

#5 PLEIDOOI VOOR MEER INVESTERINGEN IN JONG TALENT TIJDENS RONDE TAFEL-DISCUSSIE



# OPMARS VAN MEESTER-GEZEL-MODEL

Een afstudeeropdracht, een traineeship of een snuffelstage. Veel organisaties houden zich bij het binnenhalen van jong talent aan beproefde vormen. Toch zijn er vernieuwingen, zo blijkt in de ronde tafel discussie over Jong Talent. Bijvoorbeeld de herwaardering voor het meester-gezel-model.

**D**e toegevoegde waarde van jong talent is eigenlijk in alle organisaties enorm. Daar zijn alle deelnemers van de ronde tafel-discussie, geïnitieerd door Resources Connection en gehouden in de Curatorenkamer van het Academieggebouw van de Rijksuniversiteit Groningen (RuG), het snel over eens.

Maar waarom, vraagt gespreksleider Coen Masier van Resources Connection zich af, zijn zoveel organisaties zo terughoudend met de inzet, en het uitnemen van Jong Talent? En wat is dan echt de toegevoegde waarde van een met- of bijna-afgestudeerde voor een onderneming? Gea Vellinga, algemeen directeur van Q-modus - het bedrijf

dat samen met de RuG het Talentproject heeft ontwikkeld, waarbij top-talenten worden gekoppeld aan leermeesters in een organisatie - ziet here op here dat jonge mensen niet een fissa blik voor onverwachte innovaties kunnen zorgen. Dat wordt onderstreept door Anke Brockmüller, die binnen Q-modus promotieonderzoek doet naar kennisuitwisseling. 'Jonge mensen zijn in staat om innovatie te brengen, zeker in het MKB. Daar staat vernieuwing meestal niet hoog op de agenda. Toelast er nieuwe talenten binnenkomen, die vanuit een totaal ander perspectief naar bestaande processen kijken.' Prof. dr. Geert Sanders, hoogleraar bedrijfskunde aan de RuG, en vanuit de universiteit betrokken bij het Talentproject: 'Het voordeel van het in huis halen van jonge talenten

ten is dat ze niet gehinderd worden door al te veel ervaring of politieke toezanden. Ze zijn fris en onbevangen'. Cathalijne Elings, ooit banker bij ING Bank, en inmiddels bijna een jaar commercieel directeur van Dierpark Emmen, heeft via het Talentproject een rol als 'meester' op zich genomen en leidt als meester een 'gezel' op. Dit traject zet me op scherp. Je haakt verse kennis in huis. In om geval is een van de doelen om de gebokte, soms toevallige successen van de dierenruiter te vangen in modellen, zodat we vooraf beter weten wat wel werkt en wat niet. We willen kortom een theoretisch onderbouwde kader voor investeringen scheppen.

Klaas Jan Noorman, directeur van KNN Milieu, heeft evenals Elings een rood onder zijn hoede gekregen. Noorman is dat ook meester. 'De relatie is toch echt anders dan met een regulier afstudeerproject. Je gaat echt heel intensief om met die persoon. Je moet elkaar durven vertrouwen. Het talent is momenteel scherp, ziet dingen fris en haakt je uit je eigen routines.

Coen Masier: Bij de samenwerking tussen meester en gezel raken organisatie-ontwikkeling en individuele ontwikkeling elkaar. Wat is de kracht van het meester-gezel-model, en is het op brede schaal toepasbaar in organisaties? Sanders: 'De kracht is dat beiden leren. Zowel de meester als gezel worden wijzer gedurende zo'n intensief traject. Daar profiteert de organisatie ook van. Het is prachtig om te zien hoe een gezel op een bepaald moment zelfs in staat is om zijn meester iets te leren. Heel veel mensen die zelf meester zijn, zien ook situaties terug die ze zelf hebben meegemaakt.' Voorzitter dr. S.K. Kuipers van het College van Bestuur van de RuG (en voormalig hoogleraar macro-economie) hoopt en verwacht dat de universiteit en het MKB naar elkaar toe kunnen groeien. 'Traditioneel hebben universiteit en MKB een niet al te sterke band. Omdat het MKB niet zo open staat voor innovatie, en bij het meester-gezel-model gaat het vaak om de behoefte aan innovatie. Hopelijk kan dit initiatief bijdragen. Al blijft het moeilijk om de juiste match te maken. Het laatste namelijk erg nauw of de band tussen meester en gezel gaat werken.'

de talenten onvoldoende. Maar het meester-gezel-concept gaat uit van een een-op-een-relatie en is gericht op de vraag wat kan de toegevoegde waarde van de gezel worden? Vellinga: 'We zijn nu ervaringen aan het bundelen en proberen de effectiviteit van het model op papier te krijgen. Een belangrijke conclusie is dat het elkaar observeren alleen al van enorm belang is. Je moet tijd vinden met elkaar. Ik ken voorbeelden waarin de gezel meerniks met zijn meester om te observeren hoe hij telefonisch met klanten omgaat, hoe hij praat over projecten.

Noorman: 'Als coach, als meester, moet je aanspreekbaar zijn. Eigenlijk altijd. Dat maakt het erg ingrijpend. Het gaat niet om een half uurtje elke twee weken. Je moet continue met elkaar bezig zijn.' Coen Masier: 'Wort er in de huidige tijd voldoende geïnvesteerd in jong talent?'

