

Talent is schaars, de lokroep van concurrerende werkgevers luid. Francis Jonkergouw, HR Manager van accountants- en advieskantoor Crowe Foederer, kan erover meepraten.

Jonkergouw maakte zelf ook een overstap. Ze switchte anderhalf jaar geleden van verzekeraar IAK (tegenwoordig Aon) naar buurman Crowe, de Eindhovense hoofdvestiging van de internationale accountantsketen. Crowe heeft in Nederland zes kantoren en is wereldwijd nummer acht in de accountancybranche. Jonkergouw is verantwoordelijk voor alles wat met personeel te maken heeft. „Van instroom en doorstroom tot uitstroming.”

Het begint dus met de instroom. Met het werven van talenten en vakspecialisten. Een kwestie van de deur opengooien? Jonkergouw: „Bij arbeidsmarktcommunicatie komt veel marketing kijken. Wat onderscheidt onze organisatie van de concurrenten? Hoe ziet onze ‘employee experience’ eruit? Daar doen we veel onderzoek naar. Je moet goed weten wat je als bedrijf te bieden hebt om dat vervolgens effectief te kunnen vermarkten. Crowe heeft tophockyster en seriekampioene Lidewij Welten aan boord gehaald als boegbeeld van een nieuwe arbeidsmarktcampagne die in november gelanceerd wordt. Welten is met haar imposante erelijst, scoringsdrift en teammentaliteit de perfecte personificatie van wat wij ‘de kracht van Crowe’ noemen. Deze krachten, zes in totaal, dat is wat ons uniek maakt in de markt en wat nieuwe medewerkers moet aanspreken om voor ons te kiezen. Leuk om te melden is dat we de definities van onze krachten hebben opgehaald bij onze eigen medewerkers. Het zijn geen loze kreten.”

‘HET LUKT ME NOG STEEDS OM **MIJN WERK OP EEN PERSOONLIJKE MANIER** IN TE VULLEN.’

Doorstroom dan. Wat moet een organisatie als Crowe bieden om medewerkers te laten floreren? En hoe goed moet een HR Manager het voltallige personeel eigenlijk kennen om daarin te kunnen adviseren? „Bij Crowe werken 450 professionals (‘groot-MKB’, aldus Jonkergouw). Ik zou graag iedereen bij naam en toenaam kennen, maar dat is niet realistisch. Verhalen onthoud ik daarentegen heel goed. Het komt voor dat ik een gezicht zie en meteen weet welk studieverloop of stageopdracht erbij hoort, want als je het hebt over loopbaanontwikkeling zijn dat vereisten in onze branche. In tegenstelling tot organisaties met duizend of meer medewerkers op de loonlijst, is Crowe nog compact en wendbaar. Het lukt me nog steeds om mijn werk op een persoonlijke manier in te vullen. Want Human Resource is mensenwerk, letterlijk.”

Het klinkt prachtig, persoonlijke betrokkenheid. Maar wat als er een slechtnieuwsgesprek op de rol staat? Als het gaat om gedwongen ‘offboarding’, zoals Jonkergouw het zo mooi verwoordde?

„Het feit dat ik een menselijk HR-beleid wil voeren, betekent niet dat we nooit afscheid van iemand nemen.

‘JE KUNT DE BOODSCHAP NIET VERANDEREN, MAAR JE HEBT WEL INVLOED OP HOE IEMAND DE KAMER VERLAAT.’

Ik besef heel goed dat ik niet altijd door iedereen aardig gevonden word, dat hoort bij mijn rol. Mijn advies: verplaats je in de medewerker die de boodschap ontvangt, maar voer een zakelijk gesprek. Je kunt de boodschap niet veranderen, maar je hebt wel invloed op hoe iemand de kamer verlaat. En behandel iedereen gelijk, ongeacht leeftijd of functie.

