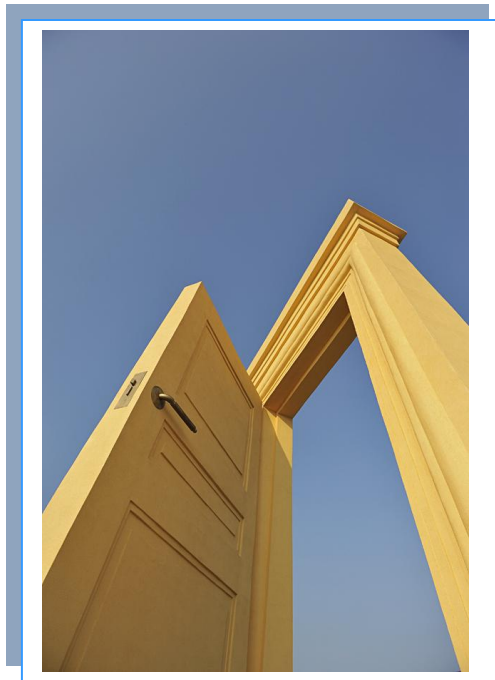


Talent van morgen, vandaag in huis?!

Een kwalitatief onderzoek naar de strijd om
Talent van de toekomst



G.M. de Graaf
Utrecht, 11-07-2011



Universiteit Utrecht

 **randstad**

Colofon:

G.M. de Graaf

Studentnummer: 3174077

Emailadres: miloudegraaf@gmail.com

Datum: 11-07-2011

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master: Organisaties, Verandering en Management

Eerste beoordelaar Universiteit Utrecht: dr. M. Gastelaars

Tweede beoordelaar Universiteit Utrecht: drs. M.G. Slobbe

Voorwoord

De zoektocht naar een dynamische, interessante en betrokken organisatie was in het begin niet makkelijk. Toen kreeg ik een tip over Randstad Nederland, die organisatie zou goed bij mij passen. Ik schreef me in voor een Inhousedag en was enthousiast, hier wilde ik graag afstuderen. Ik heb die dag mijn best gedaan om de goede mensen te spreken, zodat ik een kans zou krijgen om hier te mogen afstuderen. Dit lukte en twee weken later zat ik met Mijntje Nooij en Marleen Breg om de tafel, te praten over eventuele onderwerpen. “De klik” was er en het afstudeerproces begon...

Voor u ligt het resultaat van een zes maanden durend proces, waarin ontdekking, avontuur en hard werken centraal stonden. Ik kreeg veel informatie van mijn begeleider binnen Randstad Nederland en tijdens de workshops op de USBO. Ik wilde graag aan alle wensen voldoen.

Gedurende dit proces heb ik de voorspelde “ups en downs” regelmatig ervaren. De medewerking, de goedkeuring van de opzet en de positieve feedback als “up”, het eindeloze uitwerken van alle interviews achter de laptop, tijdens de zonnigste lente ooit, als “down”. Mezelf opsluiten in de laatste periode voor de deadlines heb ik als lastig ervaren, ik heb in deze periode in ieder geval “nee” leren zeggen...

Ik heb de kans gekregen om dankzij de prettige begeleiding, Randstad Nederland goed te leren kennen. Vanuit de USBO heb ik geleerd hoe ik een kwalitatief, wetenschappelijk onderzoek moet uitvoeren. Een intensieve periode, waarin ik hard heb gewerkt en hard heb genoten, wordt nu afgesloten.

Bij deze zou ik graag een aantal mensen willen bedanken voor hun begeleiding, inhoudelijke steun, maar ook mentale steun, tips en feedback, hun interesse en medewerking.

Allereerst wil ik Mieke Eijsbouts bedanken. Op haar advies heb ik me ingeschreven voor de Inhousedag bij Randstad Nederland. Tijdens deze dag heb ik gesproken met Annelore van Thiel en Mijntje Nooij over de mogelijkheden. Ik wil hen bedanken voor de kans, die ze mij geboden hebben, om binnen Randstad Nederland af te studeren. Ik heb veel steun gehad van mijn begeleider binnen Randstad, Marleen Breg en van mijn begeleiders binnen de USBO, dr. Marja Gastelaars, dr. Jeroen Vermeulen en drs. Michel Slobbe. Ik wil hen allen hartelijk bedanken.

Ik wil graag alle respondenten bedanken voor de medewerking aan mijn onderzoek. Ook aan mijn intervisiegroep heb ik veel steun gehad, het uitwisselen van informatie en tips was heel bruikbaar en bovendien gezellig. Lilian, Lotte en Juliette bedankt voor de vele chatsessies, waarin we konden ‘klagen en vragen’.

Tenslotte wil ik mijn naaste omgeving bedanken. Mijn ouders Bert en Loes, mijn broer Jorik, mijn vriend en maatje Stefan, mijn vriendinnen, te veel om op te noemen. Bedankt voor jullie interesse, geduld, luisterend oor en de korte ontspanningsmomenten. Ik heb jullie op sommige momenten vast vermoeid met mijn verhalen over het onderzoek en was niet altijd de gezellige Milou die jullie gewend zijn.

Daarom wil ik graag laten zien wat het resultaat geworden is! Vanaf dit moment heb ik weer de hele vakantie tijd voor andere activiteiten!

Zonder mijn omgeving had ik dit onderzoek niet kunnen volbrengen.

Ik wens u veel leesplezier,
Milou de Graaf
Masterstudent Universiteit Utrecht
Juli 2011

Samenvatting

De problematiek die in dit onderzoek centraal staat, is de veranderende arbeidsmarkt. Dit is tevens de aanleiding voor dit onderzoek. Ten eerste is dit de krapte op de arbeidsmarkt die verwacht wordt, jonge talenten worden schaars. De werkloosheid onder deze groep is slechts 5% (Bron: UWV, in Randstad's War for Talent, 2010). Ten tweede zal de arbeidsmarkt diverser worden, allochtonen betreden de arbeidsmarkt. "Een toenemende verscheidenheid aan mensen meldt zich aan de grenzen van hedendaagse westerse samenlevingen en bij de entree van arbeidsorganisaties" (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p. 7). "Randstad moet hier iets mee" (Bron: Randstad's War for Talent, p.3). Ten derde blijken hoger opgeleiden kritischer te zijn ten aanzien van bedrijfsculturen en hebben zij hoge verwachtingen van de ontwikkeling van hun specialistische en persoonlijke competenties. "Zo kijkt de veelbesproken Generatie Y (de huidige twintigers) duidelijk anders aan tegen werk, dan de "babyboomgeneratie"" (Bron: Onderzoek Randstad's War for Talent, p.3). Deze veranderingen zijn de aanleiding voor dit onderzoek.

Het eerste doel van dit onderzoek is, inzicht te krijgen in de veranderingen die plaats gaan vinden op de arbeidsmarkt. Er zal aan de hand van documenten- en literatuuronderzoek onderzocht worden of er inderdaad veranderingen op de arbeidsmarkt zullen plaatsvinden en wat deze veranderingen concreet zijn. Een tweede doel van dit onderzoek is, door middel van interviews, te achterhalen welke betekenis de betrokken actoren geven aan deze veranderingen op de arbeidsmarkt, aan de nieuwe generatie en aan Talent in relatie tot Randstad Nederland. Ook wordt onderzocht of de actoren zich bewust zijn van de veranderingen en de invloed hiervan op het werven, selecteren, binden en managen van Talent en het werk van intercedenten. In dit onderzoek worden de termen werven, selecteren, binden en managen samengebracht onder de term talentmanagement. De betrokken actoren in dit onderzoek zijn: rayon-managers, HR-managers, regio-directeuren en de HR-directeur.

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt als volgt:

"Welke gevolgen hebben de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor talentmanagement van talentvolle intercedenten voor Randstad Nederland?"

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag moeten een aantal concepten onderzocht worden. Relevante concepten in dit onderzoek zijn: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, talentmanagement, management van diversiteit in organisaties, dienstverlenende organisaties en intercedenten. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van documentenonderzoek, observaties, oriënterende interviews en semi-gestructureerde interviews. Aan de hand van het literatuur-en documentenonderzoek enerzijds en de interviews en observaties anderzijds, luidt de conclusie van dit onderzoek als volgt:

Wil Randstad Nederland het "Talent van morgen, vandaag in huis halen", dan zal diversiteit weer hoog op de prioriteitenlijst moeten komen te staan. Voor het management is in dit veranderingsproces een cruciale rol weggelegd. Randstad Nederland heeft de nieuwe generatie veel te bieden en andersom. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er een krapte zal ontstaan, dat de nieuwe generatie divers is en tevens hoge verwachtingen heeft ten aanzien van een werkgever en een baan. Randstad Nederland zal als gevolg van deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt mee moeten veranderen, anders gaat veel Talent aan hun deur voorbij. Door de adviezen uit dit onderzoek in acht te nemen, zal Randstad Nederland voorbereid zijn op de strijd om het Talent van de toekomst.

Inhoudsopgave

1. <u>Inleiding</u>	5
1.1 <i>Probleembeschrijving</i>	6
1.2 <i>Aanleiding</i>	8
1.3 <i>Onderzoeksmodel</i>	11
1.4 <i>Onderzoeksvragen</i>	12
1.5 <i>Leeswijzer</i>	12
2. <u>Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk</u>	13
2.1 <i>Veranderende context</i>	13
2.2 <i>Talentmanagement</i>	19
2.3 <i>Management van diversiteit in organisaties</i>	26
2.4 <i>Dienstverlenende organisaties</i>	34
2.5 <i>Intercedent</i>	34
3. <u>Methodologie</u>	37
3.1 <i>Onderzoeksmethode</i>	38
3.2 <i>Kwaliteitscriteria</i>	41
4. <u>Resultaten van het veldwerk</u>	43
4.1 <i>Veranderingen op de arbeidsmarkt</i>	43
4.2 <i>Organisatiecultuur Randstad Nederland</i>	51
4.3 <i>Beeldvorming Randstad Nederland</i>	53
4.4 <i>Werk van een Intercedent</i>	54
4.5 <i>Talent</i>	57
4.6 <i>Talentmanagement</i>	58
4.7 <i>Maatregelen</i>	62
5. <u>Conclusie en discussie</u>	64
5.1 <i>Conclusie</i>	64
5.2 <i>Discussie</i>	73
6. <u>Literatuurlijst</u>	75

1. Inleiding

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Binnen twee jaar zal een zogenoemde “War for Talent” gaan plaatsvinden op de arbeidsmarkt, de strijd om Talent zal losbarsten, blijkt uit interne documenten van Randstad Nederland. Bovendien wordt gewaarschuwd voor een nieuwe generatie, met hoge verwachtingen en een nieuw kijk op “werken”, ook wel “Generatie Y”, “Generatie Einstein”, “Screenagers” of “The Millennials” genoemd. Dit blijft binnen Randstad Nederland niet onopgemerkt. De HR-directeur van Randstad Nederland wil alle medewerkers op deze ontwikkelingen attenderen, blijkt uit oriënterende interviews.

In veel interne documenten van Randstad Nederland, zoals de ‘werkpocket’ en de ‘HR-trends van 2010’ wordt geschreven over deze veranderingen op de arbeidsmarkt. “De relatie tussen de medewerker en de organisatie verandert” (HR-Trends Randstad, 2010, p. 16). “De terugkeer van een krappe arbeidsmarkt is het gevolg van twee onontkoombare demografische ontwikkelingen: vergrijzing en ontgroening” (HR-Trends Randstad, 2010, p.8). Randstad Nederland zal een strategisch beleid moeten gaan voeren om Talent: “Vinden, binden en boeien van Talent wordt prioriteit” (Trends op de arbeidsmarkt, 2010, p. 7). Nu bestaat de indruk, dat managers de neiging hebben om intercedenten aan te nemen die passen bij hun eigen evenbeeld. “Ze nemen mensen aan die passen bij hun eigen plaatje” (gesprek HR-directeur, 07-03-2011).

Naar aanleiding van deze constatering door de HR-directeur, is aan de onderzoeker gevraagd, om aan de hand van een denkbeeldige “thermometer” te peilen of binnen Randstad Nederland wel wordt beseft, dat deze “War for Talent en “Generatie Y” eraan komen. De onderzoeker is tevens gevraagd, om te onderzoeken, wat de beeldvorming van de betrokken actoren binnen Randstad Nederland is over Talent en talentvolle intercedenten. De vraag is hierbij, of dit beeld nog wel aansluit bij de veranderingen op de arbeidsmarkt, of dat het beeld over Talent en de werving, binden en managen van Talent, aangepast zullen moeten gaan worden. Verwacht wordt immers, dat de ‘kweekvijver’ van Talent kleiner en meer divers zal worden. Daarnaast wordt verwacht dat de aankomende generatie, die de arbeidsmarkt zal gaan betreden, andere eisen zal stellen aan organisaties. Randstad Nederland wil aan blijven sluiten bij de veranderingen op de arbeidsmarkt.

Het eerste doel van dit onderzoek is, om inzicht te krijgen in de veranderingen die plaats gaan vinden op de arbeidsmarkt. Er zal aan de hand van documenten- en literatuuronderzoek onderzocht worden of er inderdaad veranderingen op de arbeidsmarkt zullen gaan plaatsvinden en wat deze veranderingen concreet zijn. Een tweede doel is, om door middel van interviews te onderzoeken, welke betekenis de betrokken actoren geven aan deze veranderingen op de arbeidsmarkt, aan de nieuwe generatie en aan Talent in relatie tot Randstad Nederland. Ook wordt onderzocht of de actoren zich bewust zijn van deze veranderingen en de invloed hiervan op het werven, selecteren, binden en managen van Talent en op het werk van intercedenten. In dit onderzoek worden de termen werven, selecteren, binden en managen samengebracht onder de term talentmanagement. De betrokken actoren in dit onderzoek zijn: rayon-managers, HR-managers, regio-directeuren en de HR-directeur. Er zal worden onderzocht of er discrepantie bestaat tussen de literatuur enerzijds en de beeldvorming en betekenissen van de respondenten anderzijds. Tijdens de laatste fase van dit onderzoek worden de eventuele gevolgen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor talentmanagement voor Randstad Nederland beschreven. Tot slot worden aanbevelingen gedaan. In het onderzoeksmodel op pagina 11 wordt bovenstaande, schematisch weergegeven. Om deze doelstellingen te kunnen bewerkstelligen is een passende onderzoeksvraag geformuleerd, welke wordt gepresenteerd op pagina 12.

1.1 Probleembeschrijving

❖ *Beschrijving organisatie en respondenten*

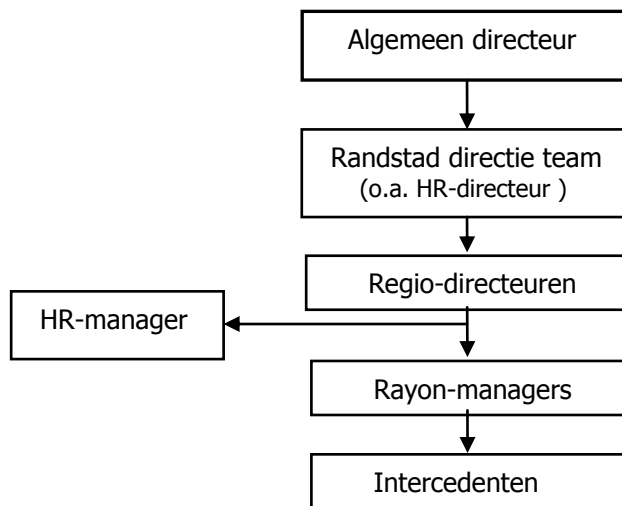
Voor de leesbaarheid van dit onderzoek is het noodzakelijk om de organisatie en de betrokken actoren te beschrijven. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Randstad Nederland. Sinds vijftig jaar speelt Randstad een grote rol op de arbeidsmarkt. Randstad heeft niet alleen vestigingen in Nederland, maar heeft vestigingen wereldwijd. Randstad typeert de organisatie op de Randstadsite als volgt: “De grootste HR-dienstverlener van Nederland en de op één na grootste HR- dienstverlener van de wereld” (bron: Randstad.nl). Op deze site staat ook te lezen dat er wereldwijd 2800 vestigingen zijn.

Randstad Nederland biedt vijf diensten aan: Uitzenden en Detacheren, Professionals, Search & Selection, HR-Solutions en Inhouse Services. Dit onderzoek richt zich op de dienst Uitzenden en Detacheren. Waar gesproken wordt over Talent, wordt bedoeld op potentiële intercedenten. Een intercedent is verantwoordelijk voor het werven, selecteren en aanbieden van flexwerkers aan opdrachtgevers. Van een intercedent wordt kortweg verwacht, dat hij of zij klantgericht, kwaliteitsgericht en resultaatgericht is. Tevens moet een intercedent kunnen plannen, organiseren, luisteren en samenwerken. In het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk, worden de taken en de competenties van een intercedent nader toegelicht (zie pagina 34).

De respondenten, die geïnterviewd gaan worden, zijn mensen die veel invloed hebben op het werven, selecteren, binden van intercedenten en leidinggeven aan intercedenten. Tijdens dit onderzoek worden semi-gestructureerde interviews afgenomen bij vier verschillende categorieën respondenten: regio-directeuren, HR-managers en rayon-managers en de HR-directeur. De respondenten verschillen in leeftijd, maar zijn ouder dan de gemiddelde intercedent. De intercedenten binnen Randstad Nederland zijn veelal schoolverlaters. De respondenten en de intercedenten behoren tot verschillende generaties, met eigen kenmerken, normen en waarden (zie pagina 14 en verder). De verantwoordelijkheden van de respondenten worden hier kort toegelicht.

De regio-directeur besluit of er een vacature is voor de functie van intercedent en voert het eindgesprek. De rayon-manager meldt bij de recruitment afdeling wanneer er een vacature voor een intercedent is en ontvangt tevens een kandidaat wanneer deze een positieve uitslag heeft op de test. Deze test wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 36). De test wordt afgenomen door de recruitment afdeling. De recruitment afdeling maakt de eerste selectie op basis van CV's en motivatiebrieven. De rayon-manager voert selectie- en arbeidsvoorwaardengesprekken met de kandidaten. Ook stelt de rayon-manager een inwerkprogramma op. De HR-manager bewaakt de kwaliteit van de instroom, benoemt het kader voor de arbeidsvoorwaarden en toetst de arbeidsvoorwaarden. De HR-manager heeft expertise en een breed blikveld en is zorgvuldig in het voorkomen van onderdeeloverschrijdende belangen. De HR-manager is onafhankelijk en opereert meer op afstand dan de rayon-manager en de regio-directeur. De procedure rondom het selecteren van een intercedent wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 36).

Genoemde functies kunnen als volgt schematisch worden weergegeven:



Figuur 1, Organogram

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

De problematiek, die in dit onderzoek centraal staat, is de veranderende arbeidsmarkt. Dit is tevens de aanleiding voor dit onderzoek. Ten eerste is dit de krapte op de arbeidsmarkt die terug zal gaan komen, jonge talenten worden schaars. De werkloosheid onder deze groep is slechts 5% (Bron: UWV, in: Randstad's War for Talent, 2010). Ten tweede zal de arbeidsmarkt diverser worden, allochtonen betreden de arbeidsmarkt. "Een toenemende verscheidenheid aan mensen meldt zich aan de grenzen van hedendaagse westerse samenlevingen en bij de entree van arbeidsorganisaties" (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p. 7). "Randstad moet hier iets mee" (Bron: Randstad's War for Talent, 2010, p.3). Ten derde blijken hoger opgeleiden kritischer te zijn ten aanzien van bedrijfsculturen en hebben zij hoge verwachtingen van de ontwikkeling van hun specialistische en persoonlijke competenties. "Zo kijkt de veelbesproken Generatie Y (de huidige twintigers) duidelijk anders aan tegen werk dan de "babyboomgeneratie"" (Bron: Onderzoek Randstad's War for Talent, 2010, p.3). Deze veranderingen zijn de aanleiding voor dit onderzoek.

Naar aanleiding van deze constatering door de HR-directeur van Randstad Nederland is de onderzoeker gevraagd, om aan de hand van een denkbeeldige "thermometer" te peilen of binnen Randstad Nederland wordt beseft dat deze "War for Talent" en "Generatie Y" er aan komen. De onderzoeker is gevraagd om te onderzoeken, wat het beeld is van de respondenten, in dit geval rayon-managers, HR-managers en regio-directeuren, over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is de onderzoeker gevraagd te analyseren wat het beeld is over Talent en de nieuwe generatie(s).

De onderzoeker zal analyseren of dit beeld nog wel past bij de veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals beschreven in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 13), of dat hier discrepantie bestaat. Tevens wordt onderzocht of het werven, binden, selecteren van intercedenten en het leidinggeven aan de nieuwe generatie intercedenten, zal moeten veranderen. Daarnaast wordt onderzocht of het werk van een intercedent moet veranderen. Verwacht wordt immers, dat de 'kweekvijver' van Talent kleiner en meer divers zal worden en dat "Generatie Y" andere eisen stelt aan werk en de werkgever, dan voorgaande generaties (zie figuur 2 op pagina 11, Onderzoeksmodel).

Allereerst zal worden gezocht naar wetenschappelijke en objectieve documenten, die uitwijzen of het wenselijk is, dat de medewerkers van Randstad Nederland op deze mogelijke veranderingen geattendeerd worden. Er zal onderzocht worden of er daadwerkelijk veranderingen op de arbeidsmarkt zullen plaatsvinden en wat deze veranderingen concreet zijn, kortom of de alertheid voor de "War for Talent" en "Generatie Y" terecht is. Tevens wordt onderzocht, welke betekenis de respondenten geven aan Talent en of het beeld over Talent bijgesteld zal moeten worden. Een gevolg kan zijn dat het wervings-, selectie- en bindingsbeleid en het werk van intercedenten zal moeten veranderen, als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

De rode draad in dit onderzoek is de beeldvorming en betekenisgeving van de respondenten over Talent in relatie tot Randstad Nederland, de veranderingen op de arbeidsmarkt en de invloed hiervan op het werven, selecteren en binden van talent en het leidinggeven aan talent, ook wel

talentmanagement genoemd in dit onderzoek. Tot slot wordt onderzocht of het werk van intercedenten bij Randstad Nederland, aangepast zal moeten worden.

Deze beeldvorming wordt in kaart gebracht bij het hoofdstuk Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43). De verwachting van de onderzoeker is, dat de beeldvorming over Talent meer divers zouden moeten worden. Tevens verwacht de onderzoeker dat kritisch moet worden gekeken naar het werk van de intercedent en talentmanagement, om zo aan te kunnen blijven sluiten op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (zie figuur 2 op pagina 11, Onderzoeksmodel).

Documentenonderzoek heeft uitgewezen, dat er veranderingen plaats gaan vinden op de arbeidsmarkt. Vanaf 2011 bereikt de “babyboomgeneratie” de pensioengerechtigde leeftijd en zal de potentiële beroepsbevolking met 60.000 personen per jaar afnemen. “De toenemende vergrijzing maakt dat de noodzaak voor het binnenhalen en behouden van jonge aanwas meer en meer toeneemt om te kunnen voldoen aan de vraag vanuit de klant” (Bron: CBS, in: Castenmiller, 2009, p.16). Het aanbod van banen in de zakelijke dienstverlening zal groeien en de beroepsbevolking zal gaan krimpen, met schaarste als gevolg. Hoogopgeleiden profiteren hier het meeste van. 1 op de 5 Nederlanders verlaat de arbeidsmarkt tussen 2007- 2013. Het zwaartepunt van deze ontwikkeling ligt in de jaren 2010- 2013 (Bron: ROA, in: Randstad’s War for Talent, 2010). Ervaren (jonge) professionals worden schaars, werkloosheid onder deze groep blijft onder de 5% (Bron: UWV, in: Randstad’s War for Talent, 2010). Meer cijfers met betrekking tot deze ontwikkeling worden getoond in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 13).

Daarnaast is veel geschreven over de nieuwe generatie(s), eenduidigheid over de leeftijd (-en) van deze generatie bestaat niet. De tot nu toe bestudeerde theorieën komen in grote lijnen overeen wat betreft de beschreven eigenschappen en kenmerken. Er worden echter verschillende namen gebruikt, om deze nieuwe generatie aan te duiden. De meest voorkomende namen die aan de nieuwe generatie worden gegeven zijn “Generatie Y” en “Generatie Einstein”. “Generatie Y”, geboren tussen 1980-1994, is de generatie die bedrijven de komende jaren proberen binnen te halen. Kenmerken van dit nieuwe Talent zijn: opgegroeid met internet, actief met ‘social media’, netwerkend en ‘mediasmart’ als gevolg van een overvloed aan communicatie. “Generatie Y” is ook op zoek naar authenticiteit, intimiteit, respect, samen netwerken, gezelligheid, zelfontplooiing en eer (Randstad’s War for Talent, 2010). Talent kiest voor een organisatie op basis van de volgende aspecten: organisatiecultuur, inhoud van het werk en beloning (Young Professionals onderzoek, van Meel, 2000). De definitie van de nieuwe generatie in dit onderzoek is gebaseerd op verschillende onderzoeken en staat voor mensen die, globaal gezien, geboren zijn tussen 1980- 1995, hoogopgeleid zijn en echte netwerkers zijn. In het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk, worden de verschillende visies op de aankomende generatie verder beschreven (zie pagina 14 en verder).

Binnen Randstad Nederland wordt een aantal eisen gesteld aan intercedenten. Er wordt van deze mensen verwacht, dat zij resultaatgericht, klantgericht en kwaliteitsgericht zijn. HBO of WO niveau is een vereiste. Zij dienen commercieel daadkrachtig te zijn, moeten kunnen multi-taken, goed kunnen samenwerken, enthousiast zijn en uitstraling hebben. Intercedenten hebben veel persoonlijk contact met flex-werkers, klanten en collega’s. “Het is een uitdagende baan die alle ruimte biedt om je

commerciële en inter-persoonlijke talenten te ontwikkelen. Het is een afwisselende baan met veel ruimte voor initiatief” (bron: Vacature functie intercedent).

De term Talent duidt in dit onderzoek op potentiële intercedenten, om precies te zijn, de ideale intercedent voor Randstad Nederland (HBO en WO opgeleid).

In de adviezen van dit onderzoeksrapport zal aan de hand van interviews, documentenonderzoek en observaties geconcludeerd worden, of en in hoeverre, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gevolgen hebben voor Randstad Nederland.

1.3 Onderzoeksmodel

Bovenstaande kan als volgt schematisch worden weergegeven in het onderzoeksmodel:



Figuur 2, Onderzoeksmodel

1.4 De onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag, die de begeleider binnen Randstad Nederland voorstelde, was gebaseerd op een vraag vanuit de HR-directeur. Deze vraag was omvangrijk en luidde ongeveer als volgt: “Hoe staat Randstad Nederland er voor met betrekking tot de veranderingen op de arbeidsmarkt?”. Na het ontvangen van deze vraag is de onderzoeker zich gaan oriënteren en werd de onderzoeksvraag steeds meer ingeperkt. Er werd een concrete hoofdvraag geformuleerd. Voor kwalitatief onderzoek is het van belang dat de hoofdvraag een open vraagstelling is, dit is het geval in dit onderzoek.

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat, luidt als volgt:

“Welke gevolgen hebben de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor talentmanagement van talentvolle intercedenten voor Randstad Nederland?”

In de hoofdvraag wordt met *Randstad Nederland* geduid op alle betrokkenen, die verantwoordelijk zijn voor talentmanagement van talentvolle intercedenten. De betrokkenen worden vertegenwoordigd door de respondenten in dit onderzoek, welke zijn toegelicht op pagina 6.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden alle relevante concepten besproken. Per concept worden de belangrijkste bevindingen uit andere onderzoeken besproken en worden vergelijkingen gemaakt tussen verschillende theorieën. Vervolgens worden de onderzoeksstrategie, het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethoden besproken. Aansluitend worden de kwaliteitscriteria besproken: de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het veldwerk weergegeven. De interviews worden geanalyseerd en aan de hand van citaten worden de bevindingen verduidelijkt. Na de resultaten worden de conclusie en discussie gepresenteerd.

2. Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, moeten een aantal concepten onderzocht worden. Relevante concepten in dit onderzoek zijn: Veranderende context: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, Talentmanagement, Management van diversiteit in organisaties, Dienstverlenende organisaties en Intercedenten. In dit hoofdstuk worden enkele relevante theorieën beschreven.

2.1 Veranderende context: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

In dit onderzoek is de context van de organisatie een belangrijke factor. Door de maatschappelijke ontwikkelingen zal Randstad Nederland zich moeten aanpassen aan deze context. Van Bentum (2010) parafraseert Pettigrew, Woodman & Cameron (2001), die stellen dat bij het bestuderen van organisatieveranderingen het noodzakelijk is om een aantal aspecten in ogenschouw te nemen. Zij stellen dat organisaties niet goed onderzocht kunnen worden, zodra er niet gekeken wordt naar de context waarin de organisatie zich bevindt. “De context is verweven in de structuren en processen van de organisatie en beïnvloedt de mening en de perceptie van de medewerkers van de organisatie. De omgeving vormt de organisatie en de organisatie vormt de omgeving, dit is geen kwestie van oorzaak en gevolg, maar een interactief proces in relatie met de omgeving”. Het is onmogelijk om de organisatie daar los van te zien (Van Bentum, 2010, p.25). Ook in dit onderzoek is de context relevant bij het bestuderen van de betekenissen en de beeldvorming van de betrokken actoren. De context staat in dit onderzoek voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waar Randstad Nederland mee te maken krijgt. Tevens zal in dit onderzoek rekening moeten worden gehouden met het aspect tijd. De aankomende jaren zal Randstad Nederland waarschijnlijk te maken krijgen met veranderingen op de arbeidsmarkt. Een organisatie heeft een geschiedenis, wordt beïnvloed door de huidige situatie en dient rekening te houden met de toekomst (Van Bentum, 2010).

