

Inhoud

Inleiding 13

1 De sollicitatie-ijsberg 15

- 1.1 Onder en boven water 16
- 1.2 Werving en selectie anno nu 18
'Op zoek naar de juiste mensen voor de Rabobank'
door Gerlinde Silvis 28

2 Gunnen 31

- 2.1 Wat is gunnen? 31
- 2.2 Het Multidisciplinaire Gunningswiel 34

3 De basis: de as van het Multidisciplinaire Gunningswiel 39

- 3.1 Wie ben ik? 39
- 3.2 Wie wil ik zijn? 57
'Voelen, denken, doen!' door Remco Claassen 64

4 Zichtbaarheid: zien en gezien worden 67

- 4.1 Wie is je doelgroep? 68
- 4.2 Wat is je boodschap? 69
- 4.3 De wereld van LinkedIn 70
- 4.4 Facebook voor het delen van privé zaken 75
- 4.5 Twitter, het snelle medium 77
- 4.6 Zien en gezien worden op internet 78
- 4.7 Face-to-face zichtbaarheid 79
'Het belang van zichtbaarheid en vindbaarheid online'
door Jacco Valkenburg 82

5 Contact: ook dat kun je voorbereiden 85

- 5.1 Eerste indruk: binnen 30 seconden **85**
 5.2 Hoe win je vertrouwen en commitment? **88**
 5.3 Solliciteren **95**
 'Eerste indruk' door Tineke Huizenga **96**

6 Afstemming: zoek de overeenkomsten en doe er iets mee 99

- 6.1 DISC **99**
 6.2 In gesprek met een open houding **105**
 'Birds of a feather flock together' door Heleen van Bruggen **108**

7 Kennis: laat zien hoe goed je bent 111

- 7.1 Maak een gunfactorverhogend cv **111**
 7.2 Je verbluffende sollicitatiebrief **115**
 7.3 Sollicitatiegesprek zonder nagelbijten **121**
 7.4 Maak jezelf zichtbaar en vindbaar op LinkedIn **126**
 'Netwerken via LinkedIn' door Aaltje Vincent **132**

8 Gedrag: werk aan waardering 135

'De enige constante in het leven is de verandering'
 door Peer Wensink **141**

9 Relaties: het is net werken 143

'Onvoorwaardelijk geven' door Peter Hemmen **148**

10 Hoe nu verder? 151

- 10.1 Terugblik **151**
 10.2 Hoe breng je dit alles nu in de praktijk? **154**

Dankwoord **157**

Over Gertien Beijering **159**

Bronnen **161**

Bijlagen **163**

Inleiding



Waarmee kun je opvallen tussen al die andere sollicitanten? Hoe kun je de selectiecommissie positief beïnvloeden? Hoe maak je een goede eerste indruk? Hoe zorg je ervoor dat je naam blijft hangen? Welke factoren maken je cv en je brief onderscheidend? Op welke manieren kun je jezelf zichtbaar maken bij je doelgroep?

Wie denkt dat hij tegenwoordig nog soepel van de ene baan in de andere kan rollen, komt bedrogen uit. Solliciteren is een professionele aangelegenheid geworden waarin veel tijd en energie gaat zitten. Er wordt niet voor niets gezegd dat solliciteren een fulltime baan is. Je kunt iemand die een baan zoekt, het beste vergelijken met een freelance professional.

Ben jij zo iemand? Dan moet je net als een ondernemer netwerken, lobbyen en jezelf zichtbaar maken. Daarnaast moet je onderscheidend gedrag vertonen en relaties opbouwen, onderhouden en beheren. Ook persoonlijke marketing is belangrijk. Laat je omgeving concreet zien en horen wie je bent, wat je kunt, wat je wilt en welke meerwaarde je te bieden hebt.

Het doel van dit harde werk is het bemachtigen van die ene baan. Jouw persoonlijke gunfactor bepaalt grotendeels of anderen jou die baan geven of niet. Het mooie is dat je daar zelf invloed op hebt. Wat de gunfactor precies inhoudt en hoe je hem kunt verhogen, lees je in dit boek.

