

Richard van der Lee Pieter Taffijn
Sippy van Akker Ine Taffijn-Hennekam
Chris Stapper



SOLLICITATIE ALFABET

De juiste persoon op de juiste
plaats in 26 hoofdstukken

B

Babbelen

Chris Stapper

Waarom sollicitatiegesprekken? Onderzoek wijst uit dat we binnen een aantal seconden onze mening al klaar hebben: deze persoon past wel of niet. Afhankelijk van het onderzoek dat je vindt, kan het 6, 15 of 30 seconden duren. Maar de meeste sollicitatiegesprekken duren een uur. Waarom een uur? Waarom gaan we niet speeddaten? We willen duidelijk meer dan alleen een eerste indruk. Als we iemand aannemen, dan willen we ook hard kunnen maken waarom. Als je *hire* verkeerd gaat, dan kunnen de kosten immers hoog oplopen, zeker als je iemand met een zwaar profiel huurt. En dan kun je niet verkopen dat je binnen een minuut 'zag' dat iemand paste.

En dus hebben we allerlei instrumentaria ontwikkeld om hard te maken waarom een sollicitant past binnen de functie. We stellen een functieprofiel op – wat moet de persoon kennen en kunnen – en indien mogelijk betrekken we daar de vorige functionaris bij. Vervolgens maken we een vacature met een duidelijk profiel: zoveel jaar ervaring, opleidingen, competenties. En in het sollicitatiegesprek proberen we deze harde criteria terug te vinden in de kandidaat met verschillende gesprekstechnieken en door naar voorbeelden te vragen. Toch lijken de harde criteria het de afgelopen jaren vaker af te leggen tegen meer softte eigenschappen als persoonlijkheid. Hieronder twee voorbeelden.

De rol van de sollicitant in het team

In een sollicitatiegesprek proberen we veel meer te doen dan alleen te zien of iemand 'het kan', we proberen te voorspellen of iemand succesvol zal zijn in de context van zijn of haar team, de organisatie. We proberen te zien of iemand langer in de organisatie zal blijven en op meer vlakken waarde toevoegt dan alleen in de 'harde' functie. De ervaring en kennis die de persoon meebrengt zijn voorspellers voor dit succes en voor de toegevoegde waarde die de persoon voor onze organisatie kan hebben. We proberen dit zoveel mogelijk te objectiveren in een functieprofiel (voorafgaand aan het gesprek) en in een gestructureerd gesprek, bijvoorbeeld met behulp van de STARR-methodiek (Situatie, Taak, Actie, Reactie, Reflectie – een techniek waarmee de kandidaat tastbaar kan maken wat hij of zij allemaal in huis heeft). Maar de laatste tijd komen veel vooraanstaande organisaties terug op de 'harde' kant van deze gesprekken.

De afgelopen jaren is er een interessante nieuwe visie ontstaan op het selecteren van personeel. Richard Branson is hiervan een prachtig voorbeeld – voor hem is persoonlijkheid en match met de organisatie het belangrijkste:

Most skills can be learned, but it is difficult to
train people on their personality.

Branson, 2013

Met andere woorden: de minder harde eigenschappen van een kandidaat zijn belangrijker om vóór zijn of haar aanstelling te testen. Vaardigheden kunnen later geleerd worden (Branson stelt zelfs dat de ins en outs van de meeste rollen binnen drie maanden te leren zijn).

Belangrijkste functie in de organisatie: recruiter

Een bedrijf dat absoluut niet mag ontbreken als we het over vernieuwende sollicitatiegesprekken hebben is Valve. Valve is bekend van enkele games en het gamedistributieplatform Steam. Minstens evenveel faam geniet het bedrijf echter vanwege haar organisatiestructuur en werving- en selectiebeleid. Valve heeft geen functieprofielen – niemand is designer, programmeur of zelfs recruiter. Er is een directeur en onder hem staan alle andere werknemers. Deze werken samen in projectgroepen waarin ze zelf de rollen verdelen. Als je kennis en vaardigheden in een groep weinig toegevoegde waarde meer hebben, of je wilt iets anders leren, dan wissel je naar een andere groep.