❖ *Demografische ontwikkelingen*

Op basis van literatuur- en documentenonderzoek, kan worden vastgesteld, dat de krapte op de arbeidsmarkt terug zal gaan komen. Talenten worden schaars (Bron: UWV, in: Randstad's War for Talent, 2010). “De demografische cijfers liegen er niet om: in 2011 zwaaien de “babyboomers” af en dan ontstaat een gat op de arbeidsmarkt om u tegen te zeggen. We hebben jongeren nodig om onze economie draaiende te houden. De cijfers zijn somber, er zijn simpelweg niet genoeg jongeren om ons stokje volledig over te kunnen nemen” (Boschma en Groen, 2010, p.48). Vanaf 2011 bereikt de “babyboom” generatie de pensioengerechtigde leeftijd en als gevolg hiervan zal de potentiële beroepsbevolking met 60.000 personen per jaar afnemen. “De toenemende vergrijzing maakt dat de noodzaak voor het binnenhalen en behouden van jonge aanwas meer en meer toeneemt om te kunnen voldoen aan de vraag vanuit de klant” (Bron: CBS, in: Castenmiller, 2009, p.16). In dit onderzoek zijn de klanten, de opdrachtgevers van Randstad Nederland. De banengroei in de zakelijke dienstverlening, waar Randstad Nederland deel van uit maakt, zal de groei van de beroepsbevolking overtreffen, met schaarste als gevolg. 1 op de 5 Nederlanders verlaat de arbeidsmarkt tussen 2007-

2013. Het zwaartepunt van deze ontwikkeling ligt in de jaren 2010- 2013 (Bron: ROA, in: Randstad's War for Talent, 2010). Ervaren (jonge) professionals blijven schaars, werkloosheid onder deze groep blijft onder de 5% (Bron: UWV, in: Randstad's War for Talent, 2010). Hoogopgeleiden profiteren hier het meeste van. "Voor het jaar 2011 wordt een werkgelegenheids groei verwacht voor hoger opgeleiden" (Bron: CPB, arbeidsmarktprognose 2010-2011, p.44)". "Hoogopgeleiden profiteren van de toenemende vraag van werkgevers met 15.000 banen, zij profiteren niet alleen het meest van de relatief gunstige ontwikkeling in de collectieve sector, maar ook van het feit dat werkgevers de opleidingseisen steeds verder opschroeven" (Bron: CPB, arbeidsmarktprognose 2010-2011, p.44).

Bovendien kan gezegd worden dat de arbeidsmarkt meer divers zal worden, allochtonen betreden de arbeidsmarkt. "Een toenemende verscheidenheid aan mensen meldt zich aan de grenzen van hedendaagse westerse samenlevingen en bij de entree van arbeidsorganisaties" (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p. 7). Zoals ook beschreven in de aanleiding van dit onderzoek, is veel onderzoek gedaan naar de generaties, die de aankomende jaren de arbeidsmarkt gaan betreden. De nieuwe generatie stelt andere eisen aan 'werk', dan de vorige generaties.

❖ **Nieuwe generatie (s)**

Om de nieuwe generatie(s) te werven, binden, selecteren en managen is het noodzakelijk om te weten wat de kenmerken en drijfveren van deze nieuwe generatie(s) zijn. In hoofdstuk 2.2 (zie pagina 21) wordt aan de hand van de theorie van De Moor en Schomaker toegelicht, wat de relatie is tussen de kenmerken en de drijfveren van de nieuwe generatie enerzijds en de commitment en motivatie van deze mensen anderzijds. Maar eerst moet inzichtelijk worden gemaakt wat de kenmerken en drijfveren van de nieuwe generatie(s) zijn. De theorie van Boschma & Groen, Castenmiller en het proefschrift van Bontekoning over de nieuwe generatie(s) zijn leidend in dit onderzoek. Ook de resultaten uit de Nobiles "Motivatiemonitor" zijn belangrijk voor dit onderzoek. De nieuwe generatie kijkt volgens deze onderzoeken en theorieën anders tegen 'werk' aan, dan de vorige generaties. De generatie waar dit onderzoek zich op richt, zijn mensen die zijn opgegroeid in een tijd waarin de welvaart groeide en de consumptiemaatschappij een enorme vlucht nam. Ze zijn opgegroeid in een tijd waarin technologie en apparatuur volop aanwezig waren (Boschma en Groen, 2010).

Er is literatuur geraadpleegd over mensen die zijn geboren tussen 1980-2000. Echter, leeftijd en geboortjaar zeggen op zich niet zo veel. Mensen kunnen in hetzelfde jaar geboren zijn en toch verschillend zijn. De tijd en de wereld waarin de jongeren leven zijn van invloed op hun ontwikkeling, het draait om "de wereld en hoe deze wereld indruk maakt op jonge mensen" (Boschma en Groen, 2010, p. 123). Boschma en Groen hebben gedurende een aantal jaren uitgebreid en kritisch literatuur onderzoek verricht naar de nieuwe generatie die de arbeidsmarkt zal gaan betreden. Generatiegenoten maken ongeveer dezelfde dingen mee en "leven met elkaar in dezelfde tijdsgeest" (Boschma en Groen, 2010, p. 123). Ze delen verschillende kenmerken met elkaar. "Zij geven dezelfde invulling aan waarden, waar aan je kunt zien dat ze tot dezelfde generatie behoren" (Boschma en Groen, 2010, p.125).

Bontekoning (2007) parafraseert Strauss en Howe (1991) in zijn proefschrift. Hij geeft de volgende uitleg van een generatie: "Een generatie bestaat uit een specifieke clustering van cohorten met een onderscheidende 'peer personality'. Een 'peer personality' ontstaat door een gemeenschappelijke

beleving van de aanwezige tijdgeest, door de ontwikkeling van gemeenschappelijke opvattingen en door gemeenschappelijke reacties op de tijdgeest, alsmede door de gevoelde verwantschap met de eigen generatie” (2007, p. 68). “Een generatie vormt haar ‘persoonlijkheid’ in een bepaalde levensfase, door in haar centrale sociale rol actief en kenmerkend te reageren op een belangrijke sociale gebeurtenis. Met haar karakteristieke stijl geeft een generatie een bepaalde vorm aan haar reactie en ontwikkelt zo een duurzame identiteit” (Bontekoning, 2007, p. 68).

Becker geeft een dergelijke omschrijving: “Een generatie bestaat uit een clustering van cohorten, die wordt gekenmerkt door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau, zoals levenslopen, waardeoriëntaties en gedragspatronen en door gemeenschappelijke kenmerken op systeemniveau, zoals generationele cultuur en generationele organisaties” (Bontekoning, 2007, p.71). Bovenstaande theorieën vormen samen, wat in dit onderzoek wordt verstaan onder het begrip “generatie”. De kenmerken en de drijfveren van de nieuwe generatie die centraal staan in dit onderzoek, zijn relevant voor de analyses en worden aan de hand van een aantal theorieën besproken.

In het proefschrift van Bontekoning (2007) staat een schema met daarin de kenmerken van de “screenagers”. Deze zijn geboren tussen 1985 en 2000. Dit schema heeft Bontekoning (2007) gebaseerd op Van Steensel e.a. (2000) en op de al eerder genoemde wetenschappers Boschma en Groen (2006).

Screenagers (1985 – 2000)

Zijn **eigenzinnig, authentiek; het gaat erom wie je echt bent en wat je wel en niet kunt.**

Werken is prettig tijdverdrijf en leren, ontdekken en verkennen; samenwerken moet voldoening opleveren;

Zien autoriteit als relatief; houden van controleerbare macht en **transparantie;** accepteren leiders die authentieke ontwikkeling ondersteunen; houden zich niet aan ‘oude’ grenzen.

Verkeren in verschillende sociale netwerken; **willen zinvolle contacten;** werken doelgericht en zolang het nodig is met belangengroepen; geen energie verspillen. **Leren in multiculturele netwerken,** die zich over de hele wereld uitstrekken; zijn mediasmart.

Zijn **constructief kritisch;** zoeken naar het echte, zijn realistisch zowel positief als negatief. Kunnen veel tegelijk doen (**multitasking**).

Analyseren snel en **weten dat er soms geen goed antwoord is.**

Zijn doelmatig; hebben voorkeur voor duurzaam lange termijn beleid en **zijn gewend aan snelle technologische en voortdurende veranderingen;** houden niet van halfslachtige maatregelen.

Zijn hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties. Hebben vaker een **meervoudige identiteit** dan vorige generaties (bijvoorbeeld Europeaan en Nederlander).

Willen doen waar ze goed in zijn, veel van leren en waar ze gelukkig van worden; **zien kennis als vergankelijk;** zijn gericht op zich authentiek ontwikkelen en op **zelfontplooiing in interactie met anderen.**

Willen leven en laten leven

(Ontleend aan: Bontekoning, 2007 p. 147)

De kenmerken uit bovenstaand schema komen grotendeels overeen met de theorieën van Castenmiller en de Nobiles “Motivatiemonitor”, die verderop in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk, nader worden toegelicht (zie pagina

18). In het proefschrift van Bontekoning (2007) wordt ook een ander bruikbaar schema gepresenteerd (zie pagina 17), met daarin de verschillende kenmerken van de vorige en huidige generaties. Bontekoning (2007) heeft dit gebaseerd op andere onderzoeken en hij vergelijkt de verschillende theorieën. Wat opvalt is, dat de generaties sterk verschillen van elkaar op de genoemde labels mentaliteit, sturen/ leiden, communicatie, analyseren, besluiten, opleiden/ leren, conflicten hanteren.

GENERATIE LABEL	PROTEST GENERATIE 1940-1955	GENERATIE X 1955-1970	PRAGMATISCHE GENERATIE 1970-1985	SCREENAGERS 1985-2000
Mentaliteit	Ambitieuus; hedonistisch; status gevoelig	Nuchter; behoudend; kijken wat werkt; postmaterialistisch; hedonistisch; bescheiden; binden zich zolang het hen uitkomt.	Realistisch kritisch; netwerkers; wat gemakzuchtig; zelfbewust; zelfverzekerd; individualistisch en sociaal; hebben naast werk andere levens; wonen waar het leven hen brengt.	Eigenzinnig; authentiek; werken is prettig tijdverdrijf en leren, ontdekken en verkennen; samenwerken moet voldoening opleveren; autoriteit is relatief;
Sturen, leiden	Verzamelen vertrouwelingen om zich heen; zoeken gelijk, draagvlak; democratiseren; overtuigen; reactief	Verbinden; eigen koers; democratie als instrument; instrumenteel, bedrijfsmatig	Direct; korte termijn resultaten; langere termijn visie; autoriteit moet worden verdiend via kennis en vaardigheden; ondernemend; zakelijk; volgen geen in hun ogen verkeerde richtingen.	Controleerbare macht; transparantie; accepteren leiders die authentieke ontwikkeling steunen; houden zich niet aan 'oude' grenzen.
Communicatie	Overtuigen, retoriek; idealiseren; soms politiek gedrag; binnenskamers soms anders dan buitenskamers.	Realistisch; praktisch; mensen weten zelf wat goed is; concreet	Zakelijk; kennis zoekend; zien onderlinge afhankelijkheid in complexe netwerken; geen zinloze discussies; open, direct, eerlijk	In sociale netwerken; snel; zinvolle contacten; constructief kritisch; werken doelgericht en zolang het nodig is met belangengroepen; geen energie verspillen; kunnen veel tegelijk doen.
Analyseren	Snel; oppervlakkig	Realistisch; kijken wat werkt	Zien complexiteit	Zoeken naar het echte; realistische zowel positief als negatief.
Besluiten	Meerderheid; consensus		Pragmatisch; zicht op korte termijn resultaten; eerlijk; wars van oude politiek en autoriteit; gaat om hier en nu.	Snel; soms is er geen goed antwoord
Veranderen	Idealiseren; problemen oplossen; (her)structureren; niet-zelfreflectief maar schuldige zoekend	Kijken wat werkt; professionaliseren; werken met prestatie systemen; maatwerk	Ambachtelijk verbeteren; kennissystemen; gedegen; zelf regelen binnen eigen beïnvloedingsgebied.	Doelmatig; snel; duurzaam; lange termijn beleid; snelle technologische veranderingen is gegeven; geen halfslachtige maatregelen.
Opleiden, leren	Hoger opgeleid dan vorige generaties; zelfontplooiing	Hoger opgeleid dan vorige generaties	Hoger opgeleid dan vorige generaties; zelfontplooiing in het werk; voortdurend leren	Hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties; doen waar je goed in bent; gaat om wie je echt bent en wat je wel en niet kunt; kennis is vergankelijk; authentiek ontwikkelen; zelfontplooiing in interactie met anderen.
Conflicten hanteren	Vermijden; schuldige zoeken; verzet	Zoeken balans	Evenwichtig	Leven en laten leven

Figuur 3, Generatiekenmerken (Ontleend aan: Bontekoning, 2007, p.92)

Bij de paragraaf 2.3 (zie pagina 26), Management van diversiteit, zal nader worden toegelicht dat tussen deze verschillende generaties, doordat zij een andere wijze van communicatie en een andere werkwijze hebben, conflicten kunnen ontstaan. Daarbij kan een verschil op basis van etniciteit een bron van conflicten vormen. Bij de paragraaf 2.3 wordt bovendien beschreven, hoe deze conflicten voorkomen kunnen worden of opgelost kunnen worden.

Ook andere onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar de kenmerken en drijfveren van de nieuwe generatie. Zo heeft Castenmiller (2009), in tegenstelling tot Bontekoning (2007), zelf een kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder jonge talenten. In 2008 heeft zij onder 2000 mensen een drijfverentest afgenomen. Ook heeft zij 25 diepte interviews afgenomen onder 'jonge talentvolle twintigers'. Het niveau was HBO/WO en de talenten hadden verschillende studieachtergronden. Alle deelnemers hadden in meer of mindere mate werkervaring (Castenmiller, 2009). Castenmiller (2009) hanteert als geboortjaar 1980-1994 en noemt deze "Generatie Y". Boschma en Groen (2010) hanteren als cohort 1988- tot heden en noemen deze "Generatie Einstein". Nobiles (2010) gebruikt in het boek 'Onmisbare munitie in the War for Talent' beide de termen, maar maakt een onderscheid tussen "Generatie Y" en "Generatie Einstein". In Nobiles (2010) wordt uitgelegd dat het verschil is, dat "Generatie Y" geboren is na 1980 en "Generatie Einstein" na 1988. De Einsteiners zijn de "sociaal- technocraatjes" van "Generatie Y", zij worden ook wel de "Google-generatie" genoemd. De generatie communiceert constant. Echter, de kenmerken en attitudes van "Generatie Y" en "Generatie Einstein" komen volgens de onderzoeker vrijwel overeen. "Beide generaties hebben softe drijfveren" (Nobiles, 2010). De verschillende theorieën omschrijven vrijwel allemaal dezelfde kenmerken.

Dit onderzoek richt zich op de mensen, die de aankomende jaren de arbeidsmarkt gaan betreden. Daarom worden in dit onderzoek de geboortejaren 1980 tot 1995 aangehouden en wordt geen onderscheid gemaakt tussen "Generatie Y" en "Generatie Einstein".

De bevindingen van bovenstaande onderzoeken, worden nu kort gepresenteerd.

De mensen, die de arbeidsmarkt gaan betreden, zijn over het algemeen hardwerkende jongeren, die weten dat je er alleen komt als je samenwerkt (Boschma en Groen, 2010). "Groepsdenken en collectieve wijsheid is jongeren via internet met de paplepel ingegoten, de groep weet meer dan het individu" (Boschma en Groen, 2010, p. 181). Uit de Nobiles "MotivatieMonitor", die onder 2055 respondenten met een HBO/WO opleiding gehouden is, kwamen een aantal kenmerken naar voren, die ook door andere auteurs worden genoemd. De eigenschappen komen overeen met de al eerder besproken kenmerken van Castenmiller (2009), Bontekoning (2007) en Boschma & Groen (2010). Plezier, loopbaanbegeleiding en een goede werk/ privé balans op het werk zijn belangrijk voor deze generatie. Tevens is een goede werksfeer belangrijk, blijkt uit het onderzoek dat Nobiles (2010) heeft uitgevoerd. Ook Castenmiller (2009) schrijft, net als Bontekoning (2007), dat sfeer belangrijk is voor deze generatie. "De twintigers vinden sfeer belangrijk op het werk. Er moet ruimte zijn voor ontspanning en een lolletje moet kunnen" (p.24). De jongeren zijn op zoek naar intimiteit als gevolg van de groter wordende wereld (Boschma en Groen, 2010). Boschma & Groen (2010) schrijven dat deze generatie jongeren sociaal is, trouw, samenwerkend en vol zelfvertrouwen. Echte armoede kent deze generatie niet, ze gaan de toekomst vol vertrouwen tegemoet. "Gezellig samen, maar toch met respect voor de individuele wensen van en verschillen tussen iedereen" (Boschma en Groen, 2010, p. 28).

“Geld pur sang is niet de belangrijkste reden om ergens te gaan werken. Zelfontplooiing staat hoog in het vaandel bij deze jongeren” (Boschma en Groen, 2010). Castenmiller (2009) noemt als kenmerk, dat deze generatie anders ambitieus is, “ze willen zichzelf ontwikkelen als mens, gelukkig zijn en plezier hebben. Ze willen zich ‘van binnenuit’ ontplooien” (Castenmiller, 2009, p.17). “Generatie Y” is sociaal: “Zij leven, leren en werken in netwerken. Zij staan continu in verbinding met de wereld om hen heen” (Castenmiller, 2009, p.17). Bovendien is de generatie veeleisend, ze verwachten betrokkenheid en willen veel verantwoordelijkheid op de werkvloer. Kenmerken van het nieuwe Talent zijn verder: opgegroeid met internet, actief op social media, netwerkend en mediasmart als gevolg van een overvloed aan communicatie. “Generatie Y” is ook op zoek naar authenticiteit, intimiteit, respect, samen netwerken, gezelligheid en sfeer, zelfontplooiing en eer (Randstad’s War for Talent, 2010). Talent kiest voor een organisatie op basis van de volgende aspecten: organisatiecultuur, inhoud van het werk en beloning (Young Professionals onderzoek, van Meel, 2000).

Een aantal kenmerken, die door alle bovenstaande onderzoekers zijn beschreven, zijn relevant voor dit onderzoek.

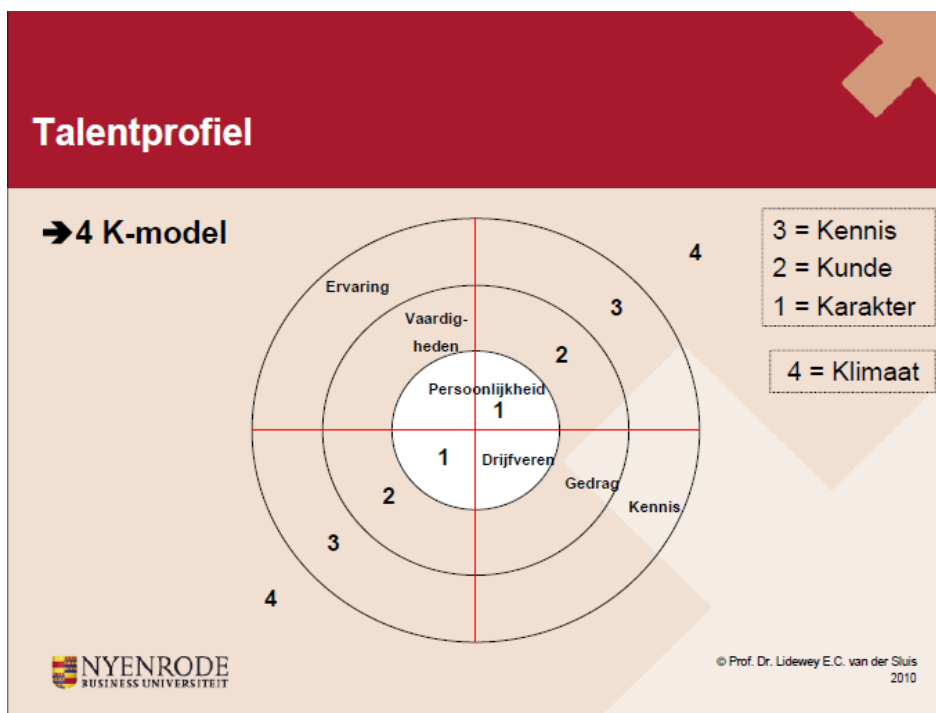
De nieuwe generatie vindt een balans tussen privé en werk heel belangrijk. Binnen een organisatie moet ruimte zijn voor ontwikkeling en zelfontplooiing. Ze verkeren in veel sociale netwerken en zijn mediasmart. Sfeer en gezelligheid is belangrijk, geld daarentegen is minder relevant voor de nieuwe generatie.

Aan de hand van de interviews zal de relatie worden onderzocht tussen deze kenmerken, attitudes, normen en waarden van de beschreven generatie en de betekenissen die de betrokken actoren geven aan Talent in relatie tot Randstad Nederland. Onderzocht wordt wat, bij eventuele discrepantie, de gevolgen zijn voor talentmanagement voor Randstad Nederland. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe Talent ‘gemanaged’ wil en kan worden.

2.2 Talentmanagement

In het vorige hoofdstuk zijn de kenmerken en drijfveren van de nieuwe generatie(s) gepresenteerd. Om Talent te kunnen managen, moet een beeld worden geschetst over wat Talent precies is. In dit hoofdstuk wordt tevens het thema talentmanagement toegelicht. De term talentmanagement staat volgens Van der Sluis (2010), voor het vinden, verbinden, laten bloeien en groeien van Talent (PowerPoint presentatie Van der Sluis, 2010, sheet 1). “Talentmanagement is erop gericht talenten te identificeren, aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen, zodanig dat deze talenten bijdragen aan de strategische doelstellingen van de organisatie” (Van der Sluis, 2010, p.25*). Tijdens de interviews zal aan de hand van topics uit de literatuur, getracht worden te analyseren welke betekenis de betrokken actoren geven aan Talent (-management) in relatie tot Randstad Nederland. In dit onderzoek staat talentmanagement voor het werven, selecteren, binden van en leidinggeven aan Talent. Van der Sluis (2010) heeft een talentenprofiel ontworpen, het 4 K model. Zij baseert haar model op het 3 K model, waarbij de drie K’s staan voor Karakter, Kennis en Kunde. De vierde K staat voor Klimaat. De vier K’s worden hieronder kort toegelicht. Deze uitleg is gebaseerd op een artikel van Van der Sluis (2010), waarin zij haar eigen PowerPoint sheet nader toelicht.

“Volgens het zogeheten 3K-model zijn er drie elementen die het talentprofiel van een individu bepalen: Karakter, Kunde en Kennis. Karakter is de kern en zegt iets over je drijfveren, je persoonlijkheid en je ego. Daaromheen zit een schil: Kunde. Dat zijn je vaardigheden en gedrag. De buitenste schil is je Kennis en je expertise. Voor het zijn van een Talent heb je zowel Karakter, Kunde als Kennis nodig”. Van der Sluis: “Als je lui bent en geen discipline hebt, maakt het niet zoveel uit hoeveel Kunde en Kennis je hebt: je doet er toch weinig mee. Je weet pas wat je ontwikkelpotentieel is, als je jezelf kent op alle drie de punten”. Van der Sluis (2010) voegt aan de drie K’s nog een vierde K toe: Klimaat. Van der Sluis (2010) doelt hiermee op de omgeving waarin je werkt of leert. “De context bepaalt of je een Talent bent”, Van der Sluis (2010). Die omgeving kan bestaan uit docenten, ouders, managers en bestuurders. Deze mensen hebben de verantwoordelijkheid om andermans Talent te laten groeien en invulling te geven aan talentontwikkeling (bron: Van der Sluis, 2010, pagina nummer niet vermeld).



Figuur 4, Talentprofiel
(Ontleend aan: * Van der Sluis, 2010, Op zoek naar het schaap met drie poten)

In dit onderzoek bestaat het Klimaat uit de leidinggevendenden van intercedenten. Zij kunnen het Talent van intercedenten ontdekken, bovendien kunnen zij de intercedenten ondersteunen in hun ontwikkeltraject. Ook de cultuur binnen Randstad Nederland vormt de context van de talentvolle intercedenten. Het Klimaat wordt bepaald door de mogelijkheden tot ontplooiing, anderzijds zorgt een gunstig Klimaat voor het optimaal kunnen ontwikkelen van Talent. Een voorbeeld hiervan zijn de leerlijnen binnen Randstad Nederland die het mogelijk maken voor Talent om zich te ontplooiën. De stijl van leidinggeven blijkt ook van invloed te zijn op de ontwikkelmogelijkheden van intercedenten. In de paragraaf “Stijl van leidinggeven” wordt dit nader toegelicht (zie pagina 25).

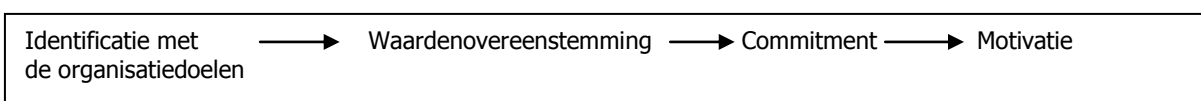
❖ *Werving, binding en selectie*

“De vraag naar gekwalificeerde arbeidskrachten overtreft sinds enige tijd het aanbod. De grote vraag naar personeel concentreert zich in de zakelijke dienstverlening” (Schomaker, 1999, p. 11). Maar niet alleen de werving is een belangrijk punt geworden op de agenda, binding van talentvolle werknemers is ook noodzakelijk. “Parallel aan de inspanningen waarmee aan de mensen wordt getrokken, zijn de pogingen om ze vast te houden” (Schomaker, 1999, p. 12). Vertrek wordt in dit onderzoek gezien als een gevolg van gebrekkige betrokkenheid en motivatie.

Bij de werving en binding van Talent, is de theorie van De Moor (1993) over arbeidsbereidheid, satisfactie en motivatie, belangrijk. Werknemers hebben bepaalde drijfveren nodig om te werken. Er kunnen twee soorten drijfveren worden onderscheiden, extrinsieke prikkels en intrinsieke prikkels (Schomaker, 1999). Extrinsieke prikkels zijn prikkels van buitenaf, ook wel economische en sociale prikkels, deze bepalen de bereidheid tot arbeid. Intrinsieke prikkels zijn groei- en cultuurprikkels, die motivatie bepalen.

“Intrinsieke prikkels wekken innerlijke energie op” (Schomaker, 1999, p. 19). Voorbeelden hiervan zijn zelfontplooiing, zelfwaardering, betrokkenheid, context en inhoud van het werk (Schomaker, 1999). Vinke (1995) en De Moor (1993) wijzen erop, dat voor optimale motivatie, zowel extrinsieke als intrinsieke prikkels nodig zijn.

Waardenovereenstemming tussen de organisatie en de werknemer is een voorwaarde voor betrokkenheid. Wanneer waardenovereenstemming ontbreekt tussen de werknemer en de organisatie, paraphraseert Schomaker, De Moor (1993), kan er geen sprake zijn van betrokkenheid en is er sprake van gebrekkige motivatie (Schomaker, 1999). In onderstaand figuur wordt de theorie van De Moor schematisch weergegeven. Bij het solliciteren van mensen en het werven en binden van Talent wordt de theorie van De Moor (1993) vaak ter ondersteuning geraadpleegd, om passende adviezen te formuleren. Het onderstaande schema moet niet gelezen worden als een causaal model. Dit model is als volgt van toepassing op dit onderzoek: overeenstemming van waarden, ook wel cultuur genoemd in dit onderzoek, is belangrijk om een werknemer te betrekken bij de organisatie en te motiveren om zich in te zetten voor de werkgever. Commitment en motivatie zijn wederkerig in dit onderzoek.



(Figuur 5)

Over de theorie van De Moor (1993) kan gezegd worden, dat volgens commitment vooral van invloed is op motivatie en daarmee op het prestatiegedrag van werknemers. “Deze betrokkenheid waar De Moor (1993) in zijn motivatietheorie op doelt, houdt sterk verband met het concept ‘attitudinal commitment’” (Schomaker, 1999, p.37).

“ ‘Attitudinal commitment’ heeft betrekking op de psychologische band van een werknemer met een organisatie, die tot stand komt door een aantal processen”(Schomaker, 1999, p. 26). Ten eerste, identificatie of betrokkenheid van de werknemers, als gevolg van de wens om bij de organisatie te horen en ten tweede door internalisatie van de waarden van de organisatie door de werknemer. Binnen Randstad Nederland gaan alle nieuwe intercedenten gedurende een tweeweekse

introductieperiode naar “Frits”, dit wordt verder toegelicht op pagina 35. De onderzoeker vraagt zich af of tijdens deze introductieperiode door middel van trainingen en workshops wordt gewerkt aan de psychologische band van de nieuwe werknemers en de organisatie.

Het besef van de werknemer, dat hij of zij morele verplichtingen heeft ten opzichte van de organisatie, is van invloed op de psychologische band (Schomaker, 1999). Dit sluit aan bij de concepten ‘affective commitment’, ‘moral commitment’ en ‘normative commitment’. ‘Affective commitment’ is een positieve attitude ten opzichte van de organisatie. “Wanneer het accent ligt op identificatie met een organisatie en met internalisatie van de doelen en waarden daarvan, dan spreekt men van ‘moral commitment’” (Schomaker, 1999, p. 28). Bij ‘normative commitment’ staat loyaliteit en plichtsgevoel van de werknemer centraal (Schomaker, 1999).

Naar de mening van de onderzoeker moeten werknemers zich uiteraard kunnen identificeren met de organisatiedoelen. Het delen van betekenissen draagt bij aan de betrokkenheid en motivatie, maar verschillen kunnen en mogen naast elkaar bestaan en moeten niet worden genegeerd. Dit zal worden toegelicht bij de paragraaf 2.3 Management van diversiteit op pagina 26. De onderzoeker propageert in dit onderzoek geen langdurige binding aan de organisatie, omdat dit niet past bij de nieuwe generatie. “Zodra de jonge werknemers uitgeleerd zijn, gaan ze zich verder oriënteren op de arbeidsmarkt, op zoek naar andere plekken om zichzelf te ontplooien” (Boschma en Groen, 2010, p. 240). Wel is een speerpunt in dit onderzoek, dat de talenten, gedurende de periode dat ze bij Randstad Nederland in dienst zijn als intercedent, gebonden, betrokken en gemotiveerd zijn. De nieuwe generatie betreedt vol goede moed de arbeidsmarkt en het is dus belangrijk om de nieuwe generatie te werven en te binden, zodat zij gemotiveerd zijn om te werken en beter presteren.

