Logistieke ontwikkeling binnen de gehele internationale Supply Chain

*learn, the more places you w*

*“The more that you read, the more thing you will know.*

*The more that you learn, the more places you will go.”*

Afbeelding met tekst, boot, oranje

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Noah Rietra**  
3277194  
2021-2022  
Seacon Logistics   
Sandra Gommans / Fedra van der Kroon  
Michel Starreveld

**Over mijzelf**

Mijn naam is Noah Rietra, ik ben 21 jaar oud en woonachtig in Venlo. Ik studeer Human Resource Management aan het Fontys in Eindhoven en ik ben momenteel aan het afstuderen. Graag wil ik jullie meenemen in het traject dat komt kijken bij het opzetten van een Traineeship. Dit traject wil ik opzetten binnen Seacon Logistics te Venlo.

**Over Seacon Logistics**

Seacon Logistics, opgericht in 1985, is dé logistieke ketenregisseur voor het coördineren en optimaliseren van de logistieke supply chain. Bij Seacon vinden ze het essentieel dat ze het product, de markt en de strategie van elk van hun klanten goed begrijpen. Wat hen betreft is een persoonlijke benadering en proactieve betrokkenheid dan ook de basis van elke samenwerking.

**De verbintenis**

Een traineeship raakt de opleiding HRM op meerdere vlakken. Denk hierbij aan Talent Development, Learning Development, Recruitment en (gedrag)psychologie. Seacon Logistics lijkt mij de perfecte organisatie, mede omdat zij tot op heden nog niet bekend zijn met het traineeship.



# Samenvatting

In veel verschillende branches is er sinds de COVID-19 crisis lastig aan nieuw en goed gekwalificeerd personeel te komen. Daarnaast is er te zien dat nieuwe generatie (de Y-generatie) leven lang leren hoog in het heeft staan. Daarmee is de lijn verschoven van lang werken voor één werkgever naar werken voor werkgevers waar medewerkers zich door kunnen ontwikkelen. Om in deze trend up-to-date te blijven moeten sommige aspecten in een organisatiebeleid opnieuw bekeken worden óf moeten er aspecten toegevoegd worden.

Uit vele gesprekken met belanghebbenden binnen de organisatie is gebleken dat er kansen binnen de organisatie zijn, die nu nog niet voldoende benut worden. Op basis van deze informatie hebben er gesprekken plaatsgevonden met belanghebbenden buiten de organisatie. Denk hierbij aan studenten, docenten en organisaties die ontwikkelingen stimuleren. Naar aanleiding van al deze gesprekken is het idee van een traineeship ontstaan.

Een traineeship is een functie waarop gesolliciteerd kan worden. Binnen deze functie wordt er voor korte periodes gewerkt op een afdeling of binnen een business unit. Daarnaast staat de persoonlijke ontwikkeling centraal. Door de grote ervaring die in korte tijd wordt opgedaan, is het doel dat de trainee binnen afzienbare tijd, lastig invulbare functies, invult.  
Het traineeship wordt aangegaan voor een duur van 24 maanden. Door dit tijdsbestek is het niet mogelijk om het effect van het traineeship te meten. Hoewel het realiseren van een traineeship een ambitie is voor Seacon Logistics, doet zich daarmee ook een probleem voor. Namelijk de coaching van de trainees. Er is voor gekozen om deze verantwoordelijkheid bij de managers neer te leggen, die daarop weer aangeven hier op dit moment geen tijd en motivatie voor te hebben.

De interventie bestaat daarmee uit twee interventies. Ten eerste het opzetten en inhoudelijk uitwerken van het traineeship. Ten tweede is het de gedragsverandering van de managers waarmee aan de slag gegaan moet worden. Van dit tweede aspect zal de effectmeting wel plaats kunnen vinden en dat is terug te lezen in dit verslag. Het doel is dat er draagvlak wordt gecreëerd voor een traineeship binnen de organisatie, specifiek binnen de groep betrokken managers.

Er kan vastgesteld worden dat dit behaald is geworden. De managers zien het nut van het traineeship in en zijn bereid hierin te investeren. Voor henzelf, maar ook voor de organisatie. Het volgende doel, op de lange termijn, is dat de trainees uiteindelijk geboeid, gebonden en behouden blijven voor de organisatie. De vacaturetekst is geschreven, de managers worden getraind en draagvlak is gecreëerd. Alle ingrediënten voor het laten slagen van het traineeship zijn aanwezig.

# Voorwoord

Beste lezer,

In dit verslag wil ik jullie graag meenemen in de interventie- en evaluatieroute. Hierbij wil ik jullie graag vertellen waarom ik voor deze route gekozen heb, hoe ik dit traineeship heb opgezet, hoe we de managers een actieve rol hebben kunnen geven en waarom dit thema zo belangrijk is voor Seacon Logistics.

In samenspraak met collega’s van de HR-afdeling van Seacon Logistics heb ik in eerste instantie gekeken welke problemen zich voor doen en of welke ambities er nog zijn binnen het bedrijf. Buiten de collega’s van de HR-afdeling heb ik ook met andere collega’s uit de organisatie gesproken. Mooie ambities kwamen hierbij aan het licht. Toch raakte ik met een collega in gesprek over het opzetten van een traineeship, die meerdere vlakken van HR raakt. Het opzetten van een traineeship heeft namelijk te maken met een stukje talent development, learning development, onboarding en projectmanagement.

Seacon Logistics is een logistiekbedrijf gelegen in Venlo. Seacon Logistics wil meer doen voor hun werknemers, hiervoor hebben ze bijvoorbeeld de Blue Foundation. Deze Blue Foundation stelt een geldbedrag beschikbaar ten behoren van het welzijn van haar medewerkers. Dit geldbedrag mogen werknemers uitgeven aan (privé)doelen die het welzijn stimuleren. Dit vond ik een mooi initiatief en mede dit heeft me doen besluiten om mijn afstudeerstage bij Seacon Logistics te doen.

Ik wil graag iedereen bedanken voor het lezen van mijn rapport en hoop jullie mee te kunnen nemen in de opzet van dit traineeship.

Tot slot wil ik de collega’s bij Seacon Logistics bedanken voor de hulp bij het traineeship, de ervaringen die ik heb mogen op doen en bovenal de leuke werksfeer. In het speciaal wil ik Sandra Gommans bedanken voor de praktijkbegeleiding. Ik hoop dat jullie er voor komende jaren een mooie aanvulling op de vacatures bij hebben.

Veel leesplezier,

Noah Rietra

Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc99637924)

[Voorwoord 3](#_Toc99637925)

[1. Inleiding 5](#_Toc99637926)

[2. Verantwoording 9](#_Toc99637927)

[2.1 waarom een traineeship? 10](#_Toc99637928)

[2.2 gedragsverandering managers 10](#_Toc99637929)

[2.3 Keuzepakket 12](#_Toc99637930)

[2.4 de gedragsverandering in praktijk 13](#_Toc99637931)

[2.5 Hoe zijn de keuzes tot stand gekomen? 15](#_Toc99637932)

[2.6 Samenvatting 16](#_Toc99637933)

[3. Prototype 17](#_Toc99637934)

[4. Methodologie 23](#_Toc99637935)

[4.1 Respondenten 23](#_Toc99637936)

[4.2 de procedure 23](#_Toc99637937)

[4.3 Validiteit & betrouwbaarheid 24](#_Toc99637938)

[5. Resultaten 25](#_Toc99637939)

[5.1 resultaten interventie 25](#_Toc99637940)

[5.2 het model van kirkpatrick 25](#_Toc99637941)

[5.2.1 De reactie 25](#_Toc99637942)

[5.2.2 Het geleerde 27](#_Toc99637943)

[5.2.3 Het gedrag 28](#_Toc99637944)

[5.2.4 Het resultaat 28](#_Toc99637945)

[6. Conclusies 30](#_Toc99637946)

[6.1 Inhoud en vormgeving 30](#_Toc99637947)

[6.2 effectmeting 30](#_Toc99637948)

[6.3 samenvatting 30](#_Toc99637949)

[7. Discussie 31](#_Toc99637950)

[7.1 De interventie 31](#_Toc99637951)

[7.1.1 Inhoud, vormgeving en effect 31](#_Toc99637952)

[7.2 Innovatieve waarde 31](#_Toc99637953)

[7.3 duurzaamheid 32](#_Toc99637954)

[7.4 Punten voor doorontwikkeling 32](#_Toc99637955)

[Literatuurlijst 33](#_Toc99637956)

[Bijlage 1 – de vacaturetekst 35](#_Toc99637957)

[Bijlage 2 - de vragenlijst 37](#_Toc99637958)

# 1. Inleiding

Het traineeship, een begrip dat meer en meer gebruikt wordt bij bedrijven in alle sectoren. Met het traineeship willen ze eigenlijk de startersfunctie uitbreiden. Een traineeship is geschikt voor afgestudeerden studenten, die weten in welke branche ze willen werken, maar eigenlijk (nog) niet weten wat ze binnen deze branche willen gaan doen. Buiten dat dit voor de afgestudeerden een goede leerschool is, kan het voor het bedrijf ook ontzettend van toepassing zijn. Zo zegt Ruben van YER (z.d.) “*Traineeships zijn een sterk opkomend fenomeen in de arbeidsmarkt. Bedrijven zetten binnen traineeships afgestudeerde (young) professionals in op vaak lastig vervulbare functies. Doordat trainees naast hun werk doelgericht opleidings- en trainingstrajecten doorlopen, vervullen ze binnen afzienbare tijd zelfstandig hun functie”.*

Ook Chief Human Resources Officer (CHRO) (2016) geeft aan dat *“de vraag naar trainees explosief is gestegen, blijkt uit nieuwe vacaturecijfers”.* Cijfers van de Intelligence Group uit 2016 laten zien dat in een jaar tijd de vraag naar hoogopgeleide starters op de Nederlandse arbeidsmarkt met 19% is toegenomen. Kijkend naar de cijfers over het aanbod van traineeships is te zien dat deze met maar liefst 46% is gestegen tot bijna 3.300 vacatures eind juni 2016.

Renger Hack, HR Business Partner met brede HR-kennis, vertelt over zijn visie op een traineeship. Hack (2017) vertelt het volgende; “*Het traineeship wordt vooral ingezet om*[*talent*](https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/functies/investeren-in-talent-loont/)*uiteindelijk voor langere tijd op de juiste plek binnen de organisatie te laten landen. Daarbij heeft het traineeship ook tot doel om het talent de organisatie snel en grondig te leren kennen. Daarom worden trainees in korte tijd op verschillende plekken binnen de organisatie ingezet en krijgen zij veel verantwoordelijkheden. Ondertussen maakt de trainee een flinke*[*persoonlijke ontwikkeling*](https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/focus-op-ontwikkeling-growth-mindset/)*door. Deze wordt versterkt wanneer de organisatie investeert in interventies die bijdragen aan deze*[*ontwikkeling*](https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/drie-tips-persoonlijke-talentvolle-ontwikkeling/)*”.*

**Voorwaarden traineeship**

De vraag is daarmee eigenlijk niet meer of een traineeship van deze tijd is, maar hoe een bedrijf de trainee kan binden na het traineeship. Om een trainee te binden aan een bedrijf, moet aan zes voorwaarden worden voldaan volgens Boerman (2019).

Volgens Boerman (2019) zijn de volgende zes voorwaarden van belang;

* Trainees willen **impact** maken. Dit geldt binnen het traineeship zelf, maar ook binnen de organisatie.
* Het traineeship moet in de eerste plaats gericht zijn op de **ontwikkeling van het individu**, zowel tijdens als na afloop van het traineeship.
* Een trainee wil tijdens het traineeship een goed **inzicht in zijn eigen gedrag** krijgen en zich bewust worden van de effecten hiervan.
* Er dient een **goede begeleider/mentor** te zijn, die de trainee zowel inhoudelijk als persoonlijk begeleidt.
* Trainees hechten veel waarde aan **keuzevrijheid** in de keuze en samenstelling van de projecten waaraan ze werken.
* Verantwoordelijkheid in de projecten en de inzet van ontwikkelinterventies dragen bij aan het **eigenaarschap**.

**Nadelen traineeship**

*“Als trainees meer vrijheid krijgen om hun eigen traineeship zelf in te vullen, versnelt dat namelijk niet alleen veranderprocessen in een organisatie. Het vergroot ook de retentie van talent. En dat laatste is van groot belang. Onderzoek wijst namelijk uit dat ongeveer 60% van de trainees kort na het afronden van het traineeship de organisatie alweer verlaat”,* aldus Boerman (2019).

Dat trainees in veel gevallen de organisatie weer verlaten beaamt ook Waasdorp, directeur Intelligence Group. *“De explosieve vraag naar trainees is een reflectie van de schaarste en wervingsproblemen die werkgevers ervaren om jong hoogopgeleid talent te*[*werven*](https://www.allesoverhr.nl/nieuws/hoe-werf-generatie-z/)*, met name in schaarse gebieden zoals IT. Traineeships worden gezien als aantrekkelijke manier om jong talent te verleiden. Tegelijkertijd zien we dat veel trainees binnen 2 tot 3 jaar de organisatie alweer hebben verlaten.”* Aldus Waasdorp.