Alle Valve-medewerkers zijn ook recruiters. Sterker nog, in het Valve-medewerkerhandboek staat dat recruiter-zijn je belangrijkste functie is als Valve-medewerker (*Valve Handbook for employees*, p. 41). Juist binnen een zo unieke organisatie, waar je zoveel vrijheid hebt, is het belangrijk dat nieuwe medewerkers binnen de organisatie passen. Geen drive hebben is een deal-breaker, want binnen Valve is er ook geen manager om over je schouder mee te kijken. Dus wordt er in de sollicitatiegesprekken sterk op drive gefocust.

Valve heeft op het moment van schrijven tegen de 300 medewerkers. Per medewerker verdienen ze meer dan Google of Microsoft (p. 27) – indrukwekkende resultaten dus, en misschien een reden dat meer organisaties zich zo gaan organiseren. En belangrijker: dat meer organisaties zo gaan werven?

Het sollicitatiegesprek van de toekomst

Er ligt een enorme uitdaging voor recruiters in de nabije toekomst. Waar in het verleden nog kon worden vastgehouden aan meer

gestructureerde gesprekken en er ook meer focus op het cv (en dus ervaring) lag, worden nu minder tastbare eigenschappen als drive en persoonlijkheid langzaam belangrijker. Maar hoe onderscheid je de mensen die de meeste passie hebben, of die de meeste passie hebben voor jouw organisatie? Zegt niet iedereen dat ze graag bij jou willen werken omdat zij als persoon zo goed binnen je organisatie passen?

Maar misschien is dat altijd al het hart van het recruitmentvak geweest. Om een instinct te ontwikkelen voor iemands mogelijkheden – tegelijk objectief te kijken naar iemands kennen, kunnen en persoonlijkheid – en deze af te wegen tegen die van de andere kandidaten. Een zeldzame vaardigheid die een hoop eigenschappen vereist. Misschien heeft Valve het nog niet zo gek bedacht toen ze recruitment hun belangrijkste activiteit maakten.



Dromen

Pieter Taffijn

Het hoge woord moet er maar direct uit: dromen zijn geen bedrog! Dromen zijn onmisbaar. Zij vormen de basis voor het stellen van doelen in ons leven, om het even of het nu gaat om relaties, werk, vakantie, noem maar op. Zonder dromen kom je nooit te weten naar welke stip aan de horizon je wilt reizen. En dat geldt net zo zeer voor organisaties als voor individuen. Een mens of een organisatie zonder droom verwordt tot een nachtmerrie.

Zonder alle wereldvreemde wetenschappers, politici en intellectuelen die de geschiedenis rijk is, zouden we nu nog steeds arm, hongerig, bang, vies, dom, lelijk, ziek en ongelukkig zijn.

Rutger Bregman in De Morgen, 18 september 2013.

Dankzij wereldvreemde dromers hebben wij de welvaartsmaatschappij bereikt waarin wij leven. We zijn veilig, we zijn gezond en we zijn rijk. Het lijkt erop dat er niet meer iets groots is waarover wij kunnen dromen. Een allesomvattende visie, streven naar een betere wereld, het lijken gepasseerde stations. Maar nog steeds worden we ontroerd door de woorden die Martin Luther King op 28 augustus 1963, ruim 50 jaar geleden dus, sprak:

I have a dream.

Kennelijk hebben we dus nog wel een sluimerende behoefte aan een visie, aan een droom. Maar het valt niet mee om daar voor uit te komen. We hebben het over een tiende procent meer economische groei, lagere hypotheekrente en gelijkblijvende koopkracht als gezamenlijke idealen. Alles draait om de vrije markt. Wie spreekt over de noodzaak van wereldwijde veranderingen, of zelfs maar nationale, wordt afgedaan als een gemankeerde utopist. Want de wereld zou niet maakbaar zijn.

Dromen moet!

