



Carrièrestrateg Bert Cohen en Head of Executive Recruitment ABN AMRO, Joost Beckers

‘Een wisseling van baan versterkt de zwaktes van mensen’

Talent behouden is een prioriteit voor organisaties, zeker bij strategische functies. Ook topmanagers sneuvelen vaak snel in een nieuwe baan. Carrièrecoach Bert Cohen bedacht een programma voor *executives* om hun beginjaar beter te overleven, op zakelijk én menselijk vlak, onder meer bij ABN AMRO.

TEKST HANS VELTMEIJER BEELD MARK VAN DEN BRINK

Als Head of Executive Recruitment bij ABN AMRO zoekt Joost Beckers met een team van vier mensen naar oplossingen wanneer er een vacature in de top ontstaat. Hij besloot met Bert Cohen in zee te gaan, omdat het binnenhalen van de juiste talenten altijd een uitdaging is – helemaal in de huidige krappe arbeidsmarkt. “Vooral voor hoge functies is de pool van kandidaten klein. Daarbij willen we duurzaam met medewerkers omgaan en in hen investeren. Daarvoor zijn we altijd op zoek naar nieuwe manieren.” Het vertrek van nieuwelingen in topfuncties in hun eerste jaar is een kostbare aangelegenheid voor organisaties. Niet alleen qua salaris en verloren recruitment-uren. Onrust op de werkvloer en ontevreden klanten kunnen ook het gevolg zijn van de uiteindelijke mismatch.

Lastig eerste jaar

Onderzoek van Saratoga Research (<https://workforce.pwc.com/hr-metrics/first-year-of-service-turnover-rate>) uit 2022 toonde dat in de Verenigde Staten 35 procent van alle medewerkers hun eerste jaar bij een nieuwe werkgever niet doorkomt. Specifiek voor executives haalt onder meer Harvard Business Review

regelmatig cijfers aan uit bredere onderzoeksrapporten, zoals die van managementconsultants en headhunters, waaruit naar voren komt dat ongeveer een op de vier tot vijf topmanagers het eerste jaar niet volbrengt.

Geluiden vanuit het werkveld in Nederland wijzen daar eveneens op. Zo hoog ligt dat percentage bij ABN AMRO echter niet, zegt Beckers. “Maar we vinden het belangrijk om er alles aan te doen om managers in het eerste jaar succesvol te laten starten. En het binnenhalen van nieuwe executives kost gewoon heel veel geld. Dan moet je daar in ieder opzicht heel zorgvuldig mee omgaan.”

Sinds een jaar praktiseert Cohen de intensieve begeleiding van topmanagers in het eerste jaar van een nieuwe baan, nadat hij na tien jaar coachen van topmensen tot een inzicht kwam. “Ik adviseerde klanten een bepaalde stap te nemen, en een aantal was daarna toch niet succesvol. Toen ik ging kijken waardoor dat kwam, concludeerde ik dat het altijd op hun zwakke kanten zat, het ontwikkelstuk. Ik vond het jammer dat ik daar niet bij was geweest. Zo is het denken erover begonnen.”

Het is goed verklaarbaar en natuurlijk gedrag, vindt hij. “Een nieuwe baan is per definitie spannend.



Bert Cohen begeleidt als carrièrestrategen en -coach senior managers en professionals bij het creëren van een duurzaam werkend leven. Samen met Joost Beckers ontwikkelde hij voor ABN AMRO een innovatief concept om het succes van nieuwe executives op strategische posities te borgen.

aangenomen op hun sterke punten. Het gaat om de balans met de ontwikkelpunten, die is vooral het eerste halfjaar een beetje zoek.” Beckers herkent dit. “Vanuit de werkgever wordt iemand aangenomen om een bepaalde klus te doen, dat is de focus. We zien graag snel *return on investment*. Maar als je daarbij het langetermijnresultaat uit het oog verliest, ben je een dief van je eigen portemonnee.”