Ook Junier (2017) schrijft over het feit dat een traineeship een niet gewenst resultaat kan neerzetten. Junier heeft bij 15 organisaties binnengekeken om te zien hoe traineeships eraan toegaan. Junier (2017); “*Ik sprak een paar honderd trainees tijdens mijn workshops en nog eens 20+ coördinators, field- en HR-managers met de lastige taak deze trainees te begeleiden. Ik zag de kant van de coördinatoren, de kant van de trainees en mijn eigen ervaring als young professional samenkomen tot een aantal duidelijke patronen”.* Het zat volgens Junier in een drietal redenen waardoor een traineeship niet het gewenste resultaat kan opleveren. Te beginnen met de eerste; “Het is simpelweg VEEL”. Daarmee doelt Junier (2017) op dat trainees direct in een driedubbele rol beginnen vanaf moment 0, namelijk; leerling, werknemer en trainee. *“Trainees vinden het leuk, heel leuk zelfs. Ze worden hier natuurlijk ook op geselecteerd, maar voor iedereen is het 200% gas geven vanaf moment 0. Tegelijkertijd zetten ze hun privéleven op een zijpad, want energie en tijd zijn schaars, maar reistijd en commitment in overvloed aanwezig. Deze dubbele druk, veel werk + weinig privéleven, heeft een grote impact”,* vervolgt Junier (2017)*.*

De tweede reden is “Ontwikkelingstrajecten sluiten slecht aan op de behoeften van trainees en organisaties”. Junier geeft aan dat *“De besluitvorming bij het kiezen tussen de ene of de andere aanpak is niet altijd helder, maar ook zeker niet makkelijk. Er zijn zo veel factoren die je in overweging moet nemen. Behoeften van de trainees, behoeften van de coördinator, behoeften van de organisatie, tijd en budget, en ga zo maar door”.* Hiermee bedoelt Junier dat een gedegen onderzoek voorafgaand naar de behoeften en wensen van de trainee en organisatie van belang zijn om een goed traineeship te kunnen neerzetten. Helaas wordt hier niet altijd evengoed op ingespeeld.

De derde en laatste reden van Junier is “Het schiet het doel voorbij”. Junier (2017) duidt hiermee op het feit dat je met traineeships heel breed opgeleid wordt binnen een organisatie. Dat zorgt ervoor dat trainees na twee jaar alsnog niet weten wat ze willen en besluiten te vertrekken bij de organisatie. Het is belangrijk om veel gesprekken te voeren en de trainee de keuze te geven in wat zij willen bereiken, aldus Junier (2017).

**Autonomie en keuzevrijheid**

Het is dus belangrijk om, zoals Boerman aangeeft, de trainees voldoende autonomie en keuzes te geven om het traineeship zelf vorm te geven. Op deze manier sluit het traineeship aan bij wat de trainee zelf wil. En als dit goed uitgevoerd wordt, met goede begeleiding, dan levert het ook veel op voor een organisatie.

Over deze voordelen schrijft Ruben van YER. Ruben (z.d.) geeft aan dat trainees versneld vak volwassen zijn, voelen zich uitgedaagd en verbonden met het bedrijf waarbinnen het traineeship plaatsvindt, mede doordat ze hands-on werken aan echte projecten. Daarnaast vertelt Ruben (z.d.) dat traineeships voor bedrijven een goede manier blijken om getalenteerd en gemotiveerd personeel te vinden én te behouden. Na een traineeship heeft de opdrachtgever namelijk de mogelijkheid om de deelnemer vast in dienst te nemen en zo het talent in huis te houden.

Om het zo ver te laten komen, moet het traineeship wel onder andere voldoen aan de eerder gestelde voorwaarden van Boerman. Het moet bij de trainee voelen als keuzevrijheid en daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor mentor/ begeleider, maar ook bij de managers en leidinggevenden van de afdelingen waar de trainees aan de slag kunnen.

**Logistieke markt op de kop**

Op dit moment, mede door corona, staat de logistieke markt op de kop, vertelt Giesbertz (leidinggevende van de Overseas afdeling van Seacon Logistics) in een interview. *“We worden geleefd door de waan van de dag in de gekte van de markt”*, vervolgde Giesbertz. Hiermee doelt hij op de druk op de logistieke sector die door de coronapandemie is ontstaan. Bedrijven in het buitenland willen hun containers met producten zo snel mogelijk naar Nederland transporteren om ze daar vervolgens in een warehouse op te slaan. Hierdoor neemt de druk op de warehouses van Seacon Logistics ook toe, aldus Giesbertz. Op de vraag hoe Giesbertz aankijkt tegen een Logistics/ Supply Chain traineeship werd positief geantwoord; *“We kunnen een frisse wind van jonge potentials goed gebruiken. Collega’s die de theorie nog vers in hun hoofd hebben, maar nog niet de kans hebben gehad om deze in praktijk te brengen. Nieuwe collega’s die door middel van hun eigen referenties tegen zaken aankijken en nog geen tunnelvisie hebben ontwikkeld. Iemand die is opgeleid, maar nog niet precies weet waarvoor”.* Dat is tevens precies waar een traineeship voor staat volgens Van Dale. Als het woord traineeship in de zoekbalk wordt ingetypt, komt er niets uit. Zodra er gezocht wordt op ‘trainee’ in het Van Dale Woordenboek, komt daar de volgende definitie uit; “*iem. die wordt opgeleid door te werken in een organisatie”.*

Dat is precies waar een traineeship voor staat. Zelfontwikkeling, ontwikkeling van de werknemersvaardigheden en ontwikkeling op zakelijk gebied. Kortom, de opleiding in praktijk brengen. Zoals aangegeven is begeleiding hierbij een belangrijke sleutel tot succes. Dat neemt het volgende vraagstuk met zich mee; *Hoe kunnen managers een actieve rol nemen in het binden, boeien en behouden van deelnemers van het traineeship?*

Giesbertz haalde in zijn interview aan dat er op dit moment weinig goede begeleiding is doordat de druk zo is toegenomen. Managers en leidinggevende kunnen zich niet vol aan juiste begeleiding van een nieuwe medewerker geven. “*Dat brengt ons eigenlijk in een tweestrijd met onszelf, want we staan open voor nieuwe medewerkers en of trainees, maar we kunnen of willen ons op dit moment niet de tijd nemen om de juiste begeleiding te geven”, aldus Giesbertz*.

Uit gesprekken met andere medewerkers van Seacon Logistics, van verschillende afdelingen zoals HR, IT & Engineering, Landvracht en Luchtvracht blijkt hetzelfde. Door drukte kunnen managers en leidinggevenden geen tijd vrijmaken om de juiste begeleiding te geven.

**Manager als coach**

Van den Boomen, Hoonhout en Merkies (2001) schreven *“uit de vele herdrukken van het boek De manager als coach (Verhoeven, 1993) zou je kunnen afleiden dat coachend leiderschap de manier is waarop nu de managementrol moet worden ingevuld”.* Van Roest (2020) gaat daarop verder en stelt 14 kenmerken aan een goede begeleider/ coach;

1. Een goede coach bouwt aan vertrouwen
2. Een goede coach is objectief en neutraal
3. Dag ego, hallo trainee!
4. Een goede coach is menselijk en authentiek
5. Practise what you preach
6. Resultaatgericht communiceren
7. De juiste vragen op het juiste moment
8. Doorbreken van patronen door maatwerk
9. Doorbreken van patronen door maatwerk
10. Verantwoordelijkheid en motivatie
11. Een goede coach voorkomt ongezonde symbiose
12. Je hebt een coaching opleiding gedaan en maakt coaching uren
13. Nieuwsgierigheid en plezier
14. Blijven ontwikkelen als mens én coach

Als deze kenmerken gewaarborgd kunnen worden in een begeleider/ coach is de kans tot succes nog groter. Heel belangrijk is dat er natuurlijk ook veel tijd wordt vrijgemaakt om in de trainee(s) te steken. Op die manier haal je het meeste rendement eruit.

**Verwachtingen traineeship**

Door middel van deze interventie, die aansluit bij de ambities van Seacon Logistics, kan er goed personeel op lastige invulbare functies worden ingezet. Zoals de functies op de Overseas-afdelingen, aldus een van de HR-medewerkers van Seacon Logistics. De uitkomst, het effect en de bestemming van het traineeship zijn daarmee als volgt;

* **De uitkomst**; Een gedragen traineeship.
* **Het effect**; Dat managers daadwerkelijk aan de slag gaan met de tools en competenties die ze geleerd hebben.
* **De bestemming**; Meer gebonden, geboeide en behouden medewerkers, projectmatig advies, breed inzetbare medewerkers, concurrentie voor zijn en Employer Branding.

# 2. Verantwoording

In dit hoofdstuk zal er dieper ingegaan worden op de keuzes die er gemaakt zijn. Waarom dat deze keuzes gemaakt zijn en wie er bij die keuzes betrokken zijn. Om verder in te gaan, zal er eerst worden ingezoomd op wat er op dit moment speelt binnen de organisatie, om vervolgens aan de hand daarvan de keuzes uit die gemaakt zijn uit te leggen.

2.1 waarom een traineeship?

Om te beginnen is het belangrijk om nogmaals aan te geven waarom de keuze is gemaakt om een traineeship op te zetten. Zoals eerder aangegeven door Giesbertz is er op dit moment te weinig tijd en ruimte om goede begeleiding te geven door de drukte. Zowel voor nieuwe medewerkers, laat staan voor trainees, die eigenlijk maar voor korte periode op een afdeling werken.

Zoals Ruben van YER (Z.d.) eerder ook aangaf zorgen traineeships ervoor dat lastig vervulbare posities goed ingevuld kunnen worden. Zo’n positie is voor Seacon Logistics bijvoorbeeld een expediteur op de import-/ export Overseas-afdeling. Een expediteur is volgens Van Dale *“iem. die zich bezighoudt met het (laten) vervoeren van goederen”.* Dit heeft er volgens Giesbertz en Reijmer (Operations supervisor Overseas-afdeling) mee te maken dat Seacon Logistics in de omgeving Venlo het enige bedrijf is die zich ook bezighouden met zeevracht. *“Normaliter zie je alleen bedrijven in de Randstad, dicht bij de haven van Rotterdam, zich hiermee bezighouden”,* aldus Reijmer. Seacon staat voor Sea, zee direct vertaald en Con, de afkorting voor container. Seacon is dus letterlijk vertaald zeecontainer, vult Giesbertz aan. *“Het is lastig om hier in de regio gekwalificeerd personeel te vinden voor deze functies en tegen de salarissen in de randstad is het lastig opboksen”,* gaat Reijmer verder.

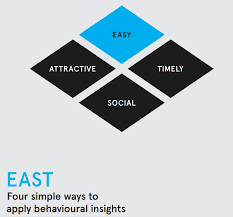
*“We zien het traineeship als een gelegenheid om breed opgeleide collega’s te vinden voor deze functies. En ook voor het bedrijf om een frisse kijk op bepaalde zaken te krijgen*”, aldus Reijmer en Giesbertz.

Zoals Junier eerder schreef, moet er vooraf wel een duidelijke visie en missie zijn. Met duidelijke afspraken zowel binnen de organisatie en buiten de organisatie. Om tot een organisatiegroei te komen zijn er volgens Rabobank 10 stappen. Stappen 1 en 6 van de checklist van Rabobank sluiten mooi aan bij het doel van deze interventie.

Stap 1 van de Rabobank (z.d.) geeft aan dat het belangrijk is om ambities uit te spreken. Zo verteld Rabobank op hun website; “*Eén van de bepalende factoren die steeds naar voren komt gaat over het ambitieniveau van de ondernemer. In welke mate hij wil groeien en dat hardop durft uit te spreken”.* Stap 6 stelt het volgende; ‘Gemotiveerde mensen werken twee keer zo hard’. Vervolgens gaan ze verder met; “*Het aantrekken en behouden van talent is daarom één van de belangrijkste recepten voor het succes van je bedrijf. Tegelijkertijd is dat nu ook een enorme uitdaging”.*

2.2 gedragsverandering managers

Zoals aangegeven staat bij deze interventie de gedragsverandering van de managers centraal. Hoe kunnen managers een aandeel brengen in het binden, boeien en behouden van trainees. Iets wat op dit moment niet (voldoende) speelt binnen de organisatie, ook als er nieuwe medewerkers starten.

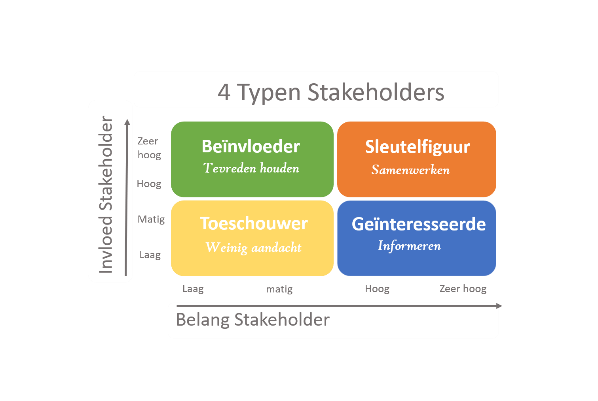
Om te kijken hoe gedragsveranderingen plaats kunnen vinden wordt onder andere het GAST-model gebruikt. GAST staat voor gemakkelijk, aantrekkelijk, sociaal en timing. Dit model is door Nibud (z.d.) vertaald vanuit het Britse Behavioural Insights Team (2014) EAST-model dat staat voor easy, attractive, social en timely.