En toch: wie verder wil komen, zal een droom moeten hebben. Misschien niet één als die van Martin Luther King die iedereen aanspreekt. Maar gewoon, je eigen droom. Het gaat nog steeds om die vraag uit je jeugd: 'Wat wil je later worden als je groot bent?' Die vraag moet je je hele leven lang stellen. Het allesomvattende antwoord is je droom. Misschien wil je geen

brandweerman of zuster in het ziekenhuis meer worden. Door de opgedane kennis en ervaring zijn je dromen aan veranderingen onderhevig. Maar je hebt nog wel een droom of zou die moeten hebben.

Met die droom ga je aan de slag. 'Wat wil je later worden als je groot bent?' Misschien is het beeld eerst wat vaag en breed. Probeer het scherp en precies te krijgen. Wat voor werk, welke baan zou je willen hebben? Denk niet direct dat het om een onhaalbaar ideaal gaat. Zet het eens op een rijtje: wat wil je, wat heb je daarvoor nodig en heeft de maatschappij nodig wat jij zou willen doen? Dan volgt het lastige deel. Het kan maar zo zijn dat wat je wilt toch te hoog gegrepen is. Vertaal je wens naar een realistisch doel. Realistisch betekent niet dat je het vandaag al zou kunnen bereiken. Waarschijnlijk heb je er meer studie en ervaring voor nodig. Maar je weet waar jouw stip aan de horizon ligt en je kunt beginnen met de weg daarnaartoe.

Solliciteer gericht

De weg die je te gaan hebt, kun je in stappen onderverdelen. Van elke stap kun je bepalen wat je ervoor moet doen en ook wat je ervoor moet laten. Je weet in ieder geval de richting die je op wilt. Je kunt de eerste stap zetten op de ladder die je moet beklimmen om je droom te verwezenlijken. Ga je op zoek naar werk? Solliciteer dan niet lukraak op alles wat voorbijkomt, op alles wat vanwege het salaris en de status leuk lijkt. Het is best mogelijk dat de eerste trede van de ladder door anderen bezet is. Ga dan niet bij de pakken neerzitten maar kijk of er iets te vinden is wat heel dicht in de buurt ligt bij wat je zoekt. Of probeer een (tijdelijke) werkplek te vinden die je ervaring en inzicht verschaft, die je later op de weg naar je stip aan de horizon goed van pas komen. Blijf alert, oriënteer je voortdurend. Want heus, er komt een moment dat er wél een plek is op de onderste trede van de ladder die je wilt beklimmen. Aarzel dan niet in actie te komen om die plek tot de jouwe te maken. Je motivatie, doorzettingsvermogen en het duidelijk stellen van een doel vormen daarvoor onmisbare ingrediënten.

Ook voor een organisatie is een droom onmisbaar

**Men zou veel meer dingen tot stand brengen
indien men er minder voor onmogelijk hield.**

Chrétien Guillaume de Malesherbes, Frans politicus in de 18^e eeuw.

Vaak, te vaak, verzuchten ondernemers dat ze al tevreden zouden zijn als ze dit jaar dezelfde omzet behalen als het voorgaande jaar. Een droom, een visie schijnt geheel te ontbreken. Toch was er ooit iemand die een droom had en een bedrijf oprichtte. Die droom is helaas vaak op zolder gezet tussen andere verstofte ongebruikte ideeën. Tijd om de droom weer naar de werkvloer te halen en af te stoffen.

Ook hier gaat het weer om de stip aan de horizon en niet alleen om meer te kunnen verkopen dan de naaste concurrent. Ontwikkel samen met de mensen binnen de organisatie een visie, maak ze deelgenoot van je droom. Het doel dat de organisatie wil bereiken, is misschien te groot om voor iedereen duidelijk te zijn. Dus ook hier is het nodig het pad in stapjes op te delen. Dat is wel te communiceren. En zie: mensen willen graag meewerken aan het bereiken van een doel, zeker als ze betrokken zijn geweest bij het formuleren ervan.

