

Zit de baan in je genen?

De beste kandidaat Een sollicitatiegesprek zegt nooit alles. Maar wat zijn de alternatieven? Van DNA-testen tot matchingssoftware: wordt de selectie een exacte wetenschap?

Door Anne Vegterlo

In een buisje spugen en leren wat voor soort verkoper je bent. Jan-Willem Bruijsten (29) vond het een beetje een raar idee. Maar bij de postacademische opleiding sales leadership die hij voor zijn werk volgde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam werd hem aangeboden een DNA-profiel te laten maken. Dan leer je jezelf écht kennen, zeiden ze.

Bruijsten stuurde netjes zijn speeksel op en vulde online verschillende vragenlijsten in. Hij was er zo'n drie kwartier mee bezig. Hij was sceptisch: hoe kan zijn DNA nou iets zeggen over zijn verkoopkwaliteiten?

Bruijsten, verkoopmanager bij Oliver-Tolas, onderging afgelopen maart deze test bij InsightYou, een bedrijf dat profielen maakt op basis van verschillende psychologische tests en DNA-materiaal. De ontwikkelaars geloven dat iemands ontwikkeling afhankelijk is van vier fasen: het biologisch startpunt (DNA), de emotionele band met ouders of opvoeders, persoonlijke kenmerken en professionele kenmerken. Wat dat samen in een rapport en je weet precies met wat voor werknemer je van doen hebt.

Sales-gedrag zit in je genen

De test is gebaseerd op de ideeën van Willem Verbeke, hoogleraar sales & account management aan de Erasmus Universiteit. In samenwerking met de universiteit van Michigan heeft hij verschillende onderzoeken gedaan naar sales en genetica. „Vroeger gingen we veel meer uit van een psychologisch mensbeeld”, zegt Verbeke. „Daarbij was altijd de vraag: doet iemand zich op een bepaalde manier voor - bijvoorbeeld sympathiek, enthousiast en empathisch - of is diegene echt zo? Nu weten we dat sales-gedrag veel meer *hardwired* is.” Met andere woorden: sommige eigenschappen zitten in je genen.

Bruijsten bleek van nature goed in relaties onderhouden. Dat wist hij eigenlijk wel. Voor hem geen snelle verkoop, maar

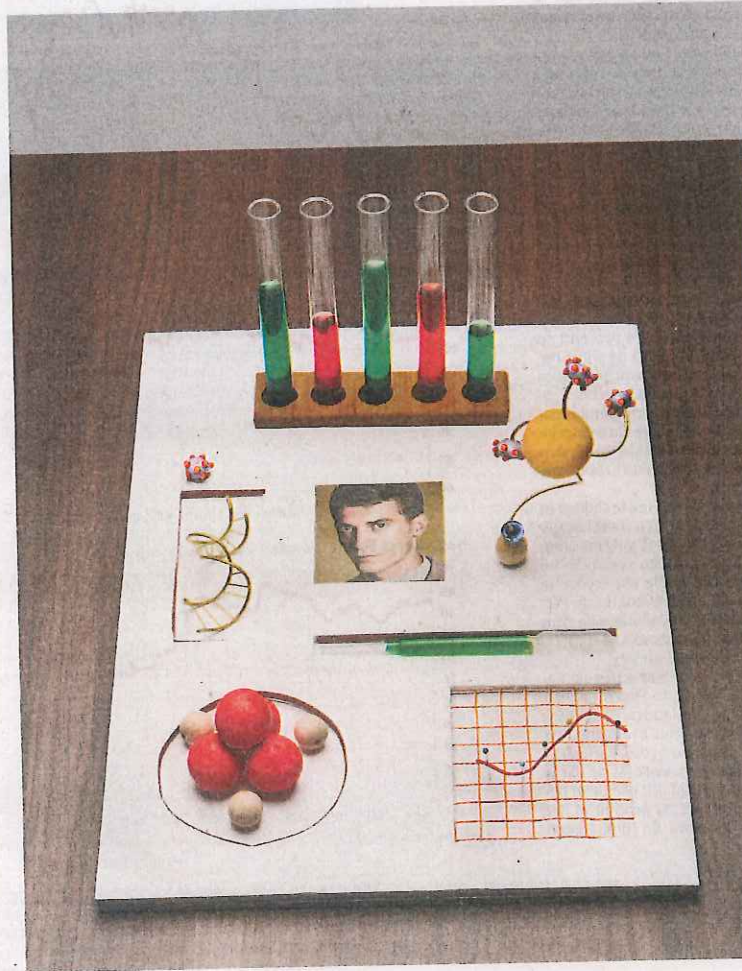


FOTO: ARIEN BORN

langdurig contact. Een „mensen-mens”, zoals hij zelf zegt.

