

Hoe u jong talent selecteert en behoudt

ROUTEPLAN NAAR SUCCES

Iedereen wil ze graag hebben, die jonge, talentvolle en hoogopgeleide kandidaten. Toch is ook het aannemen van een high potential geen garantie voor succes. Een verhaal over zelfinzicht en motivatiekenmerken en een leidraad hoe die juiste kandidaat eruit te pikken. En vervolgens binnenboord te houden.

“Wij geloven dat zelfinzicht de sleutel is tot goed functioneren,” verwoordt Regio Manager Benelux, Maria van Boekelen, de grondstelling van het internationale HR-adviesbureau OPP. Het twintig jaar geleden door Robert McHenry, een bevlogen psycholoog, opgerichte bedrijf OPP helpt organisaties om talent te identificeren en vervolgens te managen. Daarvoor heeft het zelf een aantal psychometrische instrumenten ontwikkeld. “Als iemand om de verkeerde redenen ergens zit, wordt het lastig.” Aldus Van Boekelen.

Dat gebeurt regelmatig, zo’n verkeerde keuze. Terwijl u toch dacht het voor de functie geschikte toptalent in huis te hebben gehaald. Door de volgende stappen te doorlopen beperkt u het risico op een mismatch.

Wees helder over functie en bedrijf

Een glashelder beeld van de functie en van de eigen organisatie is een eerste vereiste. “Er vindt een verschuiving plaats van de aandacht voor de hard skills, zoals diploma’s en competen-

Acht selectietips

1. Het functieprofiel mag niet blijven steken in algemeenheden. Neem de tijd voor een glasheldere definitie en laat verschillende mensen meedenken: de HR-manager, lijnmanager en de teamleden.
2. Selecteer vooral geen tweede ‘juffrouw Janneke’, hetzelfde type dat al eerder op die functie zat. Een duplicaat wordt altijd minder, kijk goed naar wat de baan vraagt van de kandidaat en selecteer iemand met die kwaliteiten die in een team ontbreken. Zijn er veel extraverte mensen, dan is een introvert iemand een welkome aanvulling.
3. Zoek geen kloon van uzelf. Vaak lijkt ‘een leuk persoon’ bij nader inzien erg op u.
4. Zorg dat er een link is tussen de doelen van de organisatie en de persoonlijke doelen van de kandidaat.
5. Vaar niet blind op de resultaten van alleen een interview. Daarmee selecteert u een kandidaat vanuit een tunnelvisie.
6. Check de opgegeven referenties. Op Hyves of LinkedIn kunt u bijvoorbeeld vreemde verrassingen tegenkomen, die uw klanten ook zien.
7. Houd rekening met de kans dat het toch mis kan gaan. Calculeer dus het risico in van de verkeerde keuze. Aan kosten, goodwill en het afbreken van projecten. Iedere euro die u hiervoor aan de voorkant uitgeeft, verlaagt het afbreukrisico na de selectie.
8. Ga vooral niet voor de ‘second best’, vanwege de krappe arbeidsmarkt. Niet alles is te ontwikkelen, van een rondje is geen vierkantje te maken. Wees dus overtuigd van de juiste keuze. Investeren in de verkeerde persoon kost ook veel geld.



Wat zijn motivatiekenmerken?

“Het zijn de mensen die op een productgerichte functie zitten, maar eigenlijk relatiegericht zijn, die dromen van die camping in Frankrijk,” signaleerde directeur Herman Beuker van opleidings- en trainingsinstituut Matching. Hij begon daarom al in 1994 met onderzoek naar wat medewerkers motiveert en demotiveert. Het viel hem op dat bij de selectie van kandidaten vooral naar competenties gekeken werd. Die zijn immers goed in kaart te brengen. Minder aandacht was, en is, er voor de mens achter de functie. “De mens sluit vaak niet aan bij wat de functie vraagt,” stelt hij. “Een boekhouder moet bijvoorbeeld met cijfers bezig zijn, maar heeft ook klantencontact. Op dat laatste vlak gaat het dan vaak fout.” Beuker definieerde zes paren van tegengestelde motivatiekenmerken. Zoals ‘relatiegericht en productgericht’ en ‘benaderend en vermijdend’. “Iedereen heeft allebei in zich. Het gaat erom in welke mate zo’n kenmerk bij de kandidaat afwezig is en de recruiter moet zich daarvan bewust zijn. Hij moet weten wat hij zoekt aan motivatiekenmerken van de mens achter de functie.” Zo kan de boekhouder best van nature mensgericht zijn en het klantencontact dus ontwikkelen. “Als je vaststelt wat iemand voor drijfveer heeft, heb je een basis om verder te gaan.” Beuker heeft een tool ontwikkeld, de Motivatiegids.nl, die de motivatiekenmerken van iemand in kaart brengt. De drijfveren van de kandidaat en die van de teamleden waar hij tussen komt te werken worden met elkaar vergeleken. Ook de voor de functie vereiste motivatiekenmerken en de competentiemetingen worden daarnaast gelegd. “Zo kan de P&O’er de ontbrekende schakel meenemen in de overweging om de kandidaat wel of niet aan te nemen. De keuze wordt zo bewuster.”