De persoonlijke ontwikkeling sneeuwt dus vaak onder in het drukke eerste jaar. “In de gemiddelde onboarding is vooral oog voor de match met de bedrijfscultuur, hoe te zorgen dat iemand levert waarvoor hij of zij wordt aangenomen en of iemand in het team past”, zegt Beckers. “Het gedeelte persoonlijke ontwikkeling komt eigenlijk nergens terug.”

Cohen: “Die harde prestatiekant nemen wij ook mee in ons traject, maar de persoonlijke ontwikkelbehoefte kleurt de prioriteit.” Hij signaleert dat de trends in onboarding-land vaak gaan over nieuwe aandachtsgebieden die belangrijk zijn, zoals ‘de culturele of strategische fit’. “Dat gaat altijd over facetten van de bedrijfsvoering. Ik laat me bij de keuze van het onderwerp waarmee we aan de slag gaan, leiden door het individuele sterkte-zwakte profiel van kandidaten. Maar dan moet je die profielen wel eerst kennen, anders kun je iemand nooit goed begeleiden bij de onboarding.”

Specifiek aandachtspunt

Hij geeft een eigen praktijkvoorbeeld van iemand die verstandelijk en verbaal heel sterk is, alles goed kan beredeneren, maar die tegelijkertijd tekortschiet qua inlevingsvermogen en gevoel voor mensen en situaties. “Onder druk laat diegene nog harder zien dat hij gelijk had en resultaten kan boeken. In plaats van dat hij mensen in de organisatie juist meer meeneemt en zijn sociale kant laat zien. Dan is dat dus een specifiek punt om aan te werken en dat doen we op allerlei manieren. Door samen uit te zoeken om welk gedrag het nou precies gaat en wanneer het voorkomt. Door ook goed te begrijpen waar het

Mensen die iets nieuws gaan doen, moeten meteen succes laten zien. De druk is dus hoog en dan richten ze zich vooral op hun sterke kanten, om zo het verschil te kunnen maken. Daardoor krijgen hun zwaktes minder aandacht, die worden even niet ontwikkeld. Dus moet je eigenlijk in dat eerste jaar een onboardingstraject en een persoonlijk ontwikkeltraject ineen hebben. Dat is wat we hier bij ABN AMRO aan het doen zijn.”

Balans is zoek

Beckers: “In het boek *The First 90 Days* van Michael D. Watkins staat daarvan ook de bevestiging: een wisseling van baan versterkt de zwaktes van mensen. Daar moet je wel iets mee doen.” Cohen: “Mensen worden

