

Kevin Wheeler, recruitmentgoeroe

'HR-medewerkers maken pas de overstap in een hoogconjuncturele fase'

Exclusief voor P&O actueel interviewden recruiters Peer Goudsmit en Ronald van Driel de Amerikaanse recruitment-goeroe Kevin Wheeler. Het gesprek werd een open uitwisseling van meningen, ideeën en stokpaardjes tussen drie specialisten met één gezamenlijke passie: werving en selectie. Met soms verrassende nieuwe inzichten, prikkelende stellingen en de drive om het vakgebied een boost te geven in kwaliteit en effectiviteit. 'Als we elke vacature zouden aangrijpen voor een kleine beweging in de juiste richting, wat zouden we dan een stappen maken.'

Op zijn bijna permanente reizen in met name Europa, China, Australië en de VS, maakt Kevin Wheeler eind vorig jaar een tussenstop in Amsterdam voor de Electronic Recruitment Exchange (ERE) Expo 2007 waar hij een van de sprekers is. ERE, net is een wereldwijde, digitale ontmoetingsplaats informatiebron voor Recruiters. Al snel wordt duidelijk waarom Wheeler zo vaak gevraagd wordt als spreker of adviseur: een intelligente kijk op maatschappelijke ontwikkelingen en een groot netwerk. Maar vooral plezierig gedreven en ontwapenend toegankelijk. Een paar maanden geleden toog Wheeler met een huistuin -en- keuken-videocamera naar de Fisherman's Wharf in zijn thuishaven San Francisco en interviewde ruim vijftig mensen van uiteenlopende leeftijden. Een simpele steekproef die minstens zoveel direct toepasbare informatie over GeneratieY oplevert als een kostbaar en langlopend onderzoek. Hij kreeg het beeld bevestigd dat de jongere geïnterviewden –veel minder dan dertigers en veertigers- belang hechten aan statussymbolen als een representatief huis, een vette leaseauto en een imposant visitekaartje. Voor hen is een kleinschalige, informele werkomgeving, nog een paar jaar studentikoos samenwonen met een paar vrienden en een tweedehands auto voor de deur belangrijker. Een beetje a la 'Friends' dus.

Iedereen heeft het over een overspannen arbeidsmarkt waarin het heel moeilijk is om aan gekwalificeerd personeel te komen. Maar geldt voor veel, wat behoudender, functiegroepen niet dat ze juist nu die stap durven te maken?

'Precies! Kijk, salesmensen durven wel een risico aan. Dus als zij een mooie, nieuwe uitdaging in de arbeidsmarkt zien, dan grijpen ze die met twee handen. Dan denken ze niet na over de mogelijkheid dat het wel eens een foute keuze kon zijn en of er dan wel alternatieven de markt aanwezig zijn als het onverhoopt niet mocht lukken. Financiële mensen vinden overstappen vaak veel spannender. In tijden van laagconjunctuur blijven ze dus vaak zitten waar ze zitten. Voordat soort functies is de huidige situatie voor werkgevers dus helemaal niet zoveel slechter dan een paarjaar terug. Het DISC-model, dat omschrijft hoe mensen op de buitenwereld reageren, geeft hierbij een goed inzicht. Dominant/Invloedrijke personen denken in staat te zijn hun omgeving naar de hand te kunnen zetten. Zij zullen, vanuit dat zelfvertrouwen, relatief gemakkelijk een risico nemen. In een tijdsgewricht met veel vacatures, wordt er dus door meer potentiële werkgevers in die zelfde vijver gevist. Veel marketeers, verkopers en general managers vallen in deze categorie. Recruiters ook, niet te vergeten! De Stabiele/Consciëntieuze persoon is wat introverter, voelt zich prettig in een vertrouwde omgeving en is risicomijdend. Natuurlijk hebben ook zij soms geen trek meer in de huidige werkring of zien elders mooie kansen. Maar die overstap maken ze pas als er een Plan B-scenario mogelijk is. Een hoogconjuncturele fase dus. In deze groep vind je bijvoorbeeld HR-, F&A- en Ir-medewerkers, techneuten en secretaresses.'

Every vacancy is a chance for a change. So why don't we take it?

'Weetje, als ik mijn mobieltje kwijtraak, dan zal ik me waarschijnlijk niet afvragen of ik überhaupt nog wel een mobieltje nodig heb. Ik koop gewoon een nieuwe omdat ik gewend ben er een te hebben. Zo werkt dat bij managers volgens mij ook. Je bent gewend dat Jack een bepaalde positie jarenlang heeft ingevuld. Naar ieders tevredenheid. Je wilt geen gezeur en gedoe, dus zoekt gewoon weer een kopie van Jack. Ten zij er een grote negatieve druk op de organisatie of de afdeling staat. Die manager heeft vaak een 'buitenstaander' nodig om hem te dwingen na te denken over de invulling. De recruiter, of P&O-adviseur, moet dus met hem in gesprek gaan. Vragen of dit niet een mooie gelegenheid is om de kennis, de cultuur of de kwaliteit van zijn afdeling een impuls te geven. Als we

elke vacature inderdaad zouden aangrijpen voor een kleine beweging in de juiste richting, wat zouden we dan een stappen maken... Recruiters zijn soms net mensen. We beloven graag dat we een kwalitatief zeer hoogstaande kandidaat, tegen de laagste kosten heel snel zullen aannemen. Hoe kunnen we die kwaliteit-, kosten-, snelheidsmix beter managen? Ik noem dat de purchasing compromise. In de VS hebben we een werving- en selectiebureau, itzbig, dat laat zien hoe groot de vijver is. Je vraagt om een Elektrotechnicus in een bepaalde regio met een bepaalde opleiding, werkervaring en vroegere werkgevers. Als die vijver te klein wordt, kun je de scope vergroten om tot een acceptabel aantal mogelijke kandidaten te komen. In Nederland hebben jullie met Wervingswereld.nl iets vergelijkbaars. Met dergelijke informatie kun je samen met de hiring manager komen tot een realistisch schaap met vierpoten. Managen van verwachtingen. Bij de intake aangaande een nieuwe vacature zul je de betreffende manager altijd de vraag moeten stellen welke voorwaarde uit de reeks goedkoop, snel of met de hoogste kwaliteit het belangrijkste wordt gevonden. Op basis daarvan bepaalt de recruiter de wervingsstrategie.