ties, naar wat werkelijk nodig is voor de functie,” neemt Van Boekelen waar. Zo moet van de kandidaat in kaart worden gebracht waar diens krachten liggen, en dat gaat verder dan een lijstje taken. Hoe past de persoon binnen het team en sluiten de persoonlijke doelen aan bij die van de organisatie? “Probeer de functie-eisen te vertalen naar iets wat je kunt zien en meten,” adviseert zij. “Een medewerker die bijvoorbeeld gemakkelijk een relatie met een klant aan moet gaan, is eigenlijk iemand die goed kan luisteren, graag informeert en emotioneel betrokken is. Je moet de eisen terugbrengen naar operationele begrippen.” Daarnaast moet de wervende organisatie net zo duidelijk zijn over zichzelf. Wat betreft cultuur, ambitie en verwachtingen. Trek geen vals beeld op en communiceer al in de wervingscampagne of u bijvoorbeeld competitief en/of sociaal-maatschappelijk geëngageerd bent. En gaat het de organisatie om langetermijnrelaties of moet er gewoon snel geld verdiend worden? Als het cv en het duidelijke functieprofiel redelijk matchen, kan het wat worden. De uitnodiging voor een gesprek gaat de deur uit. Wees echter ook resoluut als de kandidaat weinig interesse en/of motivatie toont. Om bijvoorbeeld kans te maken voor een functie waarbij accuratesse belangrijk is, mag de brief gewoon geen enkele fout bevatten.

Kies de juiste beoordelingsinstrumenten

Stel van tevoren een mix van beoordelingsinstrumenten vast. Het interview is natuurlijk zeer belangrijk, maar daar zitten wel wat haken en ogen aan. Zo ligt de betrouwbaarheid van een ongestructureerd interview erg laag. Doe dat dus gestructureerd, maar dan nog zijn er checks en metingen nodig. “Alleen op interview varen kan leiden tot een drama,” aldus Van Boekelen. “Om zichzelf zo aantrekkelijk mogelijk te presenteren, overdrijven de kandidaten. Zowel over wat ze kunnen als wat ze verdienen.” Daarnaast vertonen sollicitanten sociaalwenselijk gedrag, wees het onderzoek van OPP naar impressiemanagement op de werkplek in november 2007 uit. “De kandidaten reageren op alle non-verbale aanwijzingen die het bedrijf geeft. Ze gaan naar de website en zien mensen in pakken lopen. Dat doen ze dan zelf ook. Ze vermommen zichzelf als de beste kandidaat.” Niets nieuws onder de zon, vond zij. Maar wat bleek uit hetzelfde onderzoek: werkgevers doen hetzelfde. “Vier op de tien schetsen een compleet

‘Beiden poetsen zichzelf tijdens het interview op en herkennen elkaar daarna niet meer’

ander beeld dan later door de werknemer wordt ervaren. Beiden poetsen zichzelf tijdens het interview op en herkennen elkaar daarna niet meer.” Een bijkomende fout die in deze fase vaak wordt gemaakt, is dat alleen de HR-manager het interview afneemt. Zoek iemand anders erbij. Twee zien meer dan een, en het draagvlak voor de keuze wordt daardoor ook vergroot binnen het team. Naast het gestructureerde interview moet altijd een psychologisch assessment plaatsvinden. Bijvoorbeeld door de zestien persoonlijkheidsfactoren te meten. Hierdoor komen ook de aangeboren aanleg en de drijfveren van de kandidaat naar boven. Een test om de capaciteiten te meten kan eveneens een waardevolle bijdrage leveren om het beeld van de gegadigde helder te krijgen.

Acht bindingstips

1. Wees eerlijk en realistisch over de carrièrekansen, en bied een coachingstraject op maat aan. Lukt het niet om vijf uur per maand begeleiding te geven, beloof het dan ook niet.
2. Informeer in ieder geval regelmatig hoe het gaat, zeker als iemand net gestart is.
3. Werk met Key Performance Indicators (KPI's). Geef dus duidelijk aan welke resultaten (zoals omzet) en afgeronde werkzaamheden (bijvoorbeeld een marketingplan) verwacht worden van iemand in een bepaalde periode.
4. Geef ruimte om iemand zijn of haar talent op eigen wijze te ontwikkelen. Heb daar vertrouwen in en ondersteun dat. Dus wil iemand een cursus webmarketing gaan doen? Doe dan als organisatie ook wat aan de website, anders raakt de kandidaat nadien gefrustreerd en is de cursus weggegooid geld geweest.
5. Zorg voor autonomie op de werkvloer. Laat medewerkers meedelen buiten hun eigen functiegebied en bewerkstellig zo synergie.
6. Geef vrijheid en flexibiliteit. Een tijdsklok is alleen uitdagend om de boel te bedonderen. Tast af waardoor een persoon graag beloofd wordt. De hoogte van het salaris staat allang niet meer bovenaan als reden om ergens te gaan werken.
7. Reken een medewerker af op het behaalde resultaat en niet op inzet en uren. Iemand kan in zeven uur veel effectiever zijn dan een ander in negen uur.
8. Kijk bij high potentials niet alleen naar wat ze bereikt hebben, maar onderzoek ook hoe zij in de toekomst reageren in lastige omstandigheden. Breng daarom kwaliteiten in kaart die moeilijk zichtbaar zijn, zoals emotionele stabiliteit, veerkracht, adaptatievermogen en creativiteit.