“Een onboardings- en een persoonlijk ontwikkeltraject ineen

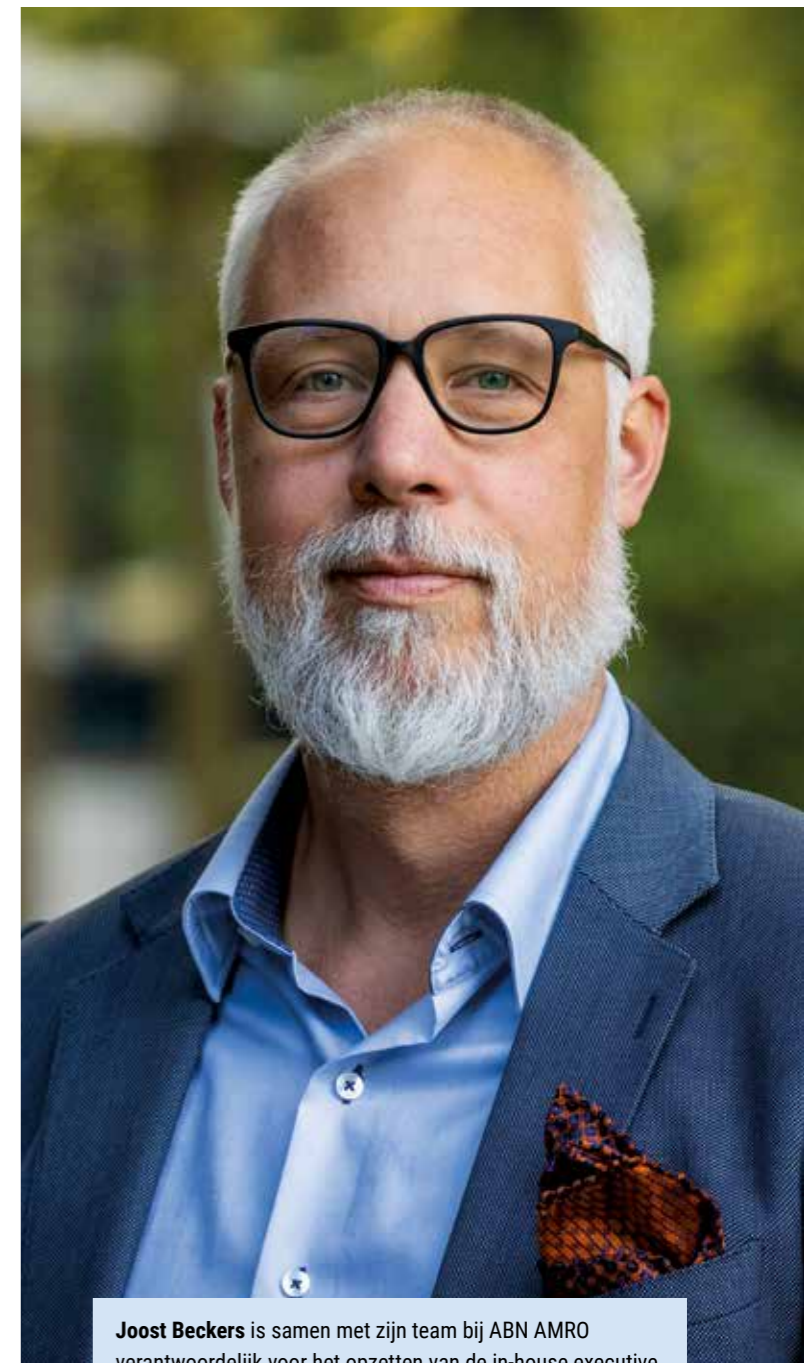
vandaan komt en wat de trigger is. Daarnaast bedenken we nieuw gedrag voor relevante praktijksituaties en oefenen dat. Tot slot bekijken we wat daarvan het effect is en hoe het de volgende keer nog weer beter kan gaan. Dat is natuurlijk een intensief traject wat misschien nooit helemaal af is, maar het gaf in dit geval toch ook direct al gunstige uitkomsten. Je zag niet alleen de sociale contacten snel verbeteren, ook de waardering van de mensen om hem heen voor de zakelijke resultaten die hij boekte, nam toe.”

Een ander belangrijk voorbeeld van zijn coaching is bij een potentieel conflict met iemand in de organisatie. “Dat is typisch een moment waarop zo’n traject direct waarde kan toevoegen. In mijn interviews met de deelnemer en ook in de 360 graden feedback zijn we vrijwel zeker eerdere conflictsituaties tegengekomen en weten we ondertussen ook wat hierop zijn of haar natuurlijke reactie is. Dus kunnen we samen scripten hoe het dit keer anders kan. Dat geeft ons praktische handvatten voor nieuw gedrag, wat we zelfs kunnen oefenen, en dan zie je eigenlijk meteen dat iemand het beter gaat doen.”

Maar ook bij tussentijdse evaluaties gaat de druk omhoog, weet hij. “En wanneer we in de gesprekken steeds al bezig zijn met waar iemand juist heel goed in is, maar ook met wat daar de keerzijde van is en waar dus aan gewerkt moet worden, wordt zo’n officiële evaluatie toch minder belastend. Je krijgt dan minder wrijving en irritatie.”