De nieuwe generatie is constant op zoek naar “het hoogste goed, gelukkig worden door jezelf te kunnen zijn, te vinden wie je bent en je leven te leiden naar zoals jij zelf bent” (Boschma en Groen, p.37). Voor jongeren is geluk iets wat vanuit jezelf komt. Uiteraard is dit alleen mogelijk, indien aan de andere behoeften is voldaan. De nieuwe generatie, die centraal staat in dit onderzoek, bevinden zich daarom volgens de geraadpleegde literatuur in de vijfde en bovenste laag van de piramide van Maslow. De piramide van Maslow wordt regelmatig gebruikt in wetenschappelijke onderzoeken. Het is echter wel mogelijk, dat voor sommigen een andere volgorde van de verschillende lagen geldt. De piramide van Maslow blijkt vooral representatief te zijn voor westerse culturen. Uit literatuuronderzoek blijkt dat mensen met een andere etniciteit, andere waarden kunnen nastreven, zie de piramide van Pinto op pagina 26.



Figuur 6, Piramide van Maslow

De piramide van Maslow kan worden gekoppeld aan de auteurs die eerder zijn besproken in dit onderzoek. “Jongeren hebben als belangrijkste waarden in hun leven zelfontplooiing, geluk, authenticiteit en samenzijn” (Boschma en Groen, 2010, p. 39)

“Organisaties doen er goed aan om de Generatie Y serieus te nemen, want juist zij hebben de toekomst”(Castenmiller, 2009, p.39). De nieuwe generatie hecht veel waarde aan een lerende cultuur. Een bedrijf dat loyaliteit ontwikkelt, trekt jonge werknemers aan. Mensen voelen zich hier onderdeel van het bedrijf. Zij willen graag werken in een organisatie waar het niet erg is om fouten te maken. “Generatie Y” leert door vallen en opstaan, door experimenteren (Castenmiller, 2009). Openheid in een organisatie is heel belangrijk. “Feedback geven, vragen en krijgen is er eerder regel dan uitzondering” (Castenmiller, 2009, p. 40). Castenmiller (2009) geeft aan, dat dit een trendbreuk is, omdat in veel huidige organisaties politieke machtsspelletjes een rol spelen. “Generatie Y” vindt de inhoud, de mensen en duurzame resultaten belangrijker. Bovendien is er in een “Y- proof” organisatie ruimte voor gezelligheid en zijn enthousiaste collega’s belangrijk. Een organisatie waar efficiency *het belangrijkste* is, sluit dus niet aan bij de verwachtingen van de nieuwe generatie.

“Generatie Y” wil graag deel uitmaken van een groter geheel en werkt graag samen (Castenmiller, 2009). Om aan te blijven sluiten bij deze generatie zal daarom de nadruk moeten komen te liggen op samenwerken en werken in teamverband. “Generatie Y” vindt interne concurrentiestrijd vervelend en dit werkt voor hen dan ook demotiverend, in plaats van motiverend. “Generatie Y” houdt niet van “rankings”, waarbij aan de hand van toegekende scores of waardes de kwaliteit wordt bepaald.

“Deze generatie beseft dat zij samen meer kunnen bereiken dan alleen” (Castenmiller, 2009, p. 41). Dit is volgens Castenmiller (2009) een trendbreuk, omdat er in veel huidige situaties wel ruimte is voor “afrekenmodellen”, waarbij interne concurrentie voorop staat.

Wat “Generatie Y” ook belangrijk vindt, is dat er een duidelijke visie binnen een organisatie heerst en dat deze wordt gedragen door de hele organisatie. Deze generatie moet de ruimte hebben om actief mee te denken over individuele, strategische doelen. Omdat deze generatie graag een bijdrage wil leveren aan de visie en strategie van de organisatie, zal een manager hen de vraag moeten stellen, hoe een medewerker zelf denkt een bijdrage te kunnen leveren aan de visie van de organisatie (Castenmiller, 2009). Loopbaankeuzes en de keuze voor een bedrijf, maken ze op basis van hun gevoel en intuïtie.

Nog een trendbreuk volgens Castenmiller (2009) is dat “Generatie Y” meer wil weten dan de omzet en harde cijfers aan de hand van staafdiagrammen. Zij willen ontdekken wat de sfeer is, hoe een dag eruit ziet en hoe collega’s met elkaar omgaan op de werkvloer (Castenmiller, 2009).

“In de afweging van een nieuwe baan, neemt “Generatie Y” mee, waar de organisatie voor staat en voor gaat” (Castenmiller 2009, p. 58). Het introductieprogramma moet aansluiten bij wat deze generatie belangrijk vindt, “persoonlijk contact, warmte en snelheid zijn belangrijk” (Castenmiller 2009, p. 58). “Organisaties die op een integrale manier weten in te spelen op “Generatie Y” en de bijbehorende waarden weten te integreren, vergroten hun kans op overleven” (Castenmiller, 2009, p. 69). Uit het, al eerder gepresenteerde, onderzoek van Nobiles (2010) blijkt ook, dat de huidige studenten opleidingsmogelijkheden en coaching belangrijk vinden. 80% van de ondervraagden wil graag ontdekken wat de dagelijkse werkzaamheden zijn. 75% is benieuwd naar de sfeer op de werkvloer en de omgang met collega’s. 60 % geeft aan geïnteresseerd te zijn in de manier waarop individuele talenten worden gestimuleerd. Starters (0-2 jaar werkervaring) en studenten vinden training en cursussen en thuis kunnen werken heel belangrijk. Op de vraag wat men over 5 jaar wil

bereiken op werkgebied, geeft een grote meerderheid aan, dat persoonlijke ontwikkeling het belangrijkste is (Nobiles, 2010).

In 2010 is een arbeidsmarktonderzoek afgenomen bij 1261 respondenten, de jaarlijkse "Make a Move Monitor". Make a Move is een onderdeel van stichting Aiesec Nederland. Aiesec houdt zich bezig met internationale stages, Make a Move met nationale arbeidsgerichte activiteiten. Intelligence Group voert in opdracht van Make a Move elk jaar een arbeidsmarktonderzoek uit. Intelligence Group is een internationaal onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. De "Make a Move Monitor" is van toegevoegde waarde, omdat het recent is uitgevoerd. Er is onderzoek gedaan naar pull factoren voor de genoemde doelgroep. De voornaamste doelgroep van dit onderzoek zijn studenten tussen 18- 25 jaar (91% van het totaal). De definitie van de nieuwe generatie in dit onderzoek is grofweg passend voor mensen die geboren zijn tussen 1980- 1995, zijn hoogopgeleid en echte netwerkers. De respondenten van de "Make a Move Monitor" vallen dus onder de groep, die beschreven is in de definitie van de nieuwe generatie. De doelgroep van de "Make a Move Monitor" studeert of is actief bij een studentenvereniging of sportvereniging in de vorm van een bestuursjaar. De doelgroep heeft interesse om bij een commercieel bedrijf te gaan werken. 16 % van de onderzochte studenten is van allochtone afkomst. De belangrijkste pull factoren voor de gehele doelgroep zijn "inhoudelijk interessant werk, doorgroeimogelijkheden en uitdagend werk" (Make a Move Monitor, 2010, p. 28). Op de vierde plaats staat salaris. Autochtone studenten vinden inhoudelijk interessant werk het meest belangrijk. Allochtone studenten vinden een betrouwbare werkgever belangrijker. Driekwart van de studenten geeft aan, dat zij bij een internationale organisatie willen werken. 55% geeft aan in de consultancy te willen gaan werken, het minst populair is ICT en accountancy (11%). De meest populaire functies zijn consultant (55%) en zelfstandig ondernemer (40%). Allochtonen verwachten 2675 euro te gaan verdienen, autochtonen 2541 euro. Internet is de belangrijkste bron bij de oriëntatie op een baan, gevolgd door beurzen en carrièrewerken en het eigen netwerk. Monsterboard wordt het meest geraadpleegd, gevolgd door Google en Intermediair (Make a Move Monitor, 2010). De voorkeur gaat uit naar contact met de werkgever via Inhousedagen (44%) en informele bijeenkomsten (33%). Allochtonen maken minder vaak gebruik van familieleden om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt, dan autochtonen. 39% geeft aan dat 'gewoon solliciteren' ook een prettige manier is om in contact te komen met de werkgever. Opvallend is dat allochtone studenten de voorkeur geven aan informele borrels om in contact te komen en autochtone studenten liever via bekenden en 'gewoon solliciteren' in contact willen komen met werkgevers. Studenten geven aan dat zij liever worden gebeld, dan dat zij zelf moeten bellen. Aan de studenten van de "Make a Move Monitor" 2010 is gevraagd, op welke wijze zij het meest betrouwbare beeld denken te krijgen van de werkgever. Een Inhousedag geeft de meest heldere beeldvorming, denken de studenten. Informatie via vrienden en bekenden en een informele bijeenkomst dragen bij aan een goed beeld van de organisatie, volgens de studenten. Een carrièrebeurs geeft volgens hen het minst betrouwbare beeld. De meest populaire werkgevers zijn Heineken, Unilever en Shell, inmiddels grote internationale bedrijven van Nederlandse oorsprong. Driekwart van de ondervraagden wil graag bij een grote internationale organisatie werken.

Vanuit het perspectief van de organisatie, moeten de verschillende wervingsmethodes tegen elkaar worden afgewogen. Bij voldoende aanbod van arbeidskrachten wordt externe werving en selectie

vaak gezien als een relatief goedkoop middel. Het opleiden van personeel kost geld en tijd. “Toch kan dit een geschikt middel zijn om in een krappe arbeidsmarkt een kwalitatief hoogwaardige kernbezetting te bereiken” (Kluytmans, 2005, p. 109). Drie stappen, die bij werving belangrijk zijn, zijn de lokalisatie van de doelgroep, keuze van het meest geschikte medium en het opstellen van de boodschap (Kluytmans, 2005). Interne werving is geschikt in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, een nadeel is echter dat er op langere termijn “inteelt en bedrijfsblindheid” kan ontstaan (Kluytmans, 2005, p.109).

❖ *Stijl van leidinggeven*

Om Talent te kunnen managen, is de stijl van leidinggeven relevant. De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het klimaat, waarbinnen potentieel Talent zich kan ontwikkelen, zoals beschreven op pagina 20. Een trendbreuk die Castenmiller (2009) ontdekt is, dat de nieuwe generatie verwacht dat de manager veel tijd voor hen heeft. Bovendien verwacht zij goede coaching en begeleiding. Een manager, die zich autoritair opstelt, kan veroorzaken dat deze generatie afhaakt. “Een leider hoort te inspireren door zijn visie en door wie hij of zij is” (Castenmiller, 2009, p.41). Er is behoefte aan een leider die in staat is mensen te verbinden, sturing te geven aan de hand van de gedeelde visie, teams kan creëren en die zich gelijkwaardig opstelt ten opzichte van de medewerkers (Castenmiller, 2009). Een stijl van leidinggeven die volgens velen hierbij aansluit, is transformationeel leiderschap. Andere benamingen voor deze stijl van leidinggeven zijn coachend leidinggeven, charismatisch leiderschap, inspirerend leiderschap. Deze stijlen hebben gemeen, dat er drie zaken van belang zijn: charisma, coaching door middel van visie en relatiegericht leiderschap (Kluytmans, 2005, p. 357). “De transformationele leider heeft een visie en wekt trots, vertrouwen en respect op. De inspirerende visie van de leider motiveert medewerkers zich extra in te spannen. Daarnaast heeft hij een voorbeeldfunctie, wat hij in zijn eigen gedrag laat zien” (Kluytmans, 2005, p. 357). De transformationele leider geeft feedback aan medewerkers en onderkent de behoeften. Visie is heel belangrijk voor deze leider, visie verbindt de leider en de medewerker. Door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden meer vaardigheden van de leidinggevende gevraagd. “De leidinggevende moet aanzetten tot meer betrokkenheid, meer creativiteit en flexibiliteit. De taak van een transformationele leider is medewerkers meer dan voldoende ruimte te laten hun passies na te streven, hun interesses te volgen en hun projecten uit te voeren (‘binden en boeien’)” (Kluytmans, 2005, p.359).

Het model van Hersey & Blanchard (1982), welke wordt gepresenteerd in het artikel van Wanrooij (2001) biedt zinvolle inzichten. Hersey & Blanchard komen tot de conclusie, dat er geen “one best way to organize” is. De optimale organisatievorm hangt af van de omstandigheden en de persoon aan wie leiding wordt gegeven.

“De managementaanpak hangt af van een aantal situationele variabelen zoals organisatiecultuur, tijdsdruk en de persoon aan wie men leiding geeft”. Een medewerker die net begonnen is, behoort men anders leiding te geven dan een ervaren medewerker (Wanrooij, 2001, p. 83).

In deze paragraaf is een overzicht gegeven van een aantal theorieën over de stijl van leidinggeven. Per situatie en persoon zal een passende stijl moeten worden gehanteerd. Het Talent dat de arbeidsmarkt de aankomende jaren zal gaan betreden, zal een diverse groep zijn. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe verschillende dimensies van diversiteit gemanaged kunnen worden.

2.3 Management van diversiteit in arbeidsorganisaties

❖ *Managen van cultuur in organisaties*

Zoals al eerder beschreven in dit onderzoek neemt de verscheidenheid aan mensen, die zich op de arbeidsmarkt melden, toe. “De maatschappij als geheel en arbeidsorganisaties er binnen vertonen steeds nadrukkelijker een bonte diversiteit aan mensen” (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.7). Organisaties dienen hier gehoor aan te geven. “Maatwerk wordt gevraagd in zowel het primaire proces van dienstverlening als in het personeelsbeleid” (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.7). Deze veranderingen vragen veel van het management van een organisatie. Mensen binnen organisaties selecteren, filteren, onderscheiden, ordenen en interpreteren de hele dag. Wanneer men in contact komt met personen of veranderingen die onbekend zijn, kunnen bestaande opvattingen veranderen of aangepast worden (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002). Beeldvorming en categorisering zijn belangrijke aspecten bij het bestuderen van diversiteit. “Beeldvorming is beladen met emoties en affecties” (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.12). In organisaties komen verschillende beeldvormingen, ideeën, achtergronden, normen en waarden bij elkaar en kunnen complexe situaties ontstaan.

In de vorige paragraaf is de piramide van Maslow weergegeven (zie pagina 22). Daar is vermeld, dat er een kanttekening moet worden gemaakt bij de piramide van Maslow. Pinto heeft onderzoek gedaan naar de behoeftepiramide in andere culturen. Pinto publiceert op zijn website naast de piramide van Maslow, een eigen ontworpen piramide. Hij maakt onderscheid tussen de G-structuur en de F-structuur. Wat opvalt, is, dat Pinto de term structuur gebruikt. Met de term structuur doelt Pinto op de structuur tussen mensen. Deze structuur geeft aan of omgangscodes en de gedragsregels Grofmazig (G) of Fijnmazig (F) zijn. Met structuur doelt hij op de structuur tussen mensen binnen landen, maar ook binnen groepen of regio's. De G-structuur staat voor Grofmazige structuur en hiermee verwijst hij naar de westerse structuur. Deze structuur is lossier en globaler. De F-structuur staat voor Fijnmazige structuur, dit houdt in strakke omgangscodes en communicatieregels. De Turkse en Marokkaanse structuur worden door Pinto tot deze structuur gerekend.



Figuur 7, Piramide F-structuur
(Ontleend aan: <http://www.davidpinto.nl>)

Het hoogste wat iemand in de F-structuur kan bereiken is eer, volgens Pinto. Een goede naam is belangrijk. Dit heeft invloed op de keuze van een organisatie. Bedrijven met een goede naam spreekt mensen uit deze structuur eerder aan. Ook beroepen met een hoge status zijn geliefd bij mensen uit deze structuur, een goed voorbeeld is het beroep van advocaat (bron: <http://www.davidpinto.nl>).

De organisatiecultuur wordt gevormd door gemeenschappelijke doelstellingen, waarden en normen (Stoter, 2007). Betekenisvolle communicatie kan de gemeenschappelijke verstandhouding bevorderen (De Moor, 1994). Neerwaartse communicatie moet niet plaatsvinden aan de hand van voorschrijvende 'dogma's, dit kan leiden tot cynisme of desinteresse bij de werknemers (Stoter, 2007). In een organisatie worden mensen samengebracht met verschillende achtergronden.

"Arbeidsorganisaties hebben met deze toenemende mate van diversiteit te maken als uitdaging van buitenaf" (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.12). De context (in dit onderzoek de 'veranderingen op de arbeidsmarkt'), wordt steeds meer divers en vereist dat organisaties zelf meer divers moeten worden. Een te sterke cohesie binnen een groep vermindert het uitdragen van afwijkende meningen en vergroot daarmee de kans op groepsdenken. Groepsdenken leidt vaak tot een gebrekkige besluitvorming. Waar eigen inbreng en kritisch nadenken van medewerkers niet alleen wordt getolereerd maar zelfs worden gestimuleerd, is de kans op het optreden van groepsdenken kleiner (Kluytmans, p. 363). Gedeelde cultuur, in de zin van het delen van betekenissen, normen en waarden, roept de vraag op in hoeverre het delen van deze betekenissen, normen en waarden door de medewerkers in een organisatie, een voorwaarde is voor samenwerken en het behalen van resultaten (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002). "Als die mate van delen relatief groot blijkt te zijn, beperkt dat uiteraard grotendeels de ruimte voor diversiteit in de organisatie, met uitsluiting als gevolg" (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.106). "Voor het management vloeit hier dus de taak uit voort om ervoor te zorgen dat gemeenschappelijke communicatieve repertoires dienstbaar blijven aan samenwerking en zoveel mogelijk ruimte bieden voor diversiteit" (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.109). Een grote mate van consensus leidt er al snel toe, dat betekenissen binnen repertoires niet langer ter discussie worden gesteld. Dan worden vernieuwend denken en handelen al snel in de kiem gesmoord en krijgen nieuwe ideeën van buiten nauwelijks de kans door te dringen tot de organisatie. Er moet gewaakt worden voor het 'groupthink syndroom', dit is het risico dat kan optreden bij het nastreven van een consensusgerichte cultuur. Er kan een sterk 'wij-zij' gevoel ontstaan, wat conflicten kan veroorzaken. Negatieve bijverschijnselen zijn volgens Stoter: "Een organisatie die arrogant en naar binnen is gericht en waar het succes naar het hoofd is gestegen" (2007, p. 111). Negatieve bijverschijnselen zijn volgens Stoter (2007) verder, het gevoel van onkwetsbaarheid, het niet kunnen verwerken van negatieve feedback, teamleden die elkaar niet durven te bekritisieren en het ontstaan van conformeringdruk. Zodra het management een sterk beroep doet op "management through culture", zoals inspanningen gericht op teambuilding, corporate identity en het creëren van gemeenschappelijke waarden en normen, vergroot dit het risico op uitsluiting. Het benadrukken van het belang van een sterke binding van individuen aan de groep of de organisatie als geheel, zoals eerder is gepresenteerd in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 21), blijkt op gespannen voet te staan met diversiteit in de organisatie (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p. 116). Het management dient te bewaken, in hoeverre de processen binnen de organisatie blijven passen bij individuele medewerkers. Er moet gewaakt worden voor een dwangmatig en geforceerd karakter. Daarnaast dient het management te letten op de blokkades die deze processen opwerpen voor de instroom van individuen met andere ideeën en achtergronden (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002). Diversiteit moet worden opgevat als nieuwe kans en veranderingspotentieel. Dit is noodzakelijk voor het voortbestaan van dienstverlenende organisaties. De komst van anderen kan weerstand oproepen, vanwege angst. Er kan geïnvesteerd worden in training en scholing. "Dergelijke

investeringen kunnen een dubbel effect ressorteren: ze vergroten het potentieel van betrokken medewerkers en laten hen tegelijkertijd zelf een rol spelen bij het afstemmen van waardevolle betekenissen van henzelf met die van de organisatie als geheel. Bovendien, in tijden van een krappe arbeidsmarkt kunnen investeringen de diverse medewerkers aanmoedigen om zich voor de organisatie te blijven inzetten” (Siebers, Verweel, de Ruijter, 2002, p.163). Het ontwikkelen van het vermogen om zich in te leven in wat anderen bezighoudt en bezielt, is een noodzakelijk aspect van management van diversiteit. “Een open houding tegenover personen van een andere cultuur, is een belangrijk element voor het oplossen van communicatieproblemen die voortkomen uit cultuurverschillen”(Stoter, 2007, p. 110).

Randstad Nederland zal door de veranderingen op de arbeidsmarkt, veranderingen moeten doorvoeren in de organisatie. De managers spelen bij de veranderingen binnen de organisatie, een belangrijke rol.

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende managementrollen. Bovendien kan onderscheid worden gemaakt tussen een mannelijke en vrouwelijke stijl van leidinggeven, dit wordt nader toegelicht op pagina 33.

Een weergave van de verschillende managementrollen van Quinn (1997) is hier op zijn plaats. Quinn (1997) hanteert acht managementrollen. De waarden in het model concurreren met elkaar en vullen elkaar aan. De mentor- en stimulatorrol deelt Quinn (1997) in onder het Human Relations Models. Dit model staat voor effectief communiceren, ontwikkeling van ondergeschikten, teambuilding en het managen van conflicten. Volgens dit model leidt betrokkenheid tot inzet. Participatie en consensus zijn de uitgangspunten van dit model. De stijl van leidinggeven is persoons-en relatiegericht. De kernwaarden zijn vertrouwen, begrip en het openlijk delen van ideeën. De rol van innovator en bemiddelaar deelt Quinn (1997) in onder het Open Systeem Model en staat voor het leven met verandering. Een organisatie moet flexibel zijn en zich steeds aanpassen aan de markt. De nadruk ligt op innovatie en verandering. De rollen van controleur en coördinator deelt Quinn (1997) in bij het Intern Proces Model. De nadruk ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden en procedures. Een organisatie wordt stabiel door routines. De rollen van producent en bestuurder deelt Quinn (1997) in onder het Rationeel Doel Model. Dit model staat voor een visie hebben, effectief delegeren, productief werken, plannen en doelen stellen. De organisatie is er om winst te maken. De nadruk ligt op duidelijke richtingen en rationele analyses. De mensen binnen dit model streven naar status en macht. Bevelen en confrontatie zijn typerend voor de wijze van communicatie (Stoter, 2007).

Het valt de onderzoeker op, dat de beschrijving van het Rationeel Doel Model aansluit bij het model van de mannelijke focus in conversaties en de stijl van leidinggeven, zoals weergegeven op pagina 33. Het Human Relations Model sluit aan bij de vrouwelijke focus in conversaties en vrouwelijk stijl van leidinggeven, zie pagina 33. De gevolgen hiervan en de conclusies die de onderzoeker hier aan verbindt, worden beschreven in het hoofdstuk Conclusie en Discussie (zie pagina 64).

Dit onderzoek sluit aan bij de ‘cultural benadering’ uit het boek van Demers (2007). In dit onderzoek staan de betekenisgeving en beeldvorming van de betrokken actoren centraal. Deze ‘cultural benadering’ gaat er van uit, dat cultuur een voortvloeisel is van de geschiedenis van een groep. De cultuur van een organisatie kan niet radicaal worden veranderd. Ook Boonstra (2004) geeft aan, dat complexe veranderingen zich niet lenen voor een planmatige aanpak. “Bij die complexiteit past een vorm van dynamisch samen werkend en samen lerend veranderen, waarbij continu interactief en

bewust de volgende zinvolle stap in het proces wordt gevonden en gezet” (in: Bontekoning, 2007, p. 40). Een cultuur is een dynamisch proces en is sociaal geconstrueerd. De strategie van een organisatie komt voort uit cultuur. De theorie van De Man (2009) sluit hierbij aan. “Cultuurvorming is een meerstemmig proces waaraan het management een belangrijke bijdrage levert” (De Man, 2009, p.33). Cultuur wordt in dit onderzoek dus gezien als een “ongoing process” (Demers, 2007). Bovendien is verandering een langdurig proces (De Man, 2009). Managers moeten zich verdiepen in cultuur en moeten onderdeel uitmaken van cultuur. Dit sluit aan bij het artikel van De Man (2009), die schrijft dat cultuur niet als een instrument kan worden gezien.

Kort samengevat is het uitgangspunt van de onderzoeker dat cultuur een continu proces is. Een manager is zelf onderdeel van de dynamiek binnen een organisatie, de organisatie *is* cultuur en andersom.

Het begrip context is belangrijk bij deze benadering. De organisatiecultuur wordt gevormd door werknemers die allemaal hun eigen ideeën, achtergronden en betekenissen hebben. Bij het bestuderen van een organisatie zijn belangrijke aspecten: symbolen, betekenissen en culturele patronen van gedrag. Demers (2007) parafraseert Berg (1985), die management, door de ontwikkeling van gedeelde ideeën als een manier om ‘collective sensemaking process’ te promoten, stimuleert (Demers, 2007). Echter, dit betekent niet, dat de cultuur homogeen en consensusgericht dient te zijn, verschillende visies en waarheden kunnen naast elkaar bestaan. Dit sluit aan bij het differentiatieperspectief van Martin (2002). Binnen de subculturen heerst consensus. De verschillende subculturen kunnen in strijd met elkaar zijn of in harmonie. Doordat gedeelde waarden een groep mensen verbindt, ontstaan de verschillende subculturen onder mensen. Verschillen kunnen en mogen naast elkaar bestaan. Dit in tegenstelling tot het integratieperspectief, waarbij cultuur een managementinstrument is en ‘alle neuzen dezelfde kant op staan’. De cultuur wordt dan als iets gezien, dat een organisatie *heeft* (De Man, 2009). In deze benadering wordt cultuur als gedeelde aannames, normen en waarden gezien. Deze normen en waarden zijn in harmonie met elkaar en er heerst consensus (Demers, 2007, p. 75-80). Verschillen tussen subculturen en individuen worden genegeerd.

In dit onderzoek worden de betekenisgeving en beeldvorming van de respondenten onderzocht vanuit het differentiatie- en integratieperspectief, er worden overeenkomsten en verschillen gezocht door de onderzoeker. Door te zoeken naar overeenkomsten tussen de betekenissen, maar juist ook de verschillende betekenissen te analyseren, wordt onderzocht hoe de mensen binnen Randstad Nederland tegenover diversiteit staan. Tevens wordt onderzocht of Randstad Nederland een monoculturele of multiculturele organisatie is, of een combinatie van deze twee. Door het hanteren van meerdere perspectieven is de kans kleiner, dat een te eenzijdig beeld over de betekenissen ontstaat. In een monoculturele organisatie wordt gestreefd naar eenheid en wordt verwacht dat men zich aanpast. In een multiculturele organisatie mogen verschillende perspectieven naast elkaar bestaan en ontstaat er spanning wanneer mensen niet zichzelf kunnen zijn. In onderstaand schema worden deze organisatieculturen weergegeven (Bontekoning, 2007, p. 96).

	Monoculturele organisatie	Multiculturele organisatie
Waarden en gedragspatronen	Er wordt gestreefd naar eenheid van opvatting en perspectief, er is één absolute waarheid. Verschillen worden beoordeeld op de mate waarin het nog binnen het kader past. Aanpassen. Voldoen aan de eisen. Het beste van de mensen maken, uitgaande van een ideaal type. Niet bewust van de verschillen. Overtuigen. Leren hoe 'het' moet. Luisteren hoe het moet. Selectieve communicatie Formeel De werkomgeving is bepaald op basis van een ideaal model. Stabiele periodes en plotselinge verandering van bovenaf. Er ontstaat spanning als mensen zich buiten het kader begeven.	Verschillende opvattingen en perspectieven bestaan naast elkaar; er zijn meerdere waarheden; de waarheden zijn relatief. Verschillen worden beoordeeld op hun toegevoegde waarde. Jezelf zijn. Zelfontplooiing bevorderen Bewust zijn van de verschillen Doorvragen. Er wordt van elkaar geleerd hoe 'het' ook kan. Luisteren en praten is in balans Open en directe communicatie Ontspannen en informeel De werkomgeving vormt zich vanuit de werkvorm die ontstaat. Voortdurend veranderen. Er ontstaat spanning als mensen niet zichzelf kunnen zijn
Heersende opvatting	Eenheid en voorspelbaarheid zijn nodig om een organisatie te laten overleven.	Diversiteit is nodig om onze organisatie performance te verbeteren en in de complexere wordende maatschappij te laten overleven.

Figuur 8, Beelden van monoculturele - en multiculturele organisaties (Ontleend aan: Bontekoning, 2007, p. 96)

❖ *Managen van verschillende generaties*

Door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zullen de aankomende jaren verschillende soorten generaties met elkaar moeten samen werken binnen organisaties. In dit onderzoek bestaat er mogelijk een kloof tussen de respondenten, die nauw betrokken zijn bij het talentmanagement van intercedenten, en de nieuwe generatie talenten waarover gesproken wordt. Voor dit onderzoek is het schema van Bontekoning (2007) relevant. Hierin staan de wensen en verwachtingen van "the nexters" (1980-2000), over hoe ze gemanaged willen worden en hun voorkeuren met betrekking tot de organisatie waarin ze werken, opgesomd. Bij het managen van deze jonge generatie zal met een aantal factoren rekening moeten worden gehouden. De voorkeuren in onderstaand schema, sluiten aan bij wat de andere theorieën willen aantonen. Er moet samen met de leidinggevende gezocht worden hoe "the nexters" zich kunnen ontwikkelen. Ze willen graag werken in teams, werken resultaatgericht, zijn op zoek naar uitdaging, willen graag een sterke teamleider en de nadruk ligt op 'samen'. Zij willen graag een bijdrage leveren aan de maatschappij en de organisatiedoelstellingen. Een opvallend verschil is, dat in de theorie van Castenmiller (2009) duidelijk gemaakt wordt, dat organisaties die efficiency de belangrijkste norm vinden, niet passen bij de nieuwe generatie. In onderstaande tabel wordt vermeld, dat een positieve resultaatgerichte cultuur in combinatie met andere voorkeuren, tot de wensen behoort. Er moet dus benadrukt worden dat Castenmiller (2009) schrijft, dat een organisatie die *enkel en alleen* efficiency belangrijk vindt, niet past bij de nieuwe generatie.

