

RE

CRUIT



connect
human
capital

Copyright

Connect Human Capital

Auteur: Jan Beyen

Titel: Recruit

© 2019, Jan Beyen

Uitgegeven in eigen beheer

Contact: info@connect-hc.com

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Inhoud

1	We leven in een fantastisch tijdperk	4
2	Een aantal essentiële uitdagingen	5
3	Van juist profiel naar juiste medewerker	6
3.1	Het 'juiste profiel'	6
3.2	Ons verborgen commitment	7
3.3	De beste voorspellers van succes	10
3.4	Maturiteit	13
3.5	Complexiteit – de toekomst van werk	16
3.6	Samenvattend	22
4	Rekrutering 4.0	23
4.1	De paradox van het rood krijtje	23
4.2	Moeder, waarom werken wij?	23
4.3	Effectieve communicatie	25
4.4	Bouw je droomrol	26
4.5	The employee journey & employer branding	27
4.6	Samenvattend	30
5	Antwoorden op de essentiële uitdagingen	30
5.1	“We vinden het juiste profiel niet”	30
5.2	“Er is maar weinig instroom of reactie op de vacature”	31
5.3	“Kandidaten haken af en gaan niet in op loonvoorstellen”	31
5.4	“Medewerkers blijven niet”	32
5.5	“De medewerker lost de verwachtingen niet in”	32
5.6	“De medewerkers dragen geen ambassadeurschap uit”	33
5.7	Hoe kan je employer branding inzetten om goede medewerkers aan te trekken?	33
6	Recruit	35
7	Over Connect Human Capital	36
8	Dankwoord	36
9	Referentielijst	37

1. We leven in een fantastisch tijdperk

Vol verwondering kijk ik uit naar de snelheid waarmee de zelfrijdende auto in het straatbeeld te zien zal zijn. Ik ben nieuwsgierig rond hoe Virtual & Augmented Reality impact zal hebben op jobs, alleen al door de mogelijkheden die deze technologie creëert m.b.t. doorgedreven, geautomatiseerde en schaalbare opleidingen. Ik vraag me af welke nieuwe businessmodellen naast deze van Deliveroo, Uber en AirBnB zullen ontluiken en welke impact deze evoluties hebben op ons dagelijkse comfort. Gedreven door snellere adoptie van technologie, nieuwe zakelijke modellen en trends, zoals Industrie 4.0, zijn de rollen binnen bedrijven sneller dan ooit aan het evolueren. Meer dan de helft van alle bestaande rollen heeft een automatiseringskans van meer dan 70% en veel nieuwe rollen ontluiken. Bedrijven organiseren samenwerking volgens vernieuwende inzichten uit de cognitieve psychologie steeds wendbaarder. Denk hierbij aan de vele bestsellers die de afgelopen jaren zijn uitgebracht.

Tegelijkertijd lijkt het voor veel bedrijven moeilijker dan ooit om goede medewerkers aan te werven. De 'juiste persoon op het juiste moment in de juiste rol' is één van de belangrijkste doelstellingen van iedere manager. De klassieke aanpakken in werving (sourcing) lijken niet meer de gewenste effecten te hebben. De huidige matching, gebaseerd op taakbeschrijvingen en competenties, neemt

onvoldoende de toenemende complexiteit mee waarlangs rollen evolueren. Indirect creëert dit zelfs risico's op psychosociale aandoeningen zoals burn-out. Het lange-termijn ziekteverzuim is hoger dan ooit.

Van 'juist profiel' naar 'juiste medewerker' vraagt nieuwe paradigma's en een nieuwe blik op de wereld. Veelal baseren we onze keuzes (onbewust) op valse zekerheden. Aan de hand van metaforen, concrete cases en concepten wil ik je als lezer inspireren, om naast de bestaande lenzen, ook vanuit nieuwe brillen te kijken. De bedrijven die succesvol groeien, passen een aantal principes toe die in dit boek beschreven worden. Wanneer je als bedrijf erin slaagt het rekruteringsbureau overbodig te maken door de tips uit dit boek toe te passen en kan zeggen dat 'the war for talent' een begrip uit het verleden is, dan is alvast een deel van mijn eigen missie geslaagd.



2. Een aantal essentiële uitdagingen

Volgens de wetenschap is rekrutering in zijn simpele definitie niet meer dan 3 stappen:

1. bereiken van je doelgroep;
2. genereren van een sollicitantenpoel;
3. het nemen van een beslissing.

De realiteit ligt ver van deze simpele weergave. Sinds 2015 rapporteert de studiedienst van VDAB een [onafgebroken stijging in het aantal openstaande vacatures](#). Een studie van Agoria ([shaping the future of work – september 2018](#)) toont aan dat er in 2030 in België maar liefst 584.000 vacatures niet ingevuld geraken als we geen maatregelen nemen. Bovendien zullen 310.000 werkenden en werklozen omscholing nodig hebben naar een nieuwe, duurzame job. 'The war for talent is a real thing' en het lijkt erop dat talent deze gewonnen heeft.

“
We vinden de juiste profielen niet.

“
Er is maar weinig instroom of reactie op de vacature.

“
Kandidaten haken af en gaan niet in op loonvoorstellen.

Het zijn maar enkele van de noodkreten die in groten getale gehoord worden. En de uitdaging gaat verder, veel verder. Je kan niet meer naast de vele burn-outs en bore-outs kijken. Depressie zal één van de belangrijkste ziektebeelden worden van de 21ste eeuw. De wetgever verplicht de werkgever om steeds meer maatregelen te implementeren rond psychosociale stress en aandoeningen. Het lange-termijn-ziekteverzuim is groter dan ooit en bij een verhoging van de pensioenleeftijd wordt er volop betoogd. Werkgevers zitten met de handen in het haar.

“
Medewerkers blijven niet.

“
De medewerker lost de verwachtingen niet in.

“
De medewerkers dragen geen ambassadeurschap uit.

“
Hoe kan je employer branding inzetten om goede medewerkers aan te trekken?

Tijd om de paradigma's te kantelen. Talent hoeft geen 'red ocean' te zijn. In dit ebook wil ik je inspireren om van Talent terug een 'blue ocean' te maken.

3. Van juist profiel naar juiste medewerker

3.1 Het 'juiste profiel'

“

If you leave us our money, buildings and our brands, but take away our people, our company will fail. But if you take away our money, our buildings and our brands, but leave us our people, we can rebuild the whole thing in a decade.

Richard Deupree, CEO Proctor & Gamble, 1947

Ik heb lang voor een bedrijf gewerkt dat zijn rekrutering op een klassieke manier organiseerde. Expertise stond centraal en kandidaten dienden dus over goede ervaring en goede diploma's te beschikken. Naarmate tijd verstreek, werd dit een steeds moeilijkere oefening. De nood om flexibeler te worden in vereisten werd groter. Begin 2016 organiseerde ik een oefening met het managementteam. De insteek was om in dialoog scherp te krijgen op welke doelgroep (welk profiel) we ons zouden richten in de zoektocht naar bijkomende medewerkers. Als vertrekpunt gebruikten we concrete cases. Wat het managementteam echter niet wist, was dat ik CV's van de eigen medewerkers als cases zou inzetten. Ik maakte de cv's 'anoniem' door

namen en werkgevers aan te passen, maar behield wel de oorspronkelijke structuur. Het effect dat ik trachtte te bekomen was een radicale verschuiving in mindset zodat we de groei opnieuw zouden kunnen openbreken. In de oefening gebruikte ik de cv's van de 5 top performers en de cv's van de 5 low performers (de medewerkers die ze liever kwijt dan rijk waren). Ik stelde hen de vraag wie ze in overweging zouden nemen om aan te werven. Op de 5 top performers werd unaniem 'nee' gezegd wegens te veel risico. Op de 5 low performers werd unaniem 'ja' gezegd, daar lagen de diploma's en de ervaring in lijn met hoe ze de ideale medewerker zagen.

De oefening hierboven beschreven, maakte pijnlijk duidelijk hoe sterk bevooroordeeld de manier is waarop we naar potentiële medewerkers kijken. Bestaat er eigenlijk een simpele definitie van een juist profiel? HR is een emotionele business. Een bedrijfsleider die ooit een negatieve ervaring heeft gehad met een medewerker die geen 8 uur wiskunde in het middelbaar heeft gevolgd en overtuigd is dat dit een reden voor slechte performantie is, gaat zich emotioneel verbinden met die overtuiging. Heel veel toevalligheden worden als causale verbanden gezien en zijn diepgeworteld.

Stel dat de volgende vraag aan jou gesteld wordt: hoe ziet de juiste medewerker eruit? Zou je dan over diploma, achtergrond, woonplaats, jaren ervaring, ... spreken? Zou je spreken over de fit met de 'purpose' en de cultuur van de organisatie? Zou je spreken

over de meerwaarde (het succes) dat gerealiseerd dient te worden binnen de rol waarvoor je iemand zoekt? Dat eerste is natuurlijk expliciet en tastbaar, dat tweede en derde is vaak onzeker. In absoluut gewicht gaat de aandacht in een eerste fase meestal uitsluitend naar dat eerste. Met andere woorden; we baseren onze keuzes op datgene wat eenvoudig kwantificeerbaar is (zoals aantal jaren ervaring, aantal jaren opleiding, ...). Toch is de voorspellende waarde van deze groep selectiemethodieken zeer klein. Ik kan zelfs stellen dat de voorspellende waarde van heel veel van de dominante selectiemethodieken beperkt is. Een bekend overzicht van voorspellende waarden in selectiemethodieken kan je [hier](#) terugvinden. De beste voorspeller bij de klassieke selectie-instrumenten in dat onderzoek is de cognitieve vaardigheidstest. De catch is dat zelfs wanneer deze zeer goed is, je nog altijd alles behalve zeker bent dat je wel een goede collega aanwerft. Het klopt natuurlijk dat hoe vollediger je de testbatterij samenstelt, hoe meer onzekerheden je kan uitsluiten. Maar er blijven in onze klassieke aanpak een aantal onzekerheden die je niet kan uitsluiten. Bovendien, de klassieke testbatterijen mankeren de integratie van essentiële perspectieven. Het beantwoordt bijvoorbeeld niet of het verschil dat een nieuwe medewerker dient te maken, in overeenstemming is met stretch van zijn of haar comfort zone (de 'engagement' zone).

Bedrijven waar de instroom de bottleneck is, vertrekken vaak uitsluitend vanuit een 'juist profiel' logica. Het kan echter anders. Ik zat

onlangs samen met een groter bedrijf dat een 'nee, je krijgt zijn cv niet'-cultuur had geïnstalleerd. Als HR de kandidaat reeds positief gescreend had, diende de manager zonder cv of info te vertrouwen op het oordeel van HR. Een geniale strategie in zijn eenvoud; de managers konden immers geen vooroordelen meer vormen. Ze werden verplicht om zonder al te veel achtergrond (wat meestal onbelangrijke info is) de dialoog aan te gaan. De initiële HR-uitdaging ('we hebben te weinig instroom') is voor dat bedrijf geëvolueerd naar 'hoe installeren we een betere eerste filter, want we verliezen veel tijd aan mensen die na een screening geen fit blijken' (en dus ook niet doorstromen naar de departementen). Ik reik hier verder in dit boek concepten voor aan.

3.2 Ons verborgen commitment

Ondanks dat het steeds moeilijker wordt om de juiste mensen te vinden, worden bedrijven kritischer in wie ze willen aanwerven. Het risico is natuurlijk groot. Het feit dat organisaties doordachter willen aanwerven, is een positieve evolutie. Echter worden kandidaten vaak niet behouden wanneer ze bijvoorbeeld in onze perceptie onvoldoende ervaring hebben, terwijl dit slechts een zeer beperkt deel van de puzzel is. Daardoor missen we mogelijk zeer goede medewerkers (zie figuur 3.1) en kiezen we bedriegelijke zekerheden.

Het risico van een klassieke werving & selectie benadering vind je op onderstaande

figuur 3.1. De rode Gauss-curve representeert de doelgroep van sollicitanten die aan een ideaal profiel voldoen. De grijze en bredere Gauss-curve representeert de doelgroep van mogelijke sollicitanten die niet voldoen aan het gewenste profiel maar wel in staat zijn om de gewenste bijdrage (de 'waarde' die door de rol gecreëerd wordt) te leveren. In de praktijk worden er meermaals medewerkers aangeworven in de rood gearceerde zone, terwijl sollicitanten in de grijs gearceerde zone zelfs niet in beschouwing worden genomen.

