



EDWIN VERSPUI, VA SEARCH

RECRUITMENT- PROCES TER DISCUSSIE

De vraag naar hoger IT-personeel beweegt van generieke managementvaardigheden naar een specifieke combinatie van inhoudelijke kennis en een businessgericht profiel. Omdat zulke profielen schaars zijn, zullen bedrijven talentvolle IT'ers wel doordacht en gestructureerd moeten benaderen. Een gestroomlijnd proces is essentieel om talent binnenboord te halen, zo zegt Edwin Verspui van VA Search, gespecialiseerd in senior executives binnen het CIO- en consultancydomein.

Hoe zou jij de arbeidsmarkt voor IT-talent – rapporte- rend aan een CIO of vergelijkbaar – typeren? “Veel bedrijven die de afgelopen jaren zijn gaan outsourcen zijn vervolgens geconfronteerd met de uitdagingen om de externe partijen effectief aan te sturen. Dat verklaart de vraag naar specialistisch talent: mensen met ervaring in het managen van (offshore)leveranciers. Het kunnen scopen van projecten, onderhandelen met externe partijen en deze kunnen managen zijn op dit moment veelgevraagd. Bedrijven willen veelal een profiel van iemand die universitair opgeleid is, met internationale ervaring, liefst binnen een relevante sector of gericht op een specifiek proces. Bedrijven zijn op dit moment risicomijdend en zoeken veelal profielen van mensen die in een vergelijkbare setting vergelijkbare problemen hebben opgelost.”

Naar welk type competenties zijn bedrijven, instellingen en overheden doorgaans op zoek?

“Ik noemde al offshore-ervaring en vendormanagement, vooral in het kader van een kleiner wordende CIO-office. Als het gaat om de inhoud wordt vaak specifieke technologische kennis gevraagd,

zoals het kunnen uitrollen van gestandaardiseerde applicaties als SAP of Oracle. Ook blijft er veel behoefte aan mensen met senior programmamanagementervaring en profielen met diepgaande architectuurkennis. Profielen die het nu goed doen, zijn goed in het managen van interne en externe stakeholders, zoals de business en andere senior managers, en de IT-vendors. In algemene zin moet men dus goed op senior niveau kunnen communiceren. De vraag naar dit businessachtige profiel is natuurlijk niet nieuw, maar de afgelopen vijf jaar wel veel groter geworden.”

Zijn mensen met de juiste kennis en vaardigheden voldoende voorhanden of lopen vraag en aanbod uiteen?

“De talentbehoefte is specifieker geworden, en hoe specifieker het profiel hoe groter de pool moet zijn die je doorzoekt. Het talent is er wel, maar omdat veel organisaties op zoek zijn naar dezelfde profielen, moet je deze soms in het buitenland zoeken. Nederland is klein en zal qua talent steeds kleiner worden, ook al omdat veel bedrijven en organisaties zich in het kader van de globalisering niet tot Nederland zullen beperken. Het is niet zozeer de kunst om het specifieke talent te identificeren, dat is niet zo moeilijk. Het gaat erom met een gestroomlijnd proces de voordelen voor zowel de organisatie als de potentiële werknemer helder te krijgen, waardoor er voor beide partijen een logische upside te zien is. Ten slotte is een vlot *hiringproces* essentieel om het talent in de organisatie te krijgen.”

Ligt daar de meerwaarde van gespecialiseerde executive-search-organisaties?

“Dat is ons bestaansrecht. Een gespecialiseerde searchorganisatie brengt niet alleen het juiste netwerk maar biedt ook een proces waardoor de hiringmanager volledig inzicht krijgt in welke

“NEDERLAND IS KLEIN EN ZAL QUA TALENT STEEDS KLEINER WORDEN”

opties er in de markt beschikbaar zijn. Het interviewproces van een gespecialiseerde executieve-searchorganisatie heeft een heel ‘open’ begin. Het interview is in eerste instantie als kennismaking: een algemeen beeld van de kandidaat. Daarna wordt uitgezocht wat de carrière doelstellingen zijn. Deze benadering stelt de specialist in staat om te assessen of een bepaalde opportuniteit überhaupt past in het grotere carrièreplaatje. Het aannemen van een nieuw persoon in een team is tijdrovend en het goed managen van kandidaten is essentieel voor de perceptie van het bedrijf in de markt. Een goede searchorganisatie is een goede representant van de hiringmanager en de vertrouwenspersoon die beide partijen niet alleen bij elkaar brengt maar ook goed verwachtingsmanagement naar beide partijen doet.”

Wat is een goed recruitmentproces?