Het valt de onderzoeker op, dat onderstaand schema grotendeels aansluit bij het Human Relations Model en de vrouwelijke focus in conversaties en de vrouwelijke stijl van leidinggeven, die staan voor betrokkenheid, participatie, persoonlijke doelstellingen en het openlijk delen van ideeën.

	Hoe willen ze gemanaged worden?	Voorkeuren m.b.t. organisatie
The Nexters 1980-2000	ze meteen als volwaardige krachten behandelen; direct en persoonlijk zaken goed met ze afstemmen; zorg dat ze kunnen leren en werken in teams met andere slimme creatieve mensen; zorg voor een sterke teamleider; zoek samen uit hoe ze zich kunnen ontwikkelen in het werk; voor contactmogelijkheden zorgen met ervaren experts met wie het klikt en waarvan ze veel kunnen leren; geef ze positieve feedback; geef ze een helder realistisch beeld van de werkomgeving; leer hun persoonlijke doelstellingen goed kennen en verbindt deze concreet met de organisatie doelstellingen; los mogelijke spanningen met de leden van de Generatie X'ers vlot op;	duidelijke structuur; werken in teams; positieve resultaatgerichte cultuur; ambitieuze doelstellingen; uitdagingen in organisatie en het werk; duurzame bijdrage aan maatschappij als strategische doelstelling; technologisch geavanceerde werkomgeving; lange termijn beleid, korte termijn resultaten;

Figuur 9, Verwachtingen van The Nexters (Ontleend aan: Bontekoning, 2007, p.98)

Zemke e.a. (2000) hebben een aantal casestudies verricht in bedrijven waar de samenwerking tussen verschillende generaties goed verliep, naar de mening van de verschillende generaties. Zemke e.a. (2000) zien twee belangrijke wegen waarlangs de “intergenerationele” samenwerking kan worden ondersteund. “Open en directe communicatie is belangrijk, over de opvattingen en waarden, die de basis vormen van de verschillen” (Zemke e.a., 2000, p.153-158 in: Bontekoning, 2007, p. 98).

“Het respecteren van diversiteit en het zien en benutten van diversiteit, als mogelijkheid om het (samen)werken te verbeteren”, is de tweede weg. “De eerste weg zorgt ervoor dat de verborgen verschillen bewust worden gemaakt. De tweede weg zorgt voor een perspectief van waaruit verschillen kunnen worden benut in het werk” (Zemke e.a. 2000, p.153-158 in: Bontekoning, 2007, p. 98). Onderstaand schema geeft overzichtelijk weer wat eventuele conflictbronnen tussen verschillende generaties zouden kunnen zijn. In dit schema wordt de nieuwe generatie, waarover in dit onderzoek gesproken wordt, “Millenials” genoemd. Duidelijk is, dat er veel conflictbronnen zijn. Door genoemde adviezen van Zemke e.a. (2000) in de praktijk toe te passen, zouden conflicten tot een minimum beperkt kunnen worden.

Bronnen voor generatieconflicten (Lancaster en Stillman, 2002; Martin en Tulgan, 2000)

Generaties	Baby Boomers (1943-1960)	Generation X'ers (1961-1980)	Millenials (1981-2000)
Conflictbronnen			
Carrière doelen	stralende carrière	Portable carrière	meerdere parallelle carrières
Loyaliteit	naar organisatie	met zichzelf, balans	eigen ontwikkeling
Belonen	geld, titel, erkenning, mooie kamer	Vrijheid	zinnvol werk
Balans	betekenis van 't leven	nu in balans	balans in activiteiten
van baan veranderen	niet goed voor carrière	Is noodzakelijk	dagelijkse routine
Trainen	niet teveel	zoveel mogelijk	onderdeel dagelijks leven
Feedback	1x pj gedocumenteerd	Voortdurend	direct op aanvraag
Waarheid	de waarheid	mijn waarheid	meerdere waarheden
'Met pensioen gaan'	Vervangen	Verversen	hergebruiken

Figuur 10, Bron voor generatieconflicten (Ontleend aan: Bontekoning, 2007, p. 95)

❖ *Managen van diversiteit: mannelijke/ vrouwelijke focus*

Tot slot wordt diversiteit belicht, op gebied van de verschillende seksen. De grote meerderheid van de intercedenten binnen Randstad Nederland is vrouw. De functies in de hoogste laag van de organisatie worden enkel bekleed door mannen. Bij het realiseren van een evenwichtige man-vrouw verdeling, zal deze dimensie van diversiteit gemanaged moeten worden. Mannen en vrouwen focussen tijdens de communicatie op andere punten. Naast verschillende generaties en culturen, kan gender dus een bron van conflicten zijn. Onderstaande tabellen tonen aan, wat mogelijke bronnen van conflicten zouden kunnen zijn. Wanneer een organisatie meer balans tussen het aantal mannen en vrouwen nastreeft, zoals mogelijk het geval is binnen de hiërarchische lagen van Randstad Nederland, dient rekening te worden gehouden met de verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke focus tijdens conversaties en leidinggeven. Wat opvalt in onderstaande schema's is, dat mannen en vrouwen op sommige punten lijnrecht tegenover elkaar staan. De mannelijke focus is gericht op controle, onafhankelijkheid, structuur, doelen, competitie en confrontatie. Zoals Gastelaars beschrijft in haar boek: "doortastend, confronteren en doordrukken in een gesprek, worden vaak 'mannelijk' genoemd" (Gastelaars, 2006, p. 120). Typisch vrouwelijke eigenschappen zijn: samenwerken, luisteren, verplaatsen in een ander en tot slot het gericht zijn op relaties (Gastelaars, 2006). De onderzoeker constateert, dat in de vacature voor de functie van intercedent vooral vrouwelijke kenmerken en eigenschappen worden genoemd, deze constatering wordt verder toegelicht in de Conclusie en Discussie (zie pagina 64). Het advies van Zemke e.a. (2000) kan ook toegepast worden op deze dimensie van diversiteit. Open en directe communicatie is belangrijk om eventuele verschillen te belichten, zodat beide partijen hier rekening mee kunnen houden. De diversiteit moet gerespecteerd worden. Deze adviezen zijn breed van toepassing op de mensen binnen Randstad Nederland, dit wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43) en Conclusie en Discussie (zie pagina 64).

Man's ways of leadership, focussed on:	Woman's ways of Leadership, focussed on:
Top	The middle of things/ the centre
Structure	Process
Goals	Personal growth/ self-fulfilment
Control	Empowerment of others
Dominating	Caring
Position/job	Life as a whole
Planning	Spontaneity
Competition	Collaboration
Talking	Listening
Independent	Building relationships

Figuur 11, Focus stijl van leidinggeven (Ontleend aan: Bontekoning, 2007, p. 102)

Mannelijke focus

Vrouwelijke focus

Independence	Intimacy
Avoid failure	Avoid isolation
Status	Connection
Doing	Feeling
Fixing problems	Understanding emotions
Concealing doubts and dissatisfactions	Sharing doubts and emotions
Public	Private
Dominating	Participating
Political	Personal
Keeping secrets	Sharing secrets
Interested in details of sport, news, politics	Interested in details personal lives
Staying at headlines in business conversation	Mixing important business things with unimportant private things
Telling	Listening
Did I win	Was I helpful
Competition	Cooperation
Do you respect me	Do you like me
Confrontation	Harmony/peacemaker
Disagreement	Seeking agreement

Figuur 12, Focus in conversaties (Ontleend aan: Bontekoning, 2007, p. 103)

De vrouwelijke focus in conversaties ligt bij 'connection, feeling, understanding, participating, personal, interested in details personal lives, listening en helpful'. Dit zijn allen punten waaraan een talentvolle intercedent moet voldoen volgens de vacature in paragraaf 2.5 (zie pagina 34) en de interviews, zoals beschreven bij de Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43). In het hoofdstuk Conclusie en Discussie (zie pagina 64) worden de mogelijke gevolgen van deze focus en de functie van intercedent beschreven. Nog een link die kan worden gelegd is het verband tussen de bronnen van generatieconflicten en de functie van intercedent. Zoals beschreven, een intercedent bevindt zich in twee dienstverleners relaties, maar heeft ook veel contact met de leidinggevende en collega's. Binnen deze relaties kunnen generatieconflicten zich voor doen. De mogelijke gevolgen van deze relaties en de bijbehorende conflictbronnen, zijn besproken op pagina 32.

2.4 Dienstverlenende organisaties

De organisatie waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd, Randstad Nederland, is een dienstverlenende organisatie. Randstad Nederland is een HR-dienstverlener (bron: Randstad.nl). “Dienstverleners werken allemaal in organisaties in de betekenis van bewust opgezette sociale eenheden die hulpbronnen aan hun omgeving onttrekken, met het oogmerk een gespecificeerde reeks producten voort te brengen, en dus hun voortbestaan te continueren” (Gastelaars, 1997, in: Gastelaars 2006, p.24)). Bij hulpbronnen en producten gaat het in het geval van Randstad Nederland om mensen.

“Het initiatief tot de inrichting van de dienstverlening ligt bij de dienstverlener, maar de klanten nemen actief deel aan de processen” (Gastelaars, 2006, p. 26). De “core business” van Randstad Uitzenden en Detacheren, is het samenbrengen van mens en werk. Met andere woorden, een oplossing te bieden voor vraagstukken omtrent personeelsbezetting (bron: Randstad.nl). De klanten van Randstad Nederland komen voor een product, een geschikte medewerker en vragen Randstad Nederland om advies. Het rechtstreekse contact tussen de klant en de medewerker staat centraal. Het vakgebied is: “mens en werk”, “bedrijven en oplossingen” (bron: Randstad.nl).

2.5 Intercedenten

Het Talent waarover in dit onderzoek wordt geschreven, slaat hier vooral op de functie van intercedent. In deze paragraaf worden het profiel, de werkzaamheden, de introductie/opleiding en het selectieproces van een intercedent, beschreven.

❖ *Profiel*

Van een intercedent wordt verwacht dat hij of zij klantgericht, kwaliteitsgericht en resultaatgericht is en tevens kan plannen en organiseren. Ook wordt van een intercedent verwacht dat hij of zij goed kan luisteren en samenwerken. Het startsalaris van een intercedent is 26.000 euro per jaar, met doorgroei tot 40.000 euro per jaar. Het is een fulltime functie en HBO/WO niveau is een vereiste. Het merendeel van de intercedenten binnen Randstad Nederland is vrouw, in een oriënterend gesprek werd een percentage van 73% genoemd. In het STAR- gesprek (verder toegelicht bij ‘selectie intercedenten door Randstad’), wordt getoetst of de kandidaat over de volgende competenties beschikt: commerciële gerichtheid, resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, kunnen plannen en organiseren en kunnen samenwerken. De volgende competenties worden vervolgens nogmaals gemeten in een assessment (verder toegelicht bij ‘selectie intercedenten door Randstad’): klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, kwaliteitsgerichtheid, commerciële gerichtheid, stressbestendigheid, kunnen plannen en organiseren, kunnen samenwerken en oordeelsvorming. Tevens wordt van een intercedent verwacht dat hij of zij ondernemend is in het benaderen van opdrachtgevers en flexwerkers. Belangrijke speerpunten zijn verder: kunnen multi-tasken, enthousiasme en uitstraling (bron: Vacature intercedent).

❖ *Werkzaamheden*

Een intercedent is verantwoordelijk voor het werven, selecteren en aanbieden van flexwerkers aan opdrachtgevers. Een intercedent stelt contracten op en houdt de personeelsdossiers van flexwerkers bij. In de vacature voor de functie van een intercedent staat kort beschreven wat een intercedent

doet. In een aantal regels wordt verteld wat de bezigheden van een intercedent zijn:

“Een intercedent is eigenlijk accountmanager, people-manager en ondernemer” (bron: Vacature intercedent). In de vacature staat verder geen toelichting op deze rollen. Aan de hand van oriënterende interviews heeft de onderzoeker ontdekt wat deze rollen precies inhouden. In de rol van accountmanager is een intercedent verantwoordelijk voor relatiebeheer met de opdrachtgever, acquisitie en het binnen halen van vacatures. In de rol van people-manager is een intercedent verantwoordelijk voor werving en selectie van flexwerkers, functionerings- en beoordelingsgesprekken. In deze rol is een intercedent ook wel loopbaanbegeleider en is hij of zij verantwoordelijk voor de doorstroom en opleiding van flexwerkers. In de rol van ondernemer is een intercedent verantwoordelijk voor het eigen marktplan en jaarplan. Een intercedent heeft veel persoonlijk contact met flexwerkers, opdrachtgevers en collega's. De intercedent heeft te maken met twee soorten 'klanten'; de flexwerker en de opdrachtgever. Er is sprake van twee dienstverlenersrelaties. Verder wordt in de vacature nog het volgende geschreven: “Een uitdagende baan die alle ruimte biedt om je commerciële en interpersoonlijke talenten te ontwikkelen”(bron: Vacature intercedent). Een intercedent is minstens een dag in de week aanwezig bij de opdrachtgever.

❖ **Introductie en opleiding**

Nadat de intercedenten zijn geselecteerd, gaan ze vrijwel direct naar “Frits”. “Frits” is het clubhuis van Randstad Nederland. Het clubhuis is vernoemd naar de oprichter van Randstad Nederland, Frits Goldschmeding. “Frits” is een onderdeel van een Golden Tulip Hotel. Binnen “Frits” is een Randstadvestiging nagebouwd. De intercedenten volgen hier twee weken lang intensieve trainingen en workshops in een groep. In deze nagebouwde vestiging worden rollenspellen uitgevoerd. Ook vinden hier veel opdrachten in teamverband plaats en krijgen de nieuwe intercedenten persoonlijke feedback. Bovendien is er een ‘Randstad- bar’ gevestigd in “Frits”, waar 's avonds op een informele wijze door de nieuwe intercedenten kennis kan worden gemaakt met collega's. De onderzoeker werd tijdens oriënterende interviews geïnformeerd over deze introductieperiode. Er is geen informatie over de introductieperiode te vinden op de website van Randstad Nederland.

Na deze introductieperiode volgt de intercedent gedurende zijn of haar loopbaan diverse trainingen. Ook voert de intercedent werkplekopdrachten en praktijkprojecten uit, om zo aan zijn of haar ontwikkeling te werken (bron: RandstadNet.nl). Intercedenten doorlopen binnen Randstad een meerjarig leertraject. Dit leertraject is onderdeel van de Randstad Academie. Binnen dit leertraject kunnen verschillende activiteiten worden gevolgd. Sommige activiteiten zijn verplicht, andere activiteiten kunnen gekozen worden. Het leertraject bestaat uit vier fasen: blauw, brons, zilver, goud. Als starter begint de intercedent in fase blauw. De intercedent bevindt zich in een nieuwe situatie en heeft behoefte aan houvast en zekerheid. Tijdens deze fase maakt de intercedent zich het vak eigen en is de intercedent bezig met het leren kennen van de organisatie en het aanleren van basiskennis en vaardigheden. In de fase brons wordt de kennis verbreed en verdiept. In de fase zilver gaat de intercedent met complexere opdrachten aan de slag. Experimenteren, vernieuwen en verbeteren staan centraal. In de fase goud is de intercedent bewust bezig met continuïteit, groei en verbetering (Bron: RandstadNet). Deze fasen staan niet beschreven op de openbare website van Randstad Nederland.

❖ **Selectie intercedenten door Randstad**

Een intercedent wordt aan de hand van een aantal selectierondes getoetst op vaardigheden. De selectie bestaat in principe uit een aantal fases.

In de eerste fase is er een CV check. Er wordt gekeken of de kandidaat een HBO diploma heeft en maximaal 1-2 jaar werkervaring. Zodra de kandidaat aan deze eisen voldoet, vindt er vervolgens een telefonische intake plaats. Er wordt onderhandeld over het salaris, het salaris is in principe 1981 tot 2137 euro. Onderhandeling is mogelijk, tot een maximum van 2300 euro. Ook wordt de commerciële gerichtheid getest van de kandidaat, tijdens dit telefoongesprek. Zodra deze telefonische intake goed is verlopen, maakt de kandidaat een test, de 'IC @ work test'. Deze test bestaat uit een capaciteitentest, waarin het HBO werk- en denkniveau wordt getoetst. Tevens wordt getest of de kandidaat kan 'multitasken'. De kandidaat krijgt een aantal 'situatievragen', waarbij de werkomgeving van een intercedent wordt beschreven en wordt getoetst hoe de kandidaat reageert in bepaalde situaties. Wanneer de kandidaat geslaagd is voor deze test, gaat hij of zij op STAR gesprek bij een recruiter. Eventueel kan hierna nog een 'referentiecheck' worden afgenomen. Wanneer de kandidaat het STAR gesprek met succes heeft doorlopen, gaat de kandidaat op assessment bij het selectiebureau Meurs. In opdracht van Randstad Nederland neemt dit bureau alle assessments af bij sollicitanten voor de functie van intercedent. In dit assessment wordt getracht een persoonlijkheidsschets te maken van de kandidaat. Er wordt aan de hand van een rollenspel met een acteur gekeken, hoe de kandidaat omgaat met een commercieel klantbezoek. Ook vindt er een gesprek met een psycholoog plaats en krijgt de kandidaat een postbak oefening. Hierbij wordt de kandidaat getest op het stellen van prioriteiten en het structureren van veel informatie. Slaagt de kandidaat voor het assessment, dan volgt het eindgesprek. In dit gesprek praat de kandidaat met de regio-directeur en de rayon-manager. Zij nemen het definitieve besluit. In deze laatste fase wordt gekeken waar de intercedent geplaatst kan worden en worden de arbeidsvoorwaarden opgesteld.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe het onderzoek is uitgevoerd. Dit stelt anderen in staat om het onderzoek te beoordelen en eventueel te herhalen.

Dit onderzoek is een kwalitatieve casestudy, omdat een groep, de betrokken actoren die verantwoordelijk zijn voor talentmanagement van talentvolle intercedenten, onder alledaagse omstandigheden wordt onderzocht. Het gaat in dit onderzoek om een complex case, wat vraagt om een onderzoek met diepte interviews. De onderzoeksverschijnselen worden in de praktijk in samenhang bestudeerd, de onderzoeker is veel aanwezig bij Randstad Nederland en interviewt de betrokken actoren in hun eigen omgeving. Een ander kenmerk van een casestudy is, dat gebruik wordt gemaakt van verschillende methoden. In dit onderzoek wordt getracht de betekenisgeving van de betrokken actoren te begrijpen in de context. Een aspect van de context is de omgeving waarin de betrokken actoren werken en geïnterviewd worden, dit zijn de kantoren en de vestigingen van Randstad Nederland. Ook de veranderingen op de arbeidsmarkt waar Randstad Nederland mee te maken krijgt, is een belangrijk facet van de context. Er wordt gedurende het hele onderzoeksproces gelet op artefacten, welke gepresenteerd worden bij de het hoofdstuk Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43).

In dit onderzoek zal blijken dat een dimensie van diversiteit, namelijk etniciteit, opvalt. Deze dimensie blijkt een extreem en opvallend voorbeeld te zijn van een dieperliggende oorzaak van de problemen die Randstad Nederland als organisatie op het gebied van diversiteit, heeft. Dit onderwerp bracht tijdens de interviews meer te weeg, dan dat de onderzoeker op voorhand had voorzien.

In dit onderzoek wordt een beperkt aantal actoren onderzocht. De centrale onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn regio-directeuren, HR-managers en rayon-managers. Dit zijn drie groepen die allemaal nauw betrokken zijn bij talentmanagement van talentvolle intercedenten. De rayon-manager en regio-directeur zijn leidinggevend en de HR-manager adviseert de leidinggevend. De respondenten geven dus vanuit een bepaald perspectief antwoord op de interviewvragen. Het is mogelijk dat de respondenten belang hebben bij het geven van gewenste antwoorden.

De onderzoeker houdt hier rekening mee tijdens het afnemen van de interviews.

Bij het selecteren van respondenten is bewust gelet op het uitkiezen van respondenten uit zoveel mogelijk regio's om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen van de betrokken actoren. Ook is bewust gekozen om mensen te interviewen die minder dan 5 jaar in dienst zijn en mensen die al langer bij Randstad Nederland werken.

Aan de hand van genoemde punten kan onderzocht worden of er verschillen te ontdekken zijn tussen de respondenten, met als verklaring de regio's waarin zij werken, de leeftijd en de loopbaan. De respondenten zijn in het onderzoek niet aangeduid met hun naam. Er is bewust gekozen om alle respondenten in het hoofdstuk Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43) aan te duiden met "hij", dit om de anonimiteit te waarborgen. De onderzoeker heeft pas in het laatste stadium, bij het schrijven van de Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43), alle respondenten met "hij" aangeduid. De verschillende antwoorden van mannen en vrouwen zijn dus wel als zodanig bekend bij de onderzoeker, waardoor de verschillen tussen mannen en vrouwen wel mee genomen konden

worden bij de analyses. Bij sommige citaten, zijn de respondenten met hun functie of regio aangeduid, omdat dit van toegevoegde waarde is voor het onderzoek.

De interviews zijn aan de hand van de drie fases van Boeije (2005) geanalyseerd: 1. open coderen, 2. axiaal coderen en 3. selectief coderen. De interviews zijn eerst handmatig open gecodeerd. De onderzoeker vond dit niet nauwkeurig genoeg en heeft in deze fase besloten om gebruik te maken van het codeerprogramma MaxQda. In deze fase is geprobeerd zo dicht mogelijk bij de tekst te blijven, waardoor zo min mogelijk informatie verloren ging. Dit programma gaf de onderzoeker de mogelijkheid om de tekst aan de hand van bepaalde codes te ordenen, waardoor de informatie overzichtelijk werd en beter geïnterpreteerd en geëvalueerd kon worden. De codes zijn voortgekomen uit de interviews. Vervolgens zijn de fragmenten axiaal en selectief gecodeerd. Het eerste doel van axiaal coderen is, uit te maken wat belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek zijn. Het tweede doel van axiaal coderen is, het reduceren van de gegevens en van het aantal codes (Boeije, 2006). Axiaal coderen is een manier om de codes uit de eerste fase te ordenen. Tot slot zijn de fragmenten per code gestructureerd, deze fase heet selectief coderen. In deze fase zijn verbanden gelegd en zijn kerncategorieën gevormd. Per kerncategorie zijn de resultaten samengevat in het hoofdstuk Resultaten van het veldwerk (zie pagina 43).

3.1 Onderzoeksmethode

❖ *Documentenonderzoek*

De case was betrekkelijk eenvoudig te bepalen. Gedurende het onderzoekstraject zijn verschillende dataverzamelmethode gebruikt. Ter oriëntatie is de onderzoeker het onderzoeksproces gestart met documentenonderzoek om zo meer te weten te komen over het onderwerp. In eerste instantie zijn veel documenten bestudeerd die door Randstad Nederland werden aangereikt.

Enkele voorbeelden hiervan zijn de werkpocket, de HR- trends en een rapport van de traineegroep over de “War for Talent”. Aan de hand van documentenonderzoek is getracht zoveel mogelijk informatie te verzamelen, zodat de aanleiding en de context van het onderzoek helder werden. De onderzoeker heeft zich aan de hand van documenten over Randstad Nederland, verdiept in de organisatie. Alleen het bestuderen van interne documenten van Randstad Nederland, zou niet toereikend zijn. Naast de documenten van Randstad Nederland, zijn daarom ook andere documenten bestudeerd, onder andere van het Sociaal Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek. Ook is gezocht naar wetenschappelijke literatuur, zodat een theoretisch kader geschreven kon worden ten behoeve van de interpretatie van de resultaten. Er is veel informatie bestudeerd over de veranderingen op de arbeidsmarkt, “Generatie Y” en talentmanagement.

❖ *Observaties*

De onderzoeker heeft veel geobserveerd. Deze observaties zijn, naast de resultaten uit de interviews en het documentenonderzoek, gebruikt voor de conclusies van dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van de methode participerende observatie (Boeije, 2008). De onderzoeker is aanwezig geweest bij sollicitatiegesprekken en vergaderingen. De onderzoeker heeft tevens een aantal dagen meegelopen met recruiters, intercedenten en rayon-managers, waardoor de werkomgeving en het klimaat binnen Randstad Nederland van binnenuit konden worden ervaren. Bovendien heeft de onderzoeker

gedurende het hele onderzoekstraject een werkplek toegewezen gekregen. Door deze meeloopdagen en de werkplek op het hoofdkantoor is een specifieke “insider-view” gecreëerd, waardoor gedurende het onderzoek nog meer informatie is verzameld en het onderzoek beter onderbouwd kon worden (Baarda, de Goede, 2005). De onderzoeker luisterde aandachtig tijdens gesprekken en maakte onopvallend aantekeningen, over wat gehoord, ervaren of gezien werd. Er is met name gelet op signalen die te maken hebben met de beeldvorming over Talent en over het wervings- en selectieproces, in alle lagen van de organisatie.

Tijdens een meeloopdag is een intercedent nauwlettend geobserveerd, er is gelet op het uitvoeren van taken en het contact met de rayon-manager.

Ook is een dag geobserveerd bij het selectiebureau Meurs. Dit bureau voert de selecties van intercedenten in opdracht van Randstad Nederland uit. Alle sollicitanten zijn een dag aanwezig bij Meurs, om getest te worden, zoals beschreven in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk, bij de paragraaf over intercedenten (zie pagina 34). De onderzoeker is aanwezig geweest bij meerdere sollicitatiegesprekken met intercedenten. Het was interessant om te zien, hoe de intercedenten beoordeeld werden bij binnenkomst en na afloop van de gesprekken. Gedurende de interviews heeft de onderzoeker veel verschillende vestigingen bezocht, verspreid door het hele land. De onderzoeker heeft grote en kleine vestigingen gezien en heeft hierbij gelet op de inrichting, het interieur en de onderlinge sfeer tussen de intercedenten. Tijdens de Open Carrière avond heeft de onderzoeker geobserveerd wat de eerste reacties waren, op de mensen die binnenkwamen. De onderzoeker is aanwezig geweest tijdens een middag- en avondsessie van de Business Course van Randstad Nederland. De onderzoeker heeft hier met name gelet op de reacties van de aanwezigen op verschillende type mensen. Ook is gelet op de reacties van de directie op de presentaties van de studenten over het imago en de identiteit van Randstad Nederland. In deze presentaties werd kritiek geleverd op Randstad Nederland als organisatie. Tevens heeft de onderzoeker een dag meegelopen bij Randstad Graduates, een onderdeel van Randstad dat beschikt over een talentenpool. De onderzoeker is aanwezig geweest tijdens meerdere intakegesprekken.

❖ *Oriënterende interviews*

Gedurende het hele proces heeft de onderzoeker oriënterende interviews afgenomen bij recruiters en andere betrokkenen om zoveel mogelijk informatie te vergaren. Deze interviews lijken op “gewone gesprekken”. Het doel van deze interviews is om, op informele wijze, te ontdekken hoe de geïnterviewde persoon tegen bepaalde dingen aankijkt. Zonder geluidsapparatuur praten mensen vrijer en zo kon, op informele wijze, veel nuttige informatie verzameld worden. Ook zijn in de allereerste fase van het onderzoek, een aantal verkennende interviews afgenomen om te achterhalen, wat de opdrachtgever graag wilde laten onderzoeken. In deze interviews probeerde de onderzoeker zich een beeld te vormen, van de functies van de betrokken actoren en hun rol ten opzichte van intercedenten. Tijdens meeloopdagen vroeg de onderzoeker bijvoorbeeld op informele wijze aan een rayon-manager, wat voor hem of haar nu een talentvolle intercedent is.

❖ *Semi- gestructureerde interviews*

Ter verdieping zijn achttien semi- gestructureerde interviews afgenomen onder HR-managers, regio-directeuren, rayon-managers en de HR-directeur. Het doel van deze interviews is om zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de betekenissen en de beeldvorming van de betrokken actoren, zodat antwoord kon worden gegeven op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag. Ten aanzien van een onderzoek, waarbij de betekenisgeving wordt onderzocht, zijn er interviews nodig om de dieper liggende waarden en veronderstellingen te achterhalen (Bontekoning, 2007). De betekenisgeving kan niet worden onderzocht door middel van vragenlijsten en enquêtes. Ook dient bij het onderzoeken van betekenisgeving en beeldvorming, rekening te worden gehouden met subculturen (Bontekoning, 2007). Deze adviezen heeft de onderzoeker in acht genomen.

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, dat vanuit een interpretatieve benadering is uitgevoerd. De topics in de interviews zijn gebaseerd op documenten- en literatuuronderzoek en de observaties. De onderzoeker luisterde actief naar de respondenten en heeft af en toe samengevat wat de respondent heeft gezegd, zodat getoetst kon worden of de respondent goed werd begrepen. De “doorvragen” lagen van tevoren niet vast. De onderzoeker was bij het afnemen van semi-gestructureerde interviews vrij om de volgorde en de formulering van de vragen aan te passen, zodra dit beter uit kwam (Baarda, de Goede, 2005).

❖ *Interviewtopics/ vragen*

In dit onderzoek zijn de respondenten aan de hand van topics geïnterviewd. De onderwerpen lagen wel vast, maar de letterlijke vragen niet. Hierdoor kon de onderzoeker goed inspelen op de situatie en zat de onderzoeker niet vast aan een schema met interviewvragen. In dit onderzoek zijn de respondenten persoonlijk geïnterviewd. Het interviewinstrument is een topiclijst. De topics zijn gebaseerd op literatuurstudie en vooronderzoek. Er zijn proefinterviews afgenomen en na deze interviews is de topiclijst verder gespecificeerd en aangepast. Er is rekening gehouden met de psychologische volgorde van de topics. Eerst zijn een aantal eenvoudige en open vragen gesteld, zodat de respondent ingespeeld raakt op de interviewer. Vervolgens zijn verdiepende vragen aan de respondent gesteld. De topics zijn op chronologische volgorde gerangschikt.

