben op de meer ervaren collega's om hen heen en op bestaande werkwijzen. Terwijl jonge mensen juist veel leren van ervaren collega's

en - omgekeerd - ervaren collega's baat kunnen hebben bij de input van jongere collega's. Dat

bepaald gedrag waar je later eigenlijk van af wilt.

## Nieuwe collega's worden al snel een aparte groep in de organisatie

vraagt dus eigenlijk om gemengde groepen, samenwerken, interactie...

### 2. Talent blijft ongezien

Talent is er pas als het gezien wordt. Traineeprogramma's labelen jonge collega's onbewust als 'mensen die nog in opleiding zijn'. Daardoor zien we minder van wat ze in hun mars hebben en nu al kunnen toevoegen aan belangrijke organisatievraagstukken dan wanneer we ze zien als collega's, die weliswaar nog weinig werkervaring hebben maar wel al een inspirerende collega zijn en veel kunnen toevoegen. Onderzoek laat ook zien dat mensen zich gaan gedragen naar de verwachtingen die er over hen bestaan. Als nieuwe collega's gezien worden als trainees of junioren, is de kans groot dat ze zich ook meer als jong, onervaren of juist als uitzondering gaan gedragen. Het 'label'-effect werkt dus ook door op de Young Professionals zelf en hun zelfbeeld.

*Onze collega Luk Dewulf vertelde over een prachtig experiment door de beroemde violist Joshua Bell. De ene avond trok hij in een concert in Boston een volle zaal, met een staande ovatie. Mensen betaalden honderd dollar of meer voor een kaartje. Bij wijze van experiment ging hij de volgende dag bij een metrostation in Washington, vlakbij Capitol Hill, staan spelen. Precies hetzelfde concert. Er bleef vrijwel niemand staan luisteren, iedereen dacht: het is een straatmuzikant. [http://www.youtube.com/watch?v=hnOPuo\\_YWhw&feature=fvw](http://www.youtube.com/watch?v=hnOPuo_YWhw&feature=fvw)*

### 3. Verwennen

Het wordt vaak genoemd als kenmerk van Generatie Y: jonge medewerkers hebben de neiging om in een organisatiecontext vooral te kijken wat hun rechten zijn, terwijl ouderen eerder geneigd zijn om juist te kijken wat hun plichten zijn. Nu vinden wij het denken in rechten en plichten niet zo aantrekkelijk, maar wat we wel zien is dat het binnenkomen in een heel verzorgd traineeprogramma een bepaald consumentengedrag versterkt waar Young Professionals niet aantrekkelijker van worden. En ook niet zelfsturender. Afwachten wanneer je precies moet overstappen naar je volgende stageplek, en ook niet weten welke plek het precies gaat worden: sommige trainees worden er echt minder proactief van. Als organisatie bevorder je dus impliciet

*De evaluatie van de eerste drie jaar van een trainee-programma voor jonge aankomende adviseurs en managers is veelzeggend. Toen de eerste groep begon, stond er nog niets. Zij hebben alles zelfontdekt. Resultaat: een razend enthousiaste groep die, weliswaar met veel vallen en opstaan en logistieke hobbels, een spannend traject meemaakte. Voor de tweede groep is men de aanpak van die eerste groep gaan standaardiseren. Dingen die de eerste keer rommelig en chaotisch liepen, gingen nu een stuk gesmeerder. Er was echter een opvallend groot verschil in beleving en persoonlijke ontwikkeling te zien tussen de eerste groep en de groepen erna. De eerste groep voelde zich eigenaar van het traject en stelde zich dusdanig verantwoordelijk op voor het proces, dat zij zelfs bepaalde dingen ging verdedigen waar de tweede en derde groep trainees juist last van hadden. Zij waren ook heel ondernemend en werden door de managers als 'sterk' gezien.*

*De trainees uit de latere lichtingen kwamen in een veel meer gespreid bedje terecht en dat heeft nadelen: mensen waren merkbaar meer afwachtend en minder ambitieus. Ze voelden ook minder eigenaarschap van het programma. Zo gingen ze bijvoorbeeld zelf geen opdrachten zoeken, maar verwachtten dat de organisatie opdrachten aanreikte. Eigenschappen die iedereen toeschreef aan de trainees. Maar die in feite ook veel te maken hadden met hun programma.*