Klassieke matching vertrekt van een activiteiten-, taken- en competentielogica. Het risico van deze logica is een overwaardering van ervaring en vaardigheden en een onderwaardering van de complexiteitshantering (capabiliteit) en de sociaal-emotionele maturiteitsfase waarin medewerkers en kandidaten zich bevinden. Door echter complexiteit en maturiteit mee in beschouwing te nemen kom je tot besluiten die veel predictiever zijn wanneer het gaat over voorspellen van succes.

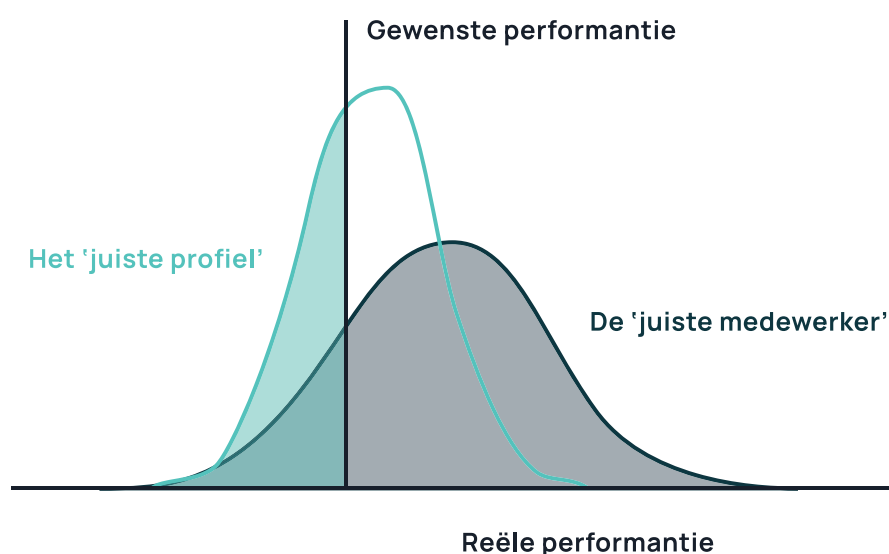
Dit zowel voor het ontwerp van de rol als de match met de medewerker op deze rol. Verder in het boek leg ik uit hoe dit precies werkt.

“

We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.

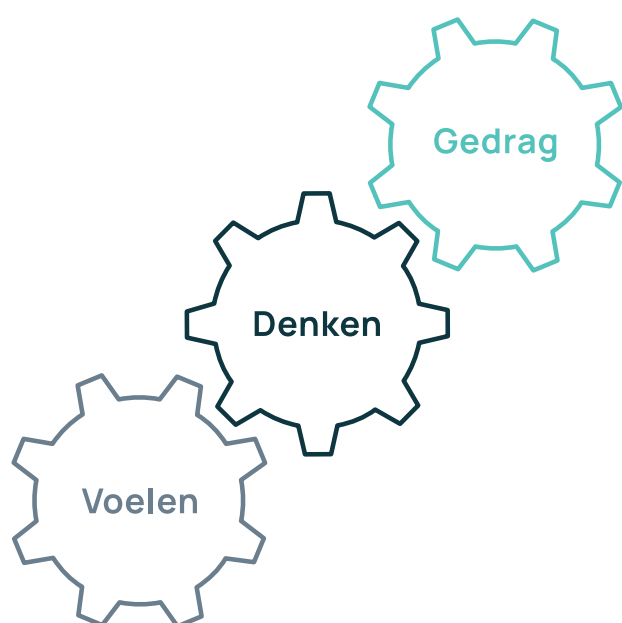
Albert Einstein

Technische problemen kunnen door eenvoudige expert-interventies opgelost worden (bijv. de kraan lekt, je vervangt de sluitring en het probleem is opgelost). Adaptieve problemen vereisen meer (of andere) kennis dan wat beschikbaar is. Het hangt bijvoorbeeld samen met nieuwe ontwikkelingen waarvan niemand al exact begrijpt hoe deze werken of wat het effect is. Of het gaat om complexere uitdagingen waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Adaptieve problemen vereisen experimenteren, leren, aanpassingen doen, experimenteren, leren, aanpassingen doen, ...



Figuur 3.1 Het 'juiste profiel' vs. De 'juiste medewerker'

Rekrutering is een adaptief probleem, dat we vaak als een technisch probleem willen oplossen. Het dominante model in HR bestaat uit een activiteitenlogica. Het vertrekt vanuit de overtuiging dat wanneer we gedrag aanpassen, we ook andere effecten (resultaten) krijgen. Dat klopt! Je kiest dan echter voor een nieuwjaar-goede-voornemens-strategie. We weten dat dit op lange termijn niet werkt. Als je verandering op langere termijn wil bewerkstelligen, dien je verandering te realiseren in datgene wat ons gedrag stuurt.



Figuur 3.2 Voelen stuurt Denken stuurt Gedrag

Ons gedrag wordt sterk gestuurd door onze denkstructuren, en dat wordt op zijn beurt mede gestuurd door hoe we ons voelen binnen situaties. Meestal zijn we ons op dat niveau niet bewust van wat werkelijk gebeurt.

Voor rekrutering weten heel veel managers intuïtief dat er een groot verschil is tussen het 'juiste profiel' en de 'juiste medewerker.' Meestal is de zwarte zwaan, de witte raaf, het schaap met vijf poten of de non-conformist degene waarvan het curriculum afwijkt van dat wat we als ideale profiel beschouwen. Tegelijkertijd zijn dit vaak de medewerkers die het grootste verschil maken. We kennen ongetwijfeld de casus waarbij we twijfels hadden tijdens de aanwervingsperiode, maar we een fantastische collega aan boord hebben gehaald. We kennen daarnaast vermoedelijk ook als geen ander de casus waarbij onze twijfels nadien bevestigd werden. We worden (terecht) kritischer over het feit dat we goede medewerkers willen aantrekken. Dus als we met twijfel geconfronteerd worden, dan neemt ons commitment om enkel het beste voor te hebben met ons bedrijf de overhand. We kijken dan enkel naar de verbanden die we kennen en heel vaak loopt het daar mis.

“

Mensen die met een aansteker op zak lopen, hebben meer kans op longkanker.

Deze uitspraak klopt helemaal! Maar zeggen dat met een aansteker rondlopen leidt tot meer kanker, klopt dan weer niet. Roken leidt tot longkanker en roken leidt tot met een aansteker op zak lopen, waardoor het verband van aansteker en longkanker klopt, maar de oorzakelijke link het roken is. We baseren onze keuzes in rekrutering op verbanden en

niet op feitelijke oorzaken, maar wel met de belofte naar onszelf en het commitment om enkel het allerbeste voor onze organisatie te doen. Dus als we merken dat een bepaalde opleiding vaak leidt tot betere performantie, dan gaan we dat als een oorzakelijk gevolg zien en willen we onze keuzes daarop baseren. Daardoor krijgen mogelijk zeer waardevolle medewerkers geen kans meer.

3.3 De beste voorspellers van succes

We zien de wereld vanuit ons standpunt, niet zoals ze is

“

De realiteit is de betekenis die we eraan geven, niet wat ze is.

Toen de tomaat voor het eerst vanuit Amerika naar Europa werd gebracht, identificeerde een Franse botanicus hem als de gevreesde wolfsperzik, besproken door vele oude geleerden. Een tomaat eten zou spiertrekkingen, schuimvorming en de dood veroorzaken. Dat nam niet weg dat Europese kolonisten in Amerika de tomaat volop kweekten. Ze deden dit echter om decoratieve redenen. In die periode was scheurbuik één van de belangrijkste doodoorzaken bij de kolonist. Scheurbuik is te wijten aan een gebrek aan vitamine C en dat is overvloedig aanwezig in tomaten. De remedie stond in de tuinen, maar mensen stierven.

Op 6 april 1929 zag de bemanning haar eigen zeilschip A. Ernsest Mills zinken. Op 18 april werd het schip dobberend op de oceaan gezien. Jaren zijn zulke fenomenen als boven-menselijk beschouwd; geesten en spoken zeg maar. Terwijl het simpele fysica is. A. Ernest Mills vervoerde een grote lading zout, het schip sloeg water en zonk. Toen het zout langzaam oploste in het water, werd het drijfvermogen terug positief. 'Spook' schepen hebben het uiteindelijk mogelijk gemaakt om de oceaanstromen in kaart te brengen, wat op zijn beurt de scheepsvaart een enorme duw heeft gegeven.

De realiteit wordt rijker naarmate de betekenis die we ze geven rijker wordt. Vaak is dit subtiel en net daar zit de 'catch'. We zijn ons simpelweg niet bewust van wat we zien en wat we niet zien.

Onlangs had ik onder de collega's een interessante discussie. Als bedrijf heb je er alle belang bij om ambassadeurschap te cultiveren (voor rekrutering, sales, ...). Ik had net een app ontdekt. De app stelt medewerkers in staat om elkaar met punten te belonen voor initiatieven die waarde hebben gecreëerd. Ik vond de tool geniaal in zijn eenvoud. In het verleden hadden we bijvoorbeeld in experimenten bij onze klanten al geleerd dat niet iedereen wil bijdragen aan bijv. rekrutering. Deze app verruimde echter het begrip 'waarde' die vanuit ambassadeur kan gecultiveerd worden. Verkies je om als medewerker niet bij te staan in rekrutering, dan kan je gemakkelijk

bijdragen aan andere initiatieven zoals bijv. sales, knowledge sharing, documentatiesystemen, Ik stelde voor om een gelijkaardige tool te creëren om mee in onze projecten te integreren. Ik merkte bij de collega's instant weerstand op en kreeg feedback als 'wij doen dat al'. Ze vonden dit maar omkoperij. De aandacht ging volgens hen veel te veel naar het individu en niet het team. Ze waren ervan overtuigd dat zulk een tool een negatieve dynamiek zou bewerkstellen. Ik vertelde hen over een experiment in een school: 'stel dat je in een klas iedereen dezelfde score zou geven; nl. het gemiddelde van alle resultaten. Welk effect ga je dan hebben op de groepsresultaten?' Ik vertelde hen dat in dit experiment bij elke nieuwe test de gemiddelde score daalde (en dus de score van iedere student). Studenten die hun best deden, waren bij een eerste test ontgoocheld en vonden bij een volgende test dat het aan een ander was om goed te studeren. De studenten die sowieso al weinig deden, zagen het nut van studeren al helemaal niet meer in en deden nog minder. Waarom zou je in hemelsnaam nog een bijdrage willen leveren als je op geen enkele manier feedback krijgt rond die bijdrage en erkend wordt in de waarde van die bijdrage?

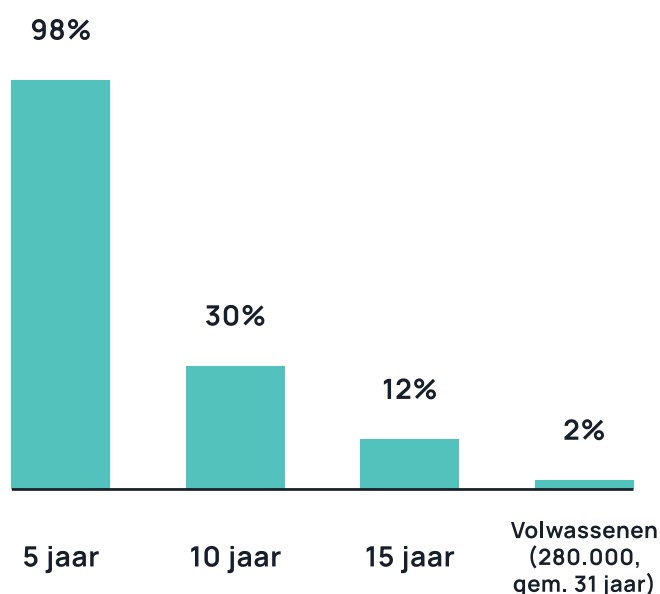
Als je de tool ziet als een 'omkoop' manier in plaats van een manier waarop vele organisaties betere feedback kunnen installeren, dan krijg je een heel andere betekenis.