Zulke gemotiveerde medewerkers vormen het menselijk kapitaal van de organisatie en daar ga je dus met aandacht en gepaste eerbied mee om. Houd ze betrokken, door het te vertellen als er weer een succesvol stapje is gezet. Vier die kleine overwinningen, want ze kunnen slechts worden behaald dankzij de inzet van de medewerkers. Zo te werk gaan draagt eraan bij dat je een gemotiveerde en betrokken ploeg mensen om je heen hebt. Ze blijven dan graag en dat scheelt: vacatures invullen kost veel geld en moeite.



Valkuil

Richard van der Lee

De arbeidsmarkt is momenteel ruim. Er zijn heel veel meer mensen die werk zoeken dan er vacatures beschikbaar zijn. Dat is te merken aan de hoeveelheid eisen die worden gesteld wanneer vacatures worden uitgezet. Veel werkgevers of tussenpartijen benoemen die eisen uitvoerig in hun vacatureteksten, waarin de 'harde eisen' je om de oren vliegen en het verzoek om pretty please toch vooral niet te reageren als je hier niet aan voldoet, omdat anders je sollicitatiebrief terzijde geschoven zal worden. Desondanks komen op veel vacatures nog steeds veel reacties van mensen die een bepaalde baan wel zien zitten. En dus moet je als werkgever voor die ene kandidaat die wordt aangenomen, er misschien wel 149 afwijzen. Niet het leukste klusje en tijdrovend bovendien. Zonde van de tijd, want je hebt de man of vrouw die je wilt hebben al de organisatie binnen gehaald en tsja, met die andere 149 kandidaten (of hoeveel het er ook maar zijn) kun je nu niet meer zoveel als werkgever, of als hardwerkende HRM'er. En daarom kies je er misschien in de drukte van alledag voor om helemaal niets meer van je te laten horen. Of misschien stuur je wel een standaardmailtje met een tekst in de trant van:

Naar aanleiding van uw sollicitatie voor de functie X moeten u tot onze spijt mededelen dat u niet in aanmerking komt voor de functie. Andere kandidaten pasten beter in het profiel. Omdat er maar liefst 150 reacties waren voor functie X zijn wij niet in de gelegenheid om een verdere toelichting te geven. Wij wensen u veel succes met het zoeken van een passende baan.

Om er vervolgens helemaal zeker van te zijn dat de wat assertievere kandidaten niet alsnog gaan bellen, stuur je de e-mail voor de zekerheid nog zonder naam en nummer van een contactpersoon en het liefst nog vanuit een geautomatiseerd systeem dat mailberichtjes uitspuugt waarop je als afgewezen kandidaat niet kunt reageren. Je moet wel van goeden huize komen om als afgewezen kandidaat nog te durven bellen om te informeren naar de reden van je afwijzing en om er misschien nog wat van op te steken, zodat je de volgende keer iets anders of beter kunt doen.

Op internet zweeft al langere tijd een omgekeerde afwijzing rond die de werkgevers die niet zo goed omgaan met afwijzingen een ludiek koekje van eigen deeg geeft: *'Hartelijk dank voor de afwijzing op mijn sollicitatie bij uw bedrijf. Ik heb uw afwijzing met belangstelling gelezen. Omdat ik een groot aantal afwijzingen heb ontvangen is het voor mij een onmogelijke opgave om alle afwijzingen te accepteren.'* De hele tekst is te vinden op: www.vacatureluurs.com/de-beste-afwijzingsbrief/

Misschien vind je als HRM'er of werkgever wel dat sommige kandidaten beter niet hadden kunnen reageren omdat ze niet aan de duidelijk geformuleerde harde eisen voldeden. Misschien heb je wel heel veel reacties gehad op je vacature. Natuurlijk is het veel werk om mensen zorgvuldig af te wijzen en 149 persoonlijke mailtjes verzenden is misschien wel echt te veel werk. Maar laten we het eens anders bekijken. De meeste mensen die reageerden op de vacature voldoen waarschijnlijk wél aan veel van de gestelde functie-eisen, hebben zich in je bedrijf en in de functie verdiept en hebben tijd gestoken in een goede presentatie van hun kennis en ervaring in hun cv en in een goede brief om te vertellen waarom zij denken de juiste kandidaat voor je organisatie te zijn. Stel je eens voor dat jijzelf dan zo'n onpersoonlijk mailtje krijgt, waarbij je niet in de gelegenheid wordt gesteld om nog even te bellen hoe of wat? Hoe zou jij je voelen? Wat voor indruk zou die organisatie bij jou maken?