### 4. Meer van hetzelfde

Jonge frisse mensen zijn heel goed te 'gebruiken' voor organisatievernieuwing. Er verandert veel om ons heen, en ook steeds sneller. En organisaties zoeken naar manieren om daar goed op in te spelen. Jonge mensen hebben daar zeker wat aan toe te voegen. Ze hebben ten eerste weinig organisatiegeschiedenis en kunnen dus 'brilliantly stupid' vragen stellen: onbevangen en open. Ten tweede zijn ze als het ware 'drager' van nieuwe

## De trainees uit de latere lichtingen kwamen in een veel meer gespreid bedje terecht

ontwikkelingen (bijvoorbeeld het gebruik van social media) en kunnen vanuit dat perspectief ook nieuwe ideeën aandragen of meedenken over vernieuwingen. De meeste traineeprogramma's zijn echter vooral gericht op *doorgeven* van wat er al is. Dat draagt dus – extreem gezegd – eerder bij aan de starheid van een organisatie dan aan vernieuwing of innovatie. (Er zijn overigens uitzonderingen: Xperiment van Rijkswaterstaat bijvoorbeeld laat trainees werken aan innovaties).

*Toen een vriend van Eefje ging werken bij een organisatieadviesbureau kreeg hij in zijn inwerkprogramma tien boeken cadeau, met het verzoek die te lezen. Ze staan voor de ‘body of knowledge’ van dat bureau. Heel belangrijk natuurlijk! Maar bij ons komt de vraag op: en wie vraagt hem welk boek hij zijn collega’s zou aanraden? Dat kan prima samen.*

### **5. Teveel ‘leren’ en te weinig ‘werken’**

Een traineeprogramma duurt al snel twee tot vier jaar. Dat is voor de huidige generatie jonge mensen, zeker de meer ondernemende types, al een hele lange periode. Sommigen stappen dus al eerder op, of snel na het programma. De organisatie investeert dan veel, maar plukt daar lang niet altijd meer de vruchten van. Dat is een gemiste kans. Je kunt Young Professionals beter zo snel mogelijk benutten voor het werken aan spannende organisatievraagstukken. Werken en leren vallen dan samen. De huidige traineeprogramma’s voelen voor veel jonge collega’s nog teveel als ‘leren’ en te weinig als ‘werken’. Terwijl dat laatste juist is waar ze zin in hebben.

### **6. One size fits all**

Hoewel er variatie is in de stages die je loopt, en er in het opleidingsaanbod aandacht is voor het individu, zijn traineeprogramma’s in de kern vaak gebouwd op een ‘one size fits all’ idee, terwijl jonge professionals onderling net zoveel verschillen als hun oudere collega’s in leerbehoeftes en leerstijlen. Een algemeen traineeprogramma voor alle jonge medewerkers komt daar niet echt aan tegemoet. We gaan dan niet op zoek naar wat eenieder nodig heeft om in zijn of haar kracht te (komen) staan. De maatschappij wordt individueler en mensen hebben steeds sterkere behoefte om als individu te worden aangesproken. De nieuwe generatie vraagt daar misschien nog wel meer om dan de voorgaande. Ze willen vooral ontdekken wie ze zijn, wat ze willen en hoe ze ze leren, om van daaruit te verkennen hoe ze een relevante bijdrage kunnen leveren aan leer- en werkprocessen.

### **7. Hoe representatief zijn ze?**

Sommige traineeprogramma’s zijn ongelooflijk dynamisch en afwisselend: trainees volgen in drie jaar tijd vier leuke klussen en als ze klaar zijn, vallen ze in een soort ‘gat’... omdat de normale werkomgeving helemaal niet zoveel kansen voor diversiteit en mobiliteit biedt. Andere traineeprogramma’s zijn juist overgeorganiseerd en aangestuurd, terwijl de organisatie vraagt om zelfsturing en eigen initiatief. Het is regelmatig het geval dat een traineeprogramma een soort verbijzondering is van de dagelijkse werkpraktijk, in plaats van een realistische weergave. Dit kan tot ‘jaloezie’ leiden bij andere collega’s buiten het programma (‘zij mogen dat wel’) of tot teleurstel-

ling na het programma (‘nu wordt het ineens saai’).