“

We zien de wereld vanuit ons standpunt, niet zoals ze is.

Je kan ons denken als een visnet beschouwen. Een visser gebruikt verschillende netten naargelang de vis die hij wenst te vangen. Ons instrumentarium aan visnetten is jammer genoeg beperkt.

[Dr. George Land liet op z'n TED talk](#) een bom ontploffen toen hij zijn publiek vertelde over het schokkende resultaat van een creativiteitstest die was ontwikkeld voor NASA, maar vervolgens werd gebruikt om schoolkinderen te testen. 98% van 1600 kinderen tussen 4 en 5 jaar, scoorden op niveau van 'creative genius'. 5 jaar later was dit slechts 30% van dezelfde groep. Opnieuw 5 jaar later was dit slechts 12% bij dezelfde groep. Toen de test aan volwassenen werd aangeboden, scoorde slechts 2% op dit niveau.



Figuur 3.3 Creativiteitsscore op niveau 'creative genius'

De beste voorspellers van hoe iemand zal presteren zijn niet context, skills, ervaring, kennis, Dit is enkel de inhoud die de realiteit de betekenis geeft die we kennen.

De beste voorspellers zijn de mate waarin we **complexiteit** aankunnen (onze denkvormen en denk-visnetten) en onze **maturiteit** die indicatief is voor de mate waarin we telkens opnieuw onze eigen realiteit in vraag zullen stellen.

Complexiteit

De essentie van complexiteit gaat over het in staat zijn om een systeem in zijn totaliteit en onderdelen te zien. Het gaat over het in staat zijn om telkens vanuit vele en sterk verschillende perspectieven naar één probleem te kijken. Wat je niet 'ziet', kan je niet begrijpen. Complexiteit is de mate van voorspelbaarheid, van de eigenschappen van een systeem als geheel, op basis van de eigenschappen van de afzonderlijke onderdelen. Complexiteit gaat dus over het zien van alle aspecten binnen een systeem: de relaties, de deelaspecten, de veranderlijke verbindingen, de paradoxen, de ontluikende veranderingen, de parallellen tussen de verschillende ontluikende veranderingen en zoveel meer. Kunnen omgaan met complexiteit hangt op een directe manier samen met ons dialectisch denken; de denkvormen die we beheersen en dagelijks gebruiken om de realiteit vorm te geven.

Op dit thema uitgebreid inzoomen zou me in dit ebook te ver brengen. Maar voel je vrij om me op LinkedIn een berichtje te sturen. Ik deel met veel plezier kennis en informatie. Ik beschrijf enkele relaties in hoofdstuk 3.5.

Maturiteit

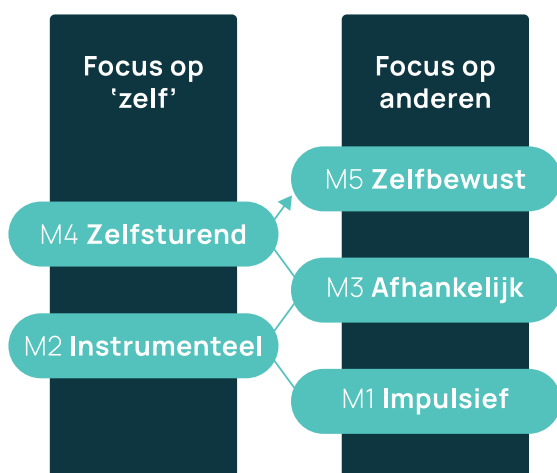
De essentie van maturiteit gaat over de mate waarin we ons identificeren met gebeurtenissen, emoties, behoeftes, rollen, posities, ... Hoe sterker onze maturiteit ontwikkeld is, hoe beter we in staat zullen zijn om een 'meta' perspectief te nemen. Denk bijv. aan het geven en ontvangen van feedback. We zeggen wel eens; 'neem het niet persoonlijk aub' wat een uitstekend voorbeeld van maturiteit is. Mensen met lage maturiteit voelen zich vaak aangevallen net omdat ze geen onderscheid (kunnen) maken tussen de feedback die ze krijgen en wie ze als mens zijn. Mensen met hoge maturiteit zullen feedback veel meer zien als een spiegel van het effect dat ze hebben, niet over wie ze zijn.

Er is een sterke link tussen complexiteit en maturiteit, in die zin, dat de manier waarop onze capaciteit evolueert (de mate waarin we met complexiteit omkunnen) nauw samenhangt met de manier waarop ons bewustzijn en onze sociaal-emotionele maturiteit evolueert.

3.4 Maturiteit

Maturiteit bepaalt hoe iemand zijn rol invult en hoe ervaringen geïnterpreteerd worden. Het gaat o.a. over de mate waarin we ons identificeren met of het los kunnen koppelen van gebeurtenissen, eigen overtuigingen, eigen model van de wereld, feedback, In lagere maturiteitsstadia wordt feedback bijvoorbeeld vaak zeer persoonlijk genomen, terwijl we in hogere maturiteitsstadia zelfs existentiële rollen (zoals de professionele rol dokter, maar ook rollen die we in de persoonlijke sfeer vinden zoals vader, moeder,...) kunnen loskoppelen van wie we zijn. We leren onszelf te heruitvinden.

Maturiteit is niet causaal verbonden met leeftijd, ervaring en diploma. Iedereen ontwikkelt zichzelf een leven lang, maar ieder heeft daarin een eigen snelheid. Als het over ontwikkeling gaat, is snelheid een paradox. Je kan ontwikkeling slechts in beperkte mate versnellen, een beperkende omgeving vertraagt ontwikkeling echter zeer sterk.



Figuur 3.4 Maturiteitsfase 1 tot en met 5

Verschillende benaderingen (verschillende studies en modellen) rond maturiteit vertrekken allen van eenzelfde basisobservatie: we gaan doorheen één fase, alvorens we evolueren naar een volgende fase. De verschillende fases onderscheiden zich van elkaar door de diepte van het zelfinzicht, de waarden die men belangrijk vindt, de wijze waarop men zaken onder controle houdt en hoe men zijn rol in de organisatie ziet. Hieronder vind je telkens een persona in het cursief en een korte beschrijving van de maturiteitsfase.

Impulsief

Tobey is net acht jaar geworden. Hij heeft een erg levendige fantasie en zorgt voor behoorlijk wat excitement in het huishouden. Als hij honger heeft zal hij het uitroepen, als hij zich amuseert zingt hij luidop, als hij het spannend vindt heeft heel het huishouden hem gehoord. Zijn fantasie is zijn wereld. Hij begrijpt het niet wanneer een ander anders is. Zonder nadenken pakt hij wel eens het speelgoed af van waar broer mee aan het spelen is. Niet met de bedoeling om ruzie te maken, gewoon omdat op dit moment met dat speelgoed spelen het beste plan lijkt.

De impulsieve fase vind je op (jong)volwassen leeftijd haast niet meer terug. In deze fase is 'ego' (subject) en omgeving (object) één.

Instrumenteel

Louiza is een sterke dame. Ze is volop aan het leren en wil volop haar kennis vergroten. Ze is erg carrièrericht en door steeds zelf een sterkere expert te worden, verwacht ze dat ze een steeds betere positie en groter salaris zal verwerven. Ze is er enorm op gericht om de zaken goed te doen. Doelgericht is haar middle name. Soms vindt ze het fijn dat ze de nodige instructie krijgt rond hoe ze de zaken nu goed kan aanpakken. Haar coach helpt haar bij hoe ze problemen nu heel concreet kan tackelen en dat apprecieert Louiza. Ze is sterk gericht op alles wat haar vooruit kan helpen, maar begrijpt dat eigen wil niet altijd opgeëist kan worden. Ze begrijpt dat er consequenties zullen zijn voor ongepast gedrag. Ze weet goed hoe ze haar communicatie kan aanpassen. Ze heeft geleerd om soms de emotie te laten bekoelen, ook al is er met momenten best frustratie, ongeduld, angst of boosheid. Af en toe brengt tijd raad en dat komt haar eigen ontwikkeling heel erg ten goede.

Mensen die zich in de instrumentele fase bevinden zijn vooral bezig met feiten en willen hun kennis vergroten (ook bijv. certificaten behalen) om utilitaire doeleinden te bereiken zoals een interessantere job of een hoger salaris. Ze zijn enorm betrokken op het juist doen van de dingen en verwachten dat men hen in detail vertelt wat ze moeten doen. In de instrumentele fase zijn we vooral gericht op het verkrijgen van onze behoeftes. We identificeren ons op dat moment zeer sterk met wat we denken nodig te hebben.

We begrijpen echter wel al dat er een kost gepaard gaat met het verkrijgen van wat we willen. Je kan niet zomaar een bank overvallen als je enkele euro's tekort komt. Vaak is dit natuurlijk veel subtieler. Bijv. in het verpakken van onze communicatie waarbij medewerkers zeer sterke communicatieve vaardigheden ontwikkeld hebben, maar wel hun eigen wil zeer centraal zetten. Aan de fase waarin iemand zich in zijn ontwikkeling bevindt, hoeft overigens geen waardeoordeel te hangen. In een commodity sales omgeving kan het bijv. een waardevolle drijfveer zijn om zich te identificeren met het behalen van targets.

Afhankelijk

Peter is een echte teamplayer. Hij vindt het erg belangrijk om er bij te horen, gewaardeerd en geapprecieerd te worden en zal zich altijd gedienschtig ten opzichte van een groep opstellen. Op hem kan je echt een huis bouwen. Hij voelt zich erg deel van de groep en gelooft in waar de groep voor wil staan. Bij een conflict is hij begripvol en heeft hij oog op hoe de harmonie kan worden bewaard. Zijn collega's appreciëren hem daar erg voor. Alles voor het team, samen leren, samen groeien, want samen sta je simpelweg sterker. Hij kijkt in het bijzonder op naar de experts en collega's die hem met momenten omver blazen met inzichten, daar haalt hij zelf enorm veel uit. Als buitenstaanders negatief zijn over het bedrijf waarin hij werkt, dan blijft hij een echte ambassadeur. Hij gelooft heel sterk in het verschil dat zijn bedrijf maakt en draagt er graag aan bij.

In de afhankelijkheidsfase verschuift de focus van wat we zelf willen naar wat het systeem wil. Wij gaan ons in deze fase identificeren met de waarden en normen van het systeem waar we deel van uitmaken. We gaan ons sterk verbinden met wat anderen (vrienden, collega's, leidinggevendenden, lesgevers, publieke figuren, experts, ...) belangrijk vinden. We conformeren ons (vaak niet bewust) aan de verwachtingen van anderen. We zijn op zoek naar respect, waardering, erkenning en naar erbij horen. In deze fase is kwetsbaarheid vaak een belangrijke uitdaging. We willen 'de lieve vrede' bewaren en gaan frustraties en conflicten uit de weg. Als we aan onze klanten vragen naar hoe er met conflict wordt omgegaan, dan krijg ik weleens het antwoord: "wij hebben eigenlijk geen conflict". Het woord spanning wordt als negatief gezien. Perspectieven die afwijken van datgene wat in de 'groep' gedacht wordt, worden eerder afgewezen. We identificeren ons met gangbare werkwijzen, waarden en grenzen. Risico nemen wordt beperkt. We zijn er ons vaak niet van bewust dat de eigen overtuigingen subtiel geleend zijn van anderen.

Zelfsturend ('Self-Authoring')

Francine heeft een ongelooflijke zelfkennis. Ze is zich heel erg bewust van haar eigen sterktes en zwaktes. Ze neemt duidelijke standpunten in, maar zal ook altijd het absolute respect hebben voor wanneer een ander een afwijkende mening heeft. Ze zal dan begripvol en met geduld haar eigen gedachtespoor uitleggen. Met goede, concrete en

tastbare argumenten zal ze willen overtuigen met haar ideeën. Het is voor haar soms wel een uitdaging om de fouten in de eigen redenering te zien, maar ze staat heel erg open voor feedback en zal zich nooit aangevallen voelen. Voor haar is spanning een groeikans. Francine durft haarzelf authentiek, open en vooral ook bijzonder kwetsbaar op te stellen. Zelfs wanneer dit betekent dat ze haar eigen positie in een project in gevaar brengt. Francine kent niet alleen haar eigen grenzen erg goed, ze zal ook altijd de grenzen van een ander respecteren. De collega's weten dat ze goede argumenten nodig zullen hebben om in discussie te gaan, maar in goede dialoog zijn er meermaals fantastische ideeën ontsproten.