Figuur EAST-model

*“Het GAST-model geeft op een makkelijke en pragmatische manier inzicht in waar een interventie aan moet voldoen om gedragsverandering te bereiken”,* volgens Nibud (z.d.).

Gemakkelijk gaat volgens Nibud over de communicatie en het vinden van informatie. Is het makkelijk om uitleg over een bepaald thema te begrijpen en door te communiceren? Maar volgens Nibud (z.d.) gaat het ook over het gemak waarmee het gedrag uitgevoerd kan worden: hoe minder handelingen er nodig zijn, hoe groter de kans is dat iemand zal doen wat de bedoeling is. Voor het traineeship houdt dit in dat de managers gemakkelijke tools hebben, om de trainees mee te begeleiden en op de hoogte zijn van de keuzes die de trainees kunnen maken. Op iedere keuze moet op een eenvoudige manier ingespeeld kunnen worden.

Aantrekkelijk staat voor hoe het traineeship vorm heeft gekregen. Het begint hierbij al bij de vacaturetekst van het traineeship. Maar ook de salariëring en het bedrijf moeten aantrekkelijk zijn. Persoonlijkheid kan ervoor zorgen dat het traineeship aantrekkelijk wordt. Om de managers te overtuigen is het belangrijk dat het traineeship heel positief ‘verkocht’ wordt waardoor de managers ook automatisch gemotiveerd geraken.

Het sociale aspect van het GAST-model staat voor het beïnvloeden van elkaar. *“Mensen zijn kuddedieren we worden sterk beïnvloed door wat anderen zeggen en doen. Aantonen dat de meeste andere mensen het gewenste gedrag ook uitvoeren, kan zorgen dat uw klant dit gedrag ook zal uitvoeren”,* vertelt Nibud (z.d.) zonder datum. Dit sluit goed aan bij de stakeholdersmatrix van Gardner et al. (1986) voor het traineeship. Deze theorie zegt dat er vier soorten stakeholders zijn. Mensen die weinig belang en invloed hebben worden bestempeld als toeschouwers, deze hoef je niet direct te betrekken, maar moet je wel in de gaten houden. Dit zijn bijvoorbeeld de reguliere collega’s medewerkers van een bedrijfsbureau of gedeelte warehousing. Vervolgens heb je de groep die wel belang hebben bij het traineeship, maar weinig invloed. Hierbij kan er gedacht worden aan collega’s waar voor een periode van 6 maanden door de trainees mee samengewerkt wordt op een van de afdelingen.

Figuur Stakeholdermatrix

De derde groep zijn de medewerkers die veel invloed hebben, maar weinig belang bij het traineeship. Dit zijn bijvoorbeeld de leidinggevende en managers van de afdelingen die onderdeel zijn van het traineeship. Zij moeten zich inzetten dat de trainee uiteindelijk gebonden, geboeid en behouden blijft, maar hebben verder niet heel veel belang bij hoe het traineeship er uit ziet.

Tot slot de vierde groep, deze heeft veel invloed en belang op het traineeship. Dit zijn bijvoorbeeld de trainees zelf, de organisatie van het traineeship, maar ook de OR van Seacon Logistics die goedkeuring moeten geven. Met deze groep is het belangrijk om goed samen te werken, aldus Handbook of strategic planning van Gardner et al. (1986).

Het laatste aspect van het GAST-model van Nibud (z.d.) staat voor timing. Nibud schrijft hierover het volgende; “Door goed te kijken naar momenten waarop de kans dat het gewenste gedrag wordt uitgevoerd het grootst is, kan de effectiviteit van een interventie worden vergroot”. Hierover is onder andere gesproken met R. Vonk, *docent logistiek aan de Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek en curriculum eigenaar,* Vonk gaf aan dat de timing belangrijk is en aan moet sluiten bij de tijd waar de studenten zich in begeven. Vonk vertelde hier onder andere het volgende over; *“Veel studenten zijn na hun opleiding klaar om te gaan werken en willen dit ook zo snel mogelijk gaan doen. Er is altijd een groep die door wil gaan voor een Master, maar het merendeel wil geld gaan verdienen”.* Vonk vervolgde; *“Het is belangrijk dat de traineeship aansluit bij het schooljaar van de afgestudeerden. Een traineeship dat begint in December zal minder kandidaten opleveren dan een traineeship dat begint in Augustus/ September. Dit heeft ermee te maken dat de meeste studenten in Juli afstuderen, dan willen ze op vakantie en in Augustus/ September starten met werken”.* De timing van de start van het traineeship is niet alleen ontzettend belangrijk, ook de duur. “*Als er in September gestart wordt met een traineeship voor 18 maanden, betekent dat dat het traineeship ongeveer in januari afloopt. De meeste Masters beginnen in September, dus mocht een student toch besluiten een master te willen volgen, sluit dit niet aan. Daarom is het raadzaam om een traineeship van twee jaar op te zetten dat loopt van September tot Augustus”, aldus Vonk.*

Aan de hand van de ervaring en informatie van Vonk, is er besloten een traineeship met een duur van twee jaar neer te zetten, om ook daarmee de trainee tegemoet te komen. Aan de hand hiervan zijn ook drie keuzepakketten opgesteld, die worden bij ‘2.3 keuzepakket’ (p. 11) verder uitgewerkt.

2.3 Keuzepakket

Om aan de vraag van de afgestudeerden te kunnen voldoen, is het handig om de afgestudeerden de keuze te geven over hoe ze het traineeship willen invullen, aldus Vonk (2021).

Zo zijn er meerdere theorieën die uitwijzen dat, wanneer werknemers autonomie ervaren, de kwaliteit van de prestaties omhoog zullen gaan. Een van deze theorieën is de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000). De zelfdeterminatietheorie stelt het volgende; *“Mensen hebben naast hun fysieke behoeften – ook drie essentiële psychologische basisbehoeften: de behoefte aan Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (ABC). Wanneer deze behoeften vervuld zijn, zijn medewerkers kwalitatief goed gemotiveerd, voelen ze zich goed in hun vel en presteren ze beter”.*

Daarentegen zegt de theorie van Kessel (2004) over professionele autonomie dat autonomie verkrijgen niet alleen voldoende is. Volgens Kessel (2004) gaat het ook over het vermogen om daadwerkelijk de autonomie zelf in te vullen. De theorie van Kessel (2004) zegt; “*Autonomie verwijst zowel naar de ruimte om zelf invloed uit te oefenen op doelbepaling en de inrichting van het werk, als naar het vermogen om die ruimte ook daadwerkelijk in te vullen. Autonomie heeft dus niet alleen te maken met een grote mate van zelfregulatie, zelfbewustzijn, geloof in eigen bekwaamheden en emancipatie, maar ook met de kenmerken van een werkomgeving die ruimte biedt voor kritische reflectie op werkwijzen, doelstellingen, opvattingen en principes.”*

Om aan te sluiten bij de vraag en (psychologische) behoeften van de trainees, zal er een drietal keuzepakketten geboden gaan worden. Hierdoor kiezen de trainees een pakket dat het beste aansluit bij hun eigen persoonlijkheid en de eigen verwachtte ontwikkelingen van de trainees. De keuzepakketten zien er als volgt uit;

Keuzepakket 2;

- September tot februari 🡪 Landvracht c.q. Luchtvracht

- Februari tot september 🡪 Warehousing

- September tot februari 🡪 Import overzee

Februari tot september 🡪 Export overzee

Keuzepakket 3;

- September tot februari 🡪 Landvracht c.q. Luchtvracht

- Februari tot september 🡪 Warehousing

- September tot februari 🡪 Export overzee

Februari tot september 🡪 Import overzee

Keuzepakket 1;

- September tot februari 🡪 Warehousing

- Februari tot september 🡪 Import overzee

- September tot februari 🡪 Export overzee

Februari tot september 🡪 Landvracht c.q. Luchtvracht

De duur van het traineeship zal 24 maanden zijn en starten in September. Mochten de trainees aan het einde van het traineeship een master willen doen, kunnen ze hiermee in September starten. Er zijn weinig logistieke masters die in februari starten, mochten we een traineeship voor 18 maanden willen doen, aldus Vonk.

Ook Flinsenberg, afstudeerstudent aan de logistieke opleiding Fontys Venlo, geeft aan het fijn te vinden om zelf keuzevrijheid te hebben binnen het traineeship. Flinsenberg geeft aan dat ze op dit moment nog niet weet of ze een master wil gaan volgen of aan het werk wil gaan. Ze geeft aan dat de keuze voor een traineeship met een duur van 24 maanden een goede keuze is, omdat het dan aansluit op een eventuele logistieke master.

Op de vraag; *“Wat is er nodig om jou te binden, boeien en behouden na het traineeship?”,* vertelt Flinsenberg dat ze de werksfeer, doorgroeimogelijkheden en salariëring heel belangrijk vindt.

Dat sluit aan bij Hack (inleiding, p.5). Hack (2017) vertelde namelijk het volgende; “*Ondertussen maakt de trainee een flinke*[*persoonlijke ontwikkeling*](https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/focus-op-ontwikkeling-growth-mindset/)*door. Deze wordt versterkt wanneer de organisatie investeert in interventies die bijdragen aan deze*[*ontwikkeling*](https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/drie-tips-persoonlijke-talentvolle-ontwikkeling/)*”.* Doordat de trainee zichzelf ontwikkelt, zullen doorgroeimogelijkheden op hun pad komen. Hierover schrijft ook de Rouw (2019). De Rouw (2019) schrijft “*Een ontwikkeltraject of ‘growth plan’ zet in heldere lijnen uiteen wat je als werknemer moet doen om de volgende stap in je carrière te kunnen maken. Dit gaat vaak gepaard met een*[*opleiding*](https://blog.andwork.com/ict-opleiding-overzicht-opleidingen/)*, trainingssessies of bijvoorbeeld een onderzoek”.*   
Binnen Seacon Logistics is er ook een Young Potentials Program voor medewerkers jonger dan 35 jaar. Tijdens dit programma staan ontwikkeling, samenwerken en ontspanning ook hoog op de agenda. Dit zou een mooi verlengde kunnen zijn van het traineeship voor de trainees. Bij het Young Potentials Program werk je echter op één afdeling, maar kun je voor een X-aantal uren toch meedenken over de grote veranderingen binnen het bedrijf met een groep collega’s die ontwikkeling ook heel belangrijk vinden.

2.4 de gedragsverandering in praktijk

Eerder is het GAST-model al uitgelegd. Hierin werd uitgelegd wat er nodig is om een gedragsverandering plaats te laten vinden. Maar als er aan deze 4 aspecten voldaan wordt, hoe moet het dan verder?

Volgens Businessbuilding (z.d.) bestaat verandering uit 4 fases (de 4 p’s). Businessbuilding (z.d.) omschrijft ze als volgt;

1. Purpose: waarom de verandering en tot welke betere situatie leidt dit?
2. Plan: hoe gaat de verandering plaatsvinden? Wat zijn de milestones, de afhankelijkheden, onzekerheden, etc.
3. Picture: hoe ziet het eruit nadat de verandering heeft plaatsgevonden?
4. Part: wat wordt verwacht van de individuele medewerker op taakniveau en t.a.v. gewenst gedrag?