Kijk alvast naar de toekomst

Er blijkt een match te zijn, tussen de belangrijke factoren die u als organisatie bedacht heeft en die die van de kandidaat in kaart zijn gebracht. "Leg op dat moment al een relatie naar de toekomst. Je wilt graag nu weten of iemand onrealistische ambities heeft," waarschuwt Van Boekelen. De terugkoppeling van de resultaten van het eerste interview en de testen vormt het uitgangspunt van het tweede gesprek, waarbij dieper wordt ingegaan op de wederzijdse toekomstbeelden en de motivatie van de kandidaat. Wees dan vooral niet te blij iemand gevonden te hebben en vraag gerust: What's in it for us? Wat breng jij mee, hoe ga jij ons versterken? "Dat durven veel mensen niet, maar je komt jezelf tegen. Want als de motivatie er niet is, dan is het binnen twee jaar afgelopen."

De brug tussen de persoonlijke doelen van de kandidaat en die van de organisatie moet nu duidelijk zijn. Als de werkgever zich internationaal wil ontplooiën is het bijvoorbeeld fijn als de kandidaat graag in het buitenland werkt. Beperk dit carrièreplan niet tot de high potential twintigers en dertigers. "Genereer ook inzicht in de sterke punten van de veertigers en vijftigers," spoort Van Boekelen aan. "Ook zij moeten on-

dersteund worden, zodat ze verder kunnen groeien. En het voordeel is dat het zelfinzicht bij deze groep veel hoger ligt."

Het salaris is allang niet meer de voornaamste reden om ergens te gaan werken. Dat zal marktconform moeten zijn en er wordt mogelijk over onderhandeld. Een veel aansprekender binder is echter een flexibel beloningspakket. Menigeen vindt bijvoorbeeld veel thuis werken belangrijker dan veel geld verdienen. "Creëer de vrijheid en flexibiliteit om mensen op andere manieren te belonen dan met een salaris. Het gaat om het dagelijks gevoel, dat is veel belangrijker dan honderd euro extra."

Blijf binden

De kandidaat is aangenomen, maar het binden gaat door. In een 'learning and development'-programma krijgen de nieuwe medewerker en de organisatie verder inzicht in de wellicht verborgen talenten en in de gedragsvoorkeuren. Een 'denkende' manager en een 'voelende' medewerker kunnen botsen. Maar als dit van tevoren duidelijk is, worden problemen waarschijnlijk voorkomen. En hoe leert en werkt iemand graag? "Zo'n aanpak is niet alleen weggelegd voor multinationals," beoogt Maria van Boekelen. "Juist binnen het mkb is dit belangrijk, want

'Als iemand om de verkeerde redenen ergens zit, wordt het lastig'

het afbreukrisico bij de keuze voor de verkeerde persoon is daar verhoudingsgewijs veel groter." Feedback geven, op de juiste momenten, is een essentieel onderdeel van het binden. Dus niet na afloop van een project iemand de mantel uitvegen, maar in een vroegtijdig stadium knelpunten samen signaleren en bespreken. Geen afrekencultuur, maar een meedenkcultuur. Daarbij moet ook plaats zijn voor schouderklopjes. Van Boekelen: "Het 'als je niets hoort, zit het wel goed'," werkt bij de meesten niet.

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Maria van Boekelen, Regio Manager Benelux van OPP, een internationaal HR Adviesbureau gevestigd in Amsterdam. OPP helpt organisaties om talent inzichtelijk te maken en meer wederzijds begrip te creëren tussen managers en medewerkers. Daarnaast is OPP de leverancier van persoonlijkheidsinstrumenten zoals de MBTI® en 16PF®. Voor meer informatie over OPP en het onderzoek over impressiemanagement ga naar: www.opp.eu.com/nederland.



Door de motivatiekenmerken bij een sollicitatie te betrekken krijgt u een beeld van de mens achter de sollicitant en verkleint u de kans op een mismatch. In de uitgave **Beter selecteren van sollicitanten** leest u over de verborgen motivatiekenmerken, die ieder mens heeft. Interesse? Het boek is te bestellen via www.hrpraktijk.nl/magazine.