“Het valt voor organisaties vaak niet mee om toptalenten binnenboord te krijgen. De sollicitatieprocedures duren vaak veel te lang, waardoor het momentum verloren gaat en er geen aanname volgt. Ten eerste is het belangrijk dat er aan de hand van een aantal heldere criteria gezocht wordt naar een profiel. Er moet overeenstemming zijn bij de hiringmanagers op basis van welke criteria geselecteerd gaat worden. Het is verleidelijk te blijven hangen in een lange profielbeschrijving, waar iedereen iets van zijn mening in terugvindt. Daarnaast moet er een duidelijk en kortlopend interview- en beslissingstraject zijn. Interne betrokkenen moeten hun agenda’s vrijmaken. ‘Hiring’ is geen proces dat je er even ‘bij’ doet. Goed talent heeft vaak verschillende opties en wil snel kunnen beslissen. Het gaat mis wanneer je als organisatie niet snel genoeg bent. Dat heeft ook te maken met het feit dat kandidaten het rekruteringsproces zien als voorbeeld hoe effectief het bedrijf is: wie wil er nu werken voor een ineffektieve baas? Een efficiënt hiringproces levert significant betere kandidaten op.

De structuur ontbreekt en het duurt vaak te lang. Kan het ook te snel gaan?

“Als een proces grondig is, gaat het niet gauw te snel. Wat ik wel regelmatig hoor, is: ‘Ik heb binnen een paar minuten door hoe iemand is.’ Mensen die dat zeggen, nemen vaak de verkeerde mensen aan. Een goed interview heeft structuur. Allereerst uitzoeken wat de kandidaat wil, welke balans en uitdagingen hij of zij zelf zoekt. In welke setting is iemand succesvol geweest, welke omgevingsfactoren waren van belang, wat heeft hij of zij ervan geleerd? De tweede fase in het interview is helder uiteenzetten waar het bedrijf behoefte aan heeft. Waarom bestaat de positie en waarop wordt de persoon die deze rol gaat doen afgerekend? Welke omgeving is er, met welke targets, collega’s en andere belanghebbenden? De derde fase is samen beoordelen of er eventueel een match is; is er voor beide partijen een duidelijke upside en scoort de kandidaat goed op de gestelde criteria?”

Je vertelde net over upside voor beide partijen; kun je dat verduidelijken?

“Het is zowel voor het bedrijf als de kandidaat een voordeel wanneer er een zekere rek in het profiel zit. Bij een stap vooruit kan de kandi-



daat zich uitleven in een nieuwe baan, en is daarmee over het algemeen een tevreden werknemer. Voor het bedrijf zijn de risico’s beperkt, omdat er genoeg ervaring is in de binnen het profiel benoemde gebieden. Wanneer organisatie en kandidaat voldoende bij elkaar blijken te passen, en er voor beide partijen voor de langere termijn een duidelijk voordeel te behalen is, kun je starten met het inhoudelijk assessmentdeel van het interview: de ervaring van de kandidaat.”

Hoe beoordeel je de ervaring in een interview?

“Het eerste deel richt zich op de criteria die zijn opgesteld in het gewenste profiel. De vragen moeten gericht zijn op hoe mensen het hebben gedaan in concrete settings in het verleden – niet in een fictieve omstandigheid. Vraag bij deze voorbeelden door, vraag naar getallen en ga op de drie tot vijf belangrijkste criteria echt de diepte in. Vervolgens neem je een moment om samen te reflecteren: hoe verhouden de gegeven voorbeelden van de kandidaat zich tot de situatie bij de hiringmanager en waar zitten verschillen? Deze fase is essentieel, omdat je hier een beeld krijgt of de kandidaat überhaupt reflecteert en de complicerende elementen van het profiel ziet. In deze fase verwacht je als interviewer het nodige enthousiasme voor de besproken rol en het bedrijf. Blijft deze uit, dan is het onwaarschijnlijk dat de juiste kandidaat aan tafel zit.”

Wanneer iemand enthousiast is, duw je hem een contract onder de neus?

“Wanneer je constateert dat de baan voor beide partijen past, en de kandidaat dus goed scoort op de criteria, adequaat reflecteert op de verschillen tussen de huidige en nieuwe omgeving, en ook nog eens erg enthousiast is, dan heb je de eerste goede kandidaat op de shortlist. Het is dan inderdaad essentieel om snelheid te behouden, een aantal vervolgesprekken met collega’s op te zetten en vlot met een concreet voorstel te komen.”

Wat doe je wanneer je als organisatie eenmaal de juiste kandidaat hebt binnengehaald?

“Een goed introductieprogramma is belangrijk: er komt veel af op een werknemer en in de beginfase is het essentieel veel contact te hebben. Voor senior personen is het belangrijk dat in de beginfase veel aan kennismaking wordt besteed met alle stakeholders en men niet te snel voornamelijk operationeel bezig is.” ❌