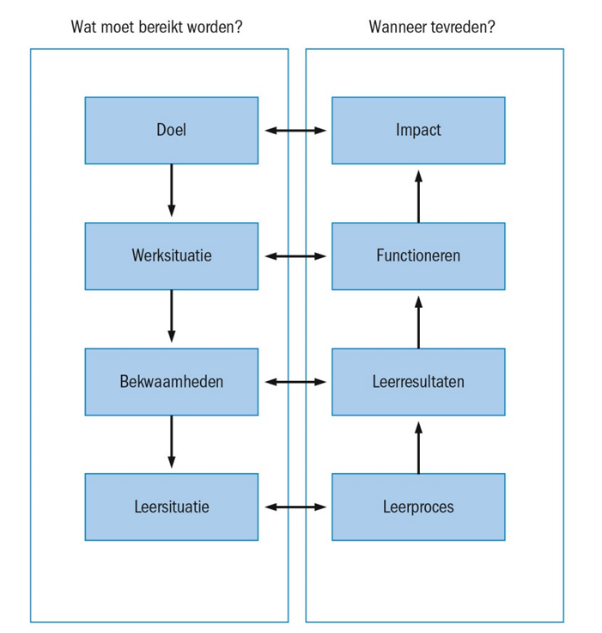
Als dat kort in een tabel wordt samengevat ziet dat er als volgt uit;

|  |  |
| --- | --- |
| Purpose | Plan |
| Gedragsverandering bij de managers | Voorlichtingen, trainingen (intern -en extern) |
| Picture | **Part** |
| Gebonden, geboeide en behouden medewerkers | Meer motivatie, meer vaardigheden en meer vertrouwen |

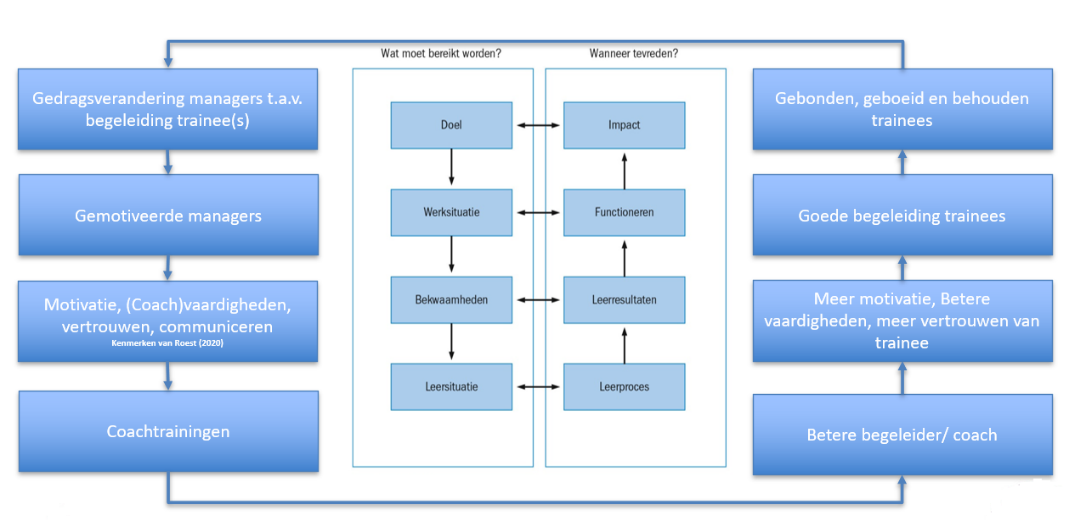
Tabel 1 de 4 P's van verandering

Dit model sluit vervolgens mooi aan bij het acht velden model van Kessels en Smit. Om de keuze en het gewenste resultaat uit te leggen, wordt er gebuikt gemaakt van het acht velden model van Kessels en Smit (1996). Met het acht velden model zal antwoord worden gegeven op de volgende twee vragen; Wat wil je bereiken? Wanneer ben je tevreden?

Als deze stappen in een schema geplaatst worden, zal dat er als volgt uit zien;



Figuur acht velden model



Figuur acht velden model uitgewerkt

Als dit schema wordt ingevuld aan de hand van het vraagstuk dat Seacon Logistics op dit moment heeft, zal dat eruitzien zoals op afbeelding 4 te zien is.

Het doel, ook wel de Purpose, is namelijk de gedragsverandering voor de managers, aangezien dat de basis is voor een goed traineeship. Door middel van deze gedragsverandering zullen de managers gemotiveerd raken, echter hebben ze daar wel een aantal competenties voor nodig, namelijk; motivatie, coachvaardigheden, vertrouwen en goede communicatie. Dit kan behaald worden door coachtrainingen te volgen zowel intern als extern, dat sluit aan bij het Plan van de 4 P’s. Door deze trainingen te volgen zullen de managers een betere begeleider/ coach worden. Ze zijn gemotiveerd, hebben (nog) betere vaardigheden, meer vertrouwen en communiceren beter. Dat leidt tot goede begeleiding van de trainees met als resultaat; gebonden, geboeide en behouden trainees.

2.5 Hoe zijn de keuzes tot stand gekomen?

De keuzes zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de gesprekken die gevoerd zijn met de medewerkers van Seacon Logistics en een student en docent van de Fontys Logistieke opleiding Venlo. Door deze gesprekken zijn bepaalde ideeën die tijdens de periode van ‘design-thinking’ bedacht zijn weer omgebogen naar een nieuw idee.   
Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de duur van het traineeship. In eerste instantie was het idee dat het traineeship één jaar zou duren. Naar aanleiding van het gesprek met Vonk (docent en curriculumbeheerder aan Fontys Logistieke Opleiding Venlo) bleek dat twee jaar echter beter zou passen. Reden hiervoor volgens Vonk was dat de trainees op deze manier langer de tijd hebben om binnen het bedrijf en de werkzaamheden ervaring op te doen. Ook start er na 24 maanden, indien de trainee in januari of september start, een masteropleiding. Dit kan handig zijn voor de trainees die besluiten toch nog door te willen studeren.

Een ander voorbeeld van de keuzes die tot stand zijn gekomen, is de indeling van het traineeship. Welke business units (afdelingen) worden betrokken? In eerste instantie was het idee om voornamelijk te focussen op twee business units, dit waren Overseas en Warehousing. Echter bleek uit het interview met de student en docent dat een groot percentage van de afgestudeerden zich ook vooral ging richten op engineering en transport. Daardoor zijn de keuzepakketten aangepast naar hoe deze nu zijn. Zo komen de trainees veel meer op verschillende afdelingen terecht, die allemaal aangesloten zijn bij de richtingen die het meeste gekozen worden door net-afgestudeerden. Door ze ieder half jaar met een nieuwe opdracht aan de slag te laten gaan, werken ze ook afdelings- en organisatie overstijgend. Hier ligt weer de link met engineering. De engineering afdeling van Seacon Logistics is bezig met een jarenproject, genaamd Seanovation.

Het doel van dit project is om bepaalde business units nog beter en nauwer samen te laten werken. Dit kan een mooie opdracht zijn voor trainees, om hierover mee te denken. Dit zijn twee goede voorbeelden van zaken die door het voeren van gesprekken aangepast zijn en de keuzes uiteindelijk nog beter onderbouwen.

2.6 Samenvatting

Om het traineeship dus te laten slagen, zijn er meerdere aspecten van belang. De managers, die een meer coachende/ begeleidende rol gaan krijgen moeten voorlichtingen en trainingen gaan volgen om tot betere vaardigheden en daarmee betere resultaten te komen. Het ultieme resultaat van het traineeship zou zijn als trainees zich verbonden voelen met Seacon Logistics en door de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt willen blijven werken binnen de organisatie. Dit moet bereikt worden door ze voldoende autonomie te geven over hun traineeship en op een stimulerende wijze gecoacht worden. Daarbij is het belangrijk dat er voldoende tijd is voor ontspanning, maar ook voldoende tijd is om samen met andere trainees in groepen aan projecten te werken. Het traineeship is een mooie afwisseling van leren, werken en ontspannen. Om het traineeship te laten slagen, moet hier tussen voldoende afwisseling en keuzevrijheid zijn.

3. Prototype

In de dit hoofdstuk worden jullie meegenomen in hoe het traineeship er daadwerkelijk uit komt te zien. Ieder keuzepakket, zoals is beschreven bij het kopje 2.3 keuzepakket (p. 11) heeft binnen het pakket, meerdere opties om zelf vorm te geven aan het traineeship.   
  
Om tot een goede uitleg te komen van hoe het traineeship eruit komt te zien, moeten we beginnen bij de training voor de managers. Uiteindelijk is dat het vraagstuk vanuit Seacon Logistics. In de tabel hieronder is te zien welke stappen de managers van de betrokken afdelingen moeten doorlopen.

|  |  |
| --- | --- |
| De manager training(en) | |
| Stap 1 | De managers worden bekendgemaakt met het traineeship middels een Lunch & Learnsessie. Hierbij wordt bekeken wat de managers nodig hebben om goede begeleiding te kunnen geven |
| Stap 2 | Managers vullen een vragenlijst in over de toegevoegde waarde van het traineeship en hun bijdrage daar aan |
| Stap 3 | Coachtraining bij een van de externe opleidingsbedrijven waar Seacon Logistics mee samenwerkt |
| Stap 4 | Externe opleidingen worden afgewisseld met interne sparsessies tussen de managers en organisatie traineeship |
| Stap 5 | Managers geven korte pitch, waarom zij denken dat het traineeship passend is binnen Seacon Logistics en waarom zij de juiste begeleiding kunnen geven |
| Stap 6 | Managers zijn gemotiveerd, hebben voldoende vaardigheden en vertrouwen en communiceren op een prettige manier. |
| Stap 7 | Tijd om met het traineeship te beginnen |

Om goed leiding te kunnen geven binnen een traineeship is het belangrijk dat de managers eerst kennismaken met de traineeship zelf. Middels de Lunch & Learnsessie, benoemd in periode 1, zal hier alle aandacht aan worden besteed. Nadat deze sessie heeft plaatsgevonden kunnen de managers zelf meteen brainstormen over de toegevoegde waarde van het traineeship en hun bijdrage daaraan. De vragenlijst wordt ingevuld om te bekijken hoe ze er zowel voorafgaand aan de training tegen aan kijken en na de training tegen aan kijken. Dit is een extra toetsing om te kijken of we de juiste manager laten deelnemen aan het traineeship en hier kan dan ook nog eventuele feedback gegeven worden.  
De managers volgen een externe opleiding. Dit draagt bij aan hun persoonlijke ontwikkeling als coach. Voor Seacon Logistics heeft dit niet alleen voordeel bij het traineeship, maar ook in de toekomst bij nieuwe medewerkers gedurende hun inwerkperiode. Ieder keuzepakket bestaat uit vier afdelingen. In totaal zijn er vijf afdelingen betrokken bij het traineeship, namelijk; luchtvracht, landvracht, warehousing, import -en export overzee. Dit betekent dat er vijf managers deel zullen nemen aan de opleiding tot coach/ begeleider.   
Daarnaast zullen er tussendoor sparsessie plaatsvinden tussen de managers en de organisatie om het beste in deze trainingen, hen zelf en hun coachkwaliteiten naar voren te halen.   
Kortom: de managers worden goed voorbereid om ieder een korte pitch te geven zoals benoemd in stap 5.   
Dit allemaal samen zorgt ervoor dat de managers gemotiveerd worden en dit kunnen overbrengen naar de trainees. Hierbij komt ook ‘the theory of planned behaviour’ van sociaal psycholoog Icek Ajzen (1991) naar voren. De theorie stelt volgens Boom (z.d.) dat *“bewust gedrag direct voortkomt uit de intentie om het gedrag te vertonen”.* Deze intentie wordt volgens Ajzen bepaald door de volgende drie elementen;

1. Attitude  
Attitude gaat over hoe een medewerker zich opstelt tegenover het gedrag. Indien de medewerker zich positief opstelt, is de kans groter dat de medewerker het bewuste gedrag zal vertonen.

2. Subjectieve norm(en)  
De subjectieve norm heeft te maken met hoe de medewerker denkt dat andere collega’s, vrienden of familie aankijken tegen het door de medewerker vertoonde gedrag. Zodra de medewerker denkt dat andere in zijn omgeving dit gedrag als goed beschouwen, zal de medewerker het gedrag sneller uitvoeren.

3. Waargenomen gedragscontrole  
De waargenomen gedragscontrole houdt in dat wanneer de medewerker denkt dat het gedrag makkelijk is om uit te voeren, is de kans groter dat de medewerker het gedrag zal vertonen. Dit wordt versterkt door eigen vaardigheden en de omgevingsfactoren.

Volgens Boom (z.d.) die ook bovenstaande drie punten beschreef, zet the theory of planned behaviour wezenlijke factoren uiteen die bijdragen aan het bereiken van bewust gedrag. Enige kritiekpunten op deze theorie zijn dat ze geen rekening houden met cognitieve en affectieve factoren die van invloed zijn op gedrag, aldus Boom (z.d.). De theory of planned behaviour sluit direct aan bij de uitkomst, effect en bestemming van het traineeship. De uitkomst is namelijk het creëren van een gedragen traineeship. Hiervoor is het belangrijk om naar het gedrag te kijken van de managers die direct betrokken zijn bij het traineeship (de sleutelfiguren in de stakeholdersmatrix). De managers hebben namelijk aangegeven weinig tijd en motivatie te hebben om op dit moment goede begeleiding te kunnen geven. Het is belangrijk dat de Lunch en Learnsessie wordt vormgegeven aan de hand van de theorie of planned behaviour. Door de theorie als leidraad te gebruiken kunnen managers goed bekend gemaakt worden met het traineeship.

|  |  |
| --- | --- |
| De sollicitatie | |
| Stap 1 | Vacature voor de traineeship staat online op de website en kan eventueel uitgezet worden bij Fontys Logistieke Opleiding Venlo |
| Stap 2 | De afgestudeerde solliciteert a.d.h.v. CV en motivatie |
| Stap 3 | Uitnodiging voor eerste sollicitatiegesprek met HR-medewerker en een manager van een van de afdelingen |
| Stap 4 | Tweede gesprek met iemand van de organisatie van het traineeship en een manager van een andere afdeling als de manager in stap 3 |
| Stap 5 | Keuzepakketten uitleggen en een contractaanbod doen voor de duur van twee jaren |
| Stap 6 | Trainee tekent contract en geeft voorkeur voor keuzepakket door |

Om een zo goed mogelijk match te vinden is het van belang dat de vacature zo duidelijk en krachtig mogelijk is. Hierbij is het bijvoorbeeld belangrijk dat er eisen gesteld worden, maar ook zeker punten die het bedrijf aan de trainee kan bieden. Denk aan ontwikkelperspectief, doorgroeimogelijkheden, salarisindicatie, arbeidsvoorwaarden en aandacht voor het optimaliseren van de bedrijfssfeer.