'Om iets te krijgen
wat je nog nooit had,
moet je iets doen
wat je nog nooit deed'



De sollicitatie-ijsberg

De manier waarop organisaties nieuw personeel werven, is de afgelopen jaren drastisch veranderd. Als ze een vacature hebben, maken ze minder gebruik van regionale kranten en de grote online vacaturebanken en zoeken ze steeds vaker via hun eigen netwerk.

Weinig werk, veel mensen

Wanneer het aanbod van sollicitanten groter is dan de vraag, en dat is tegenwoordig vaak het geval, worden organisaties overspoeld met sollicitaties als ze een vacature hebben, met name als ze de publiciteit opzoeken. Van al die sollicitanten blijkt vaak maar 5% geschikt voor de vacante functie. Zij hebben de juiste achtergrond, opleiding en ervaring en beschikken over de juiste persoonlijkheid. Daarnaast hebben ze een goede brief geschreven met een uitgebreide motivatie. De overige 95% moet op een passende manier worden afgewezen. Je kunt je voorstellen dat dit een arbeidsintensieve klus is. Gaan organisaties niet zorgvuldig met de afwijzingen om, dan ligt imagoschade op de loer, want teleurgestelde sollicitanten verspreiden al gauw nare berichten via sociale media.

Snel en goedkoop werven

Door subtiel en zichtbaar te werven in de kanalen waar organisaties de gewenste doelgroep zeker zullen aantreffen, kunnen ze op een efficiënte, directe en minder arbeidsintensieve

manier precies de mensen vinden die ze zoeken. Dit bespaart hun tijd en geld. Een veel gehoorde klacht is dat er zo weinig vacatures zijn. Dat klopt wanneer je alleen kijkt op vacaturepagina's op internet, in de krant en bij uitzendbureaus. Daar vind je ongeveer 25% van alle vacatures. De overige 75% van de openstaande functies wordt minder openbaar gemaakt. Organisaties plaatsen ze bijvoorbeeld alleen op hun eigen website of vullen ze in een vroegtijdig stadium alweer in met sollicitanten die ze via hun eigen netwerk hebben gevonden of die via open sollicitatiebrieven interesse in de organisatie hebben getoond.

1.1 Onder en boven water

De sollicitatie-ijsberg geeft inzicht in de (on)zichtbaarheid van vacatures en de manier waarop organisaties personeel werven.



Afbeelding 1.1 De sollicitatie-ijsberg

Van alle vacatures steekt 25% boven het water uit. Dit gedeelte is goed zichtbaar en makkelijk te vinden voor sollicitanten. De overige 75% van de openstaande functies is minder zichtbaar en bevindt zich onder de wateroppervlakte. Deze verhouding tussen zichtbare en onzichtbare vacatures geldt ongeacht of er een overschot of een tekort aan vacatures is.

Hoe werkt dat voor de organisatie?

Voor een organisatie is het gunstig om een vacature op een zo laag mogelijk niveau in de ijsberg in te vullen. Ze kan daarmee de tijdsinvestering en arbeidsintensiviteit laag houden en de kostenefficiëntie hoog. Gaat het om een specialistische functie, dan zal het niet altijd haalbaar zijn een vacature op een laag niveau in de ijsberg in te vullen. In een dergelijk geval schakelt een organisatie vaak een gespecialiseerd bureau in dat helpt bij het vinden van de juiste kandidaten.

Hoe werkt dat voor de sollicitant?

Hoe hoger in de ijsberg een vacature zichtbaar is, hoe meer concurrentie je als sollicitant hebt. Als iedereen de oproep kan zien, kan immers iedereen reageren. Naarmate je dieper onder water moet zoeken naar vacatures, wordt de arbeidsintensiviteit voor de sollicitant juist hoger. Het kost nu eenmaal veel tijd en energie om te netwerken en je zichtbaarheid te vergroten, zodat mensen aan je denken als er een functie vrijkomt. Je moet flink wat inspanning investeren voordat je er de vruchten van kunt plukken. Dit is het dubbel en dwars waard. Ik leg je in dit boek uit hoe het werkt.