3.2 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van het onderzoek wordt mede bepaald door de mate van betrouwbaarheid en de interne en externe validiteit. Door deze paragraaf wordt voor de lezers de mogelijkheid gecreëerd om na te kunnen gaan, wat de onderzoeker heeft gedaan. Dit is een belangrijke voorwaarde om het onderzoek wetenschappelijk te kunnen noemen.

❖ **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de mate van herhaalbaarheid. Echter, bij kwalitatief onderzoek is dit vrijwel onmogelijk. Mocht dit onderzoek door een andere onderzoeker worden herhaald, dan zullen de analyses anders zijn. Dit heeft te maken met subjectiviteit, die in zekere mate altijd aanwezig is bij een kwalitatief, interpretatief onderzoek. Vanwege het feit dat de onderzoeker een werkplek toegewezen heeft gekregen bij Randstad Nederland, zal extra worden gelet op het feit dat de onderzoeker vanuit een objectieve en kritisch bril blijft kijken naar de problemen en de meningen van mensen binnen Randstad Nederland. Voor kwalitatief onderzoek geldt, dat de onderzoeksconclusies controleerbaar en inzichtelijk moeten zijn (Baarda, de Goede, 2005). In sommige gevallen is er misschien, onbewust, sprake geweest van beïnvloeding door het toeval. Deze fouten zijn niet systematisch en er kan van worden uitgegaan, dat (te) positieve antwoorden wegvallen, tegen (te) negatieve antwoorden. Om de analyses kracht bij te zetten zal de onderzoeker zoveel mogelijk gebruik maken van citaten, zodat de analyse inzichtelijk wordt voor de lezer. De onderzoeker heeft veel documenten aangereikt gekregen vanuit Randstad Nederland om zich in te kunnen lezen in het onderwerp. Bovendien zijn veldnotities gemaakt en werd een logboek bijgehouden. Er is nagedacht over eventuele vooroordelen en de onderzoeker probeerde zich hiervan bewust te zijn. Er heeft overleg plaatsgevonden gedurende het onderzoeksproces met studiegenoten en begeleiders. Een kritische en frisse kijk ('peer-debriefing') op de analyses van 'buitenstaanders' heeft bijdragen aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van opnameapparatuur, zodat de interviews terug geluisterd konden worden. Op deze manier kon gecontroleerd worden of er geen belangrijke dingen overgeslagen werden door de onderzoeker (Baarda, de Goede, 2005).

❖ **Interne validiteit**

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de betekenisgeving van de betrokken actoren, zijn vier verschillende categorieën actoren geïnterviewd: regio-directeuren, HR-managers, rayon-managers en de HR-directeur. Per categorie zijn ongeveer zes respondenten geïnterviewd, zodat een zo goed mogelijk beeld kon worden gevormd over de betekenisgeving. Bovendien is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingstechnieken ('triangulatie'). Er is gebruik gemaakt van documenten onderzoek, observaties, oriënterende en informele interviews en semi-gestructureerde, formele interviews. De respondenten zijn in hun eigen omgeving geïnterviewd, in een afgesloten ruimte. Het doel hiervan was voor de onderzoeker, dat de respondent zich prettig en veilig zou voelen. Ook is, voorafgaand aan de interviews, vermeld dat de respondenten niet met naam en functie zouden worden geciteerd. De onderzoeker hoopte hiermee te bereiken, dat de respondenten vrij uit spraken. Deze methodes hebben de onderzoeker bruikbare informatie verschaft over het onderwerp, waarin de onderzoeker geïnteresseerd was.

❖ **Externe validiteit**

Het onderzoek is zeer goed bruikbaar voor Randstad Nederland, omdat het onderzoek volledig op Randstad Nederland is toegespitst. Alle actoren werken bij Randstad Nederland. Bovendien zijn interne documenten van Randstad Nederland gebruikt. Met de generaliseerbaarheid, ook wel externe validiteit of overdraagbaarheid genoemd wordt de mate bedoeld, waarin een bredere reikwijdte kan worden toegekend aan de resultaten, dan het onderzochte geval zelf. Voor vergelijkbare bedrijven en organisaties die hoogopgeleide jonge talenten willen aantrekken en die te maken zullen krijgen met veranderingen op de arbeidsmarkt, kan dit onderzoek ter inspiratie gelezen worden. Doordat de onderzoeker bewust respondenten uit verschillende regio's en met verschillende loopbanen geïnterviewd heeft, wordt de reikwijdte vergroot. Het theoretisch kader is overdraagbaar op andere organisaties (Baarda, de Goede, 2005). Ook kan dit onderzoek als basis dienen voor vervolgonderzoek binnen Randstad Nederland of voor vergelijkbare organisaties die zich bezighouden met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het veldwerk beschreven.

4. Resultaten van het veldwerk

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksmethode weergegeven en is beschreven hoe de onderzoeker te werk is gegaan. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het veldwerk gepresenteerd. Na het open, axiaal en selectief coderen van de transcripten, het analyseren van de observaties en het bestuderen van de documenten en literatuur, kunnen een aantal kerncategorieën worden gedefinieerd.

Aan de hand van citaten van de respondenten worden de resultaten per kerncategorie nader toegelicht.

Dit hoofdstuk is aan de hand van de volgende kerncategorieën ingedeeld:

4.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt

4.2 Organisatiecultuur Randstad Nederland

4.3 Beeldvorming Randstad Nederland

4.4 Werk van een intercedent

4.5 Talent

4.6 Talentmanagement

4.7 Maatregelen

4.1 Veranderingen op de arbeidsmarkt

Aan de hand van literatuuronderzoek is door de onderzoeker in de eerste fase van het onderzoek, een aantal relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vastgesteld. Het doel van de onderzoeker is, te achterhalen welke betekenis de respondenten geven aan de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Op de open vraag tijdens de interviews of de respondenten de meest opvallende veranderingen op de arbeidsmarkt konden omschrijven, werden verschillende antwoorden gegeven. In de antwoorden zijn drie hoofdthema's te onderscheiden; diversiteit op de arbeidsmarkt, de nieuwe generatie en de krapte op de arbeidsmarkt. Een aantal respondenten voegde een antwoord toe, dat afwijkt van deze hoofdthema's. Deze veranderingen worden hier kort besproken, omdat ook deze antwoorden relevant zijn voor de conclusies van dit onderzoek. Vervolgens worden de resultaten met betrekking tot de drie hoofdthema's gepresenteerd.

Een afwijkend antwoord van een respondent op de vraag, wat de meest opvallende veranderingen op de arbeidsmarkt zijn, beschreef de respondent de ontwikkeling, dat veel laaggeschoold werk naar 'lagelonenlanden' vertrekt. De respondent was bang, dat dit indirect ook gevolgen zou hebben voor de vraag naar intercedenten.

“Tegelijkertijd zie je dat, landelijk gezien nog veel meer, maar in mijn regio ook, dat heel veel laag- en ongeschoold werk wegtrekt naar ‘lagelonenlanden’”.

Enkele respondenten noemen als opvallende ontwikkeling, dat ze opdrachtgevers horen zeggen, dat ze intercedenten overbodig vinden en dat ze liever zelf een recruiter in dienst nemen. *“Ik hoor de klanten zeggen, ik zie de toegevoegde waarde van intercedenten niet meer”.*

Een klein aantal respondenten noemt bovendien de toename van internet als belangrijke ontwikkeling. Hierdoor zal er minder persoonlijk contact plaatsvinden tussen de klant en de flexwerker. Contact zal gaan plaatsvinden via ‘social media’, volgens de respondenten.

“Ik vind het spannend wat er gaat gebeuren met internet, we hebben veel meer internet-sollicitanten. Hebben we de huidige intercedenten nodig, of gaan we veel meer backoffice werken?”

Door een klein aantal respondenten wordt verteld, dat zij vrezen voor het toenemende aantal zzp’ers. De bedrijven hebben veel meer behoefte aan flexibiliteit en willen zo min mogelijk mensen in vaste dienst hebben. De flexibilisering wordt ook als een ontwikkeling genoemd door een aantal respondenten. Randstad Nederland bood 25 jaar geleden de oplossing voor flexibilisering. Veel bedrijven hebben nu hun eigen oplossing gevonden voor flexibilisering, bijvoorbeeld door het tijdelijk in dienst nemen van zzp’ers. Een respondent maakt zich daarom zorgen over het recht van bestaan. *“Er zijn veel meer zzp’ers aan het werk, dan uitzendkrachten”.*

Een andere respondent noemt als belangrijke verandering, het toenemende aantal zzp’ers in combinatie met het verdwijnen van laaggeschoolde krachten naar ‘lagelonenlanden’. *“Dat riepen ze altijd, de zzp is meer voor het hogere kader. Dagelijks zien we dat dat steeds minder vaak het geval is”.* De respondent is bang dat de arbeidskrachten, die intercedenten normaal gesproken koppelen aan opdrachtgevers, als zzp’er aan het werk gaan, waardoor intercedenten geen werk meer hebben. Bovendien geeft de respondent aan, dat veel laaggeschoolde krachten naar het buitenland vertrekken, waardoor intercedenten straks minder laaggeschoolde ‘flexwerkers’ kunnen koppelen aan opdrachtgevers. *“Het ongeschoolde werk verdwijnt steeds meer uit Nederland, naar goedkopere arbeidslanden. Dat is wel voor een heel groot deel waar we het van moeten hebben. Daarover maak ik me wel zorgen”.*

❖ War for Talent

Wat de onderzoeker opvalt, is dat geen enkele respondent uit zichzelf begon over de term “War for Talent”. Dit houdt echter niet in, dat het fenomeen “War for Talent” niet bekend is bij de respondenten. De reacties rondom het thema “War for Talent” zijn verschillend. Tijdens een interview noemde de onderzoeker, de term “War for Talent” om te testen wat de reactie van de respondent op deze term zou zijn. De respondent reageert zuchtend op de term:

“Iedereen heeft er daar maar over, de “War for Talent”. De regio-directeur erkent echter wel, dat er een strijd plaats vindt om Talent. “Ja tuurlijk vindt die plaats, maar in combinatie met 15 jaar werken, 12 verschillende banen....”. De respondent duidt hiermee op de mobiliteit van de nieuwe generatie. De respondent roept op hoge toon: *“Die mensen blijven toch niet! Het is elkaar gek maken”.* Een andere regio-directeur geeft aan: *“Ik vind het wel belangrijk dat mensen uitgedaagd worden en dat mensen zich ontwikkelen en dat ze beter worden. En ja, als ze daar uiteindelijk bij een ander bedrijf uh... so be it, dan hopen we dat ‘ie tot die tijd veel plezier heeft en uitdaging. En dat ‘ie heel hard voor ons werkt haha”.*

Een andere respondent geeft aan, dat hij wel eens heeft gelezen en gehoord over de “War for Talent”, maar dat hij het in de praktijk nog niet zo merkt. *“Dan wordt ‘ie in de dagelijkse praktijk minder heftig en dan ga je weer over naar de orde van de dag. Maar ik geloof wel dat als je er boven*

hangt en kijkt naar wat zien we nu bij de instroom... Hoeveel moeite kost het, allemaal cijfers, sollicitanten, welk deel neem je aan van de vijver. De vijver waarin ik in vis, kan ik die nog wel bereiken, er zitten meerdere bedrijven in dezelfde vijver te vissen". De HR-directeur geeft aan dat Randstad Nederland inmiddels beter op de arbeidsmarkt staat. "Randstad is niet een typisch Angelsaksisch bedrijf. Angelsaksische bedrijven hebben het op dit moment wat lastiger". "Andere bedrijven zijn minder populair". De onderzoeker maakt uit deze opmerking op, dat hier de toon wordt gezet, voor de strijd om het Talent.

❖ *Diversiteit: etniciteit*

De eerste dimensie van diversiteit, die hier besproken wordt, is allochtoon- autochtoon. Diversiteit op de arbeidsmarkt en diversiteit binnen Randstad Nederland, zijn veelbesproken onderwerpen en zijn, zoals eerder beschreven, een 'extreme case' in dit onderzoek.

Een HR-manager geeft aan dat mensen grappen maken over allochtonen op een bepaalde afdeling, het is niet duidelijk voor de onderzoeker op welke afdeling de respondent doelt. "Daar zat iemand met een hoofddoek, een negerin en een homo... nou daar werden grappen over gemaakt: Nou jij hebt je diversiteit goed op orde.. haha... Maar blijkbaar viel het dus wel iedereen op, het is al opvallend dat het opvalt".

"Je moet er wel mee opletten, dat heb ik 2 keer meegemaakt bij andere afdelingen, dan krijg je de knuffel Marokkanen. Dan zijn we trots dat wij een allochtoon in dienst hebben. Op elke foto, dan wordt iemand zo bijzonder gemaakt. Maar diegene wil niet bijzonder gemaakt worden".

Tijdens een van de allereerste oriënterende gesprekken, werd dit ook duidelijk aan de hand van een aantal grappen. Iemand met een andere etniciteit maakte quasi sceptisch een grap over zichzelf: "Ik ben hier de knuffelallochtoon". "Mensen roepen: gelukkig hebben we (naam respondent) nog!". Een andere respondent die niet werkzaam is in het westen van Nederland, geeft aan dat bij hem een allochtoon werkzaam is en hij daar grapjes over maakt: "onze excuus- moslima". Deze respondent denkt dat het in zijn regio niet zo'n issue is en dat mensen veel makkelijker integreren. Per regio zijn de reacties op diversiteit verschillend.

Alle respondenten zijn het erover eens, dat het goed voor Randstad Nederland zou zijn, wanneer Randstad Nederland meer een afspiegeling van de maatschappij zou worden. "Randstad is te blond", geeft de HR-directeur aan. "We zijn geen afspiegeling van de klanten van Randstad". Een regio-directeur geeft aan: "Het is natuurlijk beter om met mensen van je eigen achtergrond te spreken". Het onderwerp diversiteit staat bij hem wel hoog op de agenda:

"Ik vind het nog steeds schokkend. Ik moet mensen coachen in Amsterdam Zuid-Oost. Dat zijn mensen van allochtone afkomst. Ik weet dat die mensen problemen hebben. Als je met ze praat, dan hoor je dat pas, dan is dat wel echt schokkend. Je begrijpt dan beter wat die mensen beweegt". "Vroeger was de intercedent een afspiegeling van wie je werft. In feite is dat nu niet meer zo".

Dezelfde respondent geeft echter ook aan: "Je moet er aan blijven werken. Maar het is niet de absolute voorwaarde". Een andere respondent geeft aan, dat Randstad Nederland uitstekende communicatieve vaardigheden in woord en geschrift vraagt. "En dan bedoelen we in het Nederlands". Dit zou mogelijk een reden kunnen zijn, waarom Randstad Nederland weinig allochtonen in dienst heeft, denkt een respondent.

Hier stuit de onderzoeker op een spanningsveld. Vrijwel alle respondenten zijn het erover eens dat Randstad Nederland een afspiegeling zou moeten zijn van de maatschappij. Ook geven de respondenten aan dat het beter is, om in wijk met veel allochtonen, een allochtone intercedent in dienst te nemen. Zij begrijpen elkaar onderling beter en bovendien komt men dan makkelijker in contact met de gemeenschap van de desbetreffende persoon. Maar de respondenten geven ook aan, dat het een lastig vraagstuk is en dat het punt al vaker op de agenda heeft gestaan. Het onderwerp krijgt op dit moment geen prioriteit. Ook merkt de onderzoeker dat de respondenten 'diversiteitsmoe' zijn. Zij hebben de moed eigenlijk al opgegeven. Een aantal keer heeft het thema hoog op de prioriteitenlijst gestaan, maar uiteindelijk willen ze gewoon "de beste intercedent". Bovendien is het aannemen van allochtonen niet altijd even goed bevallen.

Een paar citaten lichten dit toe:

"Je moeten er wel naar blijven streven, maar hoe we dat moeten doen, is lastig. Ik heb zelf ook wel eens mensen aangenomen. Maar die waren dusdanig minder dienstverlenend. Ja ik vind het lastig.. ze waren ook wat meer resultaat gericht. Niet per definitie slecht, maar ze gingen wel anders om met hun collega's". De onderzoeker denkt dat de respondent hier mee bedoelt, dat de allochtonen waarover gesproken wordt, minder klantgericht waren en dat bovendien de resultaten voor "die mensen" belangrijker waren, dan de relatie met hun collega's.

Een andere respondent die niet werkzaam is in het westen, maar in het noorden van het land, geeft krachtig aan: *"Ik vind het lastig, ik ben er zelf ook wat gekleurd in".* Het percentage niet westerse-allochtonen ligt daar heel laag: 5%. De respondent geeft aan, dat dit heel anders is, wanneer je kijkt naar Noord-Holland.

Een aantal respondenten denkt dat Randstad Nederland als bedrijf niet past bij mensen met een Marokkaanse afkomst. Dat heeft met status te maken. Alle respondenten beseffen dat Randstad Nederland als werkgever niet aantrekkelijk is voor allochtonen. *"Er heerst een studentikoze cultuur, daar zijn allochtonen meestal minder mee bekend".*

Toch wordt er wel beseft dat *"wat er nu van de hogescholen afkomt"*, vooral in het westen van Nederland, voor 60-70% van allochtone afkomst is. Diversiteit moet geen doel op zich worden, men wil gewoon de beste intercedent aannemen. Er wordt niet geloofd in positieve discriminatie. Een respondent geeft aan, dat er wel eens een periode van positieve discriminatie heeft plaatsgevonden, maar dat *"die twee allochtonen"* die destijds zijn aangenomen binnen *"no-time weer weg waren"*. De personen hielden er andere normen en waarden op na, volgens de respondent.

Een ander opvallend punt op het gebied van diversiteit is, kan worden geïllustreerd aan de hand van een citaat. Dit antwoord werd gegeven op de vraag of er verschillen zijn tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer:

"Poeh ja, dat uit zich in houding en gedrag". De onderzoeker vraagt vervolgens of de mensen diversiteit eng vinden. *"Ja zo wordt dat ervaren. Je zoekt toch misschien, je kijkt is het mijn type, dan weet ik hoe ik hem moet aansturen. Je bent altijd geneigd om dat te doen. Daardoor wordt het binnen Randstad in stand gehouden".* Dit citaat verklaart waarom mensen binnen Randstad Nederland op zoek zijn mensen die passen bij hun evenbeeld. Zij durven geen risico's te nemen en kiezen voor de veilige weg. Dit is een belangrijke bevinding voor dit onderzoek, die bij de conclusie nader zal worden toegelicht (zie pagina 64).

Een regio-directeur, die overigens niet werkzaam is in het westen van het land, vertelt dat sommige klanten in zijn regio het niet op prijs zullen stellen wanneer een intercedent een hoofddoek zal dragen en dat zij dus niet *“allround inzetbaar is”*. De respondent bedoelt hiermee dat iemand met een hoofddoek niet naar een willekeurige klant in zijn regio kan worden gestuurd. *“Natuurlijk doen we het wel op plekken zoals Amsterdam en Rotterdam, zodra we denken dat het geen commerciële consequenties heeft, maar op investeringsplekken hoef ik het echt niet te doen”*. Met *“investeringsplekken”* bedoelt de respondent, locaties of vestigingen waaraan extra aandacht moet worden besteed, omdat de resultaten achter blijven ten opzichte van andere locaties of vestigingen. Iemand met een hoofddoek, draagt volgens de respondent dan niet bij aan verbetering van de resultaten.

Een andere regio-directeur geeft echter aan, dat hij *“het mooie vindt aan Marokkaanse vrouwen, dat daar heel veel ondernemerschap in zit, veel lef en pit”*.

Uit een aantal interviews met mensen die niet begonnen zijn als intercedent binnen Randstad Nederland, blijkt dat de meeste mensen die wel zijn begonnen als intercedent binnen Randstad Nederland, niet volledig open staan voor diversiteit.

“Een soort gezonde dosis nieuwsgierigheid naar andere mensen of andere dingen, dat zie je hier niet echt”. Een HR-manager geeft als advies: *“Respectvol met elkaar in gesprek gaan, benieuwd zijn elkaar. Een houding van: Vertel dan eens. Respectvol kijken en luisteren”*. Een respondent geeft aan: *“Dat zodra je er bij hoort, men elkaar lief vindt, maar zodra je er net niet tussen past, ze gewoon liever hebben dat je weg gaat. In plaats van dat ze denken, goed dat jij bent zoals je bent”*. Ook een andere respondent, die zelf pas een aantal jaren werkzaam is binnen Randstad Nederland heeft dit ervaren: *“Het is een beetje alsof je bij je schoonfamilie op bezoek komt. Dat als je gaat plassen, je weet dat ze het over je hebben”*. De mensen binnen Randstad Nederland hebben veel (voor-)oordelen over mensen die anders denken en functioneren. *“Er is maar een manier en dat is de Randstad manier”*.

❖ *Diversiteit: leeftijd*

Aan de functie van intercedent wordt de eis gesteld, dat diegene maximaal twee jaar werkervaring heeft. Daardoor is de leeftijdsvariatie binnen de groep intercedenten niet heel groot, omdat oudere sollicitanten meestal beschikken over meer werkervaring. In het westen van Nederland gaan jonge mensen snel weer op zoek naar een nieuwe uitdaging, dit in tegenstelling tot Friesland en Groningen, aldus een respondent die werkzaam is in het westen van het land. Over deze regio zei hij: *“Lang zittende senioren is daar een probleem. Wij zouden dat soort mensen wel kunnen gebruiken”*. Bij Randstad Techniek zijn de intercedenten gemiddeld een aantal jaren ouder en hebben ze al *“wat meer krassen op de ziel”*. Het introductiebeleid is bovendien niet aantrekkelijk voor mensen die ouder zijn, omdat de intercedenten dan twee weken geacht worden intern te zijn. Dit zou minder goed passen in het leven van een oudere intercedent, omdat zij veelal een gezin hebben, naar de mening van enkele respondenten. De groep intercedenten is op het gebied van leeftijd niet divers, dit past niet bij het profiel van de ideale intercedent. Bij Randstad Techniek gelden andere eisen.

❖ *Diversiteit: gender*

Een mix van mannen en vrouwen is voor de meeste respondenten belangrijk. Per laag binnen Randstad Nederland verschilt de verdeling man- vrouw. Op het hoogste niveau is 0% vrouw. Alle HR-managers zijn vrouwen. Een HR-manager legt uit: *“Vrouwelijke managementtrainees is leuk, als je*

maar geen kinderen wilt en 80 uur wilt werken. Ik zie het bij mezelf en bij mijn collega's, dat is uiteindelijk toch heel lastig te combineren". Tijdens oriënterende interviews is de onderzoeker verteld, dat de populatie binnen Randstad Nederland voor 70% bestaat uit vrouwen. Een respondent gaf aan dat 73% van de intercedenten vrouw is. Het is belangrijk, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, om de functie van intercedent ook aantrekkelijk te maken voor mannen, zodat de 'vijver' waaruit het Talent wordt 'gevist', vergroot kan worden. In het hoofdstuk Conclusie en Discussie (zie pagina 64) worden de mogelijke gevolgen hiervan, voor talentmanagement, beschreven.

❖ *Diversiteit: werven, aantrekken, behouden*

Over de manier waarop meer diversiteit kan worden aangetrokken, zijn de meningen verdeeld. De één spreekt over de wet van de grote getallen, de ander geeft aan, dat persoonlijke contacten en netwerken heel belangrijk zijn. Weer een andere respondent geeft aan, dat je "ze" zo breed mogelijk moet benaderen en dat mond op mond reclame en "via via" heel belangrijk is. Een rayon-manager denkt, dat het ligt aan hoe Randstad Nederland zichzelf op de arbeidsmarkt neerzet.

De respondenten vertellen bijna allemaal dat allochtonen andere drijfveren hebben dan autochtonen. Zij geven aan dat allochtonen wat directer zijn, wat gedrevener. Autochtonen willen meer gadgets, zoals een auto of een laptop. De functie van intercedent is een baan die maatschappij gericht is. In culturen waar een maatschappelijke betekenis belangrijk is, kan het vak van intercedent dus aantrekkelijk zijn. Een andere respondent geeft aan dat allochtonen familiäre banden heel belangrijk vinden en dat dit waarschijnlijk ook bepalend is voor hun baankeuze. Voor de functie van intercedent worden proactieve types verwacht. *"De mensen die werken bij UWV en gemeentes zijn niet de mensen die we nodig hebben"*.

Een respondent vertelt, dat hij in de boeken heeft gelezen, dat de drijfveren anders zijn, maar dat hij dit in de praktijk nog niet heeft ervaren. Uit de interviews blijkt, dat de respondenten weinig ervaring hebben met het werken met allochtone intercedenten. De ervaring die sommige respondenten hebben, zijn bovendien niet altijd positief.

De respondent geeft aan, dat veel allochtonen op de testen tijdens de sollicitatieprocedure afknappen. Een HR-manager geeft aan, dat in essentie allochtonen niet anders geworven hoeven te worden. Een andere respondent zegt het tegenovergestelde en denkt dat focus heel belangrijk is. De respondent denkt dat er extra aandacht moet worden besteed aan het werven van allochtonen.

Ook hier stuit de onderzoeker weer op het spanningsveld. Veel respondenten weten diep van binnen dat er gewerkt moet worden aan meer diversiteit, maar komen moedeloos over op de onderzoeker. Sommige respondenten lijken dit zelf ook te beseffen. *"De principes zijn er wel, maar dun"*. *"We hebben al zoveel gedaan, zelfs intake gesprekken in moskeeën"*. Dat hielp allemaal niet volgens de respondenten. Een respondent vertelt, dat hij wel eens een goed gesprek heeft gehad met een allochtone sollicitant, maar dat zo iemand toch kiest voor bijvoorbeeld het UWV of de gemeente, vaak zit daar familie.

Alle respondenten zijn zich wel bewust zijn van het feit, dat het voor de omzet van belang is, dat Randstad Nederland een 'afspiegeling is van de maatschappij'. Deze uitdrukking wordt door de meeste respondenten genoemd als antwoord op de vraag, hoe de respondent tegenover diversiteit staat. In die delen van het land waar veel allochtonen wonen, is het belangrijk, *"omdat daar ook een ander type van de bevolking binnen komt. Dat is geen Randstad type, maar het zijn wel gouden krachten. Idealiter heb je daar iemand van allochtone afkomst"*.

Een andere respondent omschrijft waarom dit zo belangrijk is voor Randstad Nederland: *“Een intercedent zit dicht op je kandidaten. Die spreekt de taal van de mensen die binnen komen. Dat is dus ook de samenleving. Daarom vind ik dat je je daaraan moet spiegelen”*.

Een andere respondent geeft aan, dat het nodig is om meer aandacht te besteden aan het werven en aantrekken van allochtonen. Er moet tijd worden genomen voor het benaderen van verschillende groepen. Er zou met organisaties, die bemiddelen tussen hoogopgeleide allochtonen en werkgevers, om de tafel kunnen worden gezeten. Randstad Nederland beeldt verschillende gezichten af op posters binnen de vestigingen, maar komt niet eenvoudig af van het blanke imago. Een HR-manager geeft aan: *“Ik ben niet heel concreet bezig met hoe die balans er nu uit ziet, wat ik er van vind en wat ga ik er aan doen. Het is al zo lastig om mensen binnen te halen”*. Een respondent geeft aan: *“Ik vraag me oprecht af of het gaat lukken... een bepaald type mens voelt zich hier gewoon niet ok. Het is wenselijk om een afspiegeling te hebben, maar of het lukt, is een tweede”*. *“We hebben al zoveel geprobeerd”*. *“Er is niet zoveel brandend platform, om het nu te veranderen, want het is een succesvol bedrijf”*.

Het is de onderzoeker opgevallen, dat Randstad Nederland mensen met verschillende etniciteiten afbeeldt op de ramen van de vestigingen. Volgens de onderzoeker impliceert dit, dat Randstad Nederland wel probeert te werken aan het imago en de beeldvorming over Randstad Nederland. De onderzoeker heeft een foto gemaakt van een raam van een vestiging in Utrecht:



(foto raam vestiging Utrecht, 06-2011)

Op deze foto zijn veel verschillende etniciteiten afgebeeld. Deze afbeelding toont aan dat Randstad Nederland graag herkenbaar wil zijn voor mensen met verschillende etniciteiten. Deze afbeeldingen zijn echter niet representatief voor de intercedenten die binnen Randstad Nederland werken, heeft de onderzoeker geconstateerd tijdens de interviews en de observaties bij de verschillende vestigingen.

Een regio-directeur, die onder andere in de Bijlmer heeft gewerkt, geeft aan dat allochtonen zich helemaal niet aangetrokken voelen tot zo'n groot bedrijf, die starten liever hun eigen winkel. *“Je hebt gewoon te maken met verschillende culturen”*. Het is volgens hem belangrijk om te onderzoeken wat de drijfveren zijn. *“Iemand met een moslim achtergrond heeft vaak als hoogste drijfveer eer, een autochtoon vaak status”*. Als oplossing geeft hij, dat je voor elke doelgroep een apart doelgroepplan moet maken. *“Je moet weten wat die doelgroep beweegt, wat ze drijft”*. Een andere respondent geeft hetzelfde aan: *“We moeten beter snappen wat hun beweegt en wat ze belangrijk vinden”*. Het imago en de cultuur van Randstad Nederland, de oer-Hollandse stempel, daar komt Randstad

Nederland, volgens de respondenten, niet zo makkelijk van af. *“Het is diepgeworteld”*. Het probleem is, dat er een te kleine groep ‘andersdenkenden’ is. Dan is de overlevingskans klein, geven twee respondenten aan, die zelf niet als intercedent begonnen zijn. *“Je moet communities vormen om mensen te beschermen”*. Een andere respondent denkt, dat een coach kan helpen. Maar een andere respondent weerlegt dat, met het argument: *“Het doel van die coach is toch weer, zo snel mogelijk blauw maken”*.