In de zelfsturende fase worden we de auteur van ons eigen leven. We identificeren ons niet meer met de waarden en normen van de omgeving en ontwikkelen een sterk eigen waardensysteem en identiteit. We worden bij wijze van spreken 'non-conformisten', waarbij we tegelijkertijd de respectvolle omgang met anderen zullen blijven bewaken. Toch zullen we de ander aan de hand van goede argumenten willen overtuigen van datgene waarin we geloven. In deze fase ervaren we het als niet altijd vanzelfsprekend om de fouten in de eigen overtuigingen en denkpatronen te vinden. In deze fase geloven we zeer sterk in datgene waarvoor we staan en begrijpen daarom niet altijd waarom anderen dit gedachtespoor niet begrijpen. Conflict en spanning worden omarmd als opportuniteiten en we zullen deze altijd constructief aanpakken. Indien nodig zijn we bereid om de eigen positie te riskeren.

Zelfbewust

Slechts een fractie van de werkende populatie bereikt deze fase. Vandaar dat er geen persona is uitgeschreven.

In de zelfbewuste fase ontwikkelen we een systemische en spirituele visie van onszelf en hoe deze een plaats heeft in de buitenwereld. Andere perspectieven, hoe sterk deze ook tegen het eigen perspectief ingaan, worden als evenwaardig beschouwd. In deze fase begrijpen we dat wat we ook doen, het effect altijd subtiel en bescheiden zal zijn. De focus gaat naar evolutie en ontwikkeling. We identificeren ons niet langer met rollen en posities. We hebben geleerd om te leren. Samenwerking is een middel om het eigen perspectief te verbreden en beperkingen te beschouwen. In deze fase zijn we zeer zelfkritisch en stellen we ons nederig en kwetsbaar op. We benaderen de zaken met een open geest en we zijn erop gericht om andere en grotere gehelen te ontwikkelen.

Samenvattend

In maturiteit onderscheiden we 'subject' en 'object'. Subject zijn de concepten waarmee we onze identiteit betekenis geven ('Ik ben'). Object zijn de concepten waarvan we onszelf kunnen loskoppelen ('Ik heb'). We gaan doorheen een aantal fases waarin telkens een shift plaatsvindt. (Zie Figuur 3.5). Bij hoge maturiteit kan denkkraft en dus complexiteitshantering snel ontwikkeld worden.

In onderstaande figuur is de impulsieve fase niet opgenomen. 'Hebben' en 'Zijn' is in die fase niet te onderscheiden. Denk aan de pasgeborene die zich niet bewust is van zijn omgeving.

Subject (Ego) - Ik ben / Zijn Object - Ik heb / Hebben
De instrumentele fase (6% van de volwassen populatie) Zijn - eigen noden, interesses & wensen Hebben - impulsen, gevoelens & percepties
Afhankelijk (58% van de volwassen populatie) Zijn - interpersoonlijke relaties, gemeenschappelijkheid Hebben - eigen noden, interesses en wensen
Zelfsturend (35% van de volwassen populatie) Zijn - eigen identiteit en ideologie Hebben - interpersoonlijke relaties, gemeenschappelijkheid
Zelfbewust (1% van de volwassen populatie) Zijn - bewustzijn Hebben - eigen identiteit en ideologie

Figuur 3.5 Zijn en Hebben in de verschillende maturiteitsfases

3.5 Complexiteit – de toekomst van werk

We leven in een tijdperk van overvloed. De Millenials of GenZ'ers (zoals we ze noemen) hoeven zich in veel gevallen maar weinig zorgen te maken over 'zekerheden', zoals werk en financiële stabiliteit. Het kader waarin ze bewegen stimuleert een maturiteitsprong. Die maturiteitsbeweging gaat hand in hand met de complexiteitsverhoging die

technologische evoluties en nieuwe zakelijke modellen met zich meebrengen. Complexiteit heeft een dubbele gelaagdheid. Enerzijds is de mate waarin iemand met complexiteit omkan een steeds belangrijker criterium om performantie te voorspellen, anderzijds worden bedrijven die zelf meer inzetten op complexiteit, een stuk aantrekkelijker.

In een [Harvard studie](#) die onlangs werd gepubliceerd, verwierp meer dan 50% van de Millennials het kapitalisme. Dat wil niet zeggen dat de nieuwe medewerker niet goed wil verdienen (een '[felt-fair-pay](#)' staat tegenwoordelijk vaker centraal), maar wel dat 'purpose' veel belangrijker wordt. Als er één les is die de vele opdrachten (waarop ik met mijn bedrijf heb mogen werken) ons hebben geleerd: een purpose die geformuleerd wordt vanuit een 'doorbraken'-lens creëert ontzettend veel meer attractiviteit. In 3.5.2 ga ik hier verder op in.

3 belangrijke golven

De eerste golf is **Industrie 2.0**, ook gekend als de tweede industriële revolutie: een fase gekenmerkt door snelle industrialisatie, gestart op het einde van de 19de eeuw (1870 tot 1914). Elektriciteit zorgde voor vernieuwing in de maakindustrie en een eerste golf van globalisering voor infrastructuur (zoals treinsporen). Het dominante organisatiemodel is het klassieke, hiërarchische model (command & control). Formele functies bepalen in welke mate een werknemer beslissingsmacht heeft. Het is een model

waarin de norm is dat we als werknemers lang tot levenslang voor één werkgever werken. Status hangt samen met de mate waarin een werknemer de ladder beklimt. Werknemers behoren tot de organisatie, de manager beslist over wat en hoe de zaken gedaan worden. Werknemers identificeren zich sterk met functies binnen de organisatie. Vaardigheden, ervaring, kennis, ... zijn de belangrijkste voorspellers of iemand zijn functie goed zal beoefenen. De leidende strategie is 'continuous improvement'.

De tweede golf, **Industrie 3.0**, wordt gekenmerkt door doorgedreven automatisering op de vloer. De opkomst van computers, ERP, MES, ... zorgt dat totale waardenstromen (end-2-end aanpakken) heruitgevonden kunnen worden. In deze periode zijn modellen zoals 'People, Planet, Profit' leidend in de strategieën van veel organisaties. Bewegingen rond duurzaamheid, ecologie, ... manifesteren zich. Organisaties gaan zich veelal als hubs organiseren (predict & control). We hebben als medewerker geen afgebakende functies meer, maar nemen in projecten veelal rollen op waarvan de hiërarchie onduidelijke grenzen heeft. Organisaties willen medewerkers engageren en bouwen een cultuur van vertrouwen. The bigger picture wordt gedelegeerd (end-2-end aanpak) en binnen een welbepaalde context zijn werknemers vrij om de manier waarop ze hun werk organiseren, te beheren. We willen het goed doen en van waarde zijn voor de bedrijven waarvoor we werken. De dominante

selectieparadigma voor vele HR professionals zijn competentie- en gedragsgebaseerd. Daar waar continuous improvement een serieel denken vraagt, wordt succes echter steeds sterker gedragen door een parallel- / systeemdenken.

We zijn vandaag in volle transitie naar **Industrie 4.0**, de derde golf. Deze wordt gekenmerkt door de opkomst van virtuele systemen, IoT, lerende machines, artificiële intelligentie, ... Dit neemt fysieke beperkingen, zoals de noodzaak om ter plekke op de productievloer te zijn, volledig weg. We

spreeken vandaag over 'the factory of the future' en de opkomst van Cyber Physical Systems. De rollen van medewerkers veranderen meer dan ooit. We hebben naast aan expertise vooral nood aan persoonlijk leiderschap en capabiliteit. Op dat vlak tonen onderzoeken aan dat de kloof in wat medewerkers nodig zullen hebben om hun veranderende rol op te nemen en waarover ze beschikken, steeds groter wordt. In veel gevallen zijn we reeds geëvolueerd van een serieel denken naar een parallel denken. Industrie 4.0 vraagt een transformationeel denken.

DOORBRAKEN VAN TRANSACTIES NAAR WAARDE CREËREN

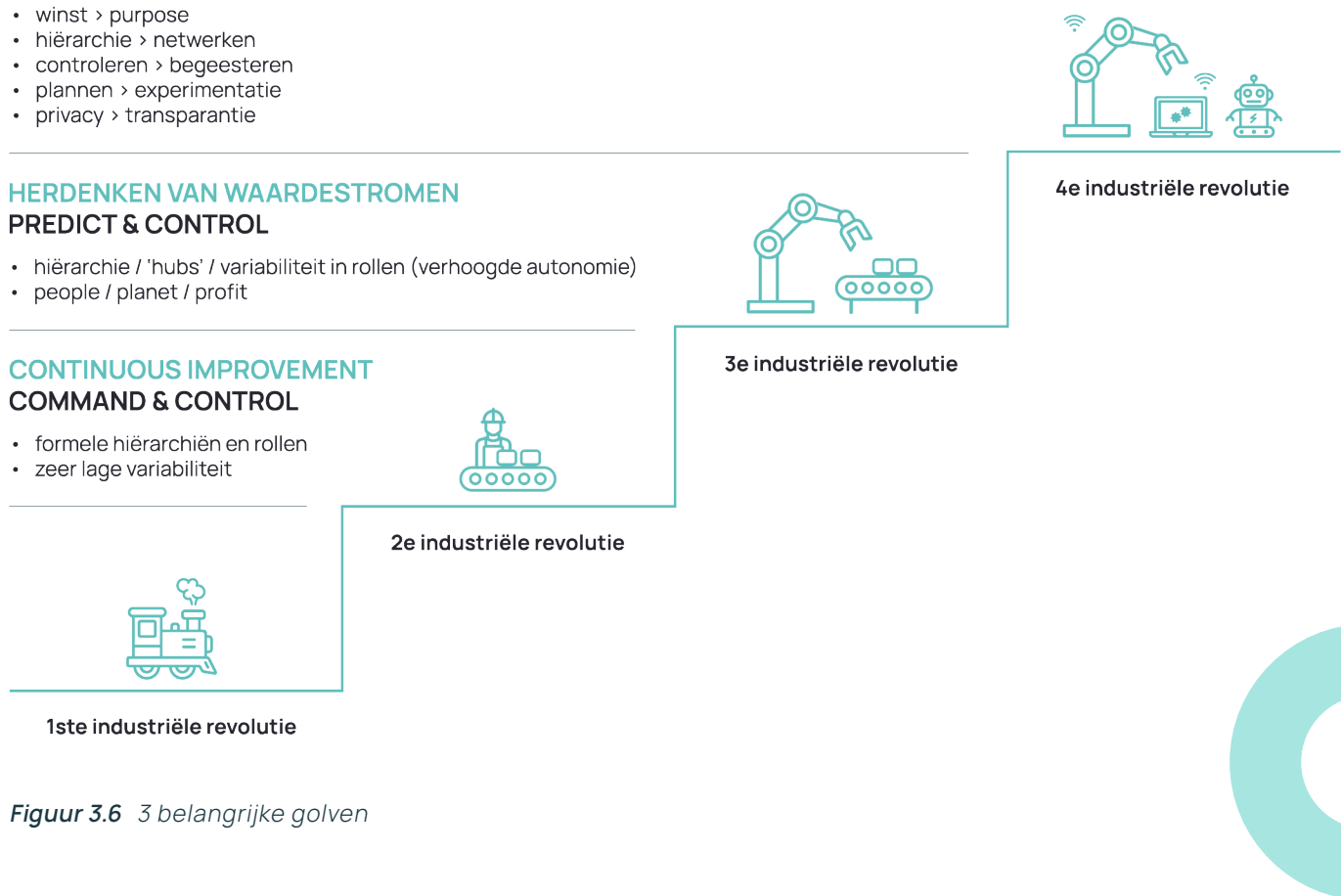
- winst > purpose
- hiërarchie > netwerken
- controleren > begeisteren
- plannen > experimentatie
- privacy > transparantie

HERDENKEN VAN WAARDESTROMEN PREDICT & CONTROL

- hiërarchie / 'hubs' / variabiliteit in rollen (verhoogde autonomie)
- people / planet / profit

CONTINUOUS IMPROVEMENT COMMAND & CONTROL

- formele hiërarchiën en rollen
- zeer lage variabiliteit



Figuur 3.6 3 belangrijke golven

De doorbraken-lens

De bedrijven die duurzamer en stabielier groeien in sectoranalyses, zijn de bedrijven die vertrekken van een doorbraken-lens. In een doorbraken-lens staat een heldere visie rond nieuwe product-, markt-, services- en/of technologiecombinaties centraal. In die doorbraken-lens organiseren bedrijven zich veelal vanuit netwerkstructuren (share & learn). Samenwerking wordt met andere woorden cross-functioneel over de eigen organisatiegrenzen heen gestructureerd. Medewerkers kiezen meer dan ooit voor de purpose van een organisatie.

