

## Groot verschil tussen interne en externe executive search



# Speurtocht naar de ene eigentijdse leider

Begin dit jaar werd ik gebeld door een wereldwijd sportmerk. Het verzoek was een *director* te vinden. Ik ging direct naar hun hoofdkantoor, uiteraard met de juiste sportschoenen aan. Het bedrijf was op zoek naar een communicatief excellente persoon, iemand die technologie-innovatie een boost kan geven, iemand die vertrouwd is met innovatieve toepassingen en resultaat kan realiseren in een grote multinational. Een persoon die technische IT-kennis heeft, maar ook ervaring om senior management te beïnvloeden in een gematrixte omgeving. Intern was al gezocht maar er was geen geschikte persoon voor deze nieuwe rol.

Door **Edwin Verspui**, Managing Director bij VA Search Executive search en recruitment, Londen, Amsterdam, Brussel, Düsseldorf, Parijs

**LONDEN** - Het profiel was complex, maar headhunters bestaan bij de gratie van complexe profielen. Het lastige van een dergelijke search is dat er een combinatie gevonden moet worden tussen iemand met een strategische helikopterinterview en een technische nerd die weet hoe je innovatieve technologie operationeel krijgt in een legacyomgeving. Kandidaten die alleen een businessperspectief hebben, gaan vaak als olifanten door de porseleinkast. Met luide stem verkondigen ze het evangelie, maar ze weten uiteindelijk

niets te realiseren door het ontbreken van technische kennis. De technische nerd bereikt uiteindelijk ook niets door het feit dat hij niet in staat is de stakeholders te beïnvloeden.

## Stap vooruit

Het gesprek op het hoofdkantoor leidde tot een searchdefinitie. De conclusie was dat de juiste persoon niet bij een *pure player* zou werken. Kandidaten van pure players scoren weliswaar hoog op innovatiekennis, maar de ervaring in het connecteren met legacy ontbreekt. Het was waarschijnlijk ook iemand die een technische start had gehad in zijn carrière en was doorgegroei naar een meer strategische rol. De persoon die gezocht werd, zou een rol op director-level als een stap vooruit moeten zien, dus de focus lag op personen die in het level daarvoor zaten. Deze overwegingen maakten de search concreet en dat is nodig om tot een succesvolle kandidaatkeuze te kunnen komen. De suggestie was om de grote consultancypartijen en multinationals te doorzoeken op talent. Het grote voordeel van een gespecialiseerd searchbureau is het bestaande netwerk, waarin goede suggesties snel en anoniem gevonden kunnen worden.

## Innovatie

De grote slag om vernieuwing bij multinationals is al jaren gaande, maar het aannemen van innovatief toptalent dat succesvol kan zijn in bestaande multinationalstructuren is niet evident. Vaak kijken bedrijven allereerst in de eigen gelederen. Dat heeft vele voordelen: de mogelijke interne kandidaten kennen het bedrijf, de producten en/of diensten, de processen, de klanten en de collega's. Ze hebben affiniteit met het onderwerp. In hun huidige job hebben ze al blijk gegeven ervaring te hebben met – om maar wat voorbeelden te noemen – het werken met Indiase IT-dienstverleners, het managen van een groot deliveryteam en het voeren van changemanagement. Het is mogelijk aan de hand van de praktijk karakter en attitude van elke persoon vast te stellen. Ligt iemand goed in de organisatie? Kan het MT zich voorstellen dat deze persoon deel gaat uitmaken van het team? Hr kan met deze recruitmentprocedure over het algemeen heel goed overweg. Als het niet lukt iemand te vinden binnen de muren van het bedrijf, wordt de blik naar de buitenwereld gericht. En dan gaat het soms behoorlijk mis.

## Personal traits

Er bestaat een levensgroot verschil tussen het intern zoeken van een geschikte kandidaat en extern via een executive-searchbureau. Bij intern zoeken is de pool van kandidaten immers al duidelijk gedefinieerd. Dat

geldt uiteraard niet voor de in te schakelen headhunter. Die kan zich niet richten op de *personal traits* alleen – eigenschappen die bovendien uiterst subjectief zijn. Het heeft erg weinig zin om met kandidaten te praten die weliswaar beschikken over een sterke, energieke persoonlijkheid, maar specifieke ervaring, skills en netwerk missen.