Het is belangrijk dat de managers aansluiten bij het sollicitatiegesprek, zodat de trainee alvast kennis leert maken met de eventuele coach/ begeleider (rol van de manager) en de organisatie. Hier kan meteen de eerste band geschept worden. De manager kan dat ook meteen iets vertellen over zijn of haar afdeling. Overige procedure van de sollicitatie is gelijk aan andere vacatures die openstaan binnen Seacon Logistics.  
Het tweede gesprek zal met twee andere personen plaatsvinden. Dit doen we om het zo neutraal mogelijk te houden met betrekking tot het sollicitatieproces en om de trainee een zo goed mogelijk beeld te geven van het bedrijf. Tijdens beide gesprekken heeft de trainee dan ook de mogelijkheid om vragen te stellen aan verschillende partijen.   
Als dit allemaal goed verlopen is en iedereen enthousiast is kan er een contractaanbod gedaan worden. Hierbij worden dan ook meteen alle keuzepakketten uitgelegd, zodat de trainee niet voor verrassingen komt te staan en een weloverwogen keuze kan maken.

|  |  |
| --- | --- |
| De introductie | |
| Dag 1 | De trainee neemt in September deel aan de introductiedag met alle nieuwe starters van die maand. Hier krijgen ze informatie over het bedrijf van een van de directieleden en krijgen ze uitleg over bepaalde zaken die van belang zijn. |
| Dag 2 | Manager neemt trainee mee in een inwerktraject op de afdeling. Laat trainee kennismaken met de collega’s op de afdeling. |
| Dag 3 | Meekijken met een buddy op de afdeling waar trainee start. |
| Dag 4 | Meekijken met een buddy op de afdeling waar trainee start. |
| Dag 5 | Samenkomst en kennismaking met andere trainees die gestart zijn. Evaluatiemoment met de manager om te kijken hoe de eerste week bevallen is. |
| Week 2 | Meewerken met een buddy op de afdeling waar trainee start. |

De introductie is heel erg belangrijk. Hier wordt de eerste kennismaking met het bedrijf, de afdeling en de collega’s gemaakt. Daarbij wordt de eerste indruk gegeven. Ook Cherney (2019) schrijft hierover en gebruikt de theorie van Edward Thorndike. Thorndike (1920) schrijft over een Halo-effect, “*Dat is het verschijnsel dat de waarnemer, bij de aanwezigheid van een bepaalde positieve kwaliteit bij iemand, suggereert dat er dan ook andere kwaliteiten bij die persoon aanwezig zijn”.* De eerste indruk moet dus goed zijn. Deze introductie wijkt niet veel af van de reguliere introductie/ inwerkperiode. Een voorgaand onderzoek van een student heeft uitgewezen dat de medewerkers tevreden zijn over de manier van inwerken, vandaar dat hier niet aan veranderd wordt.  
Hierna wordt de trainee natuurlijk voorgesteld aan alle medewerkers binnen de desbetreffende afdeling, zodat ook hier een band geschept kan worden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van korte spelletjes met vragen die net per se werk gerelateerd hoeven te zijn. Het is fijn om iedereen ook persoonlijk te leren kennen, zodat de trainee zich snel op zijn/haar gemak voelt.  
In de eerste week moet de trainee vooral geen druk aanvoelen vanuit het bedrijf. Daarom zal de trainee in deze week alleen meekijken met zijn of haar collega’s.   
Aan het einde van de week komen alle trainees die gestart zijn samen, om de eerste week te bespreken. Dit is prettig voor alle trainees, omdat ze samen aan dit nieuwe avontuur gestart zijn. Ook de manager zal de eerste week met iedere trainee apart evalueren.

Hierbij is het belangrijk dat de manager de trainee het gevoel geeft dat hij/zij alles kan zeggen over de eerste indruk.   
Pas in de tweede week gaat de trainee meewerken met een collega op zijn of haar eigen tempo. Het is dan wel belangrijk dat de trainee zelf aangeeft wanneer het te snel of juist te langzaam gaat bij de manager/ coach.

|  |  |
| --- | --- |
| Keuzepakket 1 | |
| Periode 1  September t/m februari | Warehousing.  Groepsopdracht; Optimalisatie warehouse inrichting |
| Periode 2  Maart t/m augustus | Import overzee.  Groepsopdracht; Vereenvoudiging importdocumentatie |
| Periode 3  September t/m februari | Export overzee.  Groepsopdracht; Agile werken |
| Periode 4  Maart t/m augustus | Landvracht c.q. luchtvracht.  Groepsopdracht; Optimalisatie contact met de klant |

|  |  |
| --- | --- |
| Keuzepakket 2 | |
| Periode 1  September t/m februari | Landvracht c.q. luchtvracht.  Groepsopdracht; Optimalisatie contact met de klant |
| Periode 2  Maart t/m augustus | Warehousing.  Groepsopdracht; Optimalisatie warehouse inrichting |
| Periode 3  September t/m februari | Import overzee.  Groepsopdracht; Vereenvoudiging importdocumentatie |
| Periode 4  Maart t/m augustus | Export overzee.  Groepsopdracht; Agile werken |

|  |  |
| --- | --- |
| Keuzepakket 3 | |
| Periode 1  September t/m februari | Landvracht c.q. luchtvracht.  Groepsopdracht; Optimalisatie contact met de klant |
| Periode 2  Maart t/m augustus | Warehousing.  Groepsopdracht; Optimalisatie warehouse inrichting |
| Periode 3  September t/m februari | Export overzee.  Groepsopdracht; Agile werken |
| Periode 4  Maart t/m augustus | Import overzee.  Groepsopdracht; Vereenvoudiging importdocumentatie |

In de basis is te zien dat alle keuzepakketten hetzelfde zijn. Het enige verschil zit in de periodes. Daarmee wordt bedoeld dat de trainee start op een andere afdeling, maar inhoudelijk wel dezelfde informatie opdoet als iemand die start bij keuzepakket 2 of 3. De opdrachten worden in groepsverband uitgevoerd, vandaar dat deze voor alle keuzepakketten gelijk zijn.

De opdrachten zijn gebaseerd op de gesprekken die gevoerd zijn met de medewerkers van de verschillende afdelingen en de zaken waartegen aangelopen wordt. Aan de trainee(s) de taak om samen na te denken over innovatie van de huidige werkwijze, dan wel het bedenken van een geheel nieuwe werkwijze. Aangetoond moet kunnen worden waarom een nieuwe werkwijze de processen verbeterd. Hierbij krijgen ze ondersteuning van de managers van de afdelingen.

|  |  |
| --- | --- |
| Zelfontwikkeling | |
| Periode 1  September t/m februari | Presentatie over trainee. Opstellen 3 leerdoelen tijdens traineeship.  In de presentatie dienen de volgende vragen aan bod te komen: Wie ben ik?; Wat wil ik?; Wat kan ik?; Wat zijn ambities?; Welke vaardigheden denk je nodig te hebben? |
| Periode 2  Maart t/m augustus | Presentatie over processen die beter kunnen bij de afdeling in periode 1. Hierbij ook mogelijke oplossingen geven.  Andere trainees geven feedforward over de presentatie. Evalueren en eventueel aanpassen van leerdoelen en vragen benoemd in periode 1 door middel van een coachgesprek. |
| Periode 3  September t/m februari | Maak een SWOT-analyse van jezelf: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen binnen het bedrijf. Stel je leerdoelen bij aan de hand hiervan. |
| Periode 4  Maart t/m augustus | Vragen benoemd bij periode 1 nogmaals beantwoorden en bespreken in coachgesprek. Pitch over zelfontwikkeling in de afgelopen 2 jaar. |

De presentatie in periode 1 wordt gezien als een 0-meting. Aan de hand hiervan zullen de leerdoelen opgesteld worden door de trainee. De leerdoelen die in periode 1 zijn opgesteld, zullen in het eerste jaar leidend zijn voor de performance cyclus. Tussentijds zullen er coachgesprekken plaatsvinden. Hierin zal worden teruggekeken naar de afgelopen periode. Het is hierbij belangrijk dat de coach en de trainee zowel verbeterpunten als punten die goed gaan bespreken. Aan de hand van de leerdoelen en het oppakken van de coachgesprekken zal de trainee beoordeeld worden voor eventuele salarisverhoging. Dit zorgt bij de trainee voor een extra stimulans en dat sluit aan bij de bestaande performance cyclus van Seacon Logistics.

In periode 2 zal er een presentatie gegeven worden over een proces dat op dit moment verbeterd kan worden op de afdeling waar de trainee in periode 1 werkzaam was. Hiervoor geeft de trainee vervolgens ook oplossingen aan. Dit stimuleert een growth-mindset. Sheila (2020) van Mindsetgroei, geeft de volgende definitie van een growth-mindset; “*Als je een groeimindset hebt (Growth mindset), ben je ervan overtuigd dat je door gedrag je resultaten en ontwikkeling kunt beïnvloeden”.* Verder zal er in periode 2 een evaluatie plaatsvinden tussen de coach en de trainee met betrekking tot de leerdoelen en vragen die in periode 1 zijn opgesteld.

|  |  |
| --- | --- |
| Ontspanning | |
| Periode 1  September t/m februari | Wedstrijd van VVV bezoeken  Spreker; Hai Berden, oprichter Seacon Logistics |
| Periode 2  Maart t/m augustus | Organiseer een barbecue met de trainees en managers  Bezoek aan Havenbedrijf Rotterdam, een partnerbedrijf van Seacon |
| Periode 3  September t/m februari | Organiseer een pub quiz  Bezoek aan BluJay Solutions Dordrecht, een partnerbedrijf van Seacon |
| Periode 4  Maart t/m augustus | Organiseer een organisatie evenement  Bijvoorbeeld; open dag, VVV-sponsor evenement etc.  Bezoek aan Inland Terminal, een partnerbedrijf van Seacon |

Vrije tijd is ook ontzettend belangrijk voor de trainees. Doordat ze ontzettend gemotiveerd zijn kunnen de trainees zichzelf mogelijk voorbijlopen. Hierover schrijft ook Junier (2017) in de inleiding (p. 6). Ontspanning op den duur is daardoor heel belangrijk.   
Niet alleen ontspanning zorgt voor een prettige werksfeer en minder verzuim/verloop, maar het is ook tijdens het werk belangrijk dat een manager/coach een trainee niet te veel verantwoordelijkheden en taken geeft, vooral in het begin. Het is hierbij belangrijk om eerst aan te voelen wat een trainee aankan, beter iets te weinig taken dan te veel. Gedurende de periode kan dit bijgeschaafd worden naar de verwachtingen van de manager en het kennen en kunnen van de trainee.  
De groep trainees zal daarom, eventueel samen met de managers, ontspanningsactiviteiten organiseren. Hierbij leren de trainees elkaar en hun eigen vaardigheden nog beter kennen en of ontwikkelen deze. Dit draagt uiteindelijk ook voor een gedeelte weer bij aan de zelfontwikkeling.   
  
Voorafgaand is bij de managers een vragenlijst afgenomen en enkele interviews om te peilen hoe zij tegen het traineeship aankijken. Dit was de 0-meting voor de gedragsverandering van de managers. Zodra de eerste inlichting over het traineeship (de lunch en Learnsessie) is gegeven en de externe coachtraining heeft plaatsgevonden, zal de vragenlijst opnieuw afgenomen worden en zal er gekeken worden of er een positieve wending te zien is in de antwoorden van de respondenten. Zodra dat dit positief is, zal het traineeship kunnen gaan starten aan de hand van de hierboven genoemde planning en is het eerste gedeelte van het vraagstuk beantwoord.

De tijd zal uitwijzen of de trainees hierdoor daadwerkelijk geboeid, gebonden en behouden blijven. Doordat dit niet meetbaar is binnen de termijn van de afstudeerstage, zal de interventie vooral gefocust zijn op de gedragsverandering van de managers.

Hierbij is de harde effectmeting geboeide, gebonden en behouden trainees. De zachte effectmeting is gemotiveerde managers die voldoende vaardigheden, vertrouwen en communicatiemiddelen hebben, zoals is vastgelegd in het acht velden model van Kessels & Smit (1996 (p.14)).

Ook is dit benoemd in de inleiding in de uitkomst, het effect en de bestemming.

* **De uitkomst**; Een gedragen traineeship.
* **Het effect**; Dat managers daadwerkelijk aan de slag gaan met de tools en competenties die ze geleerd hebben.
* **De bestemming**; Meer gebonden, geboeide en behouden medewerkers, projectmatig advies, breed inzetbare medewerkers, concurrentie voor zijn en Employer Branding.

4. Methodologie

In het hoofdstuk methodologie is te lezen welke methoden er zijn gebruikt tijdens de interventie en de effectmeting. Daarnaast kan hier gelezen worden waarom keuzes gemaakt zijn en hoe deze effectmeting nogmaals uitgevoerd zou kunnen worden.