Het was in 2015 onduidelijk of technologie rollen zou vervangen of mensen zou gaan ondersteunen. Vandaag is het duidelijk dat technologie mensen zal ondersteunen. Dit vraagt wel een verbreding van de besluitvormingsruimte waarover een individuele medewerker dient te beschikken. Jobs vragen omwille van een verhoogde complexiteit meer initiatief en meer ownership. Complexiteitshantering zal (naast maturiteit) zonder enige twijfel centraal gaan staan.

Het einde van vakmanschap? Een metafoor

Zelf rijd ik met een degelijke middenklassewagen. Enkele dagen voor mijn vakantie ging mijn motorlampje branden en viel het vermogen weg. De nota in de handleiding bepaalde: "onmiddellijk contact

opnemen met uw servicepunt". Dus dat deed ik. Na 17 minuten geluisterd te hebben naar wachtmuziek, kreeg ik de boodschap dat ze me zes weken later zouden kunnen helpen. Ik zette dan toch maar wat druk op het belang van 'nu'. Ze zouden me terugbellen.

Na een halve dag had ik nog steeds geen telefoontje ontvangen. Ik was in de buurt en reed met dat lage vermogen dan maar gewoon naar daar. "Het is druk en we zitten we met vier zieken." Mij naar huis sturen was gelukkig geen optie meer, maar ze konden 'niets beloven'. Ik zorgde voor een oplossing waardoor ik de wagen enkele dagen kon laten staan.

Vakmanschap wordt in vele domeinen terug een uiterst belangrijk gegeven. Als je als techniker vroeger de mechaniek van een automerk kende, dan kon je ook aan de slag met de mechaniek van een ander automerk. Een auto was een auto, de verschillen waren subtiel ... Door alle elektronica, pre-safe functies, innovaties, ... is die kennis minder overdraagbaar.

Veel garages hebben een structureel tekort aan vakmannen waardoor er geen optimale service kan geboden worden. Gezond kan die werkdruk daar bovendien niet zijn en dat verklaart meteen het ziekteverzuim (vier zieken). Een vicieuze cirkel; de werkdruk wordt immers nog groter. De vraag doet zich stellen hoe je hier als organisatie best mee omgaat.



Vakmanschap als een troef

De snelheid waarmee dit bovenstaande zich ontluikt zal vermoedelijk wel meevallen. Veelal geven bedrijven in onderzoeken aan dat vakmanschap (vaardigheden, kennis en ervaring) zelfs aan belangrijkheid wint. Ook ik geloof dat dit klopt.

Dat neemt niet weg dat vakmanschap een transfereerbaar iets is. Maturiteit en complexiteitshantering zijn voorspellers in hoe snel iemand een vaardigheid zal oppikken en hoe snel iemand de juiste dingen zal doen (wat iets anders is dan de dingen juist doen). Als onmiddellijk inzetbaar vakmanschap een uniek kenmerk blijft, dan loop je een risico dat je de lange-termijn-doelstellingen van je bedrijf niet zal halen.

Het antwoord zit in de organisatie van de samenwerking en in het schalen van 'vakmanschap'. Er zijn duidelijke trends die deze beweging bestendigen. De holoLens (augmented reality bril) kan bijvoorbeeld zorgen voor een concrete training en begeleidingstool.

Tegenwoordig kom je meer en meer bedrijven tegen die trainingvideo's maken in VR of AR. Stel dat je als vakman concrete instructies krijgt over wat je nog niet kent, dan hoef je die kennis niet noodzakelijk meer aan te werven. Zo kan je ook van gepassioneerde 'car-freaks' een vakman maken, die een meer bevlogen beleving voor de klanten gaat creëren. Dit vraagt andere kennis, andere samenwerking en andere organisatie.

De toekomst van werk

'Gaten en boren' is een veel gebruikte metafoor om een organisatie met een 'product' focus te helpen evolueren naar een 'oplossing' focus. Klanten willen immers geen boren kopen, maar willen gaten. De boren zijn niet meer dan een middel tot de oplossing. Het stopt echter niet hier, want wie heeft ooit een gat geboord omdat hij of zij een gat wou? We boren gaten omdat we een kabel door de muur willen trekken of voor andere doeleinden. Het gat is de oplossing naar een outcome.

Er is één rode draad doorheen alle grotere consultancy projecten die we begeleiden. Of

dit nu over thuishulp, of over software of over HVAC gaat, ieder business model evolueert richting een outcome business model. De 4de industriële revolutie maakt het voor iedereen mogelijk om de beweging van product naar product-service naar outcome te maken.

Atlas Copco is geëvolueerd van compressoren (product) naar connected compressoren (product-service) met data analytics om betere oplossingen te creëren, bijv. in de vorm van predictieve support naar hun [‘Air over the fence’](#) concept waar ze lucht als basic-utility willen beschouwen en lucht verkopen. Die beweging gaat snel. Atlas Copco had geen connected devices in 2015 en anno 2019 zijn dat er meer dan 150.000. Atlas Copco heeft vandaag geen klanten die lucht in een subscription model aankopen, maar het zal niet lang duren alvorens die eerste klanten er zijn.

Philips wil tegen 2025 de meerderheid van haar productien in een [subscription model](#) hebben zitten. HVAC bedrijven zullen in de toekomst geen airconditioners meer verkopen, maar wel klimaat (al dan niet in de vorm van een subscription model). Organisaties kunnen zich daardoor op de kern van de waarde die ze creëren gaan focussen.

Die shift zet zich door naar de basis. Als HVAC producenten zelf klimaat gaan verkopen, dan zal een installateur zichzelf moeten heruitvinden en zijn rol moeten herdenken. De trend is niet tegen te houden en haakt naadloos in op andere bewegingen. De HVAC sector wordt

bijv. geconfronteerd met een vergrijzing van heel het installateurs netwerk.

“

The ‘war for talent’ is a state, not a reality.

Jan Beyen

In de top 4 van meest gezochte vactures staat op de eerste plaats schoonmaak en onderhoudspersoneel en op de 4de plaats verpleegkundigen en verzorgenden. Dat terwijl 80% van de activiteiten die deze groepen verrichten automatiseerbaar zijn. Iedereen kent ondertussen de stofzuigrobots, je hebt ook de wearables, de sensoren die diagnose en daaraan gekoppelde zorg automatiseren, de wearables die de kwaliteit van leven monitoren en verbeteren, de opkomst van de digitale health platformen, de human-like robots die in de keuken helpen bij het snijden van de groenten, Het zorgpersoneel kan zich volop gaan concentreren op dat wat er toe doet; de mens tot mens interactie.

Het is een shift van taken en activiteiten naar creëren van waarde. Het is een evolutie **van** ‘je helpt in het huishouden (koken, wassen, strijken)’ **naar** ‘Je draagt bij tot verhogen van het welzijn van onze zorg-klanten’.

Van ‘je doet boodschappen voor de klant’ **naar** ‘je denkt mee na over hoe we door het verbeteren van onze aanpakken ook het leven van onze klanten kunnen verbeteren’.

Het is een eenvoudig voorbeeld om jullie mee te nemen in een belangrijk inzicht. Vertrek niet van de transacties die plaatsvinden, maar van de waarde die gecreëerd dient te worden. Hoe zou de dialoog met de klanten er in bovenstaand voorbeeld uit kunnen zien als je hen niet vraagt “heb ik de boodschappen volledig gedaan?” maar wel vraagt “heb ik de kwaliteit van je leven verbeterd?”. Ik garandeer je dat je heel wat aantrekkelijker zal worden.

3.6 Samenvattend

Het verleden van een kandidaat is slechts zeer beperkt voorspellend wanneer het over performantie gaat. Er is een verband tussen diploma, aantal jaren ervaring en performantie, maar er is geen oorzakelijke relatie. Het één leidt niet tot het ander. De beste voorspellers zijn maturiteit en denkkraft. Voor dat laatste spreek ik niet over de klassieke cognitieve benadering (IQ) maar wel de vloeibaarheid en ‘rijkheid’ in iemands denken waardoor iemand in staat is om met complexiteit om te gaan.

Organisaties die een purpose en visie ontwikkelen vanuit een hoge graad van complexiteit, en dit consistent doorvertalen naar hoe er door verschillende rollen, in relatie tot elkaar, waarde gecreëerd wordt, worden bijzonder aantrekkelijk.

IMPACT OP WERK & SAMENWERKING



Figuur 3.7 Van transacties naar waarde creatie

4. Rekrutering 4.0

4.1 De paradox van het rood krijtje

Een tafel ligt vol met krijtjes. Je vindt er alle kleuren van de regenboog, maar geen rood. Je zou de war for talent kunnen vergelijken met de bijna kinderlijke koppigheid om dan toch alleen maar dat rode krijtje te willen, terwijl er zoveel andere krijtjes liggen die perfect inzetbaar zijn.

Klassieke arbeidscommunicatie is gericht op dat rode krijtje, waardoor een paars krijtje niet spontaan zal reageren. Misschien wel een wit krijtje, maar laat dat nu net het krijtje zijn waarmee je niets kan doen omdat je blad al wit is. Daarnaast vertrekt de klassieke aanpak vanuit een activiteiten- en competentielogica. Het risico van deze logica is een overwaardering van ervaring en vaardigheden en een onderwaardering van de complexiteitshantering (capabiliteit) en de sociaal-emotionele maturiteitsfase waarin een kandidaat zich bevindt. En bovendien, die klassieke logica heeft simpelweg geen motiverend effect, omdat deze weinig betekenisvol is.

4.2 Moeder, waarom werken wij?

In een ondertussen ver verleden werkte ik als recruiter voor een bedrijf waar we al een hele tijd op zoek waren naar een goede verkoper. We zochten iemand die onze sector zeer goed kende, die al een bestaand netwerk had, die de rol eerder al succesvol had opgenomen, ... Voordien was de rol ingevuld door een eigen relatie, maar dat was geen succes en er was in goede verstandhouding afgesloten. Ik trachtte het management te overtuigen van het feit dat het gewenste opzet moeilijk succesvol te maken was : het mandaat voor de rol was slechts beperkt, dus ik merkte dat de uitdaging in de ogen van een topprofiel ontbrak.

Ik vertelde het management dat we geen topnetwerk en profiel nodig hadden. "Laat een consultant voor inhoud zorgen en maak de verkoper verantwoordelijk om deuren open te zetten en consciëntieus op te volgen", adviseerde ik. Het management ging niet mee met mijn logica, tot ik op een gegeven moment zei dat ik het hen zou bewijzen door gewoon zelf even de rol op te nemen. Zo geschiedde. En ik maakte mijn punt, want er vielen enkele grote contracten. In plaats van een veranderende

set-up in de zoektocht, werd mij ineens gezegd dat ik dit dan maar moest verder doen. Ik ben daar tijdelijk in meegegaan, maar ik merkte dat mijn energie letterlijk werd opgebrand door werk dat ik eigenlijk helemaal niet graag deed. Het is niet omdat iemand goed is in een bepaalde rol, dat hij of zij het werk graag doet. We willen allemaal een zinvol verschil maken, maar wat betekenisvol en zinvol is, kunnen we alleen zelf bepalen, want dat vertrekt vanuit ons model van de wereld. Ik vond geen uitdaging en geen zingeving in wat ik voor de organisatie aan het doen was.