*Een fabriek in het Noorden van het land heeft haar (weliswaar korte) introductieprogramma radicaal omgegooid. Men realiseerde zich dat het totaal verzorgde programma van een week medewerkers eigenlijk de verkeerde boodschap gaf. Wat men wil is proactieve en leergerichte mensen, die aan collega’s vragen stellen als ze iets niet weten, en die op kansen afstappen. In plaats van vijf dagen met lezingen en workshops en geplande excursies, is het nu een vijfdaags Open Space traject, waarin nieuwe collega’s worden uitgenodigd hun eigen vragen te formuleren en antwoorden te gaan zoeken in de organisatie. Ze regelen – met hulp van een facilitator die aanmoedigt en bewegwijzert – alles zelf. Dat heeft als belangrijk voordeel dat ze vanaf dag 1 echt eigen initiatief nemen en met hulp van anderen de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen vragen en voor het vinden van aansluiting met de bestaande organisatie. Dat geeft een veel consistenter beeld.*

### **Hoe zou het ook kunnen? Een denkrichting**

Waarschijnlijk herkent iedereen in zijn eigen praktijk wel een of meer van de bovenstaande valkuilen. Dit roept natuurlijk de vraag op hoe we een volgende stap zouden kunnen zetten in het ontwerp van deze programma’s. De volgende gedachten kunnen een opstap voor een andere aanpak bieden.

*Vertrouw op het zelforganiserend vermogen.* Mensen staan in de eerste fase van werken zeer open voor nieuwe ervaringen en kennis, ze willen en kunnen in korte tijd veel leren over zichzelf en over de organisatie. De eerste 100 dagen worden daarin vaak genoemd als ‘golden window’. Kunnen we hier ook op vertrouwen? Misschien is het wel voldoende om de beperkingen voor ‘leren’ weg te halen en te zorgen dat er ondersteuning is wanneer nodig. En er verder op te vertrouwen dat mensen hun eigen leercontext goed vormgeven: hun maatjes zoeken, nieuwe uitdagingen aangaan, reflecteren waar nodig...

Misschien doen we wel meer goed als we *iedereen* (jong en oud) die nieuw is in de organisatie een ‘introductietraject over *leren* in organisatie X’ bieden, waarin ze vooral ontdekken wat hun uitdagingen, ambities en leervragen zijn (intern gericht) en wie en wat er in de organisatie te vinden is om met en van te leren (extern gericht). En wat zij daaraan toe te voegen hebben. Een verkenning van de geschiedenis van de organisatie (waar komt deze vandaan) mag daar een onderdeel in zijn, net als een verkenning van de huidige uitdagingen. Een dergelijke insteek wordt nog krachtiger als de werkplek ook echt een leerplek is voor mensen, waar dingen nieuw

uitgeprobeerd kunnen worden, waar fouten gemaakt mogen worden, waar er niet alleen aandacht is voor je resultaten, maar ook voor je ontwikkeling.

*Niet ontwerpen voor, maar ontwerpen met.* Veel traineeprogramma's zijn ontworpen voor Young Professionals op basis van de beelden die we hebben bij de ambities, verwachtingen en uitdagingen van deze groep. Veel krachtiger is het om niet te ontwerpen voor, maar ontwerpen met de deelnemers. Binnen bepaalde kaders kunnen groepen veel zelf. Hoe meer ze zich eigenaar voelen van het leer- en werkproces, hoe meer ze ook de verantwoordelijkheid nemen om het tot een succes te maken. Dat rekent meteen af met de 'one size fits all' problematiek en voorkomt consumentengedrag.

*Werken en leren verbinden, daarmee verbind je mensen.* Meteen meedoen in projecten; daar leer je van, en je komt in verbinding met mensen van verschillende ervaringsniveaus die wel dezelfde

## Meteen meedoen in projecten, daar leer je van

inhoudelijke interesses en drijfveren delen. Je leert van elkaar. De kunst is om de samenwerking tussen verschillende generaties in de organisatie productief te maken. Dit vraagt een omslag in ons denken. Veel te vaak nog kijken oudere of meer ervaren medewerkers naar jonge nieuwe collega's als mensen die van hen het vak moeten leren. Dan ontstaat er al snel een mentorrelatie. Onderzoek (Bontekoning, *Generatiegolven als vernieuwingsimpuls*) laat zien dat duo's (één jong, één oud) de samenwerking positiever beoordelen, en ook een beter resultaat boeken op de taak die ze uit te voeren hebben, als beide partijen kunnen werken vanuit talent en iets te leren hebben van de ander. In bijvoorbeeld het researchwerk heeft men hier op dit moment goede ervaringen mee.

Verbinden gaat ook over het verbinden van de nieuwe jonge collega's met de organisatie. Onbewust worden Young Professionals nu 'van' het traineeprogramma, en dus 'van' HR. Terwijl een verbinding met personen uit de lijnorganisatie (die verder gaat dan de mentorrol) essentieel is om je weg en plek te vinden.

*Leren over wat je wel kan.... (en hoe je dat productief maakt).* Er is steeds meer aandacht voor het gegeven dat mensen pas echt met plezier hun werk doen en tegelijkertijd bijzondere prestaties leveren, als ze aangesproken worden op die dingen waar ze goed in zijn en die ze belangrijk en/of



leuk vinden. We zoomen in de praktijk echter nog veel te vaak in op die dingen waar iemand niet goed in is of op die situaties waarin het niet lukt. Probeer jonge mensen zo snel mogelijk hun krachten te laten ontdekken, en onderzoek waar en hoe deze productief te maken zijn.

*Een tijdje geleden werkten we samen met een groep trainees van een grote instelling. Het doel van de dag was voorbereiden op hun POP's. Aan het begin hadden ze er eigenlijk geen zin in... Weer een dag feedback, terwijl ze zo graag gewoon aan het werk wilden. Groot was hun verrassing toen we het niet gingen hebben over wat ze (nog) niet kunnen, maar we juist inzoomden op hun talenten en sterktes. Het energieniveau steeg enorm! En mensen bleken hele slimme reflecties te maken op hun eigen toekomstige loopbaan op basis van de zelfkennis. Voor hen was het de eerste keer in een langer traject dat er expliciet aandacht was geweest voor hun talenten. Daar is nog heel veel winst te halen.*

### Een voorstel om het anders te doen

Niet om een nieuwe 'mal' voor te stellen, maar wel om concreet te worden, schetsen we hieronder een alternatief idee voor een andere aanpak. Hoe zou het eruit kunnen zien?

Stel je voor...

- We starten met een groep mensen die zelf willen instappen, of nadrukkelijk persoonlijk uitgenodigd worden. Dus geen automatische deelname ('iedere jonge professional doet mee'). Wel bij voorkeur een gemixte groep van jonge en oude (nieuwe) collega's;
- Er zijn zo min mogelijk kaders voor de invulling. Er zijn wel duidelijke ontwerpprincipes die je met elkaar betekenis en invulling geeft. Zoals: 'iedereen is eigenaar van het eigen leerproces' of 'we leren van en met elkaar';



- De groep gaat werken aan vernieuwingspraktijken / innovaties in de organisatie. Ze stellen zelf teams samen, die multidisciplinair zijn en divers qua leeftijd en ervaring;
- Vooraf bepalen ze aan welke innovatie ze gaan werken, maar het ligt nog niet vast hoe ze dat dan gaan doen: ze ontwikkelen al doende de werkwijze zelf;
- Er zijn twee lijnen die voeding bieden. Een reviewgroep met vertegenwoordigers van de directie of van HR, of iemand anders die echt belang heeft bij het vernieuwingsvraagstuk. Zo wordt commitment geregeld op de innovaties in de organisatie. En een supportgroep, met mensen die kunnen helpen de vernieuwing te realiseren en procesbegeleiders. De procesbegeleiders faciliteren het proces, zodat ze het ook als leerproces krachtig kunnen maken: momenten om kennis uit te wisselen, reflecteren op eigen leerpunten en talenten, mensen die je kunnen helpen met de samenwerking.

## Hoe zou het zijn als we het zo zouden aanpakken?

Er is dus wel een duidelijke ambitie met het traject: jong en oud verbinden om aan innovaties te werken in de organisatie. En het traject is meer een speelveld waarin mensen ruimte vinden om aan innovatie te werken, die ze in hun dagelijkse praktijk missen. Dus het vraagt ook dat je de vernieuwingspraktijk zodanig inricht dat je daarin goed kunt innoveren.

...Hoe zou het zijn als we het zo zouden aanpakken? Wat zou dat opleveren? Is het een aantrekkelijk perspectief voor jouw organisatie? In welke opzichten wel en welke niet?

### Het avontuur aangaan

Een dergelijke aanpak vraagt vertrouwen op vermogen, maar het *bouwt* daar ook aan. Deze manier van werken kan de betrokkenen verleiden om overtuigingen en beelden over jonge mensen en ervaren collega's los te laten. Met name het idee dat jonge mensen altijd moeten leren van oudere of meer ervaren collega's en dat zij vooral professionals-in-ontwikkeling zijn. Maar ook: dat oudere medewerkers in de afronding van hun loopbaan zitten en dus niet meer innovatief kunnen denken. Of: dat ervaren professionals het allemaal (moeten) weten.

Het vraagt voeden en volgen in plaats van sturen en controleren – maar dat hoort ook bij innovatie. Erop vertrouwen dat als je bijzondere mensen bij elkaar zet die dan tot iets bijzonders komen en ook gaan leren. Synergie kun je niet sturen, die kan alleen ontstaan.

Dat betekent dus ook: competentielijstjes loslaten en echt gaan ontdekken wat jonge collega's goed kunnen. Waar zit het talent waarin je zou willen investeren om het uit te ontwikkelen tot

## Voor een deel is het onvoorspelbaar wat het proces oplevert

kracht in het werk? Als mensen zich voelen uitgenodigd op hun talent, presteren ze vaak een stuk beter en groeit de vertrouwensband.

Relationele inbedding is heel belangrijk. Wanneer je op deze manier werkt is er geen 'traject', maar zijn de nieuwkomers en hun project een integraal onderdeel van de organisatie. Zaken als een opdrachtgever op de klus, mensen uit de lijn die zich verbinden met de jonge talenten omdat ze iets in hen zien, zijn heel belangrijk. Jonge collega's worden dan dus niet alleen door 'de organisatie' aangenomen, er zijn ook echt specifieke mensen die zich voor hun ontwikkeling willen inzetten en die de samenwerking willen en kunnen verkennen. Dat is volgens ons een belangrijke succesfactor.

Het belangrijkste bij het 'anders aanpakken' is misschien wel: zin om iets nieuws en spannends te doen, om het avontuur aan te gaan! Zonder dat het dan meteen de leidraad moet worden voor alle volgende trajecten. Maar met de insteek om te experimenteren met een nieuwe manier van werken en het vertrouwen dat daar hoe dan ook nieuwe ideeën uit komen om volgende trajecten en interventies op te zetten. Voor een deel is het onvoorspelbaar wat het proces oplevert. Er in stappen, kijken wat er gebeurt en doorontwikkelen gaat ongetwijfeld goede dingen opleveren. Het is in elk geval tijd om op zoek te gaan met elkaar naar 'Het Nieuwe Inwerken'. ●



**Eefje Teeuwisse MSc** is onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company.  
E-mail: [eteuwisse@kessels-smit.com](mailto:eteuwisse@kessels-smit.com)



**Dr. Saskia Tjepkema** is adviseur en coach bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij directeur en docent bij de FCE.  
E-mail: [stjepkema@kessels-smit.com](mailto:stjepkema@kessels-smit.com)