Kuipers: 'Niet alle bedrijven zijn zich bewust, dat ook in een minder bloeiende economische periode, investeren in human capital van groot belang is voor het innovatievermogen van

**'BIJ EEN TRAINEESHIP BLIJFT ALTIJD HET NADDEEL BESTAAN DAT HET EENRICHTINGS-VERKEER IS. DE ORGANISATIE STORT EEN BERG INFORMATIE UIT OVER DE JONGELINGEN, MET EEN TOON VAN: 'ZO DOEN WE DAT HIER, EN JIJ GAAT HET OK ZO DOEN.'**

organisaties. Financierd-economische parameters winnen het van de social-economische. Het blijft steeds een paradox tussen korte- en langetermijn denken.'

Sanders: 'Ik krijg wel eens déjà-vu-gevoelens. Begin jaren tachtig werden we ook geregeld door angst in plaats van ambitie. Dat is funest voor jonge mensen. Te weinig organisaties durven het aan om jonge mensen binnen te halen die de boel kunnen opschudden.'

Casper Knieriem, directeur van de Talent Academy, een initiatief van de hogescholen InHolland: 'Wij werken vooral met HBO-talent. Daar zie je dat het steeds moeilijker is om tijdens de studie of er direct na praktijkervaring op te doen.

HBO'ers weten vaak nog te weinig zijn jonger dan academici en worden door bedrijven nog niet op waarde geschat.'

Noorman: 'Je kunt zeker veel meer doen met het meester-gezel-concept, als je maar rekening houdt met het feit dat het heel intensief is. Het is daarom veel lastiger te organiseren dan een regulier traineeship.'

Coen Masier: 'Bestaat het meester-gezel-model straks naast bestaande concepten als het traineeship of de afstudeerstage, of zal het die modellen op termijn vervangen?'

Elings: 'Ik denk niet dat het meester-gezel-model al die andere initiatieven kan vervangen, omdat je hier praat over conceptueel talent. Dat is de goddelijke crachten. Je spreekt naar elkaar toe en commitment uit dat veel vreser gaat dan bij een reguliere stage bij een traineeship.'

Sanders: 'Bij een traineeship blijft altijd het nadeel bestaan dat het eenrichtingsverkeer is. De organisatie stort een berg informatie uit over de jongelingen, met een toon van: 'zo doen we dat hier, en jij gaat het ook zo doen.' Dan gebruik je

Kuipers ziet dat iets anders: 'De werkloosheid onder jonge academici en HBO'ers is nog erg laag. Maar je kunt wel stellen dat veel bedrijven weinig vernieuwend omgaan met de talenten die jonge mensen meebrengen. Zeker bij veel academici is het soms een zoektocht naar hun toegevoegde waarde. Per definitie worden er vanaf de universiteit mensen afgeleverd die niet zozeer een vak beheersen, behoudens de mensen die geselecteerd of recht hebben gestudeerd. Dus je praat over mensen die in de praktijk zichzelf zullen moeten bewijzen.

Kuipers: 'Jong talent leeft meer in het nu dan vroeger. Maar door de huidige druk op de arbeidsmarkt zie je toch dat ze wel meer moeten nadenken over hun ambities. De frisheid en onbevangenheid wordt wel iets belemmerd daardoor. Wat me opvalt is dat millennials zich vooral richten op de top vijf procent van de afgeestudeerden. Terwijl organisaties ook andere talenten nodig hebben, mensen die later het fundament van een bedrijf vormen, juist omdat ze wel veel kunnen, maar niet persé de top hoeven te bereiken.'

Noorman: 'Er wordt eigenlijk altijd te weinig geïnvesteerd in jonge talenten. Het moeilijk voor bedrijven is en blijft dat je met jonge mensen op een enkele manier kunt voorstellen hoe het gaat uitpakken.'

## TALENT ACADEMY

Talent Academy heeft als doel het ondersteunen van jonge afgestudeerde HBO'ers in de overgang van studie naar bedrijfsleven door een op maat gesneden ontwikkelingstraject van een jaar. Dit traineeshipprogramma bestaat uit uitdagende projecten bij verschillende bedrijven, diverse (praktijkgerichte)opleidingen en professionele coaching. Voor meer informatie over Talent Academy: 010 - 4133232 ckniერიem@talentacademy.nl

## TALENTPROJECT

Het Talentproject is een innovatief project waarbij kennisuitwisseling centraal staat. Excellente studenten van de Rijksuniversiteit Groningen worden volgens het middellevense glijdensysteem als Gezel gekoppeld aan een Meester, een expert uit het noordelijke bedrijfsleven. De meester heeft ervaringskennis en kan deze aan de leerling/gezel overdragen. De leerling heeft actuele theoretische kennis en kan deze aan de expert overdragen. De meester en de leerling werken gedurende een half jaar samen aan een door het bedrijf voorgesteld onderzoek en streven zo naar een innovatief eindproduct. De kennis die met het project is opgedaan is beschikbaar: Q-modus BV, Gea Vellinga (projectmanager) Tel: 050 3638838, mail: g.vellinga@q-modus.nl of Anke Brockmüller (onderzoeker), mail: a.brockmuller@q-modus.nl www.talentproject.nl

Op de foto van links naar rechts: Gea Vellinga, Casper Knieriem, Klaas Jan Noorman, Cathalijne Elings, Geert Sanders, S. Kuipers en Anke Brockmüller

Dit interview (de vijftien van een reeks van acht over People Management) en deze redactionele special zijn mede mogelijk gemaakt door:

**RESOURCES CONNECTION**  
www.resourcesconnection.nl