DE JUISTE MATCH MAKEN, DAT IS DE SPORT

Millennials kunnen zich waarschijnlijk niet voorstellen dat oudere generaties hun leven lang werkten voor één baas. Dat je bij Philips als schoolverlater binnenkwam en een baangarantie had tot aan het pensioen. Hele families maakten zo de dagelijkse gang naar de fabriek. Vandaag de dag trekken bedrijven alles uit de kast om gemotiveerd personeel te verleiden en tuigen ze vitaliteitsprogramma’s en young-talent-trajecten op om hun human capital binnen te halen en te houden.

Als ik een beoordelingsgesprek moet voeren met mijn leidinggevende heb ik daar geen buikpijn van, zolang er maar op de bal gespeeld wordt.”

Waar bij Philips talloze medewerkers nog een equivalent van een gouden horloge overhandigd kregen bij vijftig trouwe dienstjaren, is de gemiddelde leeftijd bij Crowe – in 2021 zestig jaar oud - rond de 38 jaar. „Fijne energie, ambitie, willen excelleren en van toegevoegde waarde willen zijn voor de klant”, somt Jonkergouw de kwaliteiten van deze generatie werknemers op. Niet bepaald het plaatje van een stoffige boekhouder achter een hoge stapel dossiermappen. „Dat is het clichébeeld van accountancy waar ik het uiteraard hartgrondig mee oneens ben. Op medewerkersbijeenkomsten is de grootste groep in de leeftijd tussen de 25 en 30 jaar. Daar is niks stoffigs aan. Ook dit bedrijf heeft medewerkers die al jaren meelopen en de pensioengerechtigde leeftijd halen. Maar dat levert nou juist een krachtige mix op van frisheid en ervaring. Jong leert van oud en vice versa.”

Om het personeel ‘duurzaam inzetbaar’ te maken, werken veel organisaties met loopbaanbegeleidingstrajecten, preventiemedewerkers, vertrouwenspersonen en vitaliteitsprogramma’s. In de accountancybranche is bijvoorbeeld de balans tussen werk en privé en daarmee de vitaliteit van de medewerkers een risicofactor. Een kwestie van de kroketten uit de kantine verbannen en op maandagochtend vijf minuutjes, steunend op de ellebogen en voeten, met de hele afdeling planken? „We hebben absoluut iets met sport en gezondheid”, zegt Jonkergouw. „Niet voor niets hebben we Lidewij Welten gevraagd voor onze arbeidsmarktcampagne. Maar dat planken hoeft niet zo nodig.

‘IN ONZE BEDRIJFSRESTAURANTS KUN JE INDERDAAD GEEN KROKETTEN KRIJGEN.’

Het gaat er meer om dat je, net als in succesvolle teamsport, een medewerker in de positie plaatst die bij hem past. Bij sommige financieel dienstverleners is je carrière pad al helemaal uitgestippeld. Ik denk dat het beter is om mensen eerst de ruimte te geven om te proeven van verschillende vakgebieden, om vervolgens een richting te kiezen. Ben je die spits, of voel je je happy in de verdediging? En om op je eerdere opmerking terug te komen: in onze bedrijfsrestaurants kun je inderdaad geen kroketten krijgen. Wel een lekkere salade.”

Heeft de HR Manager eigenlijk toekomst? Een bedrijf als Unilever maakt bij sollicitatieprocedures nu al gebruik van kunstmatige intelligentie. Een sollicitatiebot die gesprekken met kandidaten voert, moet de procedures eerlijker maken en tot beter werving leiden, is de gedachte.

Jonkergouw: „Ik geloof zeker in de meerwaarde van digitalisering en dat technologie klanten waarde kan leveren waar ze echt behoefte aan hebben. Ook de dienstverlening van Crowe profiteert van data science.

Maar zo’n sollicitatiebot werkt met algoritmes die door mensen worden gedefinieerd en geïnterpreteerd. Het blijft dus hoe dan ook mensenwerk en het gaat juist om de nuances: hoe zit deze kandidaat op sociaal vlak in elkaar? Is hij een goede gesprekspartner voor je klant? Andersom geldt hetzelfde. Wat zoekt de betreffende kandidaat in zijn toekomstige baan?

Die match gaat een robot op dit moment niet maken. Mensen zitten nu eenmaal anders in de wedstrijd.”