1.2 Werving en selectie anno nu

Wanneer er te veel werk is op de werkvloer, is het de verantwoordelijkheid van het leidinggevend kader om te bepalen hoe dit wordt opgelost. In vergaderingen waarin de formatie ter sprake komt en waaraan teamleiders, managers, directieleden en HR-adviseurs (de beslissers en beïnvloeders) deelnemen, wordt hierover een besluit genomen. Diverse factoren hebben invloed op het besluit. Eerst wordt bekeken of het teveel aan werk van tijdelijke aard is. Gaat het om een piek? Dan kan er misschien met behulp van uitzendkrachten aan een oplossing worden gewerkt, of kan er intern met werkzaamheden worden geschoven, zodat de betreffende afdeling wat werk kan overdragen aan een andere afdeling. Deze laatste optie wordt ook bekeken als de toename van werk geen tijdelijk karakter heeft. Als dit allemaal geen reële opties zijn, wordt bezien of er voldoende financiële ruimte is om iemand aan te nemen. Zo ja, dan wordt er een vacature opgesteld. Vervolgens bepaalt het leidinggevend kader waaraan een nieuwe medewerker moet voldoen. Kwalificaties, competenties, kennisgebieden, opleidingen en denkniveaus worden vastgesteld. Ook aan de persoonlijkheid en de drijfveren van mensen worden tegenwoordig eisen gesteld. Een juiste teamsamenstelling bevordert immers de resultaten.

Intern zoeken

Eerst kijkt de organisatie of er intern geschikte medewerkers zijn. Ook kijkt ze naar medewerkers die in het verleden hebben aangegeven voor een nieuwe functie open te staan. Als er medewerkers zijn die voldoen aan het vastgestelde functieprofiel, worden zij benaderd om te zien of ze interesse hebben in de functie die vrijkomt. Ook publiceert de organisatie intern een vacature, zodat alle medewerkers de mogelijk-

heid hebben om te solliciteren. In tijden van boventalligheid binnen de organisatie kan het zelfs voorkomen dat boventallig verklaarde medewerkers voorrang krijgen op andere interne sollicitanten. Daarnaast gelden in sommige regio's samenwerkingsverbanden tussen diverse bedrijven. Medewerkers van aangesloten bedrijven kunnen solliciteren bij andere aangesloten bedrijven met als voordeel dat ze als interne sollicitant worden aangemerkt. Deze mensen hebben ten opzichte van externen een streepje voor op de overige sollicitanten. Mochten de beslissers en beïnvloeders in dit stadium besluiten dat er intern geen geschikte kandidaten zijn voor de vacante functie, dan wordt de recruiter (over het algemeen de HR-adviseur) ingeschakeld.

Zoeken via recruiters

Recruiters doen tegenwoordig steeds vaker een beroep op de offline en online netwerken van de organisatie. Sociale media als LinkedIn, Twitter en Facebook spelen hierbij een hoofdrol. Vaak hebben organisaties bedrijfspagina's aangemaakt in deze sociale media, die volop worden ingezet bij de werving van nieuw personeel, niet zozeer om er een vacature op te plaatsen als wel om zelf gebruik te maken van de middelen die de online platforms aanbieden.

Aangezien de meeste professionals een persoonlijke pagina op LinkedIn hebben, wordt dit medium het meest gebruikt om geschikte kandidaten te zoeken. LinkedIn heeft uitgebreide zoekfuncties waarvan recruiters dankbaar gebruik maken. Ze kunnen zoeken op functienamen, opleiding, werkgevers, etc. Dit levert een lijst op met namen van mensen die mogelijk aan het functieprofiel voldoen. Vervolgens kijkt de recruiter of daar mensen tussen staan die via de bedrijfspagina al interesse hebben getoond in de organisatie en of er medewerkers zijn

die gelinkt zijn met mensen op de lijst. Aan deze medewerkers vragen ze dan alvast een referentie over een mogelijk geschikte kandidaat. Alleen wanneer de referentie positief is, neemt de recruiter contact op met die kandidaat.