[Dan Ariely](#) heeft een aantal interessante experimenten gedaan rond de link tussen zinvol werk en verloning. In één van deze experimenten gaf hij een groep van vrijwilligers een doos met een Lego Bionicle (een soort robotje). Hij betaalde twee dollar om de Bionicle in elkaar te steken. Nadat de vrijwilliger dit gedaan had, werd de Bionicle op een toonbank gezet en werd een nieuwe doos aangeboden. De vergoeding bedroeg nu echter 11 dollarcent minder. Zowel het plaatsen op een toonbank als de telkens lagere vergoeding bleef duren tot de representant zelf aangaf ermee te willen stoppen. Ze konden stoppen wanneer ze maar wilden. Gemiddeld werden er 10,2 Bionicles gemaakt.

In een tweede groep herhaalde hij het experiment met 1 essentieel verschil: de Bionicles werden niet tentoongesteld, maar onmiddellijk terug uit elkaar gehaald. Ditmaal werkten de vrijwilligers slechts 7,2 Bionicles af. De eerste groep werkte dus 42% langer aan een



relatief eenvoudige maar repetitieve taak. Best een spectaculair resultaat. Hij heeft vergelijkbare oefeningen gedaan met telkens opnieuw dezelfde resultaten.

In een team van embedded software engineers werd de ploeg die al vijftien jaar zeer stabiel was, plots geconfronteerd met een groot verloop. De reden was naar eigen zeggen: "Als ik met mijn vrouw door de winkelstraten loop en ze vraagt in de elektronikawinkel aan welke producten ik heb meegewerkt, dan kon ik vroeger met de nodige trots veel aantonen. De laatste jaren zijn alle producten waaraan ik heb gewerkt de vuilbak in ge-goid".

Er is ontzettend veel onderzoek gedaan naar motivatie. Veel van deze onderzoeken concluderen o.a. een onderscheid tussen werkextrinsieke factoren (zoals loon, mogelijkheden tot thuiswerk, extralegale voordelen, opleidingsbudgetten, flexibele uren, ...) en werkintrinsieke factoren (uitdaging, erkenning, visibiliteit, persoonlijke ontwikkeling, ...). De extrinsieke factoren motiveren slechts tijdelijk en hebben vooral een grote demotiverende factor wanneer ze ontbreken. De intrinsieke factoren motiveren en creëren aantrekkingskracht.

Veel bedrijven communiceren nog over het aantal dagen opleiding dat ze bieden, over goede arbeidsomstandigheden, over de mogelijkheid om van thuis uit te kunnen werken, ... Eigenlijk is dit niet zo'n goed idee en gaat communicatie best uit naar werkintrinsieke en betekenisvolle componenten. Door je communicatie te gaan uitwerken rond het verschil dat medewerkers maken, trek je medewerkers op een andere manier aan.

Als individu of als bedrijf communiceer je over datgene waarvan je bewust bent. Als je communiceert over een goed loon, kan dat intuïtief aanvoelen als iets dat nog niet ten volle is geïnstalleerd in de cultuur van de organisatie. Werkextrinsieke elementen zijn een conditio sine qua non. Naarmate dat bijvoorbeeld autonomie (volgens [Dan Pink](#) één van de belangrijkste drijfveren als het gaat over motivatie en engagement) een vanzelfsprekendheid geworden is voor een organisatie,

gaat de organisatie niet langer communiceren over de mogelijkheid om van thuis uit te werken, maar wel over hoe ze samenwerking aan het organiseren zijn.

4.3. Effectieve communicatie

Klassieke rolcommunicatie bestaat uit

- 1 ons bedrijf,
- 2 functietitel,
- 3 verantwoordelijkheden,
- 4 (gezocht) profiel en wat
- 5 wij bieden.

Zoals al hoger beschreven, en ook belicht in het eerdere hoofdstuk, spreek je hier de werknemer van morgen niet mee aan. Door potentiële medewerkers aan te spreken op het verschil dat ze kunnen maken, verhoog je het effect van de communicatie.

Communiceren over gezocht profiel impliceert een risico op drempels om te reageren. Bovendien, je zoekt niet het 'juiste profiel' maar wel de 'juiste medewerker'. Als je communiceert over wat je aanbiedt (zoals een goed loon), dan 'verspil' je aandacht voor datgene dat voor velen gewoon vanzelfsprekend is. Dit is zeer contra-intuïtief; vele zijn overtuigd dat communiceren over opleidingsmogelijkheden aantrekkingskracht heeft, terwijl dit in een foute formulering net een averechts effect zal hebben. Daarmee zeg ik niet dat je dit overboord dient te gooien, maar wel dat je best doordenkt op welke manier je dit aanbiedt aan mogelijke sollicitanten.

Een rol beschrijf je best vanuit het verschil dat medewerkers kunnen maken. Een integratief ontwerp kijkt naar verschillende dimensies. Bijv. wat is de verantwoordelijkheid ten opzichte van klanten, vernieuwing, middelen, planning, ... Veelal wordt gesproken over de verantwoordelijkheid ten opzichte van klanten, maar wordt bijv. niets gezegd over de middelen waarover iemand verantwoordelijkheid heeft.

4.4 Bouw je droomrol

“

Storytelling is deeply embedded in human learning. From an evolutionary perspective, it is argued that stories have been the most efficient means of understanding and communicating about the social world.

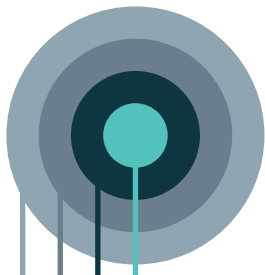
Joel Beath – co-founder, Head of Content @ Loud&Clear

Een narratieve benadering wordt vandaag steeds meer ingezet. Je vindt bijvoorbeeld meer en meer video's waarin medewerkers over een dag uit hun leven vertellen. Je hebt er belang bij om erop te waken dat verhalen voldoende rijk zijn. Voor elk wat wils door toekomstige medewerkers vanuit verschillende invalshoeken aan te spreken.

Verhalen hebben de kracht om te inspireren, aan te zetten tot actie, te leren en zoveel meer. De toepassingsgebieden van verhalen zijn oneindig: van organisatie- en rol-ontwerp tot communicatie over datgene waarmee je de potentiële doelgroepen effectief aanspreekt.

Ik heb een methodiek ontworpen die ik story-matching noem. In die methodiek integreer ik binnen de verhalen naast het betekenisvolle verschil dat mensen maken ook de dimensies maturiteit en complexiteit. In dat laatste zit uitdaging en groei.

Mensen zijn niet alleen op hun absoluut beste in de stretch van hun comfortzone, dit is ook de zone waarin hun groei zit. Zitten we te ver buiten de comfortzone, lopen we een risico op teveel stress. Ontbreekt de uitdaging echter compleet, dan lopen we een risico op verveling. In de stretch van de comfortzone wordt 'stress' ervaren als 'uitdaging'. Daarom bieden wij een rol altijd in de vorm van twee verhalen aan, waarbij het tweede verhaal een soort complexiteitsevolutie is van het eerste verhaal. Dit is de meest effectieve manier om vanuit een proces dat al pre-selectief van aard is meer geschikte instroom te genereren.



Comfort zone (te veel = Bore-out)
 Als je me alleen maar aanwerft voor wat ik al kan, dan dood je mijn goesting, engagement en groei.

Optimale Performantie / InFlow zone
 De 'stretch' van de comfort zone. Hier vergeet ik alle tijd en ben ik 'InFlow'.

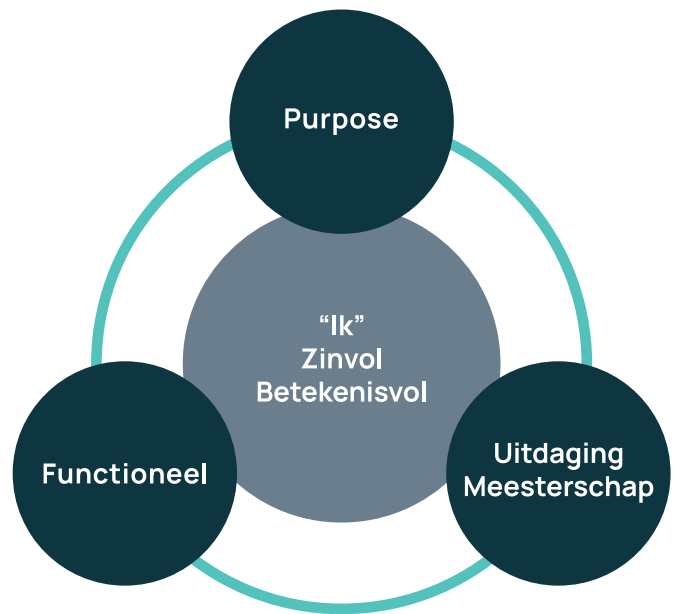
Zone van nabije ontwikkeling
 Een uitdagend team, dialoog, feedback, ontwikkeling,... Laat me hier niet los want ik moet nog leren.

Burn-out & angst
 Ik ben niet langer in staat om te zien wat er is en wat er moet gebeuren. Ontwikkeling wordt onmogelijk.

Figuur 4.1 4 verschillende zones

Verhalen maken het mogelijk om betekenis te geven aan het verschil dat medewerkers kunnen maken en dat zorgt voor aantrekkingskracht. In het vorige hoofdstuk hebben we gesproken over de doorbraken-lens en hoe je dit kan doorvertalen. Door vanuit die lens vragen te formuleren en over die vragen met verschillende stakeholders na te denken, kan je een attractieve purpose bouwen. Met verhalen kan je de uitdagingen binnen deze Purpose concreet maken en integreren in goede rol ontwerpen. Op het functionele domein mik je best op een minimale horizontale spreiding in je rol design. Als je een goede verkoper wil aantrekken, weet dan dat die van nature meestal weinig aangesproken worden door al te veel administratie, terwijl sterke administratieve medewerkers zich meestal weinig aangesproken voelen om te overtuigen

en te verkopen. Door de communicatie te beperken naar de essentie van het verschil dat vanuit een rol gemaakt wordt, maar dit wel vanuit meerdere perspectieven zoals hoger beschreven, vang je dit soort functionele drempels op.



Figuur 4.2 Waarvoor kiezen mensen?

4.5 The employee journey & employer branding

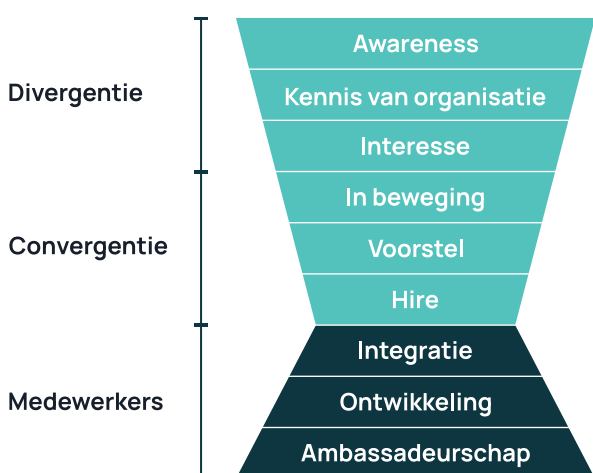
In de introductie heb ik kort de wetenschap achter rekrutering aangehaald. Vandaag spreken we veel meer over employer branding, wat in essentie een meer integratieve aanpak is (rekrutering is deel van employer branding).

Je mag best stellen dat rekrutering-aanpakken een gelijkaardige evolutie kennen als sales-aanpakken. Het is vandaag bijna 'not

done' om nog koud te prospecteren. Is het dan nog wel oké om mensen koud te benaderen? Veel kandidaten denken daar vandaag anders over. Employer branding gaat over manieren om van koude contacten, die veelal niet geapprecieerd worden, warme contacten te maken. Een expert beschreef employer branding onlangs in vier simpele stappen:

- 1 maak de eigen medewerkers trots,
- 2 geef ze de kans om hun verhaal te brengen,
- 3 wakker het enthousiasme over je bedrijf aan,
- 4 verwelkom nieuwe talenten in je organisatie.