Hij leerde ook zijn valkuilen kennen: hij is geneigd te veel met de problemen van collega's mee te denken. „Ik los het wel op”, zegt hij dan. Terwijl hij eigenlijk moet luisteren, advies geven en het dan aan de collega zelf moet overlaten. Hij is volgens zijn profiel nou eenmaal geen keiharde manager. Bruijsten: „Ik ga niet echt met de zweep over mijn team heen.”

Het zal wel aan zijn oxytocine-niveau liggen. Verbeke ontdekte namelijk dat verkopers die goed zijn in het onderhouden van klantrelaties - zoals Bruijsten - gevoeliger zijn voor oxytocine, een hormoon en neurotransmitter die ervoor zorgt dat je een fijn gevoel krijgt bij sociale contacten. Het speelt onder andere een belangrijke rol bij het opbouwen van vriendschappen en relaties.

De andere kant bestaat natuurlijk ook: de verkopers die nieuwe deals belangrijker vinden dan klantencontact. Zij hebben bijvoorbeeld minder snel last van stress, omdat ze minder gevoelig zijn voor cortisol - 'stresshormoon' in de volksmond. Zij kunnen makkelijker nieuwe contacten leggen. Verbeke: „Zij zijn zelfverzekender en durven bijvoorbeeld naar een order te vragen.”

Ideaal voor de werkgevers. Die laten in de toekomst van elke sollicitant een DNA-profiel maken en beslissen op basis daarvan. Geen stapels cv's doorspitten en tientallen gesprekken voeren. Dat maakt het werk voor recruiters lekker makkelijk. Toch?

Niet alles is af te lezen uit een DNA-test

DNA-profielen gaan veel personeelwerkers nog een beetje te ver, maar ze maken wel al jaren gebruik van geautomatiseerde matchingtechnieken. Evelien ten Duis van YoungCapital laat haar computer zoeken naar trefwoorden in de verschillende cv's van kandidaten. YoungCapital heeft een database van ongeveer drie miljoen kandidaten. Te veel om allemaal te bekijken.

YoungCapital ontwikkelde de matchingssoftware zelf. Het programma kop-



M/V GEVRAAGD

Je hoeft geen verstand van voetbal te hebben

Wat wilde je later worden? Je antwoordde vast nooit: **commercieel directeur bij PEC Zwolle**. Er is een vacature voor. Lees hier wat zo iemand doet.

Bedrijf: Eredivisieclub PEC Zwolle
Opvallend: Je moet bij alle wedstrijden van PEC Zwolle aanwezig zijn.

Wat doe je eigenlijk?

Ervoor zorgen dat PEC Zwolle inkomsten heeft. „Het goede spel van onze voetballers begint bij de mensen die er geld voor over hebben”, zegt voorzitter Adriaan Visser. Sponsors en supporters dus. Je houdt contact met de huidige sponsors, probeert nieuwe aan te trekken en je bepaalt de prijzen van de seizoenkaarten. Er zijn plannen om het IJsseldelta-stadion van PEC Zwolle uit te breiden. Van 12.500 plekken naar zo'n 16.000. „Al die stoelen moeten wel gevuld worden”, omschrijft Visser jouw rol daarbij. Allemaal om de begroting te laten groeien - van 10

miljoen euro nu naar 16 miljoen euro in 2017.

Wat verdient dat?

„Bovenmodaal”, is het enige wat Visser er over wilt zeggen. „Als we een getal noemen, wordt dat meteen de norm.” Familieleden die wedstrijden willen zien, krijgen korting.

Waarom zoeken ze iemand?

Algemeen/commercieel directeur Edward van Wonderen is in september opgestapt. Dat ging gepaard met enige commotie. „Een wat opgeblazen affaire”, zegt Visser daarover. Volgens de voorzitter was Van Won-

deren - die de baan ook aangeboden kreeg - het niet geheel eens met de nieuwe invulling van de functie.

Wat voor collega moet je zijn?

Eentje die zowel met belangrijke sponsors kan borrelen als tussen de fanatieke fans kan staan. „Jij moet er voor zorgen dat mensen naar het stadion willen komen.” Verstand van voetbal hoeft je niet te hebben. „Dat heb ik zelf ook niet”, zegt Visser. Het spelletje leuk vinden is wel handig. Daarbij maakt het niet uit of je fan bent van PEC Zwolle of van bijvoorbeeld Ajax. „Na vier weken bij ons word je vanzelf fan van

de club”, weet Visser.

Waarom wil je hier werken?

Omdat PEC Zwolle in de meest succesvolle periode uit de geschiedenis van de club zit. Na promotie in 2012 naar de Eredivisie won de club dit jaar de KNVB-beker en de Johan Cruijff-schaal. In het nieuwe seizoen draait de club ook goed - PEC Zwolle staat momenteel vierde.