Ook van vakgroepen op LinkedIn maken recruiters handig gebruik. Wanneer ze zoeken naar kandidaten voor een specialistische functie, kijken ze rond in de groepen waar alleen mensen met een bepaalde opleiding of achtergrond zich bij mogen aansluiten. Opnieuw geldt dat recruiters een selectie maken van geschikte kandidaten en informeren bij medewerkers in de organisatie die met hen gelinkt zijn. Een voordeel van deze werkwijze is dat organisaties zelf al een voorselectie maken op basis van de informatie die ze op internet kunnen vinden over geschikte kandidaten. Google en bronnen als Facebook en Twitter worden daarbij natuurlijk niet overgeslagen. Daarnaast krijgen ze uit betrouwbare bron eventueel al een referentie. In deze fase kijken beslissers en beïnvloeders vaak ook in hun eigen netwerk of zij iemand kennen die heeft aangegeven op zoek te zijn naar een dergelijke functie. Dit kan hun tijdens een netwerkgesprek, via LinkedIn of via een gemeenschappelijke kennis verteld zijn.

Ook open sollicitaties die bij de organisatie zijn binnenkomen, worden opnieuw bekeken. Stuur je wel eens een open sollicitatie? Dan is het belangrijk dat je een goed onderbouwde motivatie schrijft waarin je duidelijk maakt waarom de organisatie jou aanspreekt, welke functie je wilt vervullen en welke meerwaarde jij te bieden hebt. Word je op papier geschikt geacht, dan gaat de recruiter je googelen en je aan een sociale media screening onderwerpen. Is de verkregen referentie positief en is er een authentiek beeld van je ontstaan, dan neemt de recruiter contact met je op.



Altijd vooraf bellen

Een open sollicitatiebrief wordt eerder in behandeling genomen als je vooraf contact hebt gehad met een interne beslisser of beïnvloeder en hiernaar verwijst in de eerste alinea. Bereid een dergelijk telefoongesprek goed voor. Het is immers de eerste indruk die je achterlaat. Laat blijken dat je in de organisatie hebt verdiept en dat je de informatie op internet hebt gelezen. Stel nuttige en informatieve vragen en geef aan dat je een open sollicitatiebrief wilt schrijven. Vraag of dit zinvol is en of je zijn/haar naam mag noemen in de brief.

In hoofdstuk 7 vind je meer informatie over hoe je een onderscheidend cv en een opvallende (open) sollicitatiebrief kunt opstellen. De bovengenoemde manieren van werven voorkomen lange sollicitatieprocedures en een arbeidsintensief traject voor alle betrokkenen. Dit is het moment waarop het voor jou als externe sollicitant interessant wordt.



Gericht contact zoeken

- Maak voor jezelf een Top 10 van bedrijven waar jij graag wilt werken.
- Kijk op LinkedIn of je mensen kent die bij dit bedrijf werken en leg contact. Zij kunnen jou vertellen wie binnen dit bedrijf de beslissers en beïnvloeders zijn. Weet je al precies welke functie je binnen dit bedrijf wilt en kunt vervullen, vraag dan ook gericht naar de naam van de manager die de afdeling leidt.
- Neem telefonisch contact op met deze manager (in hoofdstuk 5 geef ik daar tips over).
- Nodig de manager via LinkedIn uit om te linken.

- Houd de manager op de hoogte van je zoektocht via je update op de LinkedIn startpagina. Stuur af en toe een persoonlijk bericht.
- Meld je aan bij groepen op LinkedIn waar vakgenoten elkaar ontmoeten en meng je in de discussies die daar gaande zijn. Dit verhoogt je zichtbaarheid, ook bij recruiters.
- Leg contact met mensen binnen de organisatie die dezelfde functie uitoefenen als de functie die jij zoekt. Probeer via hen op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de organisatie. Wanneer zich ontwikkelingen voordoen, zijn zij meestal de eersten die het horen. Misschien kunnen ze jou al tippen.

Het kost veel tijd, geduld en doorzettingsvermogen om onder de aandacht te komen bij bedrijven en in gesprek te komen met de juiste mensen. Je moet zaaien voordat je kunt oogsten. Na een enkel netwerkgesprek word je echt nog niet gebeld. Wanneer je je contacten onderhoudt, je doorzettingsvermogen en je inzet laat zien, gaat het lukken. De aanhouder wint! Je vergroot op deze manier de kans dat je in een vrij vroeg stadium gevraagd wordt voor openstaande functies, wanneer er nog weinig andere sollicitanten zijn. Als je op zo'n manier benaderd wordt, mag je ervan uitgaan dat de interne sollicitatieprocedure niet de gewenste kandidaten heeft opgeleverd. Oriënterende kennismakingsgesprekken zijn in dit stadium gebruikelijk, waarbij van beide kanten wordt gekeken of de geboden functie passend is. Een goede voorbereiding op het gesprek is natuurlijk wel noodzakelijk. Hoe je je kunt voorbereiden op een sollicitatiegesprek, lees je in paragraaf 7.3.



Niet in de Top 10 en toch interessant?

Wat nu als de organisatie die een interessante vacature heeft, niet in jouw Top 10 staat en dus niet al actief benaderd is door jou? Zorg ervoor dat je een groot netwerk via LinkedIn opbouwt en dat je onder de aandacht van je connecties blijft. Een zeer grote groep weet dan dat jij op zoek bent naar een andere uitdaging. Mocht er ergens een vacature ontstaan, dan word je daar misschien door je connecties op geattendeerd.

Extern zoeken

Heeft de zoektocht onder water geen geschikte kandidaten opgeleverd, dan gaan organisaties pas extern werven. Ze vragen hun medewerkers om de vacature zowel offline (netwerkbijeenkomsten, klantgesprekken, verjaardagen) als online (sociale media) te delen in hun netwerk. Ze maken gebruik van de wervingsmogelijkheden die de sociale mediaplatforms aanbieden, bijvoorbeeld door een job toe te voegen op de bedrijfspagina op LinkedIn. Deze wordt dan met één druk op de knop gedeeld met de volgers van de organisatie. Facebook biedt een soortgelijke mogelijkheid en via Twitter kan een @werkenbij.... worden aangemaakt om alle volgers te bereiken. Ze plaatsen de vacature natuurlijk ook in de relevante vakgroepen op LinkedIn.

Een ander online kanaal is de eigen website. Daar wordt de vacature ook gepubliceerd. Kandidaten die de website van de organisatie regelmatig bezoeken, via de diverse kanalen gelinkt zijn aan de organisatie en op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de branche en organisatie, hebben tijdens sollicitatieprocedures de voorkeur boven sollicitanten die zich nog niet hebben verdiept. Uit ervaring blijkt dat de sollicitatie-

procedure soepeler verloopt en beide partijen na afloop van het proces tevredener zijn over de afwikkeling als sollicitanten de organisatie en haar cultuur al een beetje kennen. Op deze snelle manier wordt in korte tijd een grote groep mensen geïnformeerd over de mogelijkheden bij het bedrijf.



Toon belangstelling en verzamel informatie

- Check of de bedrijven waar je zou willen werken, een bedrijfspagina op LinkedIn, Facebook en Twitter hebben. Meld je aan, 'like' de pagina of volg het Twitteraccount. Je ontvangt dan automatisch de vacatures in je mailbox.
- Meld je aan voor nieuwsbrieven van organisaties. Zo ontvang je regelmatig informatie die tijdens een sollicitatie van pas kan komen. Recruiters pakken zulke lijsten er vaak bij om te zien of een sollicitant al langere tijd interesse heeft voor de organisatie.
- Ken je medewerkers binnen een organisatie? Vraag hen of ze jou willen introduceren en/of een referentie willen schrijven. Dat zullen ze meestal graag doen. Het geeft hun een goed gevoel dat jij hun inbreng op prijs stelt.

Uitbesteden

De drie bovenstaande manieren van werven hebben over het algemeen de voorkeur. Het is een relatief goedkope en minder arbeidsintensieve manier om nieuw gekwalificeerd personeel te vinden. Organisaties hoeven immers geen uitgebreide werving- en selectieactiviteiten op te zetten, wat hen vele uren werk bespaart. Pas wanneer de hiervoor besproken methodes niet het beoogde resultaat hebben opgeleverd, schakelen ze professionele wervers en selecteurs in, zoals uitzendbureaus, detacheerders en headhunters. Een organisatie die op zoek is

naar bepaalde specialisten en beseft dat de kans klein is dat ze die 'onder water' kan vinden, slaat de voorgaande stappen vaak over en maakt eerder gebruik van gespecialiseerde bureaus. Headhunters en dergelijke hebben zo hun eigen kanalen om aan hoog gekwalificeerd personeel te komen. Personeel vinden via werving- en selectiebureaus is vrij kostbaar. De werving en de eerste selectie worden uit handen gegeven aan professionele adviseurs en hiervoor wordt een fee betaald. De fee wordt ofwel ineens betaald, ofwel verwerkt in een uur-tarief waarbij de opdrachtgever de medewerker voor minimaal een bepaald aantal weken inhuurt. Daar worden van tevoren afspraken over gemaakt.

Ben je een echte specialist in een bepaald vakgebied, dan is inschrijving bij een gespecialiseerd bureau een aanrader, naast alle eerder genoemde activiteiten. Echte specialisten zijn schaars en weinig zichtbaar. Zorg ervoor dat je makkelijk vindbaar bent voor anderen. Meld je aan bij uitzendbureaus, detacheerders en headhunters en maak een compleet LinkedIn-profiel. Steeds meer bureaus werken op dezelfde manier als recruiters. Benader ze op dezelfde manier als een organisatie uit je Top 10. Zoek ze op in de sociale media, volg ze en ga persoonlijk kennismaken. Hiermee vergroot je de kans dat je 'blijft hangen'.

De zichtbare massa

In de zichtbare massa zitten alle vacatures die worden aangeboden op internet, in de krant en in vacaturebanken. Monsterboard, Werk.nl, Intermediair en de Nationale Vacaturekrant zijn de bekendste voorbeelden. Elke werkzoekende ziet deze vacatures. Organisaties die via deze kanalen een vacature plaatsen, krijgen vaak honderden sollicitatiebrieven en cv's als reactie op hun vacature. Als sollicitant heb je dus veel concur-

rentie; de kans dat jij wordt uitgenodigd, is hierdoor erg klein. Werving- en selectiebureaus maken regelmatig gebruik van de bekende vacaturesites om te kijken wat het aanbod van sollicitanten in een bepaald vakgebied is. Ze werven dan alvast personeel voor niet-bestaande vacatures. Sommige bureaus gaan met de ingezonden cv's bij organisaties langs om te informeren of ze misschien een functie vrij hebben voor de door hen aangeboden sollicitanten.



Focus is de beste manier

Solliciteer je uitsluitend via deze methode, bereid je dan voor op veel afwijzingsbrieven. De concurrentie is moordend, omdat dit de makkelijkste manier is om een vacature te vinden. Je zult je in veel bedrijven moeten verdiepen om een goede sollicitatiebrief te kunnen maken en om een goede indruk achter te laten. Focus is beter: verdiep je liever in de bedrijven waar je zelf graag wilt werken. Solliciteer niet omdat ze toevallig een vacature hebben. De wens om ergens te werken omdat je hart ernaar uitgaat en omdat de organisatie je aanspreekt, komt terug in de manier waarop je moeite doet voor de organisatie en de vacature. Je inspanning zal worden gezien en op den duur worden beloond.

Dit boek helpt jou om je persoonlijke gunfactor tijdens het sollicitatieproces te verhogen en solide netwerken bij bedrijven en organisaties op te bouwen, zodat je de kans op een geschikte baan vergroot. Ik richt me met name op de activiteiten die je kunt ontplooiën in de tweede en derde laag van de IJsborg, te weten: Recruitment en Extern. In deze lagen kun je namelijk zelf veel invloed uitoefenen op de hoogte van je persoonlijke gunfactor. In de volgende hoofdstukken leer je hoe jij

de belangrijkste acht factoren van het gunproces kunt beïnvloeden. Je leert focus aan te brengen in je zoekprofiel om zodoende je profilering en de afstemming met je doelgroep te optimaliseren. Daarnaast leer je hoe je een onvergetelijke indruk achterlaat in de offline en online contactmomenten met je doelgroep door authentiek en gewaardeerd gedrag te vertonen en jezelf als de perfecte kandidaat neer te zetten. Er zijn minimaal vijf tot acht contactmomenten nodig om commitment en vertrouwen te verdienen en om een gunproces op gang te brengen. Tot slot leer je hoe je relaties opbouwt en beheert via offline en online kanalen.

Op zoek naar de juiste mensen voor de Rabobank

DOOR GERLINDE SILVIS, *DIRECTEUR*
HUMAN RESOURCES BIJ RABOBANK

Mensen verbinden de bank. Dat is de kern van onze HR visie. Onze medewerkers zijn essentieel bij het realiseren van de ambities van de klant en die van onze organisatie. De coöperatieve structuur van de Rabobank, evenals de internationale activiteiten van de organisatie, bieden bij uitstek ruimte voor een ondernemende invulling van het werk. Dat heeft implicaties voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Ervaring is belangrijk, maar niet doorslaggevend. Talent, mentaliteit, inzet, ondernemingszin en het aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie zijn minstens zo belangrijk bij het gunnen van een baan bij de Rabobank. Uiteindelijk is het doel de juiste persoon op de juiste plek te krijgen en 'employer of choice' te zijn in een complexe(re) arbeidsmarkt.

Vacatures, zowel tijdelijke als vaste, worden ook binnen de Rabobank veelal ingevuld via het eigen netwerk van de manager die een nieuwe medewerker zoekt. Want als er een vacature wordt geplaatst via de 'traditionele' kanalen, is het maar de vraag of de juiste kandidaat zich meldt. Voor kandidaten betekent dit dus dat zij ervoor moeten zorgen dat zij zich actief in de voor de manager bekende netwerken gaan bewegen. Dit sluit eveneens aan bij de manier waarop wij graag willen dat medewerkers van de Rabobank participeren in de netwerken van onze klanten. (Potentiële) medewerkers moeten zich ontwikkelen van werknemer naar werkondernemer.

De Rabobank is volop aan het experimenteren door het klassieke *Post & Pray* principe, waarin managers vacatures stellen en dan maar hopen dat de juiste kandidaten reageren, ter discussie te stellen. Momenteel introduceren we *Shop & Hire*, een nieuw concept voor de inzet van vast en flexibel personeel. Alle kandidaten presenteren zich op één digitaal platform, waar managers en recruiters zelf 24/7 kunnen zoeken: vast en flex, interne en externe medewerkers. Maar deze medewerkers blijven zelf 'in control'. En als ze zich goed profileren en zich continu blijven ontwikkelen, worden ze eerder gevonden voor een nieuwe klus of baan.

Shop & Hire is een extra kanaal voor de manager, want ook het klassieke *Post & Pray* blijft bestaan. Maar voor hoe lang nog, is de vraag. Het perspectief van de organisatie is namelijk dat, door minder te werken met traditionele vacatures, er veel minder tijd, arbeid en dus geld nodig is om nieuwe medewerkers aan te trekken. En dat is zeer welkom in tijden dat de Rabobank kostenefficiënter moet werken.

De medewerkers registreren via het nieuwe concept *Shop & Hire* welke vaardigheden, kennis en ervaring zij in huis hebben. Het complete medewerker- en kennisnetwerk wordt vastgelegd voor hergebruik. Maar het gaat verder. Als organisatie kunnen we de ontwikkelingen van medewerkers ook volgen buiten de eigen organisatie, waar ze zitten en of ze beschikbaar zijn. Managers kunnen mede daardoor ook veel verder zoeken dan alleen binnen het eigen netwerk.

Dit nieuwe concept volgt de huidige arbeidsmarktontwikkelingen volledig. Denk bijvoorbeeld aan tendensen als meer projectmatig werken, werken in kleinere zelfstandige teams, 'Het Nieuwe Werken', e-HRM en medewerkers die flexibeler, beter en op transparantere wijze gevonden willen worden voor leuke uitdagende klussen of banen. Het ideaal van de juiste persoon op de juiste plek komt zo steeds dichterbij.