❖ *Met het oog op nieuwe generaties*

Het meest opvallend is, dat alle respondenten zien, dat de jonge mensen die aangenomen worden als intercedent, op zoek zijn naar een balans tussen werk en privé. Op de vraag hoe de respondent de nieuwe generatie beschrijft, noemen alle respondenten, het streven naar een balans tussen werk en privé. De nieuwe generatie wil flexibelere werktijden. Randstad Nederland is geen voorloper op het gebied van flexibel werken. Zeker bij het bekleden van hogere posities binnen de organisatie is er weinig ruimte voor flexibiliteit en werk-privé balans. Intercedenten roepen dat ze binnen een jaar manager willen worden, maar zijn niet bereid hier voor buiten de gebruikelijke 40 uur te werken. Tot 19.00u werken, dat heeft de nieuwe generatie er niet voor over, volgens de respondenten. Een regio-directeur die niet werkzaam is in het westen van het land, geeft aan dat dit per regio zal verschillen. In de *“randgebieden”* is het arbeidsethos anders, mensen willen over het algemeen harder werken, aldus de regio-directeur.

Eén regio-directeur denkt echter, dat de nieuwe generatie eigenlijk helemaal niet zit te wachten op flexibel werken en thuiswerken. Mensen geven aan dat ze flexibel willen werken, maar zeggen ook: *“Ik wil best in ploegendiensten werken, maar niet op zaterdag want dan voetbal ik. Ook niet op zondagavond want dan kijk ik Boer zoekt vrouw, met m’n vrouw. Voor de rest kan je me wel inplannen”*. Als ze vervolgens op een willekeurig moment gebeld worden, zijn ze verontwaardigd. *“Dan staan ze in de kroeg”*, zegt een regio-directeur.

Het merendeel van de mensen van Randstad Nederland, doet ook dingen met collega’s in privé tijd, dat is typerend voor de mensen van Randstad Nederland.

Een ander opvallend punt aan de nieuwe generatie is, dat zij veel mobieler zijn. *“Mensen zijn niet meer gebonden aan een werkgever”*. Met name in het westen van het land veranderen jonge mensen snel van baan. Twee respondenten geven aan, dat de jonge generatie wel veel wil verdienen. Maar het allerbelangrijkste, volgens vrijwel alle respondenten, is dat de jonge generatie zich wil ontwikkelen, ze zijn leergierig. De nieuwe generatie is meer dan vroeger bezig met *“what’s in it for me?”* en eisen bovendien maatwerk. Een regio-directeur denkt dat maatschappelijke betrokkenheid ook heel belangrijk is voor de nieuwe generatie. Door internet weten jonge mensen veel beter wat er speelt. Het digitale tijdperk heeft er voor gezorgd dat de nieuwe generatie heel erg met netwerken is opgegroeid. *“Je ziet op vestigingen dat de 23-24 jarigen ook onder werktijd op facebook zitten, en altijd die telefoon op tafel hè”*. De nieuwe generatie is met veel verschillende dingen tegelijk bezig, vinden de respondenten.

❖ *Nieuw Leiderschap?*

De respondenten denken, dat de nieuwe generatie van de leidinggevende verwacht, dat deze zich opstelt als coach. Ook verwachten ze dat deze hen ondersteunt in de ontwikkeling en zich bovendien opstelt als sparringpartner. Een HR-manager geeft aan, dat zij denkt, dat de nieuwe generatie ruimte, verantwoordelijkheid en respect verwacht. Een regio-directeur maakt een grapje, dat de nieuwe

generatie vooral vrijheid wil en lacht daar vervolgens om. Hij geeft aan, dat hij verwacht, dat ze ondersteuning willen en duidelijkheid. Maar wel *“veel minder directief”*. Een andere regio-directeur sluit hierbij aan en denkt dat de nieuwe generatie toe is aan duidelijkheid en dat de leidinggevende een voorbeeldfunctie vervult. Op de vraag, wat de respondent denkt dat de nieuwe generatie op het gebied van begeleiding belangrijk vindt, antwoordt de respondent: *“Ik weet het eigenlijk ook niet, het is meer gewoon de manier waarop wij het graag doen”*. *“Concreet verwachten ze dat een leidinggevende slimmer is dan zij. En dat is niet zo”*. *“De verwachtingen zijn te hoog”*. Ze verwachten heel veel van een leidinggevende. Ze moeten beschikken over veel eigenschappen. *“Als je iemand met al die eigenschappen zou tegenkomen, dan kan je er net zo goed mee trouwen”*.

Een andere respondent komt tot de conclusie, nadat de onderzoeker tijdens het interviews kritisch heeft gevraagd hoeveel vrijheid de intercedenten daadwerkelijk krijgen: *“Tja, hoeveel vrijheid krijgen ze nu eigenlijk”* en lacht vervolgens hard. *“We geven ze heel veel kaders mee”*. En stelt vervolgens: *“Eigenlijk krijg je helemaal niet zoveel vrijheid hier”*.

❖ *Drijfveren van de nieuwe generatie*

Vrijwel alle respondenten geven aan, dat zij denken dat opleidingen, leerlijnen en ontwikkeling, voor de nieuwe generatie belangrijke drijfveren zijn ten aanzien van werk. Verder worden een prettige werksfeer en leuke collega's veel genoemd. *“Een klik met je collega's bepaalt voor zo'n groot deel je werkplezier”*. Er is geen duidelijk verschil te ontdekken tussen de antwoorden van HR-managers, regio-directeuren en rayon-managers. De meeste respondenten verwachten dat de jonge generatie graag in een team wil werken, maar wel zelfstandig wil zijn. *“Autonoom opereren in een team”*. Een aantal respondenten geeft aan, dat ze denken dat opleidingsmogelijkheden zelfs belangrijker zijn, dan het salaris. De nieuwe generatie kijkt vooral naar wat een bedrijf hen te bieden heeft, volgens de respondenten.

4.2 Organisatiecultuur Randstad Nederland

De organisatiecultuur van Randstad Nederland, blijkt een relevant concept in dit onderzoek.

Tijdens de interviews is door de onderzoeker niet concreet gevraagd naar de organisatiecultuur en het veranderen van deze organisatiecultuur. Gedurende het onderzoek werd duidelijk wat de mensen en hun werkwijze binnen Randstad Nederland typeert. Een afgeleide hiervan is de organisatiecultuur binnen Randstad Nederland. Er is een duidelijk verschil tussen mensen die als intercedent of trainee zijn begonnen bij Randstad Nederland en mensen die later zijn binnengestroomd.

Een respondent die zelf niet is begonnen bij Randstad Nederland, legt uit: *“Je moet niet teveel afwijken. Mensen zijn hier empatisch en extrovert.”* Hij legt uit, dat zodra een allochtoon over deze eigenschappen beschikt, het goed is. De respondent vertelt dat Randstad Nederland *“een corporale gemeenschap is”*. *“We blijven heel aardig, maar ondertussen”*. De respondent vertelt dat mensen het lastig vinden, wanneer mensen *“direct”* zijn. De onderzoeker heeft dit ook opgevangen in de werkkamers op het hoofdkantoor. De mensen blijken het moeilijk te vinden zodra collega's te direct tegen elkaar zijn.

“We blijven altijd aardig tegen andere mensen. Daardoor wordt er achter iemands rug om, gepraat. De uitdaging is om direct en eerlijk te zijn. Dat is voor Randstad begrippen ‘niet zo aardig’”.

“Onze allergie is om heel hard te worden. We krijgen trainingen in feedback geven. Het moet vooral gezellig blijven, bij Randstad”.

Wat de onderzoeker opvalt, is dat de mensen in de hoogste laag van de organisatie, andere types zijn. De onderzoeker heeft gedurende het afnemen van de interviews geconstateerd, dat er binnen Randstad Nederland sprake is van subculturen tussen de hiërarchische lagen binnen de organisatie. Het valt op, dat de beschrijvingen die de respondenten geven over intercedenten, anders zijn dan de beschrijvingen die de respondenten geven over de mensen in het directieteam. De mensen in het directieteam hebben andere karakters, legt een respondent uit. *“Dat zijn allemaal ego’s. Die hebben een soort botheid, die ze nooit zal afbrengen van wie ze werkelijk zijn, anders kom je er niet. In elke bestuurslaag tref je mensen aan die zich niet door het bedrijf tot een gemiddelde hebben laten maken. Daarom zitten ze daar ook”.* Dit citaat maakt duidelijk dat je een sterk karakter moet hebben, om als ‘andersdenkende’ te overleven, laat staan op de klimmen, binnen Randstad Nederland. *“Je moet binnen Randstad niet elke dag denken, wat zouden ze van me vinden, dan word je gek”.* *“Je moet een soort eigenwijsheid hebben”.*

Er wordt door de respondenten vaak gesproken over *“het Randstad type”*. Op de vraag van de onderzoeker wat dan precies een *“Randstad type”* is, krijgt de onderzoeker lachend het antwoord: *“Nou laat er even 10 voor bij lopen”.* Het *“Randstad type”* kan als volgt omschreven worden: *een vrouw, achterin de 20, gunfactor, hoogopgeleid, grote vriendenkring, sociaal vaardig, good looking, sociaal, maar durft niet altijd risico te nemen”.* Met gunfactor bedoelt de respondent, dat andere mensen, bijvoorbeeld opdrachtgevers, de intercedent iets gunnen. Het valt de onderzoeker op, dat dit allemaal zeer positieve eigenschappen zijn, die in deze combinatie erg ideaal overkomen. Een andere regio-directeur beschreef een typisch Randstad Talent ongeveer hetzelfde. Toen de onderzoeker vervolgens vroeg, of de beschreven persoon misschien leek op de respondent, reageerde de respondent verrast en begon hard te lachen. De regiodirecteur zei vervolgens: *“Ja misschien wel ja”.* Dit duidt voor de onderzoeker op een lichte vorm van arrogantie.

Door de meeste respondenten wordt Randstad Nederland omschreven als *“een grote familie”*. Mensen die gestart zijn als intercedent ervaren dit over het algemeen als iets positiefs. Mensen die *“van buiten”* komen ervaren dit als een beperking en omschrijven het als *“wij wij wij”*. Een HR-manager geeft aan, dat het op een gegeven moment nadelig is voor een organisatie, zodra er een te sterke homogene gemeenschap ontstaat. *“Andersdenkenden krijgen dan geen kans”.* Dezelfde respondent oppert het idee, dat externe mensen door andere externe mensen gecoacht zouden kunnen worden. Echter, geeft een andere respondent aan, dat dan het enige doel is: *“zo snel mogelijk blauw maken”.* Hiermee bedoelt de respondent dat de nieuweling dan alsnog, weliswaar op een andere wijze, zo snel mogelijk de normen en waarden van Randstad Nederland overneemt. Een rayon-manager en een regio-directeur slaan de spijker op zijn kop:

“We willen ook eenheidsworst. Ik bedoel, je bent een Randstad type of je bent het niet. Kijk naar onze regio, we hebben er maar een paar die uit de band springen”.

Een andere HR-manager geeft aan:

“Randstad is geen koploper. Er heerst een sterke cultuur, die redelijk mono is. Dus het is al lastig genoeg om.. je aan te passen als je niet als intercedent bent opgegroeid, haha”.

Een krachtig citaat van een HR-manager beschrijft: *“Cultuur is hier een soort vaststaand beeld. Dit is hoe wij zijn, dit zijn de do’s en dont’s, maar die worden niet uitgesproken. Dus het is bijna gokken of je in het pulletje past. Het is een cultuur die sterk gericht is op de relatie. Waarbij ik wel denk, dat de relatie heel oppervlakkig blijft. Dus of het ECHT op de relatie gericht is? Een kletspraatje, gezellig, maar er wordt ook gewoon over mensen gepraat in plaats van met mensen, terwijl als je echt een relatiegerichte organisatie bent, dan praat je MET mensen. Dus ik denk, die relatiegerichtheid is een beetje oppervlakkig. Ik denk dat het echt een hiërarchische organisatie is”*. De opmerking is representatief voor de mening van veel respondenten, die niet gestart zijn als intercedent binnen Randstad Nederland.

Verder wordt de aanpak van mensen binnen Randstad Nederland omschreven als: *“resultaatgericht, korte termijn denken, hands-on mentaliteit”*. *“Mensen willen graag werken met mensen die hetzelfde hebben”*. Twee gebruikte credo’s, die opvallend in de vestigingen aan de muur hangen en die worden weergegeven op de website, zijn *“Hoogstpersoonlijk”* en *“Good to know you”*:



good to know you

Zoals een respondent aangeeft: *“dat zou wel eens kunnen passen bij de nieuwe generatie”*. Tijdens het werven van nieuwe intercedenten moet duidelijk gemaakt worden, dat dit belangrijke waarden zijn voor Randstad Nederland als organisatie. De nieuwe generatie, blijkt uit de literatuur, vindt dit belangrijk en zullen zich aangetrokken voelen tot deze credo’s.

Een respondent licht toe: *“Een gezonde dosis nieuwsgierigheid naar andere mensen of andere dingen, die zie je hier niet echt. Randstad moet de verschillen koesteren”*. *“Het is het onbekende”*. *“Het is bijna een soort inteeltorganisatie”*, zegt een rayon-manager. Ook typerend is, is dat een aantal respondenten aangeeft, dat zij open staan voor feedback, maar nadrukkelijk aangeven dat ze niet van *“zeuren en zeiken”* houden. Degene die feedback geeft, moet wel met een goed alternatief komen. Binnen Randstad Nederland geldt: *“niet alleen maar zeiken om het zeiken”*.

4.3 Beeldvorming Randstad Nederland

Over de beeldvorming van Randstad Nederland zijn alle respondenten het met elkaar eens. Volgens de respondenten kijken mensen van buitenaf naar Randstad Nederland als een bedrijf met *“een hoog blonde meisjes gehalte”*. Een respondent grapt: *“zelfs bij Randstad Bouw waar de flexwerkers allemaal allochtoon zijn, zijn de intercedenten allemaal blond”*. Ook omschrijven de respondenten het imago als een witte organisatie met een *“corporaal”* of *“studentikoos”* sfeertje. De respondenten geven aan dat naar hun idee de meeste jonge mensen niet weten dat Randstad Nederland een groot, internationaal Nederlands bedrijf is. *“Dat is zonde, dat is een gemiste kans”* zegt een respondent. Een jonge rayon-manager (ongeveer 30 jaar), geeft aan dat het gaat om het imago op zich. *“De starters daar heb je vaak mee te maken. Die voelen gewoon een hang naar grote sterke merken. Een Heineken, Ahold, Unilever. Ergens tijdens je studie ga je die namen horen. Dat zijn kennelijk grote Nederlandse bedrijven. Randstad is een groot internationaal, Nederlands bedrijf, maar*

niemand weet het". "En dan moet je laten zien dat je een modern innovatief bedrijf bent. Dat vinden mensen ook sexy, de inhoud is echt prima voor elkaar". Een regio-directeur sluit zich hier bij aan: "Veel te weinig mensen weten wat Randstad is. Je moet vertellen dat wij een grote holding zijn, met zoveel verantwoordelijkheden".

Een andere regio-directeur stelt echter dat mensen wel degelijk weten wat Randstad Nederland precies doet: *"Iedereen vindt wel dat wij een mooi maatschappelijk product hebben. Maar als je naar Randstad kijkt, zie je een grote witte kijkdoos".*

Opvallend is, dat tijdens de Inhousedag typische 'Randstad meisjes' vertellen over Randstad. Het boegbeeld van Randstad Nederland, is een blonde Hockey International. Haar poster werd op groot formaat de hele dag getoond. Een andere respondent koppelt het 'blonde hockeymeisjes imago' aan allochtonen; *"De manier waarop wij ons naar buiten presenteren is weinig herkenbaar voor allochtonen. Die kunnen zich niet voorstellen dat ze bij een uitzendbureau gaan werken". "In de biculturele wereld, vinden moeders en vaders van studenten, het belangrijker dat ze gaan werken bij een bank of iets dergelijks, dan bij een uitzendbureau". "Dat zal nog een lastige zijn om dat te veranderen". "Het gaat al wel beter, maar nog niet goed. Het gaat fout bij de instroom".* Er zijn meerdere respondenten die aangeven dat Randstad Nederland waarschijnlijk last heeft van het imago van een uitzendbureau. Het is een negatief imago, zonder aanzien. Bij allochtonen is dit nog sterker, geven de respondenten aan.

Vrijwel alle respondenten denken dat het noodzakelijk is om te werken aan het imago. De beeldvorming moet worden beïnvloed.

Aan de hand van goede marketing reclames en sponsoring kan worden gewerkt aan het imago. Het belangrijkste is hierbij, dat wordt verteld wat Randstad Nederland doet. Een rayon-manager is te spreken over de huidige campagne met de slogan, 'iedereen heeft wat met Randstad'. *"Dat zet mensen aan het denken".* In deze campagne wordt middels een tv reclame verwezen naar de allereerste bemiddeling door Frits Goldschmeding, tussen een opdrachtgever en een flexwerker. De reclame is gebaseerd op de geschiedenis van Randstad Nederland. Een respondent heeft vertrouwen in de verbetering van het imago en noemt als voorbeeld, *"Albert Heijn heeft ook een imago probleem gehad, nu wil iedereen bij Ahold werken".*

4.4 Werk van een intercedent

In deze paragraaf wordt een aantal topics besproken. Gedurende de interviews begon een aantal respondenten over een naamswijziging voor de functie van intercedent. Vervolgens is deze topic opgenomen in het interviewschema en is gevraagd aan de respondenten, wat zij van de naam "intercedent" vinden en of deze naam eventueel gewijzigd moet worden, zodat de functietitel aantrekkelijker wordt.

❖ *Naam van intercedent*

De respondenten zijn het allemaal eens over het feit, dat een intercedent bij Randstad Nederland veel verantwoordelijkheden heeft. Bij Randstad Nederland ben je alles in één. De naam intercedent is vervuild door andere organisaties, waar een intercedent veel minder verantwoordelijkheden heeft. Bij andere bedrijven vindt veel functiedifferentiatie plaats. Bovendien is de functietitel gekoppeld aan het oude beeld van intercedent; iemand met een kaartenbak en een telefoon.

“Het vertekent heel erg”.

Op de vraag of een andere naam een oplossing is, zijn de meningen verdeeld. Een groep vindt het niet nodig om te naam te veranderen. Een regio-directeur geeft aan, dat je het maar beter kan noemen zoals het is. *“Anders krijg je het verhaal van een schoonmaker een interieurverzorger noemen. Volgens mij moet je je trots halen uit het feit dat je bij Randstad zit”.* Een aantal respondenten twijfelt of het nuttig is om de naam te veranderen. *“Noem het consultant, maar dat is niet de oplossing”*, geeft een regio-directeur aan. Een respondent noemt een nadeel van de naam consultant: *“Ik zit wel eens met mensen, die zijn dan senior consultant. Ja dan denk ik, doe even normaal”.* Een andere respondent geeft als voorbeeld, dat een intercedent laatst is vertrokken naar een ander bedrijf, waar zij ‘accountspecialist’ zou kunnen worden. De regio-directeur gaf aan, dat ze nu minder verantwoordelijkheden heeft en dat de naam er dus wel degelijk toe doet. Weer een andere respondent geeft aan, dat hij eerder gelooft in een verhoging van het salaris, in plaats van een naamswijziging. Gedurende de interviews ontdekt de onderzoeker nog een belangrijke bevinding: *“De naam intercedent is door Goldschmeding bedacht”.* Goldschmeding is de oprichter van Randstad Nederland. Er zijn meerdere respondenten die aangeven dat het daarom waarschijnlijk niet zo makkelijk is om de naam te veranderen, omdat ze dat *“daarboven”* nooit goed vinden. Een respondent geeft aan: *“Het is gewoon een prachtig vak. Dan moet je er maar anders over vertellen”.* Bij de divisie Techniek gebruiken ze wel een andere naam, ‘manager planning en personeel’. De rayon-manager van de divisie Techniek geeft aan, dat intercedent voor Randstad Nederland breed gezien, een prima naam is.

❖ *Salaris*

Een aantal respondenten denkt dat het salaris geen issue is bij het aannemen van mensen. De respondenten merken niet vaak dat mensen hierop afhaken. Eén regio-directeur vertelt echter, dat de onderhandelingsvaardigheden van de nieuwe generatie steeds beter worden.

Door intercedenten wordt veel gepraat over het salaris. Een rayon-manager geeft aan, dat het lastig is om een uitzondering te maken. Hij zegt: *“Hier kom je niet voor het salaris. Dan ga je wel naar een andere organisatie”.*

Een respondent vertelt, dat zodra je iemand een salarisverhoging geeft, iemand daar maar een maand blij mee is. Meerdere mensen geven aan, dat ze denken dat salaris geen doorslaggevende factor is. Een andere respondent vindt dat intercedenten een keurig salaris krijgen. *“Zeker in verhouding met de enorme hoeveelheid vakantiedagen, atv dagen en opleidingsdagen die je gewoon krijgt”.* *“Daar wordt enorm in geïnvesteerd, maar dat krijg je niet op je bankrekening”.* De respondent bedoelt hiermee, dat die punten zeer waardevol zijn en dat deze niet zijn uit te drukken in geld.

De onderzoeker constateert dat deze punten goed passen bij de wensen van de nieuwe generatie ten aanzien van werk. Een regio-directeur denkt dat Randstad Nederland het zich niet kan veroorloven om meer te gaan betalen, tenzij de productiviteit omhoog gaat. Een respondent vertelt dat een starter *“gewoon lekker veel geld op z’n bankrekening wil”*, maar dat hij betwijfelt of dat ook voor de nieuwe generatie geldt.

❖ *Beeldvorming over intercedent*

Alle respondenten zijn het unaniem eens over het imago probleem rond de functie van intercedent. Veel respondenten vertellen dat ze denken, dat de functie van intercedent het imago van een

“doorgroefunctie” heeft. Ook de term “opstapfunctie” wordt vaak genoemd. “De eerste baan” is ook een veelgehoorde uitspraak. “Als je niets kunt vinden, dan word je intercedent”.

“Niemand gaat studeren met het idee, als ik klaar ben ga ik intercedent worden”. Als oorzaak wordt genoemd, dat je bij binnenkomst in een vestiging een intercedent ziet zitten achter een bureau, met een telefoon en je de rest niet ziet. De oplossing die wordt genoemd, is om via ‘social media’ duidelijk te maken wat een intercedent allemaal doet en hoe veelzijdig de functie is.

Een andere oplossing die veel genoemd wordt is, via het eigen privénetwerk van intercedenten, potentiële intercedenten vertellen wat de dagelijkse werkzaamheden van een intercedent zijn.

❖ *Wat biedt Randstad*

Volgens de respondenten biedt Randstad de intercedent heel veel. De respondenten komen trots over op de onderzoeker. Op het feit dat 80% van het management voortkomt uit interne doorstroom, zijn de respondenten trots. “Randstad heeft Talent veel te bieden”. Termen die veel worden genoemd zijn: “een leuke werkomgeving en mogelijkheden tot ontwikkeling”. Vrijwel alle respondenten geven aan, dat Randstad Nederland een heel uitgebreid opleidingstraject heeft. Ook de aandacht van de manager is een veelgenoemd punt. De term “vrijheid” wordt door veel respondenten genoemd. Opvallend is echter, dat dit antwoord snel wordt gegeven. Zodra de onderzoeker doorvraagt, lijken de respondenten te beseffen dat deze “vrijheid” maar betrekkelijk is. Lachende respondent: “Binnen het hekwerk is veel vrijheid”. Een rayon-manager vindt dat Randstad Nederland niet aansluit bij de nieuwe generatie, op het gebied van vrijheid en het nieuwe werken. “De intercedent werkt van half 9 tot half 6, een intercedent heeft geen mobiel en ze moeten allemaal van mijn auto gebruik maken”. Dezelfde respondent vertelt, dat hij vindt, dat ze op het gebied van opleidingen wel op de goede weg zijn. Ook de diversiteit binnen de functie wordt geprezen, “dan weer naar een bedrijf, dan weer een flexwerker”. Ook de termen ondernemerschap, dynamiek en prettige werksfeer, worden door een aantal respondenten genoemd. De respondenten vertellen trots over de introductieperiode, een periode waarin de nieuwe intercedent veel persoonlijke aandacht krijgen.

❖ *Negatieve kanten van de functie van intercedent*

Een respondent gaf een opmerkelijk antwoord: “Die zijn er niet. Die zijn er echt niet hoor. Dan ga je het hebben over ben je trots op je baan of niet. Durf je te zeggen dat je intercedent bent. Er zijn geen dingen, ja dan ga je het hebben over administratie. Wat is dat voor gelul? Ja nou en....?! Denk je nou dat je dat ergens ander niet moet?”

Sommige respondenten reageren geïrriteerd op de vraag en wuiven de negatieve kanten van het vak weg. Een andere respondent geeft aan, dat bij elke baan of functie wel minder leuke dingen gedaan moeten worden.

Er zijn meerdere respondenten, die het administratieve gedeelte noemen als negatieve kant van het vak intercedent. “Minder leuk is toch wel een hoop administratie. Daar hoef je geen opgeleide mensen voor te hebben”.

Een respondent zegt: “Die noemen we gewoon niet, maar op maandag zijn ze gewoon verloning aan het doen. Het is ook wel weer een voordeel dat je vijf verschillende rollen hebt”.

Punten die door enkele respondenten worden genoemd, zijn het afwijzen van flexwerkers en geweld op de werkvloer. “Er zijn de hele dag mensen, die iets van je moeten en het risico bestaat, dat je dan geleefd wordt”. Het is belangrijk om prioriteiten te leren stellen. Ook wordt genoemd het “generiek

aansturen” van intercedenten. Doordat Randstad Nederland zo’n groot bedrijf is, worden sommige beslissingen opgelegd. *“Dan vraag je ons om ondernemend te zijn en eigen keuzes te maken en dan toch ingrijpen op datgene wat je doet. Omdat het gewoon zo moet. Dat is wel iets waar mensen last van hebben”*. Alle respondenten zijn het eens, dat het echt een leuke baan is en dat het moeilijk is om negatieve kanten te noemen.

4.5 Talent

❖ *Niet talentvol*

Volgens de respondenten ben je niet talentvol, wanneer je niet kan omgaan met de hectiek van de dag. Zodra je niet kan *“multi-tasken”*, ben je geen talentvolle intercedent. Wat verder belangrijk is volgens de meeste respondenten, is dat je *“actief”* bent. Indien je geen *“leef”* hebt en alleen maar *“reactief”* bent, ben je niet talentvol. Zodra iemand alleen maar *“uitvoerend werkt”* en niet kan plannen en organiseren, ben je ook niet talentvol. Een regio-directeur geeft aan dat 60-70% van de intercedenten *“best talentvol”* is, maar nooit zal doorgroeien binnen Randstad Nederland.

❖ *Wat is Talent*

Aan alle respondenten is gevraagd of ze de meest talentvolle intercedent in hun gedachten konden nemen en vervolgens of zij deze zo nauwkeurig mogelijk konden omschrijven. De vraag is op deze praktische manier gesteld, om te voorkomen dat de respondenten een beschrijving zouden geven vanuit de theorie. Door de vraag op deze manier te stellen is het antwoord praktijkgericht en gebaseerd op de ervaringen van de respondenten. Eerst is gevraagd naar een algemene omschrijving. Daarna, om het antwoord wat bij te sturen, is gevraagd naar karaktereigenschappen, competenties en gedrag.

Door vrijwel alle respondenten werden de volgende termen genoemd: *“resultaatgericht, natuurlijke impact, klantgericht, commercieel gericht, kunnen samenwerken, heeft doorzettingsvermogen, is enthousiast, energiek, nieuwsgierig, doortastend”*. *“Een Talent gaat enthousiast op een sollicitant af en ziet 30.000 euro binnenlopen”*.

Andere punten die worden genoemd zijn: *“oprechte interesse hebben, realistische afspraken maken”*. En daarnaast: *“een groot en breed netwerk hebben*. Een Talent stelt open vragen en vraagt door. Een term die door alle respondenten is genoemd, is *“leef”*. Een talentvolle intercedent *“durft de grenzen op te zoeken”*. *“Klantgericht”*, is ook een veel genoemde term. Zoals beschreven in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 13), heeft een intercedent twee klanten. Uit de interviews blijkt dat de respondenten het belangrijk vinden dat intercedenten klantgericht zijn, naar beide klanten: de flexwerker en de opdrachtgever. Een talentvolle intercedent is enthousiast en heeft plezier in zijn werk, is enorm gemotiveerd en houdt van aanpakken. Een talentvolle intercedent kan goed luisteren en is oprecht geïnteresseerd. Een bepaalde dosis intelligentie en leervermogen zijn nodig om een goede intercedent te worden, volgens de respondenten. Opmerkelijk is, dat de onderzoeker ontdekt dat *“flair”* en *“een goede uitstraling”* heel belangrijk zijn voor de respondenten. Een respondent: *“Ik denk wel dat mooie mensen in principe effectiever kunnen zijn in commerciële functies, daar zit wel wat in”*. De respondent geeft zelf aan, dat hij vindt dat het niet zo zou moeten zijn, maar wel zo is. *“Maar ja, het*

gaat nergens over, dat zou je maatschappelijk ook niet willen". Dat uiterlijk een rol speelt, bleek ook uit de observaties tijdens de Open Carrière avond, tijdens de Business Course en tijdens de sollicitatiegesprekken. Al snel was het oordeel door sommige aanwezigen geveld, of iemand al dan niet een "Randstadtype" was. Bij de selectierondes viel op, dat de respondenten in eerste instantie enthousiast zijn over hippe, mooie mensen. Over mensen met een afwijkend uiterlijk, die buiten de geijkte kaders van het standaard "Randstadtype" vallen, zijn mensen minder enthousiast. Toch doen de selecteurs hun best om verder te kijken dan het standaard "Randstadtype". De onderzoeker heeft in de wandelgangen opgevangen, dat de selecteurs een goede kandidaat met een afwijkend uiterlijk, toch bewust selecteren. Selecteurs die dat niet doen, geven aan dat het "gevoel niet klopt". De onderzoeker vermoedt dat de respondenten hiermee bedoelen, dat de selecteurs op basis van hun gevoel selecteren en niet op basis van feitelijke argumenten. De onderzoeker merkte tijdens de observaties dat de selecteurs weten, dat ze buiten hun geijkte kaders moeten selecteren, maar dat zij dit uiteindelijk niet durven. Zodra zij dit wel doen, geven de selecteurs aan, krijgen ze later als feedback dat het geen "Randstadtype" is en dat de desbetreffende persoon niet bij de cultuur van Randstad Nederland past.

