

- Operations
- RONDETAfel REKRUTEREN

‘Feedback is een uiting van je waarden’

Sterke bedrijfswaarden en een unieke bedrijfscultuur: dat laat je de kandidaat voelen en beleven in het aanwervingsproces. Sollicitanten hechten er opvallend meer belang aan. Let op: zorg ervoor dat de aanwervende managers in uw organisatie het verhaal op een consistente manier uitdragen.

TEKST: GERT VERLINDEN

De determinerende factor van gelukkige en productieve medewerkers? “Dat zijn ongetwijfeld de waarden en cultuur van je organisatie”, steekt **Charlotte Castelein** van Bakker & Partners van wal. Ze verwijst ter illustratie naar jobadvertenties. “Bedrijven beschrijven zichzelf in verhouding minder vanuit hun activiteiten, maar des te meer steunend op hun waarden en cultuur.”

Hanne Daemen van Arcadis wijst op de directe en indirecte kost van een verkeerde aanwerving. “Een medewerker die niet past in je bedrijf, beïnvloedt de werkomgeving ten nadele van productiviteit en rentabiliteit.” Ze haalt het voorbeeld aan van een projectleider die een windmolenpark inplant. “Niet alleen de technische vaardigheden tellen mee, maar ook de toepassing van de waarde integriteit om op een correcte manier om te gaan met klachten of protest van buurtbewoners.”

Een kanttekening komt van **Karl Vansteenkiste** van Sanofi. Hij pleit er voor om eerst messcherp te definiëren wat de waarden en cultuur precies betekenen. “Kijk niet naar de lijst van waarden op de pancarte aan de receptie, wel naar wat de gemeenschap van werknemers onderschrijft.” De Sanofi Groep besteedde tien maanden aan een collectieve oefening om het DNA van de organisatie vast te leggen. “Het beeld dat we naar buiten uitdragen, is gegarandeerd dat wat medewerkers ervaren als ze binnenkomen.”