Voor een externe search is een andere mindset nodig: het is van groot belang om vanaf de basis te beginnen en de gewenste competenties nauwkeurig in kaart te brengen. Vooral wat de achtergrond van die persoon moet zijn. Harde criteria, zoals de ervaring die iemand heeft opgebouwd. Heeft de persoon ervaring met B2C, met bepaalde innovatieve technologieën, met het aansturen van een groot deliverycenter? Of zoeken we iemand die een bepaalde sector heel goed kent? Dat is feitelijke informatie, die gecontroleerd kan worden. In dat geval zal een goede headhunter een tweetrapsraketen hanteren: de harde criteria maken het selecteren van een goede pool mogelijk die groot genoeg is, ten minste 60 individuen. Hij kijkt vervolgens kritisch wie in deze pool hoog scoort op de rest van de criteria: Wie scoort hoog op energieniveau? Is iemand welbespraakt, to-the-point, een verbinder, overtuigend?, enzovoorts. Het is de combinatie van harde criteria en hoe de persoon overkomt. Aan de hand daarvan wordt een pool van mogelijke kandidaten samengesteld. Voor het sportmerk identificeerden we 80 individuen op het juiste niveau bij multinationals en consultancybedrijven, ze hadden allemaal een goede opleiding, een technische start van hun carrière veelal in softwaredevelopment of architectuur en waren na circa vijf jaar doorgestroomd naar met managen van innovatieprojecten. Zo wisten we zeker dat qua ervaring deze pool heel relevant zou zijn.

## Affiniteit

Hoe beoordeel je in een gesprek of iemand aan de punten van de ambitieuze boodschappenlijst voldoet? Dat is een kwestie van een goede interviewset-up. De hiring manager moet de eerste interviews zelf doen: werknemers kunnen moeilijk mensen op hun eigen niveau beoordelen in een eerste ronde. Het is belangrijk mogelijke kandidaten voor de rol op de praatstoel te krijgen. Vertel in eerste instantie niet te veel over de positie, maar trigger ze met het vragen naar de beste tijd in hun carrière. Op welke projecten is de kandidaat het meest trots en welke rol speelde hij/zij in dit project? Welke plannen heeft de persoon met zijn of haar carrière, van welke verantwoordelijkheden zou men meer willen? Let bij de antwoorden vooral op het enthousiasme, stel open vragen, zie waar de discussie naartoe gaat en waar de persoon energie van krijgt. Deze fase is de meest interessante van het interview: benadrukt iemand het inter-

nationale aspect, snel tot resultaat te kunnen komen, een complex stakeholderlandschap beïnvloeden of het technologische evangelie uit te dragen? Voor het sportmerk was de uitdaging iemand te vinden die het geduld had zaken te realiseren, de langetermijfocus om alle stakeholders op één lijn te krijgen. Vooral daardoor vielen heel wat mensen met een consultancy-achtergrond af; een bewezen trackrecord in het initiëren én succesvol opleveren van resultaat was essentieel voor de klant. Uiteindelijk vonden we vlot een shortlist van vier mensen die aan alle criteria voldeden en een snel interviewproces maakte dat er in het voorjaar van dit jaar een dame van een bekende multinational uiteindelijk de move maakte. Nu een half jaar in haar job zijn zij én de hiring manager erg enthousiast: een perfecte uitkomst van een degelijke searchproces.



Edwin Verspui

**“Headhunters bestaan bij de gratie van complexe profielen”**

## Mensenwerk

Het is een goed idee de zoektocht naar een innovatieve leider met een inspirerende persoonlijkheid te beginnen binnen de eigen organisatie. Als dat niet lukt, wordt de blik naar buiten gericht. Het doen van de externe search op basis van hetzelfde proces als intern is een recept voor mislukking. Hr komt er vaak niet uit. Neem dan een executive-searchbureau of headhunter in de arm. Die zorgt voor een snel en vlekkeloos selectie- en recruitmentproces. Of er uiteindelijk sprake is van chemie tussen bedrijf en kandidaat, is een andere zaak. Dat blijft zelfs in het huidige digitale tijdperk mensenwerk.