4.1 Respondenten

De respondentengroep bestond uit een groep van 12 respondenten. Dit is representatief voor de betrokken populatie bij het traineeship. De respondentengroep bestond uit vier managers van de business unit warehousing, vier managers voor de business unit Overseas (import en export samen) en vier managers voor de business unit Continental Transport (luchtvracht en landvracht).

Voor alle drie de business unit is er ook één ‘overhead manager’ betrokken geweest bij de implementatie van het traineeship. Deze manager kan worden gezien als de manager van de managers. Op deze manier zijn alle belangrijke stakeholders meegenomen in de effectmeting van de gedragsverandering en de implementatie van het traineeship.

Voor deze respondentendoelgroep is gekozen omdat de managers de uiteindelijke begeleiding zullen gaan geven aan de trainees. De gedragsverandering bij de managers is een belangrijk aspect om het traineeship te laten slagen, aangezien zij direct zullen (samen)werken met de trainees.

4.2 de procedure

In september, oktober en november vond er een periode van kennismaking plaats met Seacon Logistics. Gedurende deze periode is er veel gesproken met medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen om zo een helder inzicht te krijgen in waar eventuele problemen zich voordoen of waar ambities liggen. Aan de hand van deze ervaringen is er op de afdeling een interventie bedacht op basis van een ambitie van Seacon Logistics. De ambitie om managers meer naar een begeleidende rol te bewegen en om ‘young potentials’ vroeg uit de markt de halen. Dit moest bereikt worden door de trainees een traject aan te bieden waarbij (zelf)ontwikkeling en ervaring op doen centraal staan. Dit is samen ingepakt in een traineeship.

In de maand november en december is er vooral veel onderzoek gedaan naar theorie over traineeships en gedragsverandering bij managers. Beetje bij beetje kreeg het traineeship meer vorm, waarna in februari de 0-meting plaats kon vinden. Deze vond plaats door middel van een vragenlijst. Vervolgens is er begin maart een Lunch & Learnsessie geweest voor alle betrokken managers. Het doel van deze sessie was het enthousiasmeren en informeren van de managers voor het traineeship. Naar aanleiding van deze Lunch en Learnsessie is dezelfde vragenlijst die gebruikt is voor de 0-meting nogmaals uitgezet om zo de verschillen duidelijk aan te kunnen geven. Deze zijn uitgewerkt in de resultaten (hoofdstuk 5, p. …) en daaruit volgen conclusies die te vinden zijn in hoofdstuk 6 (p. …)

De coachtrainingen die plaats zullen vinden zijn harde effectmetingen. Daarbij kan aantoonbaar gemaakt worden of samenhang is tussen het geleerde en de verbetering van de prestaties. Dit kan getoetst worden door vragenlijsten af te nemen. Daarnaast is de warme evaluatie ook van belang; Wat vonden de respondenten van de Lunch en Learnsessie en het idee van het traineeship? Dit is getoetst door interviews en vragenlijst. Dat maakt dat er zowel een harde (kwantitatief) als zachte (kwalitatief) effectmeting heeft plaatsgevonden.

De vragenlijsten 0-meting en effectmeting en de aanwezigheid bij de Lunch & Learnsessie zijn beide door alle respondenten ingevuld. Dat zorgt voor een aanwezigheid percentage van 100%.

Tabel Aanwezigheid percentage

4.3 Validiteit & betrouwbaarheid

Validiteit gaat volgens Brandsma (2021) over de vraag; “*wordt er gemeten wat de bedoeling is?”*

Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van een vragenlijst en zijn er interviews gehouden. De vragenlijst die vóór en ná de Lunch & Learnsessie uitgezet is, was dezelfde vragenlijst. Daarmee kon er duidelijk in beeld gebracht worden waar de verschillen precies zitten en of er een gedragsverandering te zien is. De interviews die gehouden zijn waren semigestructureerd, dat betekent dat er een aantal vooraf vastgestelde topics waren, maar ook ruimte om de diepgang op te zoeken bij sommige antwoorden die de respondenten hebben gegeven.

Er is gebruik gemaakt van triangulatie. Volgens Benders (2020) van Scribbr houdt triangulatie een ‘driehoeksmeting’ in, maar kan het ook gebruikt worden wanneer je twee, vier of meer methoden inzet om inzicht te krijgen. Doordat er gebruik is gemaakt van zowel vragenlijsten als interviews is er sprake van triangulatie. Dit versterkt de betrouwbaarheid en validiteit.

Daarnaast is er tijdens de interviews en vragenlijsten theoretische saturatie ontstaan. Dat houdt in dat op een bepaald moment de interviews en of vragenlijsten geen nieuwe antwoorden meer hebben opgeleverd, doordat de respondenten eensgezind antwoord hebben gegeven. *“Theoretische saturatie ontstaat als de antwoorden op interview- of enquêtevragen je geen nieuwe informatie meer opleveren”,* aldus Benders (2020). Theoretische saturatie draagt bij aan het valide maken van een onderzoek.

Tot slot is er aan het begin van de vragenlijsten en de interviews uitleg gegeven over het onderwerp. De betekenis van een traineeship is medegedeeld. Op deze manier kon er geen miscommunicatie ontstaan over het onderwerp.

Betrouwbaarheid gaat volgens de Snaijer (2020) over de reproduceerbaarheid van het onderzoek, als je het onderzoek herhaalt zullen de resultaten hetzelfde zijn.

Betrouwbaarheid is geborgen doordat alle interviews één-op-één gehouden zijn. Hierdoor was de invloed van omgevingsfactoren een stuk kleiner. Daarnaast is aangegeven dat alle input volledig anoniem is, hierdoor voelden de respondenten zich niet tegengehouden.

De managers hebben van tevoren de keuze gekregen of ze mee willen werken aan het traineeship en aan de begeleiding van de trainees. Alle respondenten hebben hiermee ingestemd en deze vraag is ook nog teruggekomen in de vragenlijst. Dat draagt ook bij aan de validiteit en betrouwbaarheid, de medewerking komt namelijk vanuit intrinsieke motivatie. Hoewel deze motivatie aanvankelijk niet aanwezig leek te zijn bij sommigen. Dit verschil zie je ook terug tussen de 0-meting en de tweede meting.

5. Resultaten

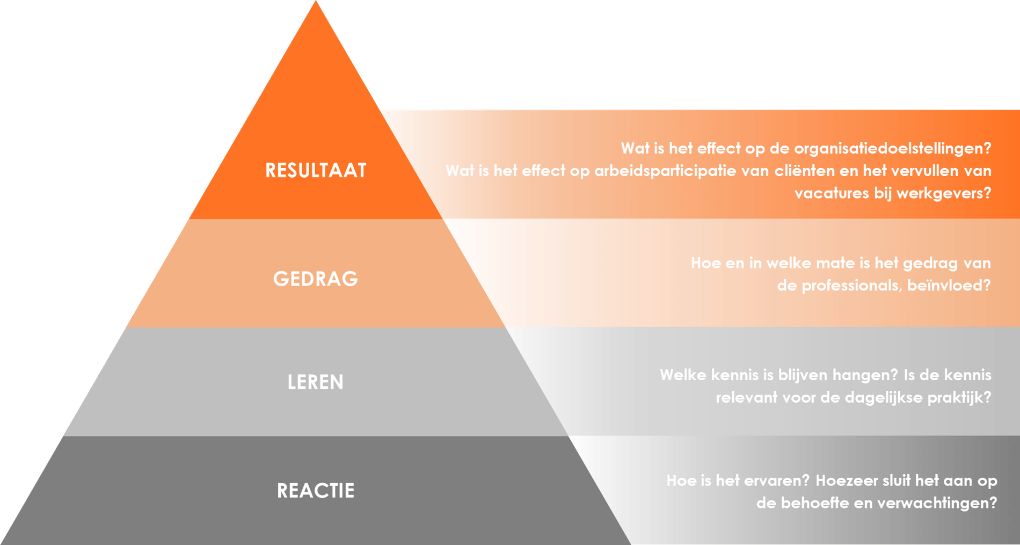
Binnen dit hoofdstuk worden de resultaten gedeeld. Deze zijn voortgekomen uit de vragenlijsten, interviews en Lunch en Learnsessie. De respondenten zijn onderverdeeld in respondent A tot en met L, vanwege de 12 respondenten.

5.1 resultaten interventie

Het is lastig om op dit moment de resultaten van het traineeship zelf te beschrijven, aangezien het traineeship 24 maanden duurt. De effectmeting is ingezet op de gedragsverandering van de managers. Deze effectmeting wordt gedaan aan de hand van het model van Kirkpatrick.

5.2 het model van kirkpatrick

Het model van Kirkpatrick bestaat uit vier niveaus. Deze vier niveaus zijn; reactie, gedrag, leren en resultaten. Hier beneden zal kort uitgelegd worden wat de resultaten zijn per niveau.



Figuur 5 Model van Kirkpatrick

5.2.1 De reactie

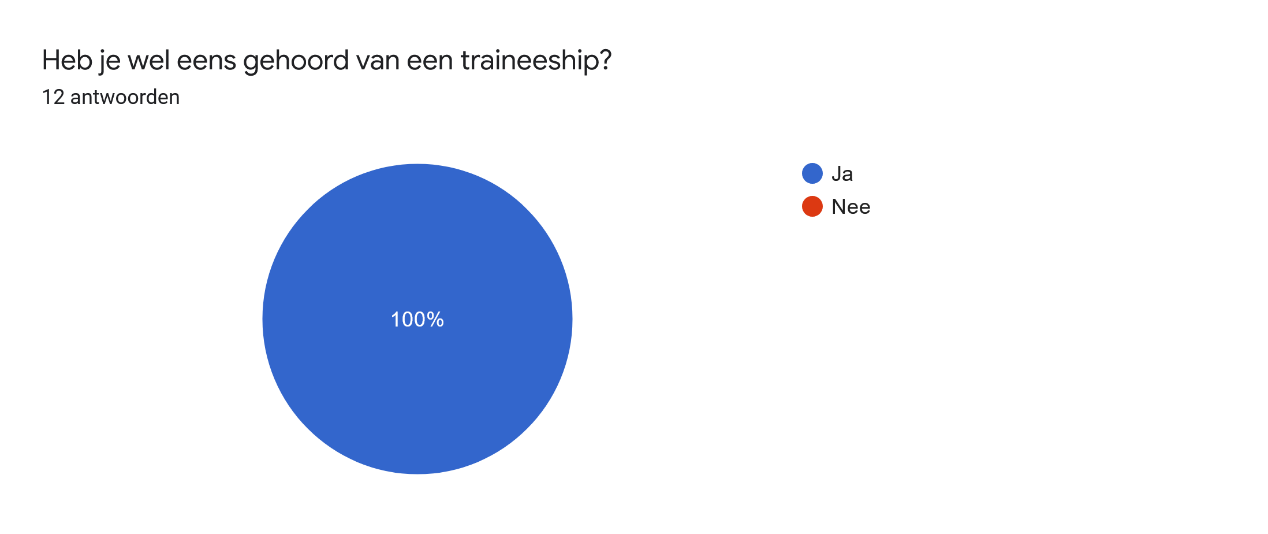
Volgens Toolshero (z.d.) gaat niveau 1 vooral over de volgende vragen; *“Voelde je je op je gemak tijdens de lunch & Learnsessie? Heb je het gevoel dat je iets geleerd hebt over het traineeship? Wat vind je van wat je geleerd hebt? Waren de materialen en de aanpak van de begeleider praktisch? Dit zijn vragen die, onder andere, gesteld kunnen worden in een enquête aan het eind van de training”.* Zoals te zien is zijn de vragen al ingesteld op de Lunch & Learnsessie die de managers gehad hebben, waarbij ze voor het eerst kennis hebben gemaakt met het idee van het traineeship. De reactie van de managers is getest door middel van een vragenlijst en semigestructureerde interviews.