In de kern dienen we opnieuw te vertrekken vanuit een 'juiste medewerker'-filosofie. Van juist profiel naar juiste medewerker is een omkeren van de logica. Een bottom-up aanpak zet de 'juiste medewerker' centraal (zie 'hire' in onderstaande figuur). Zorg ervoor dat je aanpak vertrekt vanuit de bijdrage die werkelijk gerealiseerd dient te worden. Een aantrekkelijke purpose, een aantrekkelijke uitdaging, een aantrekkelijk rol design, ... en laat dan een druppel effect toe. Bouw triggers in elke fase. De mogelijkheden zijn onbegrensd. Hoe geïntegreerder de aanpak, hoe beter de resultaten zullen zijn.



Figuur 4.3 Employer Branding Zandloper Model

Divergentie: spread the message

Afhankelijk van het type rol is het ene kanaal gepaster dan het andere. Geprinte media, LinkedIn, Facebook, de bushokjes op straat, ... de grenzen zijn vrijwel onbeperkt en vandaag kan je met weinig middelen al behoorlijk wat realiseren. Er bestaat in dit geval ook niet zoiets als te veel. Zelfs veel van de algoritmes die LinkedIn en Facebook hanteren zijn gebaseerd op hoeveel likes je op de verschillende posts hebt kunnen verzamelen. Denk na over content, groepeer content, formuleer telkens een sterke 'call-to-action' (CTA). Alle principes die uit de wereld van communicatie komen, zijn hier perfect van toepassing. Zorg ook voor een goede integratie met de eigen website.

Convergentie: het rekruteringsproces

Ik had onlangs een afspraak bij een potentiële leverancier. Exact één dag voor mijn afspraak kreeg ik een e-mail met daarin onder andere hun wifi code en informatie over waar ik kon parkeren. Ze wisten dat tijd kostbaar was en hadden ervoor gezorgd dat ik gebruik kon maken van hun faciliteiten, voor of na de meeting. Ik kwam binnen en werd als een koning ontvangen. Mijn naam en logo werden geprojecteerd met een welkomstboodschap. Hierna werd ik meegenomen en kreeg een huisgemaakt sapje en een warm doekje voor de handen. Ik was compleet weggeblazen. Na een korte en goede meeting werd ik naar buiten begeleid waar ik een goodiebag ontving met een krantje en een flesje water. Op dat flesje water stond: 'Please, accept our transparency as a gift'.

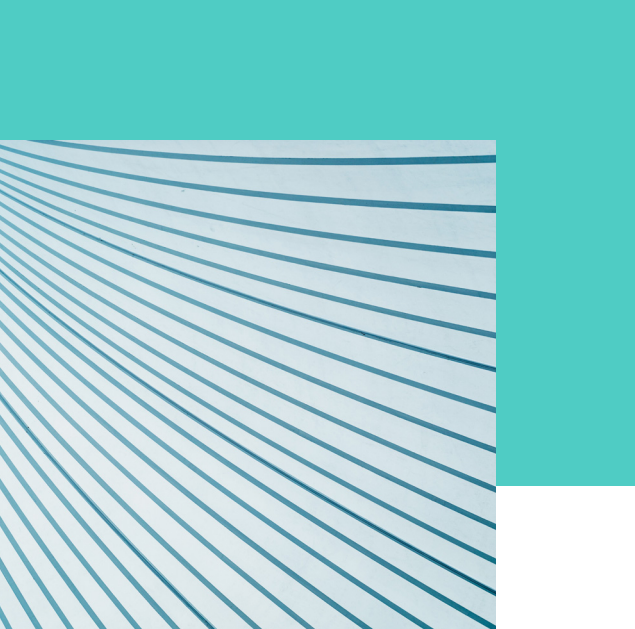
Dit verhaal heb ik al aan velen verteld. De ervaring is onvergetelijk en ze hebben mij tot een instant ambassadeur gemaakt. Eén les vergeet ik nooit: details maken een enorm verschil!

Maak van je rekruteringsproces een blijvende herinnering. Niet alleen zal je aanwervingsratio stijgen; kandidaten zullen je niet vergeten en zullen ambassadeur voor je worden.

Een aantal basistips waarmee je een verschil maakt:

- Geef altijd feedback en onderzoek hoe je deze waardevol kan maken.
 - Wees altijd transparant; je kan beter op het einde van een gesprek uitleggen waarom iemand vandaag niet fit, dan iemand 'on hold' te zetten.
 - Hou het proces zo kort mogelijk. Een interessante studie heeft aangetoond dat 'star-performers' een bedrijf als incompetent gaat beschouwen als het rekruteringsproces niet goed loopt. De kandidaten die eerder een 'low-performers' profiel hebben gaan daardoor nog meer aan zichzelf twijfelen, dus hen help je ook niet met een langlopend proces. Tracht daarom ook zo weinig mogelijk stappen in het proces te steken.
 - Formuleer een concrete en duidelijke call-to-action op het einde van elk gesprek.
- Upfront contract; een upfront contract creëert een sterke buy-in en verhoogt je kans op effectieve aanwerving. Het zou er als volgt kunnen uitzien: "Voor we het voorstel concreet op papier zetten; als het voorstel zou bestaan uit ... Is dit dan voldoende voor u om effectief de stap te zetten?" Andere belangrijke vragen zijn: "Welke zorgen zijn er? Stel dat je de stap zou zetten, wat is dan het ergste dat zou kunnen gebeuren?" Leg de link met de fase van persoonlijke ontwikkeling.
 - Details matter: een opeenstapeling van hele kleine en ogenschijnlijk onbelangrijke details kunnen een enorm verschil maken in het gevoel waarmee de kandidaat een gesprek afrondt.
 - Als laatste tip: je kan je gesprek op een out-of-the-box manier opbouwen met aandacht voor maturiteit en complexiteit. Je hebt dan niet alleen een betere voorsteller, je zal ook blijven plakken in het geheugen van je kandidaten.





4.6 Samenvattend

Verander de logica van waaruit je medewerkers wil aantrekken. Er zijn heel wat aanpakken van waaruit je de eigen medewerkers engageert, motiveert & inspireert en tegelijkertijd attractief wordt voor toekomstige medewerkers. Bied uitdaging, zet de werkintrinsieke factoren in de verf en communiceer zo min mogelijk over werkextrinsieke aspecten. Laat medewerkers zichzelf selecteren door een zelf-selectieve aanpak (bijv. vanuit verhalen) te bouwen. Goede medewerkers zullen bovendien op hun beurt veel actievere ambassadeurs worden.

Effectieve communicatie vertrekt vanuit het verschil dat medewerkers dienen te maken. Maak dat verschil zinvol en betekenisvol en organiseer je als bedrijf zodanig dat dit in overeenstemming is met wat we als mens werkelijk willen. Ik garandeer je dat jouw bedrijf dan als vanzelf zal groeien en je geen rekruteringsbureaus (meer) nodig hebt.

5. Antwoorden op de essentiële uitdagingen

In de inleiding hebben we gesproken over een aantal essentiële uitdagingen. We hebben je in de hoofdstukken daarna de kaders aangereikt die nodig zijn om oplossingen te kunnen aanbieden. In dit hoofdstuk wil ik de cirkel graag rond maken. Voor iedere essentiële uitdaging wordt een mogelijke aanpak beschreven.

5.1 “We vinden het juiste profiel niet”

Zoals Einstein ooit zei:

“**Given one hour to save the planet, I would spend 59 minutes understanding the problem and one minute resolving it.**”

We creëren dit probleem vaak zelf door het perspectief van waaruit we kijken. Verander je lens van ‘juist profiel’ naar ‘juiste medewerker’. Zolang je kiest om te selecteren op basis van ervaring, vaardigheden, achtergrond en diploma's, loop je een enorm risico om echte star-performers te missen.

Het is begrijpelijk dat we het beste voorhebben met onze organisatie en erop willen werken om alleen de best mogelijke medewerkers aan te werven. De voorspellende waarde van klassieke selectie is echter beperkt en onvoldoende voor de toekomst van werk. Door een selectieproces te installeren dat sterker inzet op complexiteitshantering en maturiteit krijg je een veel sterkere voorspeller van succes. Bouw je verhaal rond de bijdrage (het verschil) dat een medewerker dient te realiseren en bouw een aantrekkelijke 'purpose' als organisatie.

5.2 “Er is maar weinig instroom of reactie op de vacature”

De reden van dit probleem is dat kandidaten zich minder aangesproken voelen door de functiebeschrijving. Klassieke communicatie vertrekt vanuit een taken- en activiteitenlogica. Dat wordt door de kandidaten als weinig zinvol of betekenisvol gepercipieerd. Er is een opkomst van employer branding bureaus die wel inzetten op verpakking (bijv. het gebruik van filmpjes), maar waar de inhoud niet altijd in overeenstemming is met de verpakking. Het effect dat dit heeft in het verhogen van instroom is slechts tijdelijk.

Met de storymatching-methodiek creëer je zowel inhoud als verpakking die inspeelt op wat 'de juiste medewerker' zinvol vindt en wat attractief is. Daardoor bereik je de juiste doelgroepen op een effectieve manier.

5.3 “Kandidaten haken af en gaan niet in op loonvoorstellen”

Opleidingen, een goed loon, 'new-way-of-work', work-life balans, ... zijn een vanzelfsprekendheid geworden voor kandidaten. Als werkgever beseffen we dit vaak niet genoeg of communiceren we op een manier die niet juist overkomt.

Veel organisaties die de eerste stappen zetten in bijvoorbeeld de mogelijkheid aanbieden om van thuis uit te werken, gaan in hun communicatie hier de nadruk op leggen en worden paradoxaal daardoor als minder aantrekkelijk gezien.

Het communiceren over veel werkextrinsieke factoren laat intuïtief mogelijk de indruk dat dit nog niet echt in het DNA van een bedrijf zit. Je bouwt de communicatie best rond werkintrinsieke factoren. Topics rond bijv. collectieve intelligentie, een sterke visie en een sterke organisatie van samenwerking kan in veel gevallen erg aantrekkelijk zijn. Er zijn heel wat manieren waarop je een attractief klimaat laat schitteren dat bovendien de organisatie op een waarheidsgetrouwe en authentieke manier representeert.

Een sterke purpose gebouwd vanuit een doorbraken-lens is een noodzakelijke voorwaarde om als organisatie aantrekkelijk te zijn. Waak er wel over dat de inhoud van de communicatie de realiteit representeert. Er is op lange termijn niets zo schadelijk als de realiteit anders representeren dan ze is : “Walk the talk” en “talk the walk”.

5.4 “Medewerkers blijven niet”

In een klassieke logica lopen we het risico dat we medewerkers 'kopen'. Beslissingen worden dan zowel door werkgever als werknemer vanuit werkextrinsieke factoren gemaakt. Tenzij medewerkers echt in een gouden kooi terecht komen (wat je als werkgever al helemaal niet wil), gaat de match vaak suboptimaal zijn, in die zin, dat je medewerkers niet aanwerft in de stretch van hun comfortzone (de optimal performance zone).

Mensen ervaren te veel stress of ervaren verveling, verlaten het bedrijf of nog erger : worden (langdurig) ziek. Dit kost handenvol geld. Niet alleen heb je zelf veel tijd gestoken in de rekrutering, je mist ook inkomsten omdat er werk blijft liggen, de huidige medewerkers worden extra belast omdat ze het werk moeten bijpakken, je verliest tijd en moet opnieuw opstarten.

Met een aanpak waarin je de reële uitdaging (complexiteit van de rol) in overeenstemming brengt met de ontwikkelingsfase waarin iemand zich bevindt (de complexiteit die iemand aankan), vang je dit op. Dat betekent dat je complexiteit en maturiteit niet alleen in beschouwing neemt, maar zelfs centraal zet.

5.5 “De medewerker lost de verwachtingen niet in”

Medewerkers worden het sterkst geëngageerd, gemotiveerd en zijn het meest performant in de stretch van hun comfortzone. Door de verwachte bijdrage van een rol zinvol en betekenisvol te maken, spreek je toekomstige medewerkers aan op het verschil dat ze maken. Kandidaten gaan zich van nature uit sterker aangetrokken voelen door datgene waarin ze kunnen groeien, maar waarvan ze zich wel een beeld kunnen vormen over hoe ze de uitdaging zouden aangaan.

Door een betere match vang je bovendien meteen nog een aantal uitdagingen op. Naast het feit dat medewerkers beter zullen presteren en gemotiveerder zullen zijn, zullen ze een betere ambassadeur zijn en zal het verloop en verzuim meetbaar verlagen. Dit komt ook de samenwerking ten goede.