Ik durf wel in te vullen dat je op zijn zachtst gezegd niet heel erg onder de indruk zult zijn van de gang van zaken en dat je na deze ervaring misschien toch iets minder positief denkt over die organisatie dan je tot dan toe deed. Dat is niet anders voor al die mensen die je moet afwijzen. Hoewel het niet haalbaar is om 149 specifieke mailtjes te schrijven kun je wél mensen in de gelegenheid stellen om te bellen om te informeren naar de reden van de afwijzing. Zij hebben immers tijd in jou en je organisatie geïnvesteerd en in een telefoongesprekje van een minuut of vijf kun je al heel veel toelichten. Een aantal afgewezen kandidaten zal bellen en een flink aantal niet. Toch komt het op zowel de bellers als de niet-bellers heel anders over wanneer je hen wél de gelegenheid biedt om even navraag te doen.

Natuurlijk kost het tijd om die telefoontjes te beantwoorden en natuurlijk zie je daar niet direct een-op-een de voordelen van die tijdsinvestering in terug. Maar in het huidige tijdsgewricht

wijs je ook kandidaten af die veel in hun mars hebben, omdat er domweg nóg betere sollicitanten waren dan zij. Misschien komt je bedrijf die sollicitant op een ander moment wel weer opnieuw tegen als zakelijke relatie, of misschien kun je die sollicitant op een ander moment wel heel goed gebruiken als de arbeidsmarkt weer aantrekt. Het zou zomaar kunnen dat die persoon die niet zo netjes is afgewezen op dat moment niet zulke warme gevoelens meer heeft voor je organisatie.

Je hebt voor je organisatie zorgvuldig een imago opgebouwd, maar dat imago wordt wel geschaad door op deze manier mensen af te wijzen. Het zou toch jammer zijn wanneer je veel geld uitgeeft aan marketing, terwijl iemand op de HRM-afdeling besluit dat andere zaken prioriteit hebben en een 'u moet vooral niet vragen waarom u niet bent uitgenodigd'-afwijsmailtje verstuurt. Zorg dat jij en je collega's niet in deze valkuil stappen. Wijs mensen zo af, dat ze ondanks de teleurstelling toch een positief gevoel overhouden aan je bedrijf. De wereld is klein en je kunt ze zomaar nog eens nodig hebben.

Het Sollicitatiealfabet

"Het is niet de sterkste soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene die zich het beste kan aanpassen."

– Charles Darwin

Solliciteren! Er zijn boekenkasten vol geschreven over wat je allemaal kan en vooral moet doen als werkgever en werkzoekende om de juiste match te vinden. Wat kan dit boek daaraan toevoegen? Het Sollicitatiealfabet is geen droge opsomming van theorieën, maar biedt inspiratie aan hen die werk zoeken of aanbieden. Het biedt inzichten om bijvoorbeeld als werkgever verder te kijken dan de eerste indruk of als werkzoekende meer dan alleen het jaarsalaris te overwegen.

- In 26 korte hoofdstukken van A tot en met Z nemen de auteurs, vanuit diverse professionele rollen en brede ervaring, de lezer mee in het proces van solliciteren. Hierbij wordt niet alleen geschreven over het heden maar wordt ook naar de toekomst gekeken. Een toekomst waarbij in toenemende mate een beroep wordt gedaan op het aanpassingsvermogen van werkgever en werknemer.
- De succesvolle organisatie van nu en de toekomst kijkt verder dan het functieprofiel en creëert ruimte voor talent(ontwikkeling). Dit begint met de selectie aan de poort, waarbij de verantwoordelijkheid om op een andere manier om te gaan met de uitdagingen van de arbeidsmarkt ligt bij zowel werkgevers als werkzoekenden.