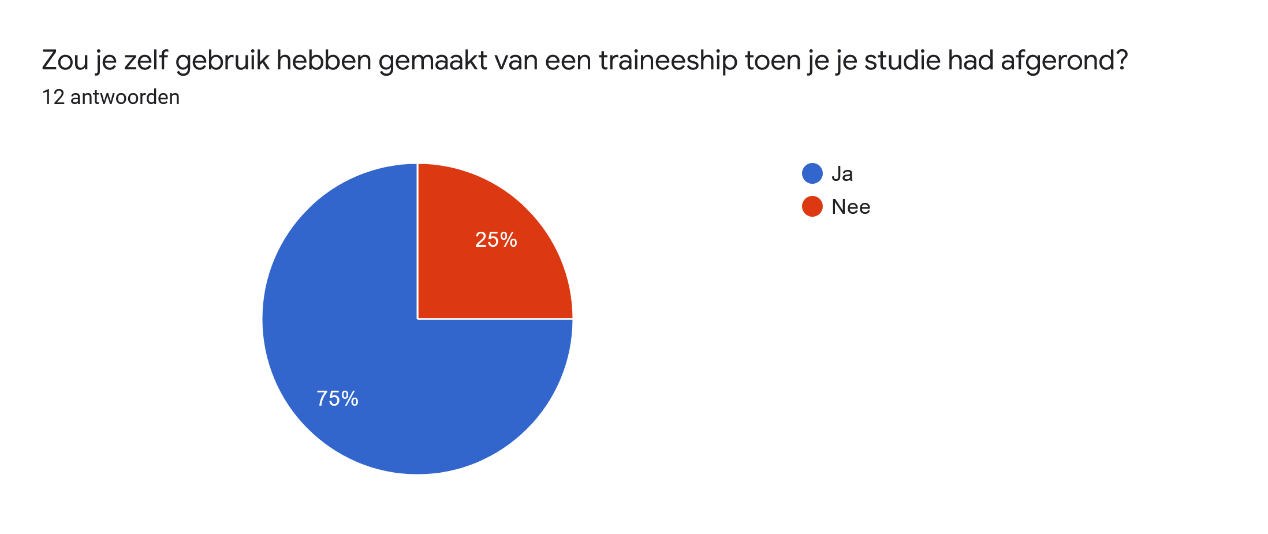
Niveau 1 van Kirkpatrick is vooral te koppelen aan de uitkomst van de interventie. De uitkomst was om een gedragen traineeship te creëren. Als de resultaten van de 0-meting bekeken worden, zie je dat de managers niet welwillend tegenover een traineeship stonden. Factoren hiervoor waren volgens de respondenten vooral te weinig capaciteit, te weinig competenties en te weinig tijd/ niet voldoende tijd willen vrijmaken. Duidelijk te zien is dat het niet alleen niet kunnen was, maar ook niet willen. Dat zorgde ervoor dat het ook mede een motivatie-interventie werd. Op de schaalvraag (schaal 1 tot en met 10) in de vragenlijst; “*Zie je ruimte voor een traineeship binnen Seacon Logistics?*”, werd een gemiddelde score van 5,1 gehaald. Dit op basis van de 12 respondenten.

Vervolgens heeft de lunch & Learnsessie plaatsgevonden waarin het traineeship is toegelicht. Hierbij zijn de managers niet alleen geïnformeerd, maar ook geënthousiasmeerd op basis van the theory of planned behaviour. Dit zie je ook terug in de resultaten van de vragenlijst voor de tweede ronde.

Op het moment dat de vragenlijst voor de tweede keer werd uitgezet was te zien dat de gemiddelde score op dezelfde vraag op een 7,2 lag. Een verschil van 2,1 met de 0-meting. Daaruit blijkt dat de Lunch & Learnsessie al een degelijk effect heeft gehad op de motivatie en het gedrag van de managers.

Op de vraag of de managers wel eens gehoord hadden van een traineeship werd met een volle 100% op ‘ja’ gestemd. Dat is positief, op deze manier is de informatie niet compleet nieuw voor de managers. Er waren zelfs manager die zelf deel hadden willen nemen aan een traineeship.





Bij de 0-meting is ook gevraagd wat de managers denken dat een traineeship inhoudt. Respondent H vertelde daarover het volgende; *“Afgestudeerden coachen door een ervaren manager om theoretisch kader met praktijk te visualiseren”.* Dit werd door respondent E aangevuld; *“Iemand inzicht te geven wat een bepaalde functie inhoudt en daar klaar voor maken of iemand inzicht geven in een bepaalde branche afdeling en begeleiden. Inkijk geven in hoe het in het echte wereldje gaat. Theorie en praktijk zijn niet altijd hetzelfde”.* Bij de effectmeting (na de Lunch en Learnsessie) werden hier nog belangrijke punten aan toegevoegd. Zo vertelde respondent F; *“Young professionals diverse kennis laten maken met diverse afdelingen waarmee wij hun talent benutten en ze hopelijk kunnen interesseren om bij Seacon te komen werken”.* De respondenten hebben een duidelijk beeld van wat het traineeship inhoudt.

5.2.2 Het geleerde

Volgens Toolshero (z.d.) gaat het derde niveau om de kennis te meten die deelnemers hebben. Dit kan gemeten worden door interviews en vragenlijsten. De managers gaan nog deelnemen aan een coachopleiding, maar zij hebben tijdens de Lunch & Learnsessie al handvaten en kennis gekregen over begeleiding geven. Niveau twee van Kirkpatrick (het geleerde) sluit ook aan bij de uitkomst van het traineeship, een gedrag traineeship.

Uit het interview met respondent C blijkt dat ze in ieder geval meer vertrouwen heeft gekregen in het traineeship. Zo geeft respondent C aan; *“Ik ben blij dat we duidelijkheid hebben gekregen over hoe het traineeship eruit komt te zien, dat schept voor ons meer duidelijkheid. Daarnaast ben ik blij dat jullie mee hebben gedacht in hoe wij meer tijd vrij kunnen maken, om goede begeleiding te geven”.* Ook respondent G sluit zich hierbij aan; *“We hebben nu een duidelijke stip aan de horizon, die we nog miste. Nu kunnen we er samen met alle managers de schouders onder zetten, om het te laten slagen”.* De managers zijn allemaal tevreden over hoe het traineeship er uit ziet en willen hun steentje bijdragen. Respondent B, die in eerste instantie een score van 2 gaf op de vraag of de managers ruimte zagen voor een traineeship binnen Seacon Logistics, staat nu positief tegenover het traineeship. De coachtraining moet nog plaatsvinden, maar hetgeen de managers geleerd hebben binnen de lunch en Learnsessie heeft er in ieder geval voor gezorgd dat ze welwillend naar het traineeship kijken.

5.2.3 Het gedrag

Het derde niveau meet of de managers in staat zijn om met het geleerde in hun werkgebied aan de slag te gaan, vertel Toolshero (z.d.). Ook dit kan getoetst worden door middel van een vragenlijsten of interviews. Dit niveau van Kirkpatrick sluit aan op het effect van het traineeship. Het effect is zichtbaar op middellange termijn en is gedragsgebonden. Het effect van de interventie is dat managers daadwerkelijk aan de slag gaan met de tools en competenties die ze geleerd hebben. Dit kan op dit moment niet geëvalueerd worden.

5.2.4 Het resultaat

Het vierde en laatste niveau van Kirkpatrick gaat volgens Toolshero om de evaluatie van wat de managers geleerd hebben. Dit zou moeten aansluiten bij de bestemming van de interventie. De bestemming is meer gebonden, geboeide en behouden medewerkers, projectmatig advies, breed inzetbare medewerkers, concurrentie voor zijn en Employer Branding. Dit is pas te beoordelen zodra het traineeship afgelopen is. Dat is nadat de coachtrainingen voor de managers zijn afgerond en de 24 maanden voor het traineeship. Dan is te meten of de trainees binnen de organisatie blijven.

In de vragenlijst zijn er wel toekomstgerichte vragen gesteld. Een daarvan was of de managers denken dat de trainees door middel van een traineeship gebonden kunnen worden aan een bedrijf.  
   


Tabel Resultaat 0-meting

Te zien is dat daar nog één respondent sceptisch is. Bij de twee ronde is deze zelfde vraag met 100% op ‘ja’ beantwoord.

Daarnaast is als laatste vraag in de vragenlijst gevraagd; *“Wat betekent het volgens jou voor Seacon om een traineeship aan te bieden voor logistieke afgestudeerden studenten?”*De respondenten reageerden hierop wisselend. Respondent C antwoordde; *“Dat je daarmee laat zien dat je betrokken bent als bedrijf bij onderwijsinstellingen. Dat je de bereidheid hebt om te investeren in young potentials. Met als meerwaarde een langdurige relatie en committeren als employer of choice”.* Respondent C werd aangevuld door respondent I.  
Respondent I zei; *“Studenten die al een basis van logistiek hebben. Kunnen zich verder ontwikkelen in hun specialisatie. Zij brengen ook een nieuwe frisse wind binnen Seacon omdat ze vaak een andere kijk hebben op zaken waar anderen misschien op vastlopen door "bedrijfsblindheid". Het mes snijdt aan 2 kanten. Seacon kan iemand verder opleiden en vormen in de hoop dat deze persoon het team zal aansterken. De student breng nieuwe frisse ideeën mee”.*

6. Conclusies

Na het voorgaande hoofdstuk met de resultaten kunnen er conclusies getrokken worden. Dat gebeurt in het hoofdstuk met de conclusies. Hier zullen de resultaten samengevat worden waaruit de conclusies getrokken kunnen worden.

6.1 Inhoud en vormgeving

Kijkend naar de inhoud is te zien dat er positief wordt gereageerd op het traineeship. De managers zijn zeer te spreken of het keuzemodel binnen de interventie en de bijbehorende opdracht. Het traineeship heeft meerdere raakvlakken met andere projecten binnen de organisatie zoals Seanovation en het Young Potentials Program. Met het ontspanningsgedeelte, waar aandacht aan wordt besteed binnen het traineeship, kan overlap gecreëerd worden met het Young Potentials Program. Met de opdrachten die iedere periode georganiseerd worden kan weer overlap gecreëerd worden met het organisatie breed opgezette Seanovation project, waarbij business units nauwer moeten gaan samenwerken. Daarnaast geven de respondenten aan dat de inhoud van het traineeship is opgezet aan de hand van de meningen en ideeën van iedereen die naar voren zijn gekomen op basis van de gesprekken in de ‘design thinking- ‘fase. De verschillende ideeën zijn goed gebundeld in de keuzes die de trainees uiteindelijk hebben. Het meenemen van de vele ideeën zijn een sterk, maar ook een zwak punt van het traineeship. Het kan voor de trainee namelijk overkomen dat ze ‘te veel’ keuze hebben, terwijl ze nog niet goed genoeg weten wat ze willen binnen de logistiek. Daar ligt ook weer een belangrijke rol weggelegd voor de managers, om goede begeleiding te geven. Goede begeleiding geven houdt hierbij in dat er samen met de coach en de trainee gekeken wordt welke keuze het beste past bij de situatie van de trainee.

6.2 effectmeting

Er kan gesteld worden dat de Lunch en Learnsessie een positief effect heeft gehad op de managers. De vragenlijst van de 0-meting vergeleken met de vragenlijst na de Lunch en Learnsessie heeft inzichtelijk gemaakt dat er meer draagvlak is gecreëerd voor het traineeship. Dit is precies wat de uitkomst van de interventie moest zijn. Of het effect en de bestemming ook behaald kunnen worden is nu niet meetbaar. Of de trainees uiteindelijk gebonden, geboeid en behouden kunnen worden aan de organisatie is over 24 maanden zichtbaar.  
Zodra de coachtrainingen starten en de manager de juiste handvaten krijgen, zal te zien dat de score nog meer omhooggaat.

6.3 samenvatting

Er kan geconcludeerd worden dat de uitkomst van het traineeship behaald is geworden. Daarnaast staat de inhoud van het traineeship ook. De managers weten wat er vanuit de organisatie van hen verwacht wordt, ze hebben handvaten gekregen om tijd vrij te maken en zijn het eens met de inhoud. Daardoor is er al draagvlak gecreëerd. De neuzen staan in dezelfde richting. Naast de gedragsverandering bij de managers, is er dus ook voldoende tijd en aandacht besteed aan de inhoud van het traineeship. Dat betekent dat de het traineeship, nadat de coachtrainingen gegeven zijn, van start kan gaan.

7. Discussie

Aan het einde van deze interventie en effectmeting zal er gekeken worden naar de positieve punten, maar ook de verbeterpunten.

7.1 De interventie

Het feit dat iemand een interventie uitvoert, betekent dat er aandacht aan besteed wordt en zodoende is er al een effect. Wat er beter kan en wat er goed is gegaan aan deze interventie, wordt in dit hoofdstuk uitgelegd.

7.1.1 Inhoud, vormgeving en effect

Voorafgaand is duidelijk aangegeven dat de vragenlijsten anoniem ingevuld worden. Dat heeft een positief effect op de vragenlijsten. De respondenten wisten op deze manier dat ze nergens op afgerekend konden worden. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het invullen van de vragenlijsten.

Doordat de managers voorafgaand aan hebben gegeven dat de weinig tijd en motivatie hadden, kan het mogelijk zijn dat de vragenlijsten snel tussendoor beantwoord zijn. Dit kan de resultaten voor een gedeelte beïnvloed hebben. Voor een volgende keer is het goed om voor iedere manager 15 minuten vrij te plannen in de agenda, zodat ze niet gestoord kunnen worden. Zeker omdat er geen zicht gehouden kan worden op de omgevingsfactoren waarin de respondenten de vragenlijst invullen.

Daarentegen zijn de interviews ook voor een gedeelte online gedaan. Op dat moment is er niet te zijn wat er verder afspeelt. De interviewer is op zo’n moment ook afhankelijk van de technische aspecten zoals de internetverbinding. De op dat moment spelende COVID-19 crisis een omgevingsfactor waar geen invloed op uit te oefenen was. Voor een volgende effectmeting is het in ieder geval wenselijk om de interviews fysiek te doen.

Een ander verbeterpunt is dat er bij de vragenlijsten gekozen had kunnen worden om te antwoorden aan de hand van de Likertschaal. Bij de Likertschaal wordt er gebruik gemaakt van een schaal met vijf of zeven punten. Deze lopen dan bijvoorbeeld van; Helemaal oneens, oneens, neutraal, eens en helemaal eens. Op deze manier had er nog beter gepeild kunnen worden hoe respondenten naar bepaalde vragen kijken. Bij de huidige vragenlijsten waren alleen de mogelijkheden ‘ja’, ‘nee’ en ‘anders, namelijk…’ aanwezig. Respondenten zijn dan sneller geneigd om ‘ja’ of ‘nee’ te kiezen.

