

# DE TIJD

06:00 – 07 juli 2010

## Vrijheid zaaien, motivatie oogsten

I Internetgeneratie wil werken om te leren

**achtergrond erika racquet De strijd om getalenteerde jonge mensen is terug van amper weggeweest. En een goed loonpakket volstaat niet als wapen. Veel vrijheid en veel leerkansen staan bovenaan op de verlanglijstjes. Hoe motiveer je de werknemers van de internetgeneratie?**

Dat Facebookt en Twittert er maar op los. Dat denkt meer aan de volgende reis dan aan het werk op de plank. Dat laat zich door gebrek aan ervaring niet hinderen om zijn zegje te doen. Veel bedrijfsleiders hielden hun hart al vast toen enkele jaren geleden de komst werd aangekondigd van de gamers, de en-en-generatie, de 'digital natives'. Maar als de oorlog om talent woedt, is het geen optie de jonge generatie te mijden.

Integendeel, dan moet je een omgeving creëren die aantrekkelijk voor hen is. 'Hoogopgeleide mensen zoeken een academische sfeer, ze willen uitdagingen en veel kansen om te leren van collega's en van klanten', vertelt Joachim **Vanden Brande, managing director van Loqutus**, dat liefst IT-architecten inzet met veel businessvoeling. 'Daar word je als werkgever in uitgedaagd: je moet al bij het sollicitatiegesprek een zicht kunnen geven op de verscheidenheid die je kan bieden. Dat houden we in het achterhoofd bij het zoeken van klanten: het moet een mooie mix van projecten opleveren. We zetten kennissessies op en een socialemediaproject, geven de ruimte om nog een MBA te halen, besteden 20 tot 30 dagen per jaar per persoon aan training, zetten regelmatig eens een onderzoeksproject op.'

'De competitie is groot', beaamt Christian Homsy van Cardio3 BioSciences, een biotech- bedrijf rond de technologie om stamcellen ertoe te brengen zich tot hartcellen te ontwikkelen. 'Wij zoeken onderzoekers met zeker vijf jaar ervaring op hoog niveau, maar ook in de productie-afdeling werken vrijwel enkel masters in de biologie. Er is niet echt een gebrek aan talent in België, maar we moeten als start-up opboksen tegen grote namen zoals GSK. Ons voordeel is dat we meelopen aan de spits in de regeneratieve geneeskunde. Meezoeken naar een totaal nieuwe aanpak passioneert en motiveert. Mensen worden aangetrokken door onze technologie, maar we moeten ze weten te houden door onze cultuur en spirit.'

Falen mag

'Eens we het kader voor een project hebben beschreven, worden de mensen er zelf verantwoordelijk voor', zegt Homsy. 'Volgens welke methode ze het werk doen, en in welke uren, maakt mij niet uit, als het maar goed en op tijd gebeurt.'

En als ze de collega's maar op de hoogte houden, zodat iedereen van mekaar kan leren. Falen mag, als je er maar open over communiceert.'

TriFinance zoekt in vrij korte tijd 150 nieuwe werknemers, van wie zowat 30 procent pas afgestudeerden zullen zijn. De dienstverlener voor de financiële afdelingen positioneert zich met zijn projectaanpak tussen de klassieke consultancy aan de ene kant en het louter aanleveren van tijdelijk personeel aan de andere kant. 'We zoeken werknemers die leergierig zijn, zin voor initiatief hebben, teamspelers zijn die goed communiceren', vertellen Tom Van den Heuvel en Peter Baert. 'De creatieve, proactieve soort die iedereen wel wil. Hoe wij die vinden, vragen klanten dan. Het antwoord is dat je hen een leeromgeving moet bieden. Bij ons kunnen ze in enkele jaren ervaringen opdoen in bedrijven uit verschillende sectoren. We geven hen de ruimte de dingen aan te pakken op hun manier, zonder een cultuur van controle.'

Vrijheid en ruimte bieden, veel opleiding geven, als werkgever uitgedaagd worden, en liefst toch ook aan de basisvoorwaarden van een goede verloning voldoen. Wat krijgt de werkgever in de plaats? Gemotiveerde, gepassioneerde medewerkers, klinkt het in koor. Die wel willen 'werken om te leven, niet leven om te werken', maar in de praktijk een stevig tandje kunnen bijsteken als het nodig is. Meer nog: die de job zo boeiend vinden dat ze al even hoogopgeleide vrienden vragen om te solliciteren.

En wat vinden de klanten daarvan, om jonge mensen over de vloer te krijgen die 'zeer leergierig zijn en de ruimte krijgen om hun eigen methoden te kiezen'? 'Die merken dat ze open staan om te leren en te verbeteren', zegt Van den Brande. 'Onze klanten zijn erg kritisch maar we krijgen positieve feedback. Zij waarderen het dat onze mensen hun opdracht niet afdoen als een routineproject waarvoor ze wel een standaardoplossing klaar hebben.'

Niet naïef

'We zijn ook niet naïef', zegt Van den Heuvel. 'Geen controle betekent niet dat we hen aan hun lot overlaten. We ondersteunen hen vanuit wat we ons 'base camp' noemen, een ploeg van zeer ervaren mensen bij wie ze met vragen terecht kunnen en die zo nodig ter plaatse bijspringen. Ze krijgen een mentor toegewezen die de vooruitgang van het project opvolgt, en kiezen een coach die hen stimuleert om na te denken over hun eigen traject.'

Heel die aanpak leidt niet vanzelf naar lage verloopcijfers. Loqutus en Cardio3 BioSciences kennen nauwelijks verloop, maar zijn nog jonge bedrijven. TriFinance ziet wel regelmatig iemand vertrekken, na gemiddeld een jaar of drie. Toch zet het geen retentiebeleid op, ook al stopt het veel tijd en middelen in opleiding.

'Het zou niet passen bij onze filosofie dat onze professionals ook onze klanten zijn', zegt Baert. 'Moderne werknemers beslissen zelf wat ze met hun carrière doen. Het is een illusie te denken dat mensen nog heel hun leven trouw zijn aan één bedrijf. Ja, zo worden we een soort development centre waar anderen van meeprofiteren, maar dat scheidt ook de cultuur die we willen. We zijn daar open over, en helpen waar we kunnen om iemand die liever weg wil van het projectwerk, elders aan de slag te krijgen. Zo worden we ook niet geconfronteerd

met plotse vertrekken. We verkiezen dat wie weg wil, daar open over spreekt. Het is belangrijk dat ze zelfs als ze vertrekken, een goed gevoel houden over TriFinance. De kans is groot dat ze later klant worden.'