Bij de Strategie Talent Planning Workshop van het ERE congres drukte je de aanwezigen op het hart een duidelijke keuze te maken in de talent strategie: DEVELOP, BUY or STEAL. Opleiden lijkt de meest sympathieke keuze. Maar waarom zou je nog mensen opleiden als de concurrent ze wegkoopt?



Kevin Wheeler - Ronald van Driel - Peer Goudsmit

'Ach weet je, als je medewerkers na een paar jaar kwijtraakt, bazuinen ze nog steeds rond dat ze het vak bij jou geleerd hebben. Zo creëer je een netwerk van ambassadeurs waar je nog erg veel plezier aan zult beleven. Kijk eens naar IBM. Dat staat al tientallen jaren bekend als een trainee company. En dus worden ze nog steeds overladen met open sollicitaties. En oud-medewerkers kopen nog steeds graag de producten en diensten van...IBM! Belangrijk is wel dat je je medewerkers vooral kennis en vaardigheden bijbrengt die ze snel kunnen toepassen. En geef ze maar de vrijheid om kennis op te doen op de manier die bij hun past. Meelopen met een ervaren collega, de boeken in of e-learning. Lees 'Hoe Starbucks mijn redding werd' maar eens. Dat gaat over een hele simpele maar intelligente manier van het ontwikkelen van medewerkers.

Zie je de rol van de recruiter veranderen?

Nou en of! Er is een aantal factoren dat grote invloed heeft op de rol en het functioneren van de recruiter in vergelijking met twintig jaar geleden: 1) Het gemiddeldebedrijf is een stuk kleiner dan vroeger. De medewerkers die er zijn, moeten dus perfect functioneren. 2) Daar waar je vroeger zocht naar een ervaren Boekhouder, moet deze nu bijvoorbeeld ervaring hebben met IFRS en Sarbanes-Oxley. Er is dus sprake van ver doorgevoerde specialisatie. 3) We zijn gestopt met opleiden. Een projectleider moet dus al Prince2meenemen. 4) De services en producten die bedrijven leveren worden steeds gecompliceerder. We verwachten dat de nieuwe medewerker daar verstand van heeft. 5) Omdat de werving lastiger is en de waarde van een nieuwe medewerker hoger, zijn de kosten van een verkeerde aanname hoger. 6) Demografische bewegingen als het uitfasen van de Baby Boomers, vergrijzingen ontgroening en het algemene streven naar een betere werk- balans zorgen voor een krappere arbeidsmarkt. Dit ondanks het terugdringen van ziekteverzuimen arbeidsongeschiktheid en een grotere participatie van vrouwen en allochtonen. 7) Multinationals

werden gezien als zeer aantrekkelijke werkomgevingen, maar worden meer en meer beoordeeld als log en bureaucratisch. De recruiter van twintig jaar geleden had een ruime keuze in de arbeidsmarkt voor relatief ongespecialiseerde arbeidskrachten. Het ging vooral om de beoordeling van de match tussen functieprofiel en CV. Eigenlijk was dat dus een *SIC-persoon*, met sterke analytische kwaliteiten. Van de huidige recruiter worden bedrijfskundige-, inkoop-, sales- en marketingkwaliteiten verwacht. Een D/I persoonlijkheid dus met name, maar wel met analytische vaardigheden. Dat maakt het vak van recruiter ook zo lastig, maar tegelijkertijd ook zo interessant. En dan heb ik het nog niet eens over de introductie van het internet.'

Hoe pak je de werving en selectie voor jouw eigen organisatie eigenlijk aan?

Ha ha Global Learning Resources, waar ik CEO ben, is een three-men-band die al sinds de oprichting bij elkaar is. We hebben geen verloop. De eerste die het bedrijf gaat verlaten ben ik mogelijk zelf. Mocht ik ooit een vacature hebben, dan wordt dat nog een hele uitdaging. Ik denk dat ik dat maar uitbesteed aan een extern bureau!

Peer Goudsmit en **Ronald van Driel** doceren Strategisch Recruitment bij de Recruitment Academie en zijn beiden werkzaam als (interim)recruiter bij respectievelijk PeerSearch en Recruitments. **Kevin Wheeler** heeft een Masters Degree in Human Resources en Organizational Development. Wheeler is auteur en schrijft boeken en artikelen over talent management, humancapital, leiderschap en recruitment. Wheeler wordt ingehuurd als adviseur door bedrijven als Yahoo, Eli Lilly, BP en de Starbucks Coffee Company. Wheeler is daarnaast CEO van zijn eigen onderneming Global Learning Resources. Werkte in verschillende HR-functies bij ondermeer Alphatec Electronics en National Semiconductor University.

[Dit artikel is gepubliceerd in PenOactueel van 25 januari 2008](#)