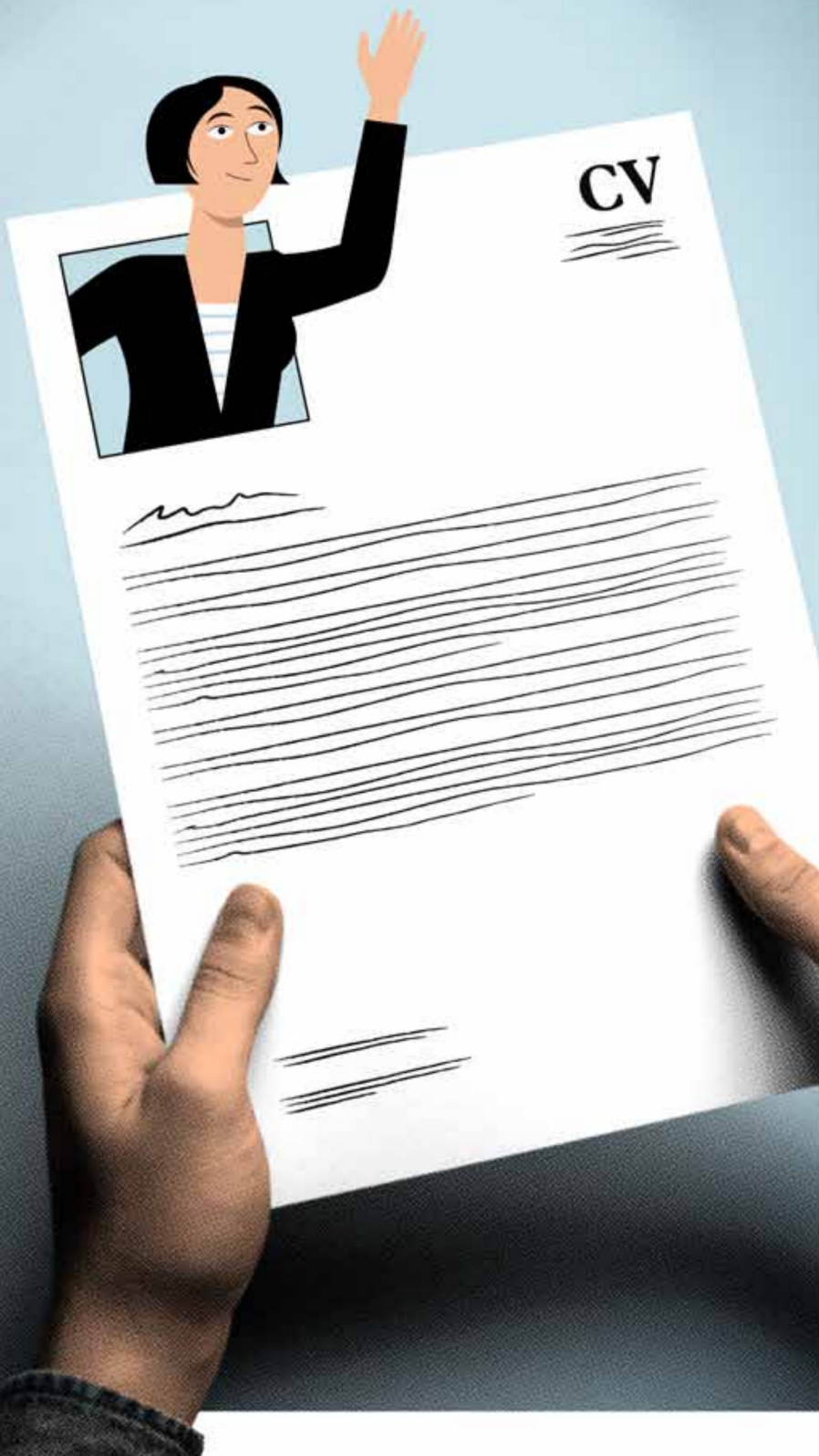
DIVERSITEIT IN DENKEN

Telenet toetst in het aanwervingsproces vijf bedrijfswaarden af bij sollicitanten. Al nuanceert **Nabil Bazzaz** het gewicht van die oefening. “Een culturele *fit*

‘Het belang van een oprecht werkgeversmerk is essentieel’

Charlotte Castelein

'Hoe een sollicitant de candidate experience beleeft, moet consistent zijn met je waarden'
Karl Vansteenkiste



is belangrijk, maar een culturele *add* is nog belangrijker. Je hebt als organisatie nood aan diversiteit in denken: ook die medewerkers brengen een meerwaarde. Wij wijzen een kandidaat niet noodzakelijk af wanneer er geen perfecte culturele fit is.”

Net zoals **Karl Vansteenkiste** is ook **Nabil Bazsaz** voorzichtig met de definitie van cultuur. “In elk bedrijf tref je subculturen aan, bijvoorbeeld de verschillen tussen een ICT- en marketingdepartement. Net zoals er ook verschillen in leiderschapsstijl bestaan.”

Katrien Fabry van Go4Jobs plaatst naast een competentiecheck ook waarden en cultuur hoog op de criterialijst in het aanwervingsproces. Het bedrijf heeft een boontje voor gepassioneerde medewerkers. “Eerst de passie, dan de job: die filosofie draag je uit naar collega’s en klanten. We stimuleren kandidaten om op zoek te gaan naar hun persoonlijk waardenpatroon, erover na te denken en te evalueren of ze werkelijk passen bij onze organisatie.”

Die ervaring biedt Bakker & Partners ook aan kandidaten die solliciteren voor een interne job: “Laat hen in contact komen met collega’s en aanvoelen of ze passen in die context”, getuigt **Charlotte Castelein**. Het bedrijf bepaalde via interactieve oefeningen het organisatie-DNA. In een volgende fase aligneren ze bedrijfsprocessen zoals rekrutering, groeigesprekken en teamontwikkeling op de bedrijfswaarden.

HET BELANG VAN AQ

Hoe breng je waarden van een kandidaat in kaart? **Hanne Daemen** wijst naar *Strength Based Recruitment* als methode. “Polen naar energiegevers, talenten en intrinsieke motivatie zijn doeltreffend. Daarnaast interviewen we volgens de beproefde *STARR*-techniek, met een dubbele R want we bevragen ook het reflectievermogen van de kandidaat.” Tot slot voegt ➤

• Operations

• RONDETAFEL REKRUTEREN

- Daemen ook *AQ* toe als selectiecriteria: het aanpassingsvermogen van de potentiële nieuwe medewerker. “Het belang ervan neemt toe, kijk ook naar de inzetbaarheid van morgen.”

Charlotte Castelein maakt gebruik van de *Reflector Drives Test*: een niet-normatieve vragenlijst die peilt naar drijfveren van personen en in welke mate ze overeenstemmen met de bedrijfscultuur. Kandidaten schenken in de actuele tijdsgeest veel aandacht aan de betekenis van werk, aan hoe ze een bijdrage leveren aan de wereld. “Dat is een opvallende verschuiving sinds het afgelopen decennium”, merkt ze op. “Zowel in de profit- als de non-profitsector kijken kandidaten naar *purpose* en maatschappelijk belang.”

ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE

De technologie vindt haar weg in de bepaling van de culturele fit. **Melanie Deblanc**: “We maken gebruik van een app: een vragenlijst brengt je tot vijf persoonlijkheidskenmerken en een omschrijving van een bedrijfscultuur waar je als kandidaat het best openbloeit. We zoeken naar een match op het vlak van vaardigheden, waarden en cultuur, zowel langs de zijde van de kandidaat als van het bedrijf. Dat doen we ook voor freelancers: hun verblijf in een organisatie is eerder tijdelijk, maar ze denken actief mee, ook op het strategische terrein. Zo’n inclusieve aanpak past in een slimme *total talent management*-strategie.”

Katrien Fabry: “Loopbanen evolueren en loopbaanwaarden dus ook. We gebruiken een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst, de Career Fitness Profiler, ontwikkeld door een spin-off van de Universiteit Antwerpen. Het doel is om loopbaanwaarden in kaart te brengen en om met talentontwikkeling aan de slag te gaan. Belangrijke tip: steek voldoende tijd in het feedbackgesprek. Want waarden maken deel uit van iemands identiteit.”

Ook **Karl Vansteenkiste** wijst op het belang van kwalitatieve gesprekken. “Het gestructureerde selectiegesprek blijft een betrouwbaar instrument om te peilen naar iemands geprefereerde werkcultuur en hoe die persoon in te passen valt. De debriefing naar de kandidaat is tweerichtingsverkeer.”

“Technologie maakt een selectieproces efficiënter, maar de menselijke *touch* is onvervangbaar. Alles start met een open gesprek”, aldus **Charlotte Castelein**. Ze staat kritisch tegenover artificiële intelligentie. “Een



tool die volledig de menselijke aanpak overneemt, is vooralsnog onbestaande, zeker voor de profielen waar wij mee werken.”

Melanie Deblanc verfijnt: “Een *matching engine* op basis van AI zorgt voor snelheid en transparantie in je aanwervingsproces, maar het is finaal de mens die achter de schermen de beoordeling maakt van de waarden.”

Daar sluit **Hanne Daemen** zich bij aan: “Ik zie AI niet als een alleenstaand gegeven. Een robot is efficiënt voor een brede zoekopdracht naar potentiële kandidaten, maar het is de rekruteerder die de koppeling maakt met de beleving van de bedrijfswaarden.”

Om van een *longlist* naar een *shortlist* te komen, schakelt Sanofi technologie in. Uit een grote hoeveelheid video-interviews distilleert de artificiële intelligentie een ranglijst waarmee de rekruteerder vervolgens verder werkt. “De algoritmes komen op punt te staan, maar uiteindelijk beslist de mens”, stelt **Karl Vansteenkiste**.

AFSCHRIKKEN

Nabil Bazsaz toont een waarschuwend vinger. “Let op voor *bias*. Ik ben gezond sceptisch voor de tools: wie is de ontwerper? Hoe zijn ze opgebouwd? Met welk ideaalbeeld voor ogen? Het risico op vooringenomenheid is aanwezig.”

Karl Vansteenkiste: “Dat risico op *bias* van het verleden is inderdaad bestaande. We zijn als rekruteerder

‘Een culturele fit is belangrijk, maar een culturele add is nog belangrijker’

Nabil Bazsaz



'Steek voldoende tijd in het feedbackgesprek'

Katrien Fabry

—
Van links naar rechts
Nabil Bazsaz, *hr people partner Telenet*,
foto: Nabil Bazsaz,
Katrien Fabry, *hr-manager Go4Jobs*,
foto: Go4Jobs,
Melanie Deblanc, *business development manager Gighthouse*,
foto: Gighthouse,
Charlotte Castelein,
managing partner Bakker & Partners,
foto: Bakker & Partners

allemaal onbewust vooringenomen. De machines zijn nog niet voldoende verfijnd, maar toch leveren ze ons al een zichtbaar grotere vijver op van kandidaten.”

Het gebruik van slimme technologie hangt ook af van de doelgroep die je beoogt. **Charlotte Castelein**: “Onderzoek de meerwaarde voor je zoekopdracht. Technologie helpt bij de verwerking van de instroom, maar blijf ook alert voor een optimale kandidatenbeleving.”

Te veel technologie kan de drempel tot solliciteren ook verhogen. **Hanne Daemen**: “In onze sector zullen we er technische profielen eerder mee afschrikken. We zijn blij als we met hen in contact komen. Hoe meer stappen in het aanwervingsproces en hoe meer ze zich moeten blootgeven, hoe groter de kans dat iemand afhaakt. We verkiezen een directe en persoonlijke aanpak, liefst *face to face*.”

BE A FRIEND

—
Bedrijven bevinden zich steeds vaker in veranderingsmodus. Die dynamiek beïnvloedt de cultuur en bijgevolg ook de *employee value proposition*. “Die passen we aan naar een 2.0-versie, gealigneerd met de strategie en met een bijbehorende transformatie van de bedrijfs-cultuur”, aldus **Karl Vansteenkiste**. Hij wijst ook op het spanningsveld dat zo kan ontstaan tussen realiteit en aspiratie. “Welk gedrag is vandaag zichtbaar en welke

voortgang wil je boeken? We monitoren hoe we ons op de arbeidsmarkt positioneren.”

Tijdens de pandemie bewezen de cultuur en de waarden hun nut. “Nu we op afstand werken, zijn die meer dan ooit gedragen en beleefd”, getuigt **Melanie Deblanc**. Ze verwijst naar de waarde *Be A Friend* bij haar werkgever. “Aan zo’n kapstok kun je verschillende welgekomen initiatieven ophangen.”

Hanne Daemen: “Waarden en cultuur leven constant. Het zijn processen, geen doelen. Arcadis groeit internationaal. Dat resulteert in een globale strategie, maar we houden rekening met regionale cultuurverschillen. Het is een meerwaarde nu we beseffen dat waarden divers zijn over landsgrenzen heen. Het eerste doel is om de globale gewenste cultuur kenbaar te maken, het tweede om van binnenuit op elkaar af te stemmen.”

LEIDERSCHAP

—
Katrien Fabry wijst op het belang van leiderschap: “Nieuwe medewerkers krijgen een cultuurtraining waar de ceo bij betrokken is. Onze zelfstandige uitzendondernemers dragen de waarden mee uit binnen hun teams. Hr is vooral een facilitator in dat proces.”

“Laat de kandidaat de sterke waarden zoals integriteit, moed en respect voelen en beleven doorheen je aanwervingsproces”, adviseert **Karl Vansteenkiste**. ➤

- Operations
- RONDETAFEL REKRUTEREN



► “Wij verwachten van onze managers dat ze die uitstralen in alle interacties met kandidaten. De manier hoe een sollicitant de *candidate experience* beleeft, die moet consistent zijn met je waarden.”

Bij Arcadis vormen de aanwervende manager en de rekruteerder een complementair duo. **Hanne Daemen:** “In onze leiderschapstrainingen schenken we de nodige aandacht aan rekrutering: de STARR-interviewtechniek, de *bias*-valkuil, hoe je omgaat met moeilijke situaties tijdens een gesprek. Daarnaast legt iedere medewerker een jaarlijkse integriteitstest af met de bedoeling om te meten en te sensibiliseren: zo willen we de bedrijfscultuur in stand houden en versterken.”

GETUIGENISSEN

De werknemer vrijwillig, waarachtig en vrijuit laten vertellen hoe het is om te werken in een bedrijf. Het is een krachtige hefboom om je cultuur en waarden te verspreiden bij je doelpubliek. **Charlotte Castelein:** “Getuigenissen op bedrijfswebsites of sociale media volgen meestal een script, maar ze bewijzen hun verdienste voor een kandidaat die de intentie heeft om te solliciteren. Als zogenoemde derde partij tussen kandidaat en klant, merk ik bij Bakker & Partners het verschil tussen wat een klant online propageert en wat een kandidaat werkelijk beleeft. Zowel positieve als kritische verhalen op het vlak van de reputatie spreken we grondig door. Het belang van een oprecht merk is essentieel.”

Karl Vansteenkiste: “De meerderheid van onze aanwervingen gebeurt via een externe partner. Dat lukt

prima omdat die partij perfect is gealigneerd en ingebed op het vlak van kandidatenbeleving, *employee value proposition*, bedrijfswaarden en culturele fit.”

FEEDBACK

Exitgesprekken met vertrekkende medewerkers vormen een leerrijke spiegel van je bedrijfscultuur. Net zoals feedback aan sollicitanten. “De aanwezigheid van feedback en de kwaliteit zijn een uiting van je bedrijfswaarden” stelt **Charlotte Castelein.** “Elke sollicitant hoort feedback te krijgen. Als het kan zelfs gepersonaliseerd.”

Melanie Deblanc: “De termijn waarbinnen sommige kandidaten een antwoord ontvangen, is soms schrijnend. In onze *business* telt elke dag.”

Katrien Fabry: “Kandidaten schrikken wanneer je hen op een respectvolle manier telefoneert om te informeren dat het selectieproces stopt. Authentiek en eerlijk zijn kan confronterend overkomen, maar finaal appreciëren ze dat wel.”

Gaat de aandacht voor waardenbeleving en culturele fit overboord wanneer een kandidaat zich aandient voor een knelpuntvacature terwijl de oorlog om talent woedt? **Hanne Daemen:** “Stel jezelf altijd de vraag: loont de aanwerving op lange termijn? Ik wil voorkomen dat ik de zoektocht over zes maanden moet hervatten. Daarom bieden we een toegankelijke persoonlijkheidsvragenlijst aan: het is een handige tool om met een minder verbale kandidaat in gesprek te gaan. Ik raad iedereen aan om als rekruteerder voortdurend te blijven afstemmen met de aanwervende manager.” ¶

‘Aanpassingsvermogen is belangrijk voor de inzetbaarheid van morgen’

Hanne Daemen

—
Van links naar rechts
Karl Vansteenkiste,
head of talent Europe Sanofi,
foto: Sanofi,
Hanne Daemen, *talent*
acquisition specialist Arcadis,
foto: Hanne Daemen