7.2 Innovatieve waarde

Het traineeship heeft zijn innovatieve waarde zeker laten zien. Doordat een traineeship uniek in de regio, blijven we de concurrentie voor. Dat sluit ook aan bij de bestemming van de interventie.   
Er worden meerdere traineeships aangeboden in Nederland. In alle vacatures die je leest, wordt er niet stil gestaan bij het stukje ontspanning. Zoals de theorie ook uitwijst, is een traineeship een flinke deuk op de werk-privé balans van de trainees. Daardoor is het belangrijk om stil te staan bij voldoende ontspanning. Én dat wil Seacon Logistics op verschillende manieren gaan doen. Samen met de trainees een wedstrijd bezoeken van VVV-Venlo in een van de sponsor-seats, samen een barbecue organiseren of een externe spreker laten komen. Er zijn talloze mogelijkheden. Hierbij probeert het traineeship koppeling te zoeken met het Young Potentials Program, waardoor je ook meteen weer nieuwe collega’s leert kennen. Dat is, zoals de respondenten ook aangeven, een ‘win-win situatie’ voor het bedrijf, de trainees en de werknemers. Daarnaast is het niet gebruikelijk dat trainees zelf keuzes kunnen maken om hun traineeship vorm te geven. Bij alle vacatures van de traineeships is te zien dat de route die de trainees moeten bewandelen al uitgestippeld is. Het zelf keuzes kunnen maken, draagt weer bij aan waardering en op lange termijn bij het binden, boeien en behouden van medewerkers.

7.3 duurzaamheid

Om ervoor te zorgen dat in de toekomst ook daadwerkelijk gebruik gaat maken van het traineeship zijn er al acties ondernomen. Zo is de vacaturetekst voor op de website en social media al gemaakt (bijlage 1). Hierbij wordt ook weer aangehaakt op de keuzevrijheid en het ontspanningsgedeelte waar ruimte voor wordt gemaakt tijdens het traineeship.

Daarnaast zijn de coachtrainingen al vastgelegd en kunnen de managers op korte termijn gaan starten om nóg meer handvaten te krijgen om goede begeleiding te kunnen gaan geven.

7.4 Punten voor doorontwikkeling

Mocht het traineeship geborgd blijven en goed lopen, kan ervoor gekozen worden om nog nauwer de filialen en of zusterbedrijven van Seacon Logistics in Duitsland erbij te betrekken. Hierdoor wordt het traineeship ook op internationale basis nog uitgebreider. Hierdoor krijgt het weer meer bekendheid, ook bij opleidingsinstituten in Duitsland.

Op dit moment wordt er tijdens het traineeship wel uitstapjes/ meeloopdagen ingeregeld in Duitsland. Echter is dit op het hele traineeship slechts een klein gedeelte van het traineeship. Eerst moest er draagvlak gecreëerd worden bij de Nederlandse managers, deze kunnen vervolgens de Duitse managers enthousiasmeren om het traineeship over de grens door te laten lopen.

Literatuurlijst

* Behavioural Insights Team. (2014, 11 april). EAST: four simple ways to apply behavioural insights. Geraadpleegd op 11 december 2021, van https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/
* Benders, L. (2021, 8 november). Methodologie of methoden in je scriptie | met voorbeelden. Geraadpleegd op 19 maart 2022, van https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/methodologie/
* Boerman, P. (2019, 31 januari). Dit zijn de 6 dingen die tegenwoordig voor elke trainee van belang zijn. Geraadpleegd op 26 november 2021, van https://www.werf-en.nl/dit-zijn-de-6-dingen-die-voor-elke-trainee-van-tegenwoordig-van-belang-zijn/
* Boom. (Z.d.). Gedrag beïnvloeden met de ‘Theory of Planned Behaviour’ van Ajzen. Geraadpleegd op 19 maart 2022, van https://boomstrategie.nl/model/gedrag-beinvloeden-met-de-theory-planned-behavior-van-ajzen
* Businessbuilding. (Z.d.). Verandermanagement; “Hoe krijg ik ze in beweging?”. Geraadpleegd op 14 december 2021, van https://www.businessbuilding.nl/verandermanagement-hoe-krijg-ik-ze-in-beweging/
* Cherney, K. (2019, 1 april). What is the Halo-effect? Geraadpleegd op 03 januari 2022, van https://www.healthline.com/health/halo-effect
* CHRO. (2016, 5 september). Het traineeship is niet meer wat het was. Geraadpleegd op 24 november 2o21, van https://chro.nl/artikel/het-traineeship-is-niet-meer-wat-het-was/
* Gardner, J. R. et al. (1986). “Handbook of strategic planning.” R&D Management. Geraadpleegd op 14 december 2021.
* Hack, R. (2017, 21 november). Waarom traineeships wel of niet werken. Geraadpleegd op 24 november 2021, van https://www.allesoverhr.nl/themas/waarom-traineeships-wel-of-niet-werken/
* Junier, J. (2017, 2 mei). 3 redenen waarom 60% van de trainees vertrekken na hun traineeship. Geraadpleegd op 27 november 2021, van https://www.linkedin.com/pulse/3-redenen-waarom-60-van-de-trainees-vertrekken-na-hun-justin-junier/?originalSubdomain=nl
* Kessels, J.W.M. (2004). De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals. In J. Methorst en P. Van Wijngaarden (red.) De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap. HRD Thema 4 (1) 9-13. (ISBN: 901301426-7)
* Kessels, J.W.M., Smit C.A., Keursten, P. (1996). Het acht velden instrument: analyse-kader voor opleidingseffecten. Geraadpleegd op 4 december 2021, van https://josephkessels.com/sites/default/files/2020-12/Kessels%2C%20J.%20W.%20M.%2C%20Smit%2C%20C.%20A.%2C%20%26%20Keursten%2C%20P.%20%281996%29.%20Het%20acht%20velden%20instrument%20analyse-kader%20voor%20opleidingseffecten.%20%28Interne%20Publicatie%29..pdf
* Nibud. (Z.d.). Het GAST-model voor gedragsverandering. Geraadpleegd op 11 december 2021, van https://www.nibud.nl/beroepsmatig/het-gast-model-voor-gedragsverandering/
* Rabobank. (Z.d.). Checklist: groeistrategieën voor je bedrijf. Geraadpleegd 11 december 2021, van https://www.rabobank.nl/bedrijven/groei/groeistrategie/checklist-zo-laat-je-je-eigen-bedrijf-groeien
* Roest, S. van. (2020, 3 augustus). De kenmerken van een goede coach: dit zijn de 14 belangrijkste. Geraadpleegd op 26 november 2021, van https://hetnlpinstituut.nl/kenmerken-goede-coach
* Ryan, R.M., Deci, E.L. (2002). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Geraadpleegd op 24 november 2021, van https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202.
* R. Vonk. (2021, 22 november).
* Ruben van YER. (Z.d.). Traineeships; de brug tussen talenten en moeilijk vervulbare functies. Geraadpleegd op 26 november, van https://www.yer.nl/blogdetail/4226556/9818202/Traineeships-de-brug-tussen-talenten-en-moeilijk-vervulbare-functies.html?thumbnail=True&author=True
* Sheila. (2020, 2 december). Wat is een growth mindset en een fixed mindset?. Geraadpleegd op 03 januari 2022, van https://mindsetgroei.nl/wat-is-een-growth-mindset-en-een-fixed-mindset/
* Snaijer, M. de. (2020, 17 september). 5 tips voor de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd op 14 maart 2022, van https://www.customeyes.nl/kennis/5-tips-voor-de-betrouwbaarheid-van-kwalitatief-onderzoek/
* Traineeplaza. (Z.d.). Voordelen van een traineeship. Geraadpleegd op 26 november 2021, van https://traineeshipplaza.nl/voordelen-van-een-traineeship
* Toolshero. (Z.d.). Evaluatiemodel (Kirkpatrick). Geraadpleegd op 19 maart 2022, van https://www.toolshero.nl/human-resources/evaluatiemodel-kirkpatrick/
* Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). Review of Self-Determination Theory’s Basic Psychological Needs at Work. Journal of Management, 42(5), 1195-1229. Geraadpleegd op 24 november 2021, van http://doi.org/10.1177/0149206316632058.

Bijlage 1 – de vacaturetekst

**Over Seacon Logistics**Sinds de oprichting van Seacon in 1985, hebben we gebouwd aan onze organisatie als logistieke ketenregisseur van formaat. Naast het regisseren van de gehele logistieke keten voor onze klanten, is het ons dagelijks streven om waarde toe te voegen. Dat doen we door middel van innovatieve, goed doordachte oplossingen. De focus van onze diensten ligt bij forwarding en transport, warehousing, supply chain solutions en douaneservices.

We staan bekend om onze ondernemende aard. Daar zijn we blij mee, want we geloven sterk in deze manier van werken. We zetten stappen, hakken knopen door, maken afspraken en houden ons daaraan. Omdat er een sterk wij-gevoel in onze organisatie heerst, pakken we de uitdagingen in onze organisatie samen aan. Wij focussen op lange termijn samenwerking met al onze stakeholders, waarbij we persoonlijk contact hoog in het vaandel hebben staan. Vanuit deze samenwerking creëren we wederzijds begrip, kwaliteit, flexibiliteit, verbeteringen en ook stabiliteit. Op diverse strategische locaties in Europa werken er dagelijks 700 medewerkers áán Seacon.

Om starters op de arbeidsmarkt, die zich nog breed willen ontwikkelen binnen de logistiek een kans te bieden, zijn wij op zoek naar;

**Trainees voor een traineeship**

**40 uur per week** Pin Locatie Adres - Gratis vectorafbeelding op Pixabay**Omgeving Venlo** Institute., symbool, afgestudeerd, afstuderen, avatar ...**HBO+ werk- en denkniveau**

Als trainee krijg je de kans meerdere kanten van de internationale Supply Chain van Seacon Logistics te zien en ontdekken. Jij bent de baas over je eigen ontwikkeling en kan je je traineeship indelen hoe jij het wilt! Je kunt kiezen uit drie pakketten die wij hebben samengesteld, dit pakket bepaald in welke volgorde jij het traineeship gaat doorlopen en met welke ontwikkelmogelijkheden.  
  
Als Seacon trainee ga je ontdekken welk onderdeel van de logistiek het beste bij jou past; en jij bepaalt zelf hoe! Tijdens het werken op verschillende afdelingen ga je je ook bezighouden met overstijgende projecten. Dit doe je in teamverband.  
Naast de hoge inzet die we van je vragen, hebben we ook nagedacht over ontspannen activiteiten, waar je samen met de andere trainees aan kan deelnemen.

**Jouw werkomgeving**Binnen deze functie ben je werkzaam op vier verschillende afdelingen. Op iedere afdeling ben je 6 maanden werkzaam, in totaal neem je dus twee jaar deel aan het traineeship. Je werkt nauw samen met de collega’s op de afdeling, maar ook met de andere trainees. De lijnen naar de directie zijn kort, gezien je je bezig gaat houden met organisatie overstijgende projecten.

**Dit ben jij**Om onze organisatie samen met de andere collega’s naar een hoger niveau tillen zijn we op zoek naar een fris en energiek persoon en die openstaat voor nieuwe ideeën

Je werkt zorgvuldig en zelfstandig maar bent altijd bereid om je collega’s een handje te helpen. Je beheerst zowel de Nederlandse, als Engelse taal in woord en geschrift. Beheers je ook de Duitse taal dan is dit een Pré.   
We willen namelijk vooruit en zijn op zoek naar een collega die mee wilt bouwen aan onze organisatie.

**Dit bieden wij**De lijnen in de organisatie zijn kort en er heerst een informele bedrijfscultuur. We bieden jou een marktconform salaris, 29 vrije dagen, mogelijkheden tot opleidingen en cursussen en een bonusregeling.

Je krijgt veel vrijheid en zelfstandigheid en eigen initiatief en ondernemerschap worden bij Seacon zeer gewaardeerd. Seacon Logistics heeft een groot maatschappelijk en sociaal hart en is sinds de oprichting zeer betrokken bij haar omgeving, de maatschappij en haar medewerkers. Wekelijks wordt er op alle locaties vers fruit geleverd en om een steentje bij te dragen aan het lichamelijk en geestelijk welzijn van onze medewerkers is de BlueFoundation opgericht. Vanuit deze foundation wordt er jaarlijks een bedrag per medewerker beschikbaar gesteld voor (privé)doelen die specifiek zijn gericht op welzijn.

**Interesse?**Heb je interesse in deze functie binnen Seacon Logistics en ben je op zoek naar een internationale omgeving waar je de ruimte krijgt om te groeien? Solliciteer dan snel via [careers@seaconlogistics.com](mailto:careers@seaconlogistics.com) en stuur je motivatie en CV mee.

Voor meer inhoudelijke informatie met betrekking tot deze startersfunctie kun je contact opnemen met Noah Rietra (HR-trainee) via 077 327 55 34.

Bijlage 2 - de vragenlijst