Sam de Voegt

nrcq Job of the day, elke dag een actuele vacature uitgelicht op nrcq.nl

pelt termen uit een vacature aan termen uit de cv's in de database. Het kan gaan om harde criteria als opleidingsniveau, beschikbaarheid en ervaring, maar ook om meer psychologische capaciteiten als empathie en doorzettingsvermogen.

In vervolg op de bestaande software introduceert YoungCapital binnenkort het onlineplatform eHIRE. Werkgevers kunnen zelf op zoek naar geschikte kandidaten, zonder tussenkomst van een recruiter. Met de software kunnen werkgevers hun criteria vergelijken met gegevens uit de eHIRE-database en zo een match zoeken.

Recruiter Ten Duis wil de kandidaten die haar computer selecteert wel even in het echt spreken, in een sollicitatiegesprek of videoconferentie. Ook de kandidaten die straks in het eHIRE-bestand zitten, hebben eerst een intakegesprek gehad bij YoungCapital. „Recruitment blijft toch mensenwerk”, vindt Ten Duis. „Iemand kan wel op zijn cv zetten dat hij een enthousiaste verkoper is, maar dat wil ik wel even met eigen ogen zien.”

„Bovendien lijken bijna alle cv's op elkaar”, zegt Olfertjan Niemeijer van Independent Recruiters. Zij laten alle kandidaten op gesprek komen. „Je wilt weten of iemand met passie over zijn werk praat. Dat kun je niet testen, dat kun je alleen zien en horen tijdens een gesprek. Daarbij kunnen wij inschatten of een sollicitant in de bedrijfscultuur past. De persoonlijke klik is belangrijk.”

„Die klik of 'fit' met de bedrijfscultuur is inderdaad moeilijk vast te stellen aan de hand van iemands DNA-profiel”, zegt Loek Worm, medeoprichter van InsightYou. „De profielen zijn echt bedoeld om werknemers meer inzicht te laten krijgen in zichzelf.” De profielen geven ook geen oordeel. Worm: „We spreken niet van een goede of slechte verkoper. We laten alleen zien wat voor soort verkoper je bent.”

De testen kunnen wel nuttig zijn bij het samenstellen van een team met werknemers die al bij een bedrijf werken, zegt Worm. Zoals bij een nieuw project waar meerdere aspecten belangrijk zijn. „Op basis van de profielen kan een bedrijf werknemers met verschillende kwaliteiten bij elkaar plaatsen.” Zo'n honderd verschillende bedrijven zetten de test al op deze manier in. In totaal hebben 2.000 verkopers een profiel van zichzelf laten maken.

De test van InsightYou kost 695 euro per persoon. De DNA-kit bestaat uit een soort platte schoenendoos, met daarin een buisje voor speeksel en een unieke code. Met de code log je in op de site en maak je je ei-



Het DNA-profiel toont enkel aanleg. Gedrag kun je ook aanleren

Hoogleraar Verbeke

gen online profiel aan. Daar vul je de aanvullende psychologische assessment in. Als alle resultaten bekend zijn, krijg je een rapport met je persoonlijke talenten en tips aan welke zaken je kunt werken.

Want het feit dat je van nature geen keiharde sales-manager of 'closer' bent, wil niet zeggen je dat nooit kunt worden. „Het DNA-profiel toont alleen aanleg. Gedrag kun je ook aanleren. Het zal alleen wat meer moeite kosten”, zegt Verbeke.

Alleen de onderzochte krijgt de uitslag

Terug naar Jan-Willem Bruijsten. Hij heeft de test namelijk ook al ingezet bij een sollicitatie. Zijn afdeling was op zoek naar een accountmanager. Ze hadden een goede kandidaat op het oog. Het sollicitatiegesprek en cv waren in orde. Vaak volgt dan in de procedure nog een assessment of interview door iemand anders. Bruijsten: „Nu dachten we als management: laten we de DNA-test gewoon een keer proberen.”

Uit het rapport bleek dat de kandidaat veel behoefte heeft aan beloning. „Dat had ik nooit uit het interview gehaald”, zegt Bruijsten. „Maar het betekent dat hij waarschijnlijk erg gemotiveerd is. Iemand die graag beloofd wil worden zal extra zijn best doen om dat voor elkaar te krijgen.”

Het profiel geeft volgens Bruijsten ook een heel compleet beeld van het verleden van een kandidaat. „Als iemand bijvoorbeeld van nature niet goed is in het leggen van contact, maar daar vervolgens in de psychologische test wel erg goed op scoort, heeft hij dat blijkbaar bijgeleerd of getraind. Dan denk ik: dit is een harde werker.”

Aan de andere kant: iemand die van nature erg goed is in het zien van kansen maar daar in de test slecht op scoort, maakt misschien geen gebruik van zijn ware potentieel, denkt Bruijsten.

De uitkomst van de DNA-test wordt, in verband met de privacygevoeligheid, altijd alleen bekendgemaakt aan degene die hem heeft ondergaan. De resultaten worden nooit zomaar gedeeld met de werkgever. Bij de sollicitatie die Bruijsten afnam, koos de kandidaat er zelf voor zijn DNA-profiel te laten zien. Zelfs InsightYou heeft geen inzicht in de gegevens. Worm: „Vanaf het moment dat je in het buisje spuugt, ben je voor ons een nummer. Of je de gegevens deelt is een eigen keuze.”

In de toekomstvisie van Verbeke legt over een aantal jaar wel elke sollicitant zijn complete profiel met genetische informatie op tafel. Gewoon, als een soort bijlage bij je cv. En niet alleen bij sales-banen, ook in andere beroepsgroepen. Maar dan moet er nog wel meer onderzoek komen.

HOGEROP

Muriel Arts (49) is de nieuwe directeur Strategie bij Achmea. Ze runt nu nog een eigen bureau op het gebied van strategie en business development en werkte onder meer bij KPN, Grolsch en Unilever.

Tekst Anne-Martijn van der Kaaden Foto Maurice Boyer

48

Promotieonderzoek aan de Rotterdam School of Management

Strategie uitzetten én promoveren

1. Vanwaar deze stap?

De combinatie van de inhoud van de functie-strategie en business development - en de organisatie en z'n mensen sprak me erg aan. Daarnaast stimuleert Achmea dat ik deze rol combineer met mijn promotieonderzoek.

2. Kruiwagen?

Mijn grootouders hebben me wijze lessen geleerd. Zij lieten mij zien: doe datgene waar je hart ligt en denk verder dan je eigen belang.

3. Eerste daad?

Mijn functie binnen Achmea is nieuw. Ik krijg eerst twee maanden de tijd om de organisatie te leren kennen.

4. Nest?

Een warm en stimulerend nest. Ons motto was 'onze grootste roem ligt er niet in dat wij nooit vallen, maar dat we iedere keer dat we vallen weer opstaan', een uitspraak van Confucius. Ik heb bijvoorbeeld wel tien sporten gedaan.

5. Studie?

Tandheelkunde in Utrecht en diverse opleidingen op het gebied van marketing, strategie, innovatie en leiderschap.

6. Wat wilde u vroeger worden?

Dokter, maar ik werd uitgeloot. Nu ben ik eigenlijk een dokter voor en in bedrijven.

7. Wat wilt u later worden?

Ik zou graag deeltijd professor zijn en daarnaast sociaal ondernemer.

42

Eigen strategie- en business developmentbureau opgericht

38

Marketingdirecteur bij Grolsch

33

Marketingdirecteur bij Unilever



15

Serverster



TRANSFERS

Wie gaat waarheen? De belangrijkste benoemingen deze week.

Van Ahold naar familiebedrijf AGU

Robert van Houten (46) treedt per 3 november in dienst bij fietskledingmerk AGU als algemeen directeur. Het gaat om een nieuwe functie, tot op heden werd het bestuur binnen het familiebedrijf ingevuld door een driemanschap. Van Houten deed de Hogere Hotelschool en had eerder verschillende functies bij Center Parcs. Via de Gioma Group, bekend van de restaurantketens Gauchos en Alfonso's, trad hij in 2000 bij Ahold in dienst. Hij had leidinggevende functies bij onder andere AH to Go, Gall&Gall, Albert Heijn en Ahold Europa, in Duitsland.

Per 1 december heeft afvalverwerker Twence een nieuwe algemeen directeur, **Marc Kapteijn (45)**. Kapteijn studeerde chemie in Utrecht, waar hij ook promoveerde. Na zijn loopbaan aan de universiteit ging hij bij Philips aan de slag als sales- en marketingmanager Shop Lighting. In 2004 stapte hij over naar de publieke sector en begon hij als commercieel-directeur bij het Afval en Energiebedrijf Amsterdam. In 2010 werd hij algemeen directeur bij afvalinzamelaar Icovia.

Barbara de Graaf (43) is de nieuwe managing director van Right Mana-

gement in Nederland. Right Management is onderdeel van uitzendorganisatie ManpowerGroup en richt zich op talent- en loopbaanontwikkeling. De Graaf is geen onbekende binnen ManpowerGroup. Ze werkte de afgelopen jaren in verschillende leidinggevende posities bij onder meer Experis, de tak van de organisatie die zich bezighoudt met werving en selectie en detachering van hoger opgeleide professionals.

Nieuwe baan?
Meid het via transfer@nrc.nl