Eerste pilotprojecten

Cohen voert momenteel bij verschillende grote bedrijven in Nederland zijn coachingstrajecten in het eerste jaar uit. Bij ABN AMRO startte een pilotproject



Joost Beckers is samen met zijn team bij ABN AMRO verantwoordelijk voor het opzetten van de in-house executive recruitment functie van de bank. Het draait hierbij om het identificeren en aantrekken van het juiste senior talent voor de organisatie met een sterke focus op diversiteit en inclusie.



Vertrouwenspersoon zijn kan niet als vooruitgeschoven HR-post

in november 2023. “Vooralsnog wordt het door de betrokkenen als positief ervaren”, stelt Beckers vast. “Ze vinden het fijn om zoiets aangeboden te krijgen. Het geeft ze een platform voor een gesprek en ze reageren heel positief op de investeringen van de bank in hen als persoon.” Er lopen nu twee van deze trajecten bij ABN AMRO, met functies ‘net onder de board’. Beckers en Cohen optimaliseren regelmatig de werkwijze en zijn ook al wat knelpunten tegengekomen. Zo hebben ze intussen geconcludeerd dat het om maatwerk gaat. “Er is niet één standaard onboardingstraject, zoals we dat eerst wel bedacht hadden”, vertelt Cohen. “Het bleek dat elke kandidaat het anders wilde. Toen zijn we bij de een begonnen met de prioriteiten van de baan en bij de ander met het stuk persoonlijke ontwikkeling. Maatwerk is de eerste *learning*. Als je dat niet toepast, ben je niet relevant genoeg, want mensen hebben weinig tijd.” Ook bleek de belasting van intensieve coaching soms sowieso te groot voor de drukke topmanagers. Beckers: “We begonnen met nogal ambitieuze uren, dus dat hebben we in de loop van het traject moeten *finetunen*.” Het belang van eigenaarschap noemt Cohen het derde leerpunt. “Als iemand dat niet voelt, dan werkt het vaak niet. We zijn het traject begonnen met mij als degene die de coaching doet, maar eigenlijk zou je mensen een keuze uit in ieder geval twee coaches moeten geven. Dan voelen ze zich nog meer eigenaar.”

Harde en zachte kanten

Tijdens het programma wordt afwisselend gewerkt aan een gestructureerde analyse van zowel de

persoon als de organisatie, en met wat zich aandient on the job. Dat gebeurt door middel van diepte-interviews (ook over het persoonlijk leven), een assessment en 360 graden feedback. Maar ook met behulp van praktische tools, zoals een doelstellingen-, *meetings-* en *stakeholdermatrix*, en het Motivatiekompas (waar wordt iemand blij van?).

In de analysefase worden de bedrijfsmatige en de persoonlijke ontwikkeling nog apart aangevlogen. Daarna volgt een fase van integratie, een plan maken en het implementeren van hetgeen is geleerd, waarbij de zakelijke doelen en de persoonlijke ontwikkeling samenkomen. De coaching gebeurt dan op beide terreinen, de harde en de zachte kanten.

Wanneer het traject na een jaar wordt afgesloten, volgt een evaluatie en ligt er een actieplan voor de komende tijd, zowel met het oog op de bedrijfsmatige prestatie als voor de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. “Het is uiteindelijk de bedoeling dat mensen dan dusdanig goed opgesteld staan dat ze zelf langs deze lijnen door kunnen gaan”, aldus Cohen.

Niet bij HR

Zo’n traject helemaal beleggen bij de HR-afdeling vinden zowel Beckers als Cohen geen goed idee. Beckers: “Ik denk dat het daarvoor te persoonlijk en te veel maatwerk is.” Cohen: “Mijn rol is die van vertrouwenspersoon voor de deelnemer. Ik ben er alleen om hem of haar zo gelukkig en succesvol mogelijk te laten zijn en dat werkt niet als vooruitgeschoven post van HR. Omdat ik extern ben, kan ik die rol beter uitvoeren dan iemand uit de organisatie. Wanneer ik de plek van HR inneem, verlies ik mijn neutraliteit.” ◉