Een opvallend antwoord, dat door een aantal respondenten wordt gegeven op de vraag wat Talent is, is het antwoord: "geen 9 tot 5 mentaliteit". Terwijl een baan als intercedent wel degelijk een baan is met werktijden van half 9 tot half 6. Bij de divisie Techniek wordt een andere beschrijving van Talent gegeven, dan bij de overige divisies. Bij de divisie Techniek is de talentvolle intercedent een man, met een gemiddelde leeftijd van 35 jaar. Bij de andere divisies is een talentvolle intercedent in de meeste gevallen een vrouw, met een gemiddelde leeftijd van 24 jaar. De HR-directeur geeft aan, dat Talent een combinatie is van kwaliteit en ambitie. "Een verdubbelaar is de ambitie. Mensen die echt graag willen, maken de kwaliteit dubbel zo sterk. Het is kwaliteit maal ambitie. Je moet ze dan plaatsen in een omgeving die bij ze past. De talenten zijn naar buiten gericht en op anderen gericht".

4.6 Talentmanagement

❖ *Managen*

De respondenten zeggen allemaal, dat het managen van Talent situatie gebonden is. Het managen is een soort van wisselwerking tussen de manager en het Talent. Wanneer een Talent een extra bijdrage levert aan de ontwikkeling van het bedrijf, dan is een rayon-manager of regio-directeur eerder geneigd om meer tijd in het Talent te steken. De managers binnen Randstad Nederland hanteren volgens een HR-manager de stijl 'steunen en delegeren'. "De talenten vinden dat de eerste maanden wel lekker, maar uiteindelijk gaat dat net goed". De respondent bedoelt hier volgens de onderzoeker mee, dat de negatieve gevolgen van te veel 'steunen en delegeren' uitblijven, maar dat de kans hierop wel bestaat. De HR-manager vindt, dat ze eerst strakke instructies moeten krijgen en dat vervolgens taken pas gedelegeerd kunnen worden. De HR-manager gelooft niet in een stijl, "het gaat om het taakniveau".

Het is belangrijk om de talenten uit te dagen en te inspireren. Om alles uit Talent te halen, is het belangrijk, ze te laten meedenken. Een ideale manager laat het Talent vrij en laat ze zelf nadenken over hoe bepaalde doelstellingen kunnen worden gehaald. Een goede manager praat niet alleen over 'output', maar ook over ontwikkeling. "Praten met in plaats van praten over", is het streven.

❖ *Introductieperiode*

De respondenten zijn het erover eens, dat de introductieperiode veel van mensen vergt. De intercedenten moeten twee weken naar “Frits” en zijn een periode van huis. De respondenten vertellen, dat ze vrijwel alleen maar positieve reacties ontvangen van de intercedenten. De respondenten vinden de “Frits- periode” studentikoos en noemen de periode “wel wat schools”. Met studentikoos doelen de respondenten op het drinken van alcohol in de “Randstad bar” die is gebouwd in “Frits”, ’s avonds leren de intercedenten elkaar op informele wijze goed kennen. De respondenten denken, dat dit aansluit bij de nieuwe generatie. *“Een biertje of een wijntje erbij, dat maakt allemaal niet uit, als je ’s ochtends maar weer aanwezig bent”*.

Volgens een rayon-manager is “Frits” geslaagd als de intercedent “blauw” terugkomt. Een aantal respondenten geeft aan, dat ze het kennisniveau te laag vinden, op het moment dat de intercedenten terug komen van de introductieperiode. Een regio-directeur geeft daarentegen aan, dat er *“hele zware stukken op kennis- en cultuurniveau zitten”*. Dezelfde respondent vindt dat er tijdens de introductieperiode al meer beoordeeld moet worden, omdat er na de training nog maar twee weken proeftijd over is. De meeste respondenten zijn te spreken over de werkvormen, die plaatsvinden tijdens de introductieperiode. Kortom, er wordt door de respondenten verschillend gedacht over de introductieperiode. Het kennisniveau is eigenlijk te laag, maar het programma is al vol en indrukwekkend. De druk op de intercedenten is hoog.

Ook het moment van de introductieperiode is een veelbesproken onderwerp. Van de groep respondenten vindt de ene helft, dat de introductie te vroeg plaatsvindt en de andere helft vindt het juist goed dat ze na hun eerste werkdag direct intern gaan. De eerste groep geeft als argument, dat de intercedenten de introductieperiode waarschijnlijk beter op waarde weten te schatten, zodra ze al een periode als intercedent hebben gewerkt. Ook zouden de intercedenten alle informatie dan beter kunnen koppelen aan de praktijk en hebben de nieuwe intercedenten meer aan de trainingen. *“Bij sommige oefeningen moet je eerst even wat ervaring opdoen”*, geeft een rayon-manager aan. *“Frits dient dan meer als bewustwordingsproces”*. De andere groep geeft aan, dat na een half jaar in training gaan, veel te laat is. De vestiging wordt dan te veel belast met het inwerken van de intercedent. De intercedenten hebben dan minder aan de training, omdat ze al heel veel vaardigheden en kennis hebben opgedaan in de praktijk. Een van de respondenten sluit niet aan bij de eerste of de tweede groep en geeft een andere optie, dat de nu tweeweekse introductieperiode wordt opgesplitst in twee losse weken.

De respondenten vinden dat er tijdens de introductie een veilige leeromgeving wordt gecreëerd. Ze vertellen dat intercedenten de eerste dag na de introductieperiode meestal een beetje van slag zijn. *“Maandag op de vestiging heb je niet meer je vriendjes om je heen”*. Maar de intercedenten blijven daarna vaak nog wel contact met elkaar houden. De grootste fout, die intercedenten maken, is dat ze denken dat ze *“het na twee weken wel kunnen”*. Een regio-directeur stelt dat: *“Wij bovendien de fout maken dat we denken dat ze nu alles weten en kunnen”*. *“Er ligt geen goed begeleidingsprogramma na de introductieperiode, dus die hebben we zelf gemaakt”*. Dezelfde regio-directeur stuurt de intercedenten pas na vier weken naar “Frits”. De verwachtingen van de intercedenten zijn na “Frits” heel hoog, volgens de respondenten. De intercedent denkt volgens de respondenten: *“Hier wordt echt in mij geïnvesteerd”*. Vervolgens ligt het aan de manager, in hoeverre de intercedent dit gevoel vast kan blijven houden, aldus een HR-manager.

❖ *Selectie van de nieuwe generatie*

De selectieprocedure neemt ongeveer drie weken in beslag. Wanneer er krapte zal ontstaan, zal er sneller geschakeld moeten gaan worden, omdat Talent binnen twee weken weer een andere baan gevonden kan hebben. *“Daar moet meer snelheid in”*, geeft een HR-manager aan. Op de vraag, of de strenge selectie de nieuwe generatie talenten niet zal afschrikken, antwoordden de respondenten redelijk fel. *“Dat is dan alleen maar goed, omdat Randstad ze dan toch niet geschikt vindt”*. Een HR-manager denkt, dat de nieuwe generatie een *“bloedhekel”* heeft aan de capaciteitentesten. *“Die capaciteitentest vind ik helemaal overschat. Ik zie wel de waarde van de rollenspellen”*. Een aantal respondenten geeft aan dat ze het raar vinden dat Randstad Nederland, een bedrijf dat bekend staat om de goede werving- en selectieprocedures, de selecties uitbesteedt aan een extern bureau. Ook in de wandelgangen is dit een veelgehoorde uitspraak. Er zou een kloof bestaan, tussen wat het selectiebureau bestempelt als een geschikte kandidaat en wat de selecteurs van Randstad Nederland bestempelen als een goede kandidaat. *“Het is een soort verschuilen achter”*, geeft een respondent aan. Een andere respondent vindt dat de mensen, die de selectiegesprekken met de sollicitanten voeren, te weinig selectievaardigheden ten opzichte van hun ‘core business’ hebben. Met *“deze mensen”* duidt de respondent op recruiters die de eerste selectiegesprekken voeren, maar ook op de regiodirecteuren, die het laatste selectiegesprek doen. Om het selecteren van *“kloontjes”* te doorbreken, zouden mensen betere selectievaardigheden aangeleerd moeten krijgen, vindt de respondent. *“Het is veel te veel gericht op, in hoeverre iemand past bij Randstad”*. Als advies geeft een van de respondenten, dat er onderzocht zou moeten worden, hoe de mensen die heel hoog hebben gescoord op de intelligentietest, nu functioneren. De respondent maakt een grapje: *“De nieuwe CEO van Rabobank, hij is afgewezen bij Randstad, hahahaha...”*. Een respondent geeft aan dat *“de echte slimme talenten spelen met de selectiemechanismen. Als ze DAT kunnen, dan willen wij ze ook wel”*. Het is de onderzoeker opgevallen, dat zowel bij het selectiebureau Meurs, als tijdens de sollicitatiegesprekken, het merendeel van de selecteurs vrouw was.

❖ *Binden van een nieuwe generatie talenten*

De respondenten noemen allemaal een aantal belangrijke bindingsfactoren: *“collega’s, een goede werksfeer en tijd voor gezelligheid”*. Het valt de onderzoeker op, dat de respondenten de vraag lastig vinden en dat ze gaan twijfelen of de aspecten die ze noemen, wel echt verbindend werken. Opmerkelijk is, dat een bepaalde groep respondenten het binden van intercedenten heel belangrijk vindt. Een andere groep daarentegen, reageert nuchter op de vraag of binden nodig is. *“Het moet ook niet claustrofobisch worden”*. Een regio-directeur vertelt, dat hij informele activiteiten onderneemt om de nieuwe generatie intercedenten te binden. Een andere regio-directeur geeft als voorbeeld, dat hij binnenkort met alle intercedenten een borrel gaat drinken. *“Ik denk dat dat bijdraagt aan de resultaten. In een informele sfeer vertrouwen wekken en elkaar leren kennen”*. Een rayon-manager vertelt, dat *“coaching”* en *“ontwikkelmogelijkheden”* de intercedenten binden. Ook persoonlijke aandacht en tijd is belangrijk. Ieder mens heeft andere drijfveren en daar moet rekening mee worden gehouden, volgens de respondenten. Een HR-manager denkt dat mensen geboeid worden door een taak en door cultuur. Randstad Nederland verbindt vooral door de cultuur. *“Het is een grote familie”*. Een kleine attentie is belangrijk om mensen te binden, volgens een respondent. *“Een klap op de schouder is al voldoende”*. Binden is belangrijk, omdat de klant niet steeds een andere intercedent als bemiddelaar wil, vertelt een respondent. Een andere respondent maakt een

grap, nadat hij kort nadenkt over een antwoord op de vraag, wat hij zelf doet aan het binden van intercedenten, *“ik doe er eigenlijk helemaal niets aan”*. Hij lacht deze opmerking vervolgens weg en geeft als antwoord, dat hij dagen meeloopt met de intercedenten en met hen in gesprek gaat. Ook is het belangrijk om veel zichtbaar te zijn, volgens de respondenten.

De respondenten geven allemaal aan dat salaris geen bindingsmiddel is. Wanneer de andere bindingsfactoren niet goed worden ingevuld, *“dan wordt salaris pas een ding”*. Veel gerichte feedback is volgens de meeste respondenten belangrijk. *“Ontwikkeling op maat is belangrijk. Geen kant- en klare pakketten”*.

❖ *Werven van een nieuwe generatie talenten*

Het is belangrijk om aan het imago en de beeldvorming te werken, volgens de respondenten. Op de vraag hoe dat dan moet gebeuren, worden verschillende antwoorden gegeven.

Op basis van de gegeven antwoorden kan een onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds respondenten die vinden dat er grootschalige campagnes moeten worden opgezet en anderzijds respondenten die denken, dat het de nieuwe generatie meer aanspreekt om op persoonlijke, informele wijze aangesproken te worden. In de stedelijke gebieden is het niet moeilijk om aan nieuwe intercedenten te komen. Het is bijvoorbeeld betrekkelijk eenvoudig om mensen te werven in studentensteden. *“De populatie in Amsterdam praat positief over het vak van intercedent, vriendjes, vriendinnetjes en studiegenoten komen allemaal naar ons toe”*. Er moet gebruik worden gemaakt van het eigen netwerk. Een regio-directeur in het noorden van het land geeft aan, dat hij niet zo gelooft in algemene grote campagnes. Er moet volgens hem gewerkt worden aan de beeldvorming. De beste manier is langs universiteiten en studentenverenigingen gaan. *“Hamer op dat eerste contact met Randstad”*. Het eerste contact moet laagdrempelig zijn. Over de Open Carrière avond zijn alle respondenten enthousiast. Aan de hand van een filmpje kregen de geïnteresseerden een beeld van het werk van een intercedent. Een rayon-manager vat met zijn antwoord de mening van meerdere respondenten samen. Volgens de rayon-manager moet je namelijk laten zien dat je een groot en internationaal bedrijf bent, *“dat vinden mensen sexy”*. Dit kan volgens hem door middel van grote campagnes. *“Mensen kiezen niet op inhoud, Ahold is gewoon stoerder. Dat is iets waar we aan moeten gaan werken”*. Een ander geeft aan, dat je door grote anonieme acties eigenlijk *“iedereen en niemand aanspreekt”*. *“Op dit moment werkt een grote anonieme campagne niet”*. Een respondent vertelt dat een trainee voor een periode naar het buitenland is vertrokken en dat dit breed is uitgemeten tijdens wervingscampagnes. Het is voor de onderzoeker niet duidelijk of intercedenten ook in het buitenland kunnen gaan werken. Dit zou mogelijk bij kunnen dragen aan het *“sexy”* imago van de functie van intercedent.

Een respondent vindt dat Randstad Nederland wel wat creatiever mag zijn in het wervingsproces. *“We kunnen best wat experts in huis halen om te kijken hoe we bepaalde doelgroepen kunnen bereiken”*. Alle respondenten vinden dat er gewerkt moet worden aan het imago en dat de mooie kanten van het vak best wat meer gepromoot mogen worden. *“Gebaseerd op hoe het zou kunnen, zouden er nog wel een paar tandjes bij kunnen. We hebben nog niet volop alle krachten ingezet. We zijn half op stoom”*.

Opvallend is dat weinig respondenten vanuit zichzelf beginnen over de term ‘social media’. Wanneer de onderzoeker daar naar vraagt, antwoordt een respondent: *“Geen idee, daar ben ik niet zoveel mee”*.

bezig. Daar zijn we nog niet zo ver in". Een regio-directeur sluit hier bij aan: "We doen niet zoveel met social media, twitter en facebook zijn geen gemeengoed". Het belangrijkste is dat er wordt uitgedragen wat een intercedent nou eigenlijk doet. Over de manier waarop dit zou moeten gebeuren, verschillen de respondenten van mening.

4.7 Maatregelen

Er is aan de respondenten gevraagd, welke maatregelen in het algemeen genomen moeten worden, als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Een maatregel, die door veel respondenten werd genoemd, is de maatregel *"flexibel werken"*. De respondenten geven aan dat ze denken dat flexibel werken belangrijk is voor de nieuwe generatie intercedenten. Maar de vestiging moet gewoon open blijven van half 9 tot half 6, vinden de respondenten. De werktijden zouden onderling met de collega's moeten worden afgestemd, om zo een flexibeler rooster te kunnen maken. Als nadeel hiervan wordt genoemd, dat er een probleem ontstaat op vestigingen waar maar twee intercedenten werken. Zodra iemand ziek is, heb je een bezettingsprobleem. Bovendien moet een vestiging altijd door twee mensen worden bezet. Een regio-directeur geeft aan, dat zodra hij voorstelt dat de intercedent flexibeler kan gaan werken en bijvoorbeeld thuis kan werken, de intercedent vrijwel altijd terugkrabbelt. *"Dat wilde je toch... het is ook maar achter elkaar lopen, net als die War for Talent. Volgens mij moet je zelf heel goed bepalen, wat wil je als organisatie en welke mensen je daar vervolgens bij zoekt. Als flexibel werken dan een oplossing is om die mensen bij elkaar te houden..."*. De respondenten denken dat het lastig zal worden, omdat Randstad Nederland meer dan 300 vestigingen heeft, die allemaal open en bemand moeten zijn op de gebruikelijke winkeltijden.

Een maatregel die genoemd wordt, met betrekking tot de werving van intercedenten, is een talentenpool voor HBO studenten. Randstad Nederland beschikt al over een talentenpool, genaamd Randstad Graduates. Hier kunnen alleen WO studenten worden ingeschreven. Een aantal respondenten pleit voor een talentenpool, maar dan speciaal voor HBO studenten.

Maatregelen, die door alle respondenten wordt genoemd, zijn het benadrukken van de leerlijnen en de opleidingsmogelijkheden voor intercedenten.

Een respondent geeft aan: *"De mensen die we aannemen, die trek je eerder over de drempel met leerlijnen en loopbaanpaden. Daar haal je die mensen eerder mee binnen dan met salaris. Salaris is ook wel belangrijk. Maar dat mag best een paar honderd euro minder zijn als we een mooi loopbaanpad kunnen bieden"*.

Een andere respondent noemt: *"Wil je echt een multinational zijn, dan moet je ook zo betalen. Minder mensen aannemen, waar je dan meer van verwacht. Het salaris kan wel doorslaggevend zijn"*.

Veel andere respondenten geven echter aan, dat het salaris geen element is waarop mensen weg gaan. Het salaris is totaal niet belangrijk volgens een grote groep respondenten. *"Als je goed op je plek zit, dan komt de rest ook. Als je altijd vindt dat je structureel te weinig verdient, dan moet je ergens anders gaan werken"*.

Nog een maatregel, die genoemd wordt door de respondenten is, dat oudere mensen weer aan het werk geholpen moeten worden. Een full-time baan zou bijvoorbeeld door twee oudere mensen bekleed kunnen worden. Bij Randstad Techniek merkt de respondent dat het geen probleem is om

opdrachten binnen te krijgen, maar dat het wel lastig is om in voldoende intercedenten te voorzien. De oudere groep mensen heeft veel kennis. Toch zal het lastig worden, omdat klanten vaak een beeld hebben van een intercedent, waarmee ze willen werken, dat is in de meeste gevallen een jong persoon.

Een laatste maatregel, die veel genoemd wordt door de respondenten is het aannemen van mensen met MBO niveau. Dit zou gepaard moeten gaan met functiedifferentiatie. De respondenten vinden allemaal, dat de gesprekspartner van de klant wel minimaal HBO denkniveau moet hebben. Maar voor de administratie en *“het dicht tikken van de planning”* is MBO niveau voldoende. Een respondent is tegen het aannemen van mensen op MBO niveau en geeft aan dat er beter geïnvesteerd kan worden in automatisering. Een aantal respondenten vinden, dat de MBO'ers dan wel in de minderheid moeten zijn. Veel respondenten geven aan, dat een voordeel van MBO geschoolde mensen is, dat zij minder mobiel zijn en langer op een plek willen blijven zitten. Ze zijn minder onrustig dan HBO/WO mensen. Een regio-directeur geeft aan dat hij wel eens eerder een krapte heeft meegemaakt en dat je moet voorkomen dat je concessies gaat doen aan de kwaliteit, hij pleit dus niet voor het aannemen van MBO'ers.

In het volgende hoofdstuk worden bovenstaande resultaten gepresenteerd in het licht van de theorie. Tevens wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag.

5. Conclusie en Discussie

De onderzoeker geeft in dit hoofdstuk een samenvatting van de belangrijkste resultaten, in het licht van de thema's uit de literatuur. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de vraag, welke *gevolgen* de ontwikkelingen hebben voor talentmanagement. De gevolgen die worden beschreven, hangen nauw samen met de aanbevelingen. Vandaar dat in dit gedeelte de conclusies en aanbevelingen zijn samengebracht.

5.1 Conclusie

De volgende onderzoeksvraag staat in dit hoofdstuk centraal en zal in dit hoofdstuk beantwoord worden.

Welke gevolgen hebben de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor talentmanagement van talentvolle intercedenten voor Randstad Nederland?

De onderzoeker concludeert, dat de aankomende jaren veranderingen op de arbeidsmarkt gaan plaatsvinden. Tussen 2010-2013 zwaaien de "babyboomers" af en ontstaat een gat op de arbeidsmarkt. Bovendien zal de beroepsbevolking meer divers worden. Een toenemende verscheidenheid aan mensen meldt zich bij de arbeidsorganisaties. Uit meerdere studies, die gepresenteerd zijn in dit onderzoek, blijkt bovendien, dat de nieuwe generatie, die de aankomende jaren de arbeidsmarkt gaat betreden, andere eisen stelt en andere verwachtingen heeft ten aanzien van 'werk'. Geconcludeerd kan worden, dat voor het voortbestaan van Randstad Nederland als dienstverlenende organisatie, het noodzakelijk is, dat talentmanagement van talentvolle intercedenten op deze veranderingen wordt afgestemd.

In dit onderzoek is onderzocht welke betekenis de betrokkenen geven aan deze veranderingen op de arbeidsmarkt. In het vorige hoofdstuk is gebleken, dat de betekenisgeving van de verschillende respondenten zeer uiteenlopend is. De onderzoeker concludeert bovendien, dat er rondom een aantal thema's discrepantie bestaat, tussen de resultaten uit de interviews en de observaties enerzijds en de literatuur en documenten anderzijds. De onderzoeker is op een aantal spanningsvelden gestuit. Naast de beschrijving van deze spanningsvelden, worden de conclusies uit dit onderzoek aan de hand van een aantal relevante thema's gepresenteerd.

❖ *Cultuur en Diversiteit*

De onderzoeker had, voorafgaand aan de interviews, niet verwacht dat de thema's cultuur en diversiteit binnen Randstad Nederland een rol zouden spelen in dit onderzoek. Tijdens het afnemen van de eerste interviews, kwam de onderzoeker tot de ontdekking, dat de cultuur wel degelijk een grote rol speelt met betrekking tot de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De cultuur binnen Randstad Nederland staat in verband met diversiteit en de betekenisgeving hieraan.

De onderzoeker heeft in dit onderzoek het volgende uitgangspunt gehanteerd: cultuur moet worden gezien als een meerstemmig en 'ongoing process' en niet als een managementinstrument. De verandering van de cultuur moet in relatie met anderen, door interactie, tot stand komen. Cultuur is

een voortvloeiende van de geschiedenis van een groep, cultuur kan dus niet radicaal worden veranderd. Het artikel van De Man (2009) beschrijft dit als volgt: “Cultuurvorming is een meerstemmig proces waaraan het management een belangrijke bijdrage levert”(De Man, 2009, p.33). Hier ligt een taak voor het management binnen Randstad Nederland. Zij kunnen zorgen dat gemeenschappelijke communicatieve repertoires dienstbaar blijven aan samenwerking en tevens zoveel mogelijk ruimte bieden voor diversiteit. Zoals in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 21), beschreven is; wanneer het management een sterk beroep doet op ‘management through culture’, wordt de kans op uitsluiting vergroot. Het belang van het benadrukken van sterke binding aan de organisatie, blijkt op gespannen voet te staan met diversiteit. Dit spanningsveld heeft de onderzoeker vastgesteld binnen Randstad Nederland. Randstad Nederland kan trots zijn op de familiale cultuur. Zodra iemand “*in het pulletje past*”, wordt de familiale sfeer en collegialiteit als zeer positief ervaren. Zoals beschreven in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 21), leidt binding en waardenovereenstemming tot betrokkenheid en motivatie. Maar, zodra er te veel nadruk komt te liggen op consensus, bestaat de kans op uitsluiting. Uit de interviews blijkt, dat er binnen Randstad Nederland weinig ruimte is voor ‘andersdenkenden’ en dat uitsluiting plaatsvindt. De onderzoeker heeft aan de hand van interviews geconstateerd, dat op dit punt de mensen binnen Randstad Nederland verdeeld kunnen worden in twee categorieën. De eerste categorie mensen is hun loopbaan binnen Randstad Nederland als intercedent gestart, dit is de grootste en meest dominante groep. De tweede categorie bestaat uit een klein percentage van alle werknemers binnen Randstad Nederland. Deze zijn niet begonnen als intercedent bij Randstad Nederland en hebben eerst bij een andere organisatie gewerkt.

De eerste groep mensen omschrijft Randstad Nederland met name als “*een grote familie*” en ervaart dit als iets positiefs. De respondenten vertellen enthousiast, dat de intercedenten “*helemaal blauw*” terug komen van “*Frits*”. Deze periode wordt door hen ook wel “*de blauwe wasstraat*” genoemd. Volgens de onderzoeker betekent deze uitspraak, dat de nieuwe intercedenten vertrouwd gemaakt worden met de normen, waarden en werkwijze van Randstad Nederland. De onderzoeker komt tot de conclusie, dat het doel van de introductieperiode is, een psychologische band op te bouwen tussen de nieuwe werknemers en de organisatie. De term “*blauw zijn*” wordt als iets positiefs ervaren door deze groep mensen. Zodra je “*blauw*” bent, hoor je er bij.

De tweede groep mensen omschrijft de cultuur meer als “*wij wij wij*” en geven aan, dat er maar één manier is en dat is de Randstad manier. Deze groep mensen ervaart dit als iets negatiefs. Andersdenkenden krijgen volgens hen geen kans. Het doel van de introductieperiode is om iedereen zo snel mogelijk “*blauw*” te maken en eenheidsworst te creëren, blijkt uit de interviews met deze groep mensen.

Na het analyseren van de interviews heeft de onderzoeker het ‘groupthink syndroom’ geconstateerd. Dit is een risico voor een organisatie, dat kan optreden bij het nastreven van een consensusgerichte cultuur. Er kan een sterk ‘wij-zij’ gevoel ontstaan, wat conflicten kan veroorzaken. Dit zijn negatieve bijverschijnselen van dit ‘groupthink syndroom’, die een organisatie arrogant en naar binnen gericht kunnen maken. Er heerst een gevoel van onkwetsbaarheid. Werknemers kunnen negatieve feedback niet verwerken. Teamleden durven elkaar niet te bekritisieren en er ontstaat conformeringdruk. De onderzoeker concludeert, aan de hand van de interviews, dat deze negatieve bijverschijnselen plaatsvinden binnen Randstad Nederland. De mensen durven geen kritiek op elkaar te leveren en de

leidinggevend krijgen trainingen in het geven van feedback. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker bovendien een lichte vorm van arrogantie waargenomen. Op de vraag van de onderzoeker aan een respondent, wat de verwachtingen van de nieuwe generatie zijn, geeft de respondent het antwoord, dat hij hiervan geen idee heeft en *“het leidinggeven”* meer gewoon gaat *“zoals wij het doen”*. Ook geven een aantal respondenten aan, dat het *“alleen maar beter is”*, dat mensen mogelijk afknappen op de strenge selectie, omdat Randstad Nederland *“ze dan toch niet geschikt vindt”*. Een HR-manager geeft aan, dat *“zodra je er bij hoort, men elkaar lief vindt, maar als je er net niet tussen past, ze gewoon liever hebben dat je weggaat”*. Met *“ze”* doelt de respondent hier mee op de mensen binnen Randstad Nederland. Arrogantie valt ook te bespeuren bij de beschrijvingen van Talent door de respondenten, er worden veel positieve eigenschappen genoemd. Toen de onderzoeker vroeg aan een respondent, of het beschreven Talent misschien leek op de respondent zelf, reageerde de respondent verrast en begon hard te lachen. Deze zei vervolgens: *“Ja misschien wel ja”*.

De dominante cultuur binnen Randstad Nederland is homogeen. Randstad Nederland is een monoculturele organisatie. Aanpassen is belangrijk en er wordt uitgegaan van het ideale type. Het is de onderzoeker opgevallen, dat de talentvolle intercedent, zoals beschreven in de interviews, in de meeste gevallen een vrouw is. Goed kunnen luisteren, oprechte interesse en samenwerken zijn typische vrouwelijke eigenschappen, blijkt uit het onderzoek van Bontekoning (2007).

Er bestaat een groot verschil tussen de beschrijvingen van de talentvolle intercedent enerzijds en de mannen in het directieteam, anderzijds. De onderzoeker heeft een subcultuur geconstateerd in de top van de organisatie. De intercedent wordt beschreven als sociaal, vriendelijk en empatisch. De mensen in het directieteam daarentegen, worden beschreven als eigenwijs en *“ego’s”*. De onderzoeker citeert: *“Je moet binnen Randstad niet elke dag denken: Wat zouden ze van me vinden? Dan word je gek”*. *“Je moet een soort eigenwijsheid hebben”*. *“Die hebben een soort botheid, die ze nooit zal afbrengen van wie ze werkelijk zijn, anders komt je er niet. Zij laten zich niet tot een gemiddelde maken, daarom zitten ze daar ook”*.

Op het eerste gezicht lijkt dit verschil tussen de talentvolle intercedent en de mannen in het directieteam tegenstrijdig te zijn met het voorgaande. Het voorgaande beschreef namelijk dat binnen Randstad Nederland een monocultuur heerst en geen sprake is van diversiteit. Echter, voor de onderzoeker bevestigen deze citaten, dat er juist wel sprake is van een monocultuur, zie het schema op pagina 30: De heersende monocultuur leidt er toe dat andersdenkenden **nauwelijks** de kans krijgen door te dringen en op te klimmen binnen de organisatie, **mits** iemand een dusdanig sterk karakter heeft en niet dagelijks denkt: *“wat zouden ze van me vinden”*. Alleen dan kan iemand tot de bovenste laag van een monoculturele organisatie doordringen, want er ontstaat spanning, zodra mensen zich buiten het kader begeven. Mensen die met deze spanning om kunnen gaan, zullen niet direct vertrekken. Binnen Randstad Nederland is dit het geval, ‘andersdenkenden’ die beschikken over een soort eigenwijsheid en botheid, overleven binnen Randstad Nederland. Dit sluit aan bij de beschrijving van een monoculturele organisatie en het ‘group think syndroom’.

Voor de onderzoeker is het feit, dat er alleen maar mannen in het directieteam zitten, hiervan een logisch gevolg. Zoals beschreven in het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 32), zijn mannen in het algemeen meer gericht op confrontatie, onafhankelijkheid en competitie. Mannen zijn gericht op de top, status en ‘disagreement’. De onderzoeker concludeert, dat in de top van de organisatie het Rationeel Doel

Model dominant is, hetgeen aansluit bij de mannelijke focus in conversaties en de stijl van leidinggeven. Vrouwen willen over het algemeen aardig gevonden worden, zijn gericht op gevoelens, harmonie en op relaties. Naast de top is in de rest van de organisatie, het Human Relations Model dominant, hetgeen aansluit bij de vrouwelijke focus in conversaties en de stijl van leidinggeven.

De onderzoeker vraagt zich, naar aanleiding van bovenstaande conclusies af, welk percentage van de intercedenten daadwerkelijk zal doorgroeien tot een topfunctie. Een veelgenoemde term op de vraag, welke eigenschappen Talent precies heeft, is "lef". "Lef" is de enige overeenkomst tussen de beschrijving van Talent en de leden in het directieteam. De onderzoeker sluit zich aan het bij het idee dat "lef" nodig is, om binnen Randstad Nederland op te klimmen. "Lef" sluit volgens de onderzoeker aan bij mannelijke kenmerken, zoals confrontatie, onafhankelijkheid, dominantie en 'disagreement'. Het verbaast de onderzoeker daarom niet, dat vooral mannen binnen Randstad Nederland doorgroeien naar de hoogste functies. Mocht een intercedent doorgroeien naar de top van de organisatie, dan zal hij of zij geconfronteerd worden met een andere (sub-)cultuur, dan de cultuur die kenmerkend is voor de werkvloer.

De respondenten zijn trots op het streven, dat 80% van de managementposities intern moet worden vervuld. Uit de interviews en de documenten concludeert de onderzoeker, dat dit doorgroeipercentage niet duidt op intercedenten. Zoals een regio-directeur aangaf tijdens een interview, 60-70% van de intercedenten is talentvol, maar zij zullen nooit doorgroeien binnen Randstad Nederland.

De meeste managers en selecteurs binnen Randstad Nederland treden niet buiten de geijkte kaders en zijn op zoek naar Talent, dat past bij hun eigen evenbeeld. Hierdoor wordt de monocultuur van Randstad Nederland in stand gehouden. Zoals gezegd, is het streven om 80% van de managementfuncties intern te vervullen. Het gevaar hiervan is echter, dat een inteeltorganisatie kan ontstaan, waardoor de monocultuur in stand wordt gehouden.

De respondenten geven aan, dat allochtonen waarschijnlijk niet graag bij Randstad Nederland willen werken en dat zij tevens andere drijfveren hebben. Een bepaald type mens voelt zich hier gewoon niet prettig, volgens de respondenten. Het "*blonde hockeymeisjes imago*" en de "*studentikoze cultuur*" spreken allochtonen niet aan. Een respondent geeft aan dat: "*De allochtonen die ooit zijn aangenomen binnen no-time weer weg waren*". De personen in kwestie hielden er andere normen en waarden op na. De onderzoeker denkt dat "*andersdenkenden*" zich niet prettig voelen in de homogene cultuur van Randstad Nederland, juist *omdat* er niet buiten de geijkte kaders gedacht wordt. Geconcludeerd kan worden, dat er op dit gebied sprake is van een wederkerigheid. Het is daarom niet verwonderlijk, dat binnen Randstad Nederland weinig allochtonen werken. De komst van 'anderen' roept bij de meeste mensen binnen Randstad Nederland weerstand op, wat typerend is voor een monoculturele organisatie.

Het valt de onderzoeker op, dat vrijwel alle respondenten wel degelijk beseffen, dat het toch beter zou zijn voor Randstad Nederland, om intercedenten met verschillende etniciteiten in dienst te nemen, om zo "*een afspiegeling te zijn van de maatschappij*". Maar het belangrijkste voor de respondenten blijft, dat ze uiteindelijk "*gewoon de beste intercedenten*" willen. Dit is in de meeste gevallen, afgeleid van het lage percentage allochtone intercedenten, maar zelden iemand met een andere etniciteit. Het aannemen van allochtonen is bovendien niet altijd goed bevallen, blijkt uit de interviews. De respondenten zijn 'diversiteitsmoe', heeft de onderzoeker opgemerkt. "*De principes zijn er wel, maar dun*". "*We hebben al zoveel gedaan, zelfs intake gesprekken in moskeeën*". De onderzoeker ontdekt, dat de respondenten verbaasd en zelfs verontwaardigd zijn, dat zelfs dat niet

hielp. Uit de theorie blijkt echter, dat hoogopgeleide allochtonen op andere, moderne manieren in contact willen komen met potentiële werkgevers, bijvoorbeeld via Inhousedagen.

De onderzoeker wil aansluitend op bovenstaande conclusies aanbevelen dat, om voorbereid te zijn op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, diversiteit zal moeten worden opgevat als een nieuwe kans en veranderingspotentieel. Dit is noodzakelijk voor de toekomst van Randstad Nederland als dienstverlenende organisatie. De komst van andersdenkenden roept weerstand op bij de meeste mensen binnen Randstad Nederland. Daarom moet geïnvesteerd worden in scholing, opleiding en interactie tussen het management en de andere medewerkers, zodat de cultuur van Randstad Nederland gestaag zal veranderen. Dit zal een langdurig en dynamisch proces zijn. Door te investeren in diversiteit, zullen de afbeeldingen op de ramen van de vestigingen, niet meer enkel representatief zijn voor de flexwerkers, maar ook voor de intercedentenpopulatie en andere (hogere) functies. Dergelijke investeringen kunnen meerdere effecten hebben. Ze vergroten het potentieel van de betrokken medewerkers. Tegelijkertijd kunnen de investeringen een rol spelen bij het afstemmen van betekenisgeving van de betrokkenen met die van de organisatie als geheel. In tijden van een krappe arbeidsmarkt is het gunstig om te investeren in de medewerkers en hen aan te moedigen zich in te blijven zetten voor de organisatie. Het ontwikkelen van het vermogen om zich in te leven in wat anderen bezighoudt en bezielt, is een noodzakelijk aspect van management van diversiteit in organisaties. Erkenning van de diversiteit in organisaties zorgt ervoor, dat de mens zichzelf begrepen en erkent voelt, iets wat de nieuwe generatie zeer belangrijk vindt bij de keuze voor een organisatie. Binnen Randstad Nederland vormt cultuur de context van de talentvolle intercedenten en heeft betrekking op het Klimaats, hetgeen mede van invloed is op de ontwikkeling van Talent. Het credo “Good to know you” moet een diepere betekenis en invulling krijgen.

❖ **Talent van Morgen, vandaag in huis?! Talentmanagement!**

Om het Talent van morgen, vandaag in huis te halen, zullen als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, veranderingen moeten worden doorgevoerd in het werven, binden, selecteren en managen van Talent.

Het is de onderzoeker opgevallen, dat geen enkele respondent de term “War for Talent” uit zichzelf genoemd heeft tijdens de interviews. Er kan worden opgemerkt, dat deze term niet in de gedachten van de respondenten opkomt, bij de vraag welke ontwikkelingen plaats gaan vinden op de arbeidsmarkt. Een aantal respondenten geeft aan dat ze de daadwerkelijke ‘strijd’ om Talent in de praktijk niet voelen. Echter, de meeste respondenten beseffen wel, dat het nodig is om Talent te binden en dat er gewerkt moet worden aan het imago van Randstad Nederland en aan dat van de functie van intercedent. Alleen dan kan Talent met succes worden geworven en gebonden aan Randstad Nederland, volgens de respondenten. De respondenten zijn dus wel degelijk, misschien onbewust, bezig met de strijd om het Talent.

Uit het onderzoek is gebleken, dat Randstad Nederland als organisatie, maar ook de functie van intercedent, kampen met een imagoprobleem. De combinatie van krapte op de arbeidsmarkt, de meer diverse groep talenten, de nieuwe veeleisende generatie en het imagoprobleem hebben de onderzoeker doen constateren, dat een aantal afwegingen rondom talentmanagement binnen Randstad Nederland moeten worden gemaakt. Onderstaande, kritische beschouwing op het huidige talentmanagementbeleid, kan inzicht bieden.

De onderzoeker concludeert, aan de hand van de resultaten en de literatuur, dat er een kloof bestaat tussen wat Randstad Nederland als organisatie en de functie van intercedent in het bijzonder, Talent te **bieden** heeft en het **imago** wat Randstad Nederland en de intercedent hebben. De respondenten denken, dat Randstad Nederland en de functie van intercedent een ondergewaardeerd imago hebben bij de nieuwe generatie, de onderzoeker sluit zich hierbij aan. Om deze kloof te doen verdwijnen, zal onder andere gewerkt moeten worden aan het wervingsbeleid en dit imago, zodat Talent beter op de hoogte is, van wat Randstad Nederland in huis heeft. De onderzoeker heeft het wervingsbeleid bestudeerd aan de hand van documenten en de resultaten. De onderzoeker heeft een aantal aanbevelingen op basis van de resultaten en de literatuur geformuleerd. Deze aanbevelingen worden hier gepresenteerd.

Uit de literatuur is gebleken, dat de nieuwe generatie hoge verwachtingen heeft ten aanzien van een organisatie, een baan en een leidinggevende. Randstad Nederland stelt op haar beurt hoge eisen aan Talent en intercedenten. De wederzijdse verwachtingen zijn dus hoog, concludeert de onderzoeker. Wat de onderzoeker daarnaast constateert is, dat de nieuwe generatie talenten, Randstad Nederland veel te bieden heeft en andersom. Er zullen veranderingen plaats moeten vinden rondom talentmanagement, zodat Talent en Randstad Nederland elkaar weten te vinden. Door aanpassingen in het talentmanagement door te voeren, kan een brug geslagen worden en kan het Talent van morgen, 'vandaag' in huis gehaald worden.

Uit de literatuur is gebleken, dat de nieuwe generatie tijdens de zoektocht naar een passende werkgever, wil weten wat de sfeer op de werkvloer is. Tevens vindt de nieuwe generatie inzicht in de organisatiecultuur belangrijk. De onderzoeker begreep van de respondenten, dat Randstad Nederland juist bindt door de sfeer, collegialiteit en door cultuur. In het wervingsproces moet daarom in ieder geval aan deze punten aandacht worden besteed, zodat duidelijk wordt, wat Randstad Nederland de nieuwe generatie op deze gebieden, in huis heeft.

Er zijn nog meer punten die aandacht verdienen. Uit de interviews en de "Make a Move Monitor" blijkt, dat driekwart van de nieuwe generatie graag wil werken bij een groot, internationaal, maar van oorsprong Nederlands bedrijf. Als voorbeeld worden door de respondenten Heineken, Unilever en Ahold genoemd. In de literatuur wordt bevestigd dat dit populaire werkgevers zijn. De respondenten vertellen in de interviews, dat maar weinig mensen weten, dat Randstad Nederland ook een groot internationaal, maar van oorsprong Nederlands bedrijf is. Bovendien blijkt uit de literatuur, dat de nieuwe generatie het belangrijk vindt, dat een organisatie een maatschappelijk product levert. Randstad Nederland helpt dagelijks grote aantallen mensen aan werk, dus ook op dat punt sluit Randstad Nederland aan bij de wensen van de nieuwe generatie. Tevens zal de introductieperiode van Randstad Nederland beter moeten worden gepromoot tijdens de wervingscampagnes. In deze periode is ruimte voor persoonlijk contact, sfeer en ontwikkeling op maat, dit zijn belangrijke wensen van de nieuwe generatie. De functie van intercedent is zeer dynamisch en er is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en gezelligheid met collega's. Tijdens wervingscampagnes dienen bovenstaande kwaliteiten duidelijk benadrukt te worden. De credo's "Hoogstpersoonlijk" en "Good to know you", moeten geïmplementeerd worden in het wervingsproces. Middels informele bijeenkomsten en presentaties, moet verteld worden wat een intercedent dagelijks doet en welke verantwoordelijkheden een intercedent heeft. Die presentaties dienen gegeven te worden door verschillende type mensen en niet alleen door "blonde

hockeymeisjes". Tijdens presentaties zou een reeds werkzame intercedent kunnen vertellen, dat je als talentvolle intercedent, verantwoordelijk bent voor een begroting van een miljoen, het onderhouden van meerdere dienstverleners relaties, acquisitie en de begeleiding van "eigen" flexwerkers. De intercedent is bovendien het gezicht van Randstad Nederland voor de opdrachtgever. Door deze kanten van het vak van intercedent uit te vergroten kan gewerkt worden aan een meer "sexy" en gewaardeerd imago van de intercedent respectievelijk van Randstad Nederland.

Tevens moet aan de status van de functie van intercedent gewerkt worden. Dit is belangrijk om mannen en allochtonen aan te trekken en te binden. Status en eer is voor deze doelgroepen belangrijk. Door de krapte en de meer diverse groep talenten, moet de functie van intercedent en Randstad Nederland als organisatie, aantrekkelijker gemaakt worden voor deze doelgroepen.

Om meer allochtonen te werven, zal door middel van informele bijeenkomsten duidelijk moeten worden gemaakt, dat Randstad Nederland een betrouwbare werkgever is. De nieuwe generatie denkt dat Inhousedagen het meest betrouwbare beeld geven van een werkgever. Inhousedagen moeten dus zeker worden georganiseerd.

Er kan daarnaast meer gebruik gemaakt worden van 'social media' tijdens de wervingscampagnes. Er zouden filmpjes verspreid kunnen worden via 'social media', met daarin opnames van de introductieperiode en informele activiteiten. Door middel van 'social media', kunnen daarnaast de grote sociale netwerken van de intercedenten benut worden.

De balans tussen werk en privé blijkt, volgens meerdere onderzoeken, belangrijk te zijn voor de nieuwe generatie. Daarnaast is flexibiliteit een wens van de nieuwe generatie. Uit de interviews is gebleken, dat de respondenten hiervan op de hoogte zijn. Op deze punten heeft Randstad Nederland de nieuwe generatie echter nog niet veel te bieden. De intercedenten worden geacht van half 9 tot half 6 aanwezig te zijn op de vestiging. De onderzoeker denkt, dat door middel van het werken in poules, enige flexibiliteit kan worden aangebracht in de functie van intercedent.

Voor de nieuwe generatie zijn opleidingsmogelijkheden belangrijker dan salaris. Dit is gunstig voor Randstad Nederland, aangezien Randstad Nederland veel te bieden heeft met de leerlijnen en minder met het salaris. Toch moet goed nagedacht worden over een salariswijziging. "Wil je een echte multinational zijn, dan moet je ook als zodanig betalen", zoals een respondent vertelde in een interview. Bovendien denkt de onderzoeker, dat een hoger salaris mogelijk zal bijdragen aan het gevoel van status en eer, wat belangrijk is voor mannen en allochtonen.

De naam 'intercedent' is besmet, doordat een intercedent bij andere bedrijven veel minder verantwoordelijkheden heeft dan dat bij Randstad Nederland het geval is. De naam 'intercedent' doet de functie tekort, kan worden geconcludeerd. Als alternatief kwam uit de interviews de naam 'consultant' naar voren. Volgens de onderzoeker is dit een goed alternatief, want 'consultant' blijkt zeer populair onder de nieuwe generatie. Dit blijkt uit onderzoeken. Bovendien klinkt de naam 'consultant' spannender, dan de aanduiding 'intercedent', naar gevoel van de onderzoeker.

Tijdens de interviews is gesproken over het aannemen van MBO'ers. Zij zouden de administratieve taken van een intercedent op zich kunnen nemen. Bovendien zouden MBO'ers langer bij een werkgever blijven, volgens de respondenten. Volgens de onderzoeker is het belangrijk, dat er dan wel duidelijke functiedifferentiatie plaatsvindt. Aan de MBO functie zou een andere naam gekoppeld kunnen worden, dan aan de HBO-WO functie. Zo zou de HBO-WO functie 'consultant' genoemd

kunnen worden, de MBO functie 'intercedent'. Hiermee is tevens een oplossing gevonden voor het imago-probleem van de huidige intercedent.

Uit de interviews, de literatuur en de documenten is gebleken, dat de hoogopgeleide nieuwe generatie zeer mobiel is. Zodra zij uitgeleerd zijn, gaan ze op zoek naar een nieuwe uitdaging. Toch is (tijdelijke) binding en een psychologische band tussen de intercedent en Randstad Nederland, belangrijk voor de betrokkenheid en motivatie van de intercedenten. Gedurende de periode, dat iemand als intercedent bij Randstad Nederland in dienst is, moet de intercedent in ieder geval betrokken worden bij de visie van de organisatie en gemotiveerd zijn. Dit leidt tot maximale inzet en productiviteit. De leidinggevende vervult hierbij een cruciale rol. De nieuwe generatie wil een sterke teamleider en een boegbeeld. De onderzoeker heeft eerder geconstateerd, dat deze verwachtingen passen binnen het Human Relations Model, dat staat voor betrokkenheid, participatie en het waarborgen van persoonlijke doelstellingen. Het is aan de leidinggevende om een passende stijl te hanteren per situatie en per persoon. Zeker in tijden van krapte en een steeds meer diverse arbeidsmarkt, speelt de leidinggevende een belangrijke rol bij het creëren van uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden. De intercedent moet zich serieus genomen voelen. Open en directe communicatie tussen de leidinggevende en de intercedent is belangrijk. Dit zorgt ervoor, dat eventuele generatieconflicten kunnen worden voorkomen tussen de leidinggevende en de intercedent. Open en directe communicatie dient tevens te worden nagestreefd bij de twee dienstverleners relaties, namelijk tussen de opdrachtgever en de intercedent en daarnaast in de relatie tussen de flexwerker en de intercedent. Ook bij de twee dienstverleners relaties kunnen generatieconflicten namelijk een rol spelen. Door aandacht te besteden aan de wijze van communiceren, zal de samenwerking worden verbeterd. Eventuele verschillen tussen etniciteit, sekse en generaties kunnen dan juist worden benut in het werk. Op deze manier is de kans op uitsluiting en conflicten kleiner.

De selectie voor intercedenten is grondig en streng. De onderzoeker is van mening dat deze selectie in stand moet worden gehouden. Deze zware selectie draagt volgens de onderzoeker en de respondenten bij aan de status van de functie van intercedent. Niet iedereen kan vanwege deze strenge selectie immers zomaar intercedent worden.

Tijdens de wervingscampagne moet duidelijk worden gemaakt, waarom deze zware selectie passend is voor de functie van intercedent. Bovendien moet duidelijk zijn, wat Randstad Nederland na deze selectierondes te bieden heeft. Opleiding, scholing en tevens een meer diverse groep van selecteurs en de managers, vergroten het potentieel.

De onderzoeker constateert dat in de vacature voor de functie van intercedent, tot op heden, vooral vrouwelijke kenmerken en eigenschappen worden genoemd. Ook hier geldt, dat het vermogen om zich in te leven in wat anderen beweegt, een noodzakelijk aspect is voor het stimuleren van diversiteit. Bijvoorbeeld bij het opstellen van de vacature en de selectie van potentiële intercedenten, dient rekening te worden gehouden met de drijfveren en eigenschappen van mannen en allochtonen.

‘Openheid’ en ‘Respect’ naar het individu en de buitenwereld, zouden volgens de onderzoeker, twee krachtige kernwaarden moeten worden voor Randstad Nederland. Deze credo’s sluiten aan, bij wat de nieuwe, diverse, generatie talenten belangrijk vindt. Wanneer deze kernwaarden geborgd worden in het talentmanagement, ontstaat een Klimaat waarbinnen Talent zich optimaal kan ontwikkelen. “Gezellig samen, maar toch met respect voor de individuele wensen van en verschillen tussen iedereen” (Boschma en Groen, 2010, p. 28).

Wil Randstad Nederland het “Talent van morgen, vandaag in huis halen”, dan zal diversiteit weer hoog op de prioriteitenlijst moeten komen te staan. Voor het management is in dit veranderingsproces een cruciale rol weggelegd. Randstad Nederland heeft de nieuwe generatie veel te bieden en andersom. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er een krapte zal ontstaan, dat de nieuwe generatie divers is en tevens hoge verwachtingen heeft ten aanzien van een werkgever en een baan. Randstad Nederland zal als gevolg van de ontwikkelingen mee moeten veranderen, anders gaat veel Talent aan hun deur voorbij.

Door bovenstaande adviezen in acht te nemen, zal Randstad Nederland voorbereid zijn op de strijd om het Talent van de toekomst.

5.2 Discussie

In dit onderzoek is literatuur geraadpleegd over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ook is de respondenten gevraagd wat *zij* denken, wat de verwachtingen van de nieuwe generatie zijn. Om een nog nauwkeuriger beeld te kunnen vormen, zou een vervolgonderzoek uitgevoerd kunnen worden onder de nieuwe generatie. In dit onderzoek zou gevraagd kunnen worden naar de beeldvorming over Randstad Nederland, de eisen aan een werkgever en de verwachtingen ten aanzien van een leidinggevende, werving, selectie en binding.

De respondenten zijn ouder dan de intercedenten waarover gesproken wordt. De respondenten zijn van een andere generatie dan de doelgroep in dit onderzoek, wat mogelijk van invloed is op de gegeven antwoorden.

Het is interessant om ook de nieuwe generatie, die al bij Randstad Nederland aan het werk is als intercedent, te interviewen. Op deze wijze kan bovendien onderzocht worden of er een kloof bestaat tussen het imago van Randstad Nederland en de identiteit van Randstad Nederland. Dit kan ook gevolgen hebben voor talentmanagement.

De onderzoeker had graag willen onderzoeken wat de vertrekfactoren voor intercedenten bij Randstad Nederland zijn. De onderzoeker heeft hierover een document aangereikt gekregen. Dit onderzoek is echter vanuit het perspectief van de betrokkenen uitgevoerd en niet vanuit het perspectief van de intercedenten, vandaar dat dit document verder niet is gebruikt.

Een beperking van dit onderzoek is, dat niet is gesproken met mensen met een andere etniciteit. Het zou interessant geweest zijn, om mensen van allochtone afkomst te interviewen. In deze interviews zou kunnen worden gevraagd welke betekenis zij geven aan diversiteit binnen Randstad Nederland.

Het zou interessant zijn, om over een aantal jaren een evaluatie te schrijven over de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden, hoe organisaties de strijd om Talent hebben doorstaan en of bovenstaande adviezen hebben bijgedragen aan de strijd om Talent.

Ook zou dit onderzoek verder uitgebreid kunnen worden, door alle betrokkenen binnen Randstad Nederland te interviewen, dus alle rayon-managers, regio-directeuren en HR-managers. Daardoor wordt het beeld, dat in dit onderzoek geschetst is over de betekenisgeving, nog betrouwbaarder.

Om andere doelgroepen te bereiken tijdens het wervingsproces, zou een doelgroeponderzoek gedaan kunnen worden. Door te inventariseren wat de drijfveren van bepaalde doelgroepen zijn en hoe ze bovendien benaderd willen worden, wordt het makkelijker om deze mensen te werven.

In het hoofdstuk Organisaties en de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt in theorie en praktijk (zie pagina 13) is het perspectief van de onderzoeker, ten aanzien van cultuurveranderingen, beschreven. De onderzoeker had graag aandacht willen besteden aan het onderwerp 'cultuurveranderingen' in de interviews, zodat de aanbevelingen die de onderzoeker wat betreft dit thema heeft gedaan, misschien beter zouden worden ondersteund door de visie van de respondenten.

Cultuurveranderingen zijn langdurige, complexe veranderingen. De onderzoeker moest dit onderzoek echter binnen vijf maanden uitvoeren, waardoor het niet mogelijk was om de potentiële cultuurverandering verder te onderzoeken en/of te begeleiden.

De onderzoeker heeft aanbevolen, dat de instroom van HBO studenten gestimuleerd moet worden. Tevens heeft de onderzoeker aanbevolen dat de administratieve kant van de functie van intercedent, door MBO'ers uitgevoerd kan worden. De onderzoeker had daarom graag uitgebreider

literatuuronderzoek gedaan naar de drijfveren van allochtonen, omdat het percentage allochtonen op HBO en MBO scholen, steeds groter wordt. Over deze twee thema's is veel interessante literatuur geschreven. Voorafgaand aan de interviewfase, had de onderzoeker niet de verwachting dat deze thema's dusdanig relevant zou zijn voor dit onderzoek. Gedurende de interviews ontdekte de onderzoeker pas, dat de cultuur binnen Randstad Nederland en diversiteit in verband stonden met elkaar. Het thema allochtonen bleek een "extreme case", de onderzoeker heeft daardoor geen uitgebreid onderzoek kunnen doen naar de drijfveren van allochtonen. Dit zou echter wel resulteren in een compleet doelgroeponderzoek, dit zou te veel tijd in beslag genomen hebben.

Uit het onderzoek is gebleken dat flexibiliteit en de werk-privé balans, belangrijk zijn voor de nieuwe generatie. Tevens is gebleken dat het nastreven van flexibiliteit, lastig is voor een omvangrijke organisatie zoals Randstad Nederland, met honderden vestigingen. Er zou een onderzoek verricht kunnen worden naar de mogelijkheden rondom deze flexibiliteit met betrekking tot de functie van intercedent.

De onderzoeker is zich bewust van het feit, zelf te behoren tot de veelbesproken nieuwe generatie in dit onderzoek en dat lezers van dit stuk, mogelijk andere interpretaties kunnen geven aan de interviews en de resultaten, vanuit eigen repertoires, normen en waarden.

6. Referenties/ Literatuurlijst

❖ Boeken/ artikelen:

- * Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J., (2005), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, Houten: Wolter- Noordhoff
- * Becker, H., (1992), *Generaties en hun kansen*, Amsterdam: Meulenhoff
- * Boeije, H., (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Amsterdam: Boom onderwijs
- * Van Bentum, M.A.J., (2010), *Een gearrangeerd huwelijk of ware liefde?*, Universiteit Utrecht
- * Bontekoning, A., C., (2007), *Generaties in organisaties*, Ridderkerk: Labyrint Publications
- * Boschma, J., Groen., I., (2010), *Generatie Einstein*, Utrecht: Bruna Uitgevers
- * Castenmiller, K., (2009), *Generatie Y: Aan het werk*, Zoetermeer: Productie Free Musketeers
- * Demers, C., (2007), *Organisational change theories*, London: Sage Publications
- * Gastelaars, M., (2006), *Excuses voor het ongemak*, Amsterdam: SWP
- * Hersey, P., Blanchard, K.H., (1982), Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and development Journal*, no. 51
- * Kluytmans, F., (2007), *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen: Wolters- Noordhoff
- * Kunda, G. (2006), *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press
- * Man, H. de (2009), Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model, *Management en Organisatie*, no. 3, pp. 21
- * Martin, J. (2002), *Organizational Culture, Mapping the Terrain*, London: Sage Publications
- * De Moor, W. de (1993), *Arbeidsmotivatie als management- instrument*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- * Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., Cameron, K.S. (2001), Organizational change and development: challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, vol. 44 no. 4, pp. 697-712.
- * Quinn, R.E. Faerman, S.R. Thompson, M.P. Mc Grath, M.R. (1997), *De evolutie van de managementmodellen*, in : Handboek managementvaardigheden, Schoonhoven: Academie Service, pp. 7036
- * Schomaker, A.P., (1999), *Wie bindt, die wint*, Nijmegen: SSN
- * Siebers, H., Verweel., P., De Ruijter, A., (2002), *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*, Utrecht: Lemma
- * Stoter, A., (2007), *De communicerende organisatie*, Utrecht: Uitgeverij Lemma
- * Strauss, W., Howe, N. (1991), *Generations; the history of America's Future 1584 – 2069*, New York: William Morrow
- * Van der Sluis, L., (2010), *Zoektocht naar het schaap met drie poten*, CompetentCity
- * Vinke, R.H.W. (1998), *Dynamische motivatie. Tussen duwen en trekken, begrijpen en beïnvloeden*, Gids voor personeelsmanagement, no. 1, pp. 12-16
- * Wanrooij, M. (2001), *Dilemma's van een leidinggevende*, in: Leidinggeven tussen professionals, Schiedam: Uitgeverij Scriptum
- * De Wit, D., (2008), *Generatie Y, wat voor werknemer ben jij?*, Amsterdam
- * Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000), *Generations at work*, New York: Amacom

❖ *Websites en documenten:*

- * www.randstad.nl, geraadpleegd op 10 juni 2011
- * www.randstad.net, geraadpleegd op 10 juni 2011
- * www.UWV.nl, geraadpleegd op 5 februari 2011
- * www.davidpinto.nl, geraadpleegd op 20 april 2011
- * www.ROA.nl, geraadpleegd op 5 februari 2011
- * www.cbs.nl, geraadpleegd op 5 februari 2011
- * Arbeidsmarktprognose, via www.cpb.nl, geraadpleegd op 5 februari 2011
- * Arbeidsmarkt 2010- 2013, Randstad Nederland
- * De arbeidsmarkt 2010-2012, Wat u daarover nu moet weten, Randstad Nederland
- * HR en eigen medewerkers 2010: wie pakt welke rol?, Randstad Nederland
- * HR Trends 2010, Randstad Nederland
- * Make a Move Monitor, 2010
- * Van Meel, 2010, Young professional onderzoek, Randstad Nederland
- * Memory Group ,2010, Wegwijs in de resultaten van Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt
- * Motivatiemonitor 2010, Nobiles
- * Randstad's War for Talent 2010, Randstad Nederland
- * Recruitment Report 2010, Randstad Nederland
- * Trends op de arbeidsmarkt 2010, Randstad Nederland
- * Vacature Intercedent, www.randstad.nl, geraadpleegd op 5 februari 2011
- * Van der Sluis, PowerPoint 2010: Nyenrode University

❖ *Respondenten Randstad Nederland:*

- * 6 regio-directeuren
- * 2 leidinggevenden van HR-managers
- * 3 HR-managers
- * 6 rayon-managers
- * 1 HR-directeur