5.6 “De medewerkers dragen geen ambassadeurschap uit”

We stellen in eender welke sector en eender welke rol telkens opnieuw vast dat zowel in sales als rekrutering de beste bron van instroom het eigen netwerk is. We begrijpen natuurlijk dat het eigen netwerk alleen vaak onvoldoende is. Toch heb je er als bedrijf alle baat bij om intrapreneurship volop te stimuleren.

Veel bedrijven verwachten dat ze met eenvoudige interventies ('single shots' zoals incentives) dit probleem kunnen tackelen, maar zo werkt dit niet. De activiteiten die nodig zijn behoren niet tot de standaard workload van de medewerkers en de berg lijkt vaak te groot om te beklimmen.

Maak de acties klein, concreet, tastbaar en eenvoudig te implementeren. Wees transparant en zie employer branding vanuit een veel bredere insteek. Creëer content die verder gaat dan de vacatures en creëer content waarmee je ook de eigen medewerkers inspireert. Vertel over de sector en over trends die zich manifesteren. Betrek medewerkers bij content-creatie en zet creativiteit in de picture. Zet tools en instrumenten in om engagement zichtbaar te maken en zorg dat deze verder gaan dan enkel rekrutering.

Zorg dat het delen van vacatures slechts één van de opties is om toegevoegde waarde te creëren. Beschouw groei vanuit het eigen

netwerk niet als een doel, maar als een neveneffect. Maak de drempels laag (door zeer concrete stappenplannen). Bijv. wekelijks één link waarop je één simpele actie vraagt. Je zal verbaasd zijn hoeveel medewerkers hieraan willen bijdragen.

5.7 Hoe kan je employer branding inzetten om goede medewerkers aan te trekken?

Je zou dit probleem kunnen herformuleren als: de employee journey is weinig doordacht. In dit boek is weinig uitgeweid over de employee journey (onderstaande figuur diept de verschillende stappen wat verder uit).

De boodschap is ook hier: draai de logica om, ga van een funnel naar een zandlopermodel. Vertrek niet langer van 'het juiste profiel' maar vertrek van de essentie van de rol. Welk verschil moet een medewerker maken? Tot welke purpose dient hij bij te dragen? Wat is de cultuur van je organisatie?

Denk dan na wat dit betekent met betrekking tot nodige complexiteits-hantering en maturiteit. Bouw je boodschap en content hierrond op en bouw je verhaal vertrekkende van het midden ('hire') naar boven en onder uit.



Figuur 5.3 Employer Journey

6. Recruit

In dit hoofdstuk vat ik graag de essentie voor je samen, zodat we onze titelbelofte waarmaken.

- 1 Verander je logica van 'juist profiel' naar 'juiste medewerker'. Kijk niet naar de vaardigheden en ervaring waarover iemand beschikt, maar oordeel over de mate waarin iemand met complexiteit omkan en de maturiteitsfase waarin iemand zich bevindt.
- 2 Bouw een doorbraakvisie en zet deze centraal in de creatie van content voor social media.
- 3 Bouw je rollen en communicatie zodanig op, dat deze vertrekken van het verschil dat een medewerker binnen de rol dient te maken. Maak dit verschil betekenisvol en uitdagend. Bouw je communicatie op rond werkintrinsieke elementen (uitdaging, groei, evolutie).
- 4 Ga van een recruitment funnel naar een recruitment zandloper model. Bouw 'touchpoints' en 'triggers' op elk niveau. Details maken een enorm verschil. Wees creatief en 'durf' non-conformistische boodschappen te creëren. Formuleer ten allen tijde een duidelijk CTA (call-to-action).
- 5 Door een goede employee journey op te zetten zorg je ervoor dat toekomstige medewerkers zichzelf gaan selecteren. Wees creatief in je selectieproces en creëer een

Mijn belofte

Implementeer de inzichten die in dit boek worden aangereikt en jouw bedrijf zal als vanzelf groeien.

Gratis aanbieding

Wil je eens een externe sparring partner om te bespreken hoe deze concepten in jouw bedrijf (nog beter) kunnen toegepast worden?

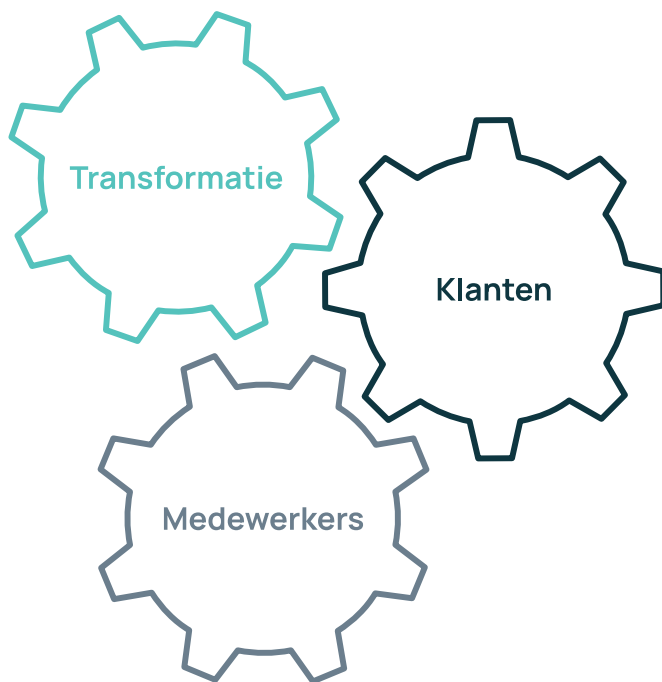
Heb je vragen over onze methodieken of heb je zin gekregen om samen te werken.

Stuur een mailtje naar recruit@connect-hc.com en we nemen contact met je op.

7. Over Connect Human Capital

Sinds 2008 werkten we hard om mensen een werkplek te bezorgen waar ze zich ten volle kunnen ontplooiën, ze hun talent kunnen laten schitteren en ze het verschil kunnen maken. Die mensen vinden we dankzij onze mix van zowel vernieuwende en beproefde methodieken. Uit onze innovatieve aanpak vloeide Holix voort.

Holix software bestaat uit een organisatie-spiegel en een verhaallijn-generator. Met de spiegel maak je vlijmscherpe analyses en ontwikkel je de organisatie, met de verhaallijn-generator transformeer je de klassieke rolbeschrijving naar een inspirerend verhaal. Zo bouw je een droomrol!



8. Dankwoord

De mensen die ik dien te bedanken zijn zo talrijk dat de plaats die ik ervoor heb in dit boek te kort is. Een grote dank aan de vele experts die mij voedsel voor groei cadeau hebben gedaan, de klanten waaruit ik oneindig veel real life inspiratie heb geput en de fantastische reis die ik met vele HR-professionals heb mogen afleggen.

Als laatste en meest belangrijke stakeholder van dit boek, wil ik jou als lezer bedanken.

Dank je wel voor de aandacht en interesse in een onderwerp dat ons nauw aan het hart ligt. Mocht je [feedback](#) willen delen, dan zal deze met dankbaarheid ontvangen worden.

9. Referentielijst

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). "Flow: The psychology of optimal experience." New York: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003). "Good business: leadership, flow, and the making of meaning." New York: Viking.

White, Alasdair (2009). "From Comfort Zone to Performance Management: Understanding Development and Performance. White & MacLean Publishing. ISBN 978-2-930583-01-3."

White, Alasdair (1 December 2009). From Comfort Zone to Performance Management: Understanding Development and Performance. White & MacLean Publishing. ISBN 978-2-930583-01-3.

Ariely, Dan (2016) 'Payoff, The Hidden Logic That Shapes Our Motivations.' Simon & Schuster / TED ISBN 9781501120046

Pink, Daniel (2009) 'Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.' ISBN 978-1-59448-884-9.

Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael A. (2013) 'The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation.'

De Visch, Jan (2010). "The Vertical Dimension: A Blueprint to Align Business and Talent Development 's" ISBN 978-94-9069-538-5

De Visch, Jan (2014). "Leadership: Mind(s) Creating Value(s)"

Kegan, Robert; Lahey, Lisa Laskow; Miller, Matthew L.; Fleming, Andy; Helsing, Deborah (2016). An everyone culture: becoming a deliberately developmental organization. Boston: Harvard Business Review Press.

Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982, ISBN 0-674-27231-5

Kegan, Robert; Lahey, Lisa Laskow (2009). Immunity to change: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press.

Laske, O. E. (2008). Measuring hidden dimensions of human systems: Foundations of requisite organization. Interdevelopmental Institute Press.

Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2006, ISBN 0-9776800-0-2

Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, ISBN 978-09776800-6-1

Bhaskar, Roy: Dialectic. The pulse of freedom. Verso, London & New York (1993), ISBN 0-86091-368-6.

- Basseches, Michael: Dialectical thinking and adult development. Ablex Publishing, Norwood, NJ 1984, ISBN 0-89391-017-1.
- Jaques, E. (1989). Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership. Arlington, VA: Cason Hall.
- Jaques, E. (1998). Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. Cason Hall & Co Pub.
- Schein, Edgar H.: Process consultation revisited. Addison-Wesley, Reading, MA 1999, ISBN 0-201-34596-X
- Hill, Linda A., Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback. (2014) "Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation". Boston: Harvard Business Review Press.
- Watkins, Alan (2013) Coherence: "The Secret Science of Brilliant Leadership"
- Stabell, Charles B., and Fjeldstad, Ø. "Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks" Strategic Management Journal 19. abstract 1998
- Bidh  Amar (2000) "Origin and Evolution of New Business"
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 53(3), 41.
- Capelle, R. G. (2013). Optimizing Organization Design: A Proven Approach to Enhance Financial Performance, Customer Satisfaction and Employee Engagement. John Wiley & Sons.
- Hoebeke, Luc (1994) "Making Work Systems Better: A Practitioner's Reflections", John Wiley & Sons, ISBN 0471942480
- Clement, S. D., & Clement, C. R. (2013). It's All About Work: Organizing Your Company To Get Work Done.
- Winslade, J., & Monk, G. D. (2008). Practicing narrative mediation: Loosening the grip of conflict. John Wiley & Sons.
- Brooks, A. C. (2008). Gross national happiness: why happiness matters for America--and how we can get more of it. Basic books.
- Margaret Parkin, (2006) "Tales for Change: Using Storytelling to Develop People and Organizations", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 20 Issue: 3, doi: 10.1108/dlo.2006.08120cae.001
- Brown, J. S. (2005). Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21st century organizations and management. Routledge.
- Taylor, S. S., Fisher, D., & Dufresne, R. L. (2002). The aesthetics of management storytelling A key to organizational learning. Management Learning, 33(3), 313-330.

Winslade, J., & Monk, G. (2000). Narrative mediation. A New Approach to Conflict Resolution. San Francisco.

Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Nelson Parker.

Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The revolutionary management system that Abolishes hierarchy. Penguin UK.

Boyd, G., & Laske, O. (2018). Human Developmental Processes as Key to Creating Impactful Leadership. In Distributed Leadership (pp. 205-241). Palgrave Macmillan, Cham.

Recruit

Van 'juist profiel' naar 'juiste medewerker' vraagt nieuwe paradigma's én een nieuwe blik op de wereld. Veelal baseren we onze keuzes (onbewust) op valse zekerheden. Aan de hand van concepten, metaforen en concrete cases word je geïnspireerd, om naast de bestaande lenzen, ook vanuit nieuwe brillen te kijken. Door de tips uit dit boek toe te passen slaag je erin om met je bedrijf succesvol te groeien en waarin de juiste medewerker het verschil kan maken.

Connect Human Capital heeft een methodiek ontwikkeld om personeel niet louter op basis van werkervaring, expertise en diploma's te selecteren. We schenken vooral aandacht aan de sociaal-emotionele maturiteit van personen en de mate waarin ze complexiteit aankunnen. We doopten onze methodiek "storymatching" omdat we aan de hand van verhaallijnen de menselijke interacties op de werkvloer in kaart brengen. Met deze methodiek zetten we resoluut in op goede matching én succesvolle aanwervingen!

connect-hc.com

*Jan Beyen is founder van
Connect Human Capital
en bedenker van de
software achter Holix.*

