

EXPATFACTOR

Hoe je als Nederlandse werkgever
de talentenjacht wint in een
turbulente arbeidsmarkt



MICHEL DAENEN

Voorwoord

Veel werkgevers hebben moeite om op de Nederlandse arbeidsmarkt de juiste mensen te vinden voor hun vacatures. Ze richten zich daarom op internationale talenten, maar het aannemen van buitenlandse kenniswerkers is complexer dan het lijkt.

Ik zag in mijn werk als expatcoach en verandermanager een kloof tussen de expat en de Nederlandse werkgever, met als resultaat frustraties, onbenut potentieel en vervroegde uitstroom. Het dichterbij elkaar brengen van de twee partijen vraagt aanpassingen aan beide kanten. *'It takes two to tango'*, maar vaak weten ze allebei niet precies hoe ze moeten dansen.

Dit boek heb ik geschreven om die kloof te dichten. Deze praktische gids helpt je stap voor stap om een organisatie te creëren die 'expat-proof' is. Ik gebruik daarbij het tv-programma *X Factor* als metafoor. Je leert hoe je internationaal talent aantrekt, integreert en behoudt door te investeren in de vier pijlers Ambition, Audition, Backstage en Performance.

De aanpassingen die je hiervoor doet, leiden tot een aantrekