

De nieuwe lichting toptalent is grillig en veeleisend. Wat betekent dat voor managementdevelopment? Bedrijven moeten zich leren verkopen en kunnen loyaliteit op hun buik schrijven.

tekst Rob Hartgers en Pierre de Winter illustratie Leon Mussche

## Klasjes zijn exit in talentdevelopment

# GENERATIE-Y KOMT VOORAL HALEN

Onder invloed van de kredietcrisis heeft 20 procent van de bedrijven bezuinigd op hun managementdevelopment. Gezien de grote klappen die gevallen zijn, valt dat eigenlijk nog mee. Bedrijven weten dat ze behalve de crisis ook rekening moeten houden met de vergrijzing. Om de exodus op te vangen en de pijlpijn gevuld te houden met getalenteerde en ambitieuze mensen, moeten bedrijven wel blijven investeren in de opleiding van nieuwe leiders.

De jongens en meisjes die momenteel de universiteiten uitrollen zijn vertegenwoordigers van de Y-generatie, een groep die onder headhunters en recruiters als 'uitdagend' te boek staat. Moeilijk dus, vanwege hun vermeende egocentrische levenshouding, materiële verwendheid, gebrek aan loyaliteit en immuniteit voor hiërarchie. Voor de duidelijkheid: de goudhaantjes op de vorige pagina's zijn nog generatie X. Generatie Y begint bij geboortjaar 1975. Maar ze komen er aan, ook in de hoogste gremia. Hoe haal je het meeste rendement uit deze generatie? Het antwoord is: anders dan voorheen. Hiernaast vier niet te missen trends op het gebied van managementdevelopment.

### 1 Klasjes zijn uit

"Vroeger kwamen talenten het bedrijf binnen en gingen ze enkele jaren leuke projecten en stages doen, waarbij ze het

hele bedrijf leerden kennen", vertelt Paul Maarschalkerwaart, headhunter bij Confius Executive Search. "Het voordeel van zo'n klasje was dat er een *peer group* ontstond, waarin men elkaar vertrouwt, steunt en helpt. Maar dat cultuurtje is weg. En wat er nog van de klasjes over is, wordt tegenwoordig zo snel mogelijk gecombineerd met 'declarabel werk'."

Collega Jan Rapmund van The Executive Network is allesbehalve rouwig om die

## Het talent neemt zelf de regie

ontwikkeling. "Je kreeg het fenomeen van de 'prullenbakzitters' – mensen die provisorisch iets bijschuiven om op te zitten, naast degenen die het echte werk doen. De mensen in de de klasjes leerden weinig, ze hielden hun begeleiders van het werk en met hun loyaliteit was het vaak slecht gesteld. Bovendien kostten ze bakkenvol geld. Even naar Chicago voor een cursusje. Weet je: op Schiermonnikoog leer je evenveel." Volgens Rapmund leverden de klasjes

ook de verkeerde managers op. "Je zag mensen die door al dat jobhoppen in hun carrière nooit geconfronteerd waren met de langetermijngevolgen van hun acties en beslissingen. Daarmee werk je precies dat gedrag in de hand waaruit de kredietcrisis is voortgekomen."

Joost Jolink, bij Nuon verantwoordelijk voor talentprogramma's en co-auteur van het boek *Jongleren met talent*, noemt de klasjes 'talentertainment'. "Stop ermee. Het gaat in de klasjes over van alles, behalve over het werk dat het jonge talent graag wil doen."

### 2 Pitch je bedrijf

De bovenbazen van morgen zijn vandaag veeleisend. Bedrijven die denken een 'offer you can't refuse' op tafel te leggen, worden soms botweg afgewezen. "Ze houden de boot af", verklaart Robert Jan van der Weijden, samen met Wilfred Karreman oprichter van searchkantoor Tracks. "Ze hechten erg veel waarde aan de arbeidsmarktrepulatie van een bedrijf. Als er een smetje op zit, doen ze het niet. Zelfs details wegen ze mee: als ze in twee sollicitatiegesprekken dezelfde vragen krijgen, concluderen ze dat het bedrijf zijn zaken intern niet op orde heeft en zijn ze weg." Bedrijven moeten daaraan wennen, zegt Karreman. "Ze moeten zich als werkgever verkopen. Een sollicitatiegesprek is een *pitch* van je eigen bedrijf. Vertel wat voor bedrijf je wilt zijn en waar je goed in bent."



## Prullenbakzitters houden hun begeleiders van het werk

### 3 Master of your own destiny

Het individualisme ruikt op in managementdevelopment. Van Maarschalkerwaart: "Sollicitanten komen binnen om iets te halen, en pas daarna komen ze iets brengen. En dat 'iets' is dan een specifieke ervaring, een etappe in hun ontwikkeling of een project waarvan ze overtuigd zijn dat ze er goed mee zullen presteren. Daarvan kan het bedrijf profiteren."

Bedrijven richten hun managementdevelopment steeds meer in als een soort (web)winkel met een rijk aanbod waaruit de talenten kunnen kiezen. Meer en meer ligt de regie bij de beoogde topmanagers zelf. Jan Rapmund ziet daarin ook een gevaar. "Talenten krijgen wel kansen, maar te weinig begeleiding."

De manier waarop ze worden geprikkeld is cruciaal, aldus Maarschalkerwaart. "Je moet werk projectmatig inrichten. Dui-

delijke klussen met een kop en een staart. En die mogen heus moeilijk zijn, want deze generatie houdt van een uitdaging. Ik heb er zelf twee bij mij in de straat wonen: 29 en 30 jaar oud, drie auto's voor de deur. Het ontbreekt ze materieel aan niets, maar ze werken er ook dag en nacht voor. Dat komt omdat ze kennelijk op de goede manier worden uitgedaagd."

### 4 Retentie is uit

Het eigenaardige begrip 'retentie' was traditioneel de belangrijkste pijler van managementdevelopment. Later werd het wat vlotter verwoord als 'binden en boeien'. Maar ook dat is passé, denkt Joost Jolink. "Je moet mensen niet koste wat kost proberen vast te houden met salarisverhogingen en extraatjes. De nieuwe generatie wil inhoudelijk interessant werk doen. Geef ze de kans zichzelf

te ontwikkelen. Niet alleen met verticale, maar ook met horizontale loopbaanstappen. Organisaties hebben de neiging mensen vast te pinnen op de plek waar ze de meeste waarde toevoegen. Bij twintigers en dertigers werkt dat averechts. Ze hebben een korte spanningsboog en zijn snel uitgekeken."

Jolink waarschuwt ook voor het doodknuffelen van jong talent. "Je ziet vaak dat ze voor allerlei kortlopende projecten in het bedrijf gevraagd worden. Dat geeft ze het gevoel dat zij de enigen zijn die wat kunnen. Als de eerste grote tegenslag zich aandient, zijn ze totaal uit het veld geslagen. Bovendien zijn hun werkzaamheden gefragmenteerd, ze hebben niet het idee dat ze verankerd zijn in de organisatie." Jolink concludeert: "Geef ze het idee dat ze bij jou nog wat kunnen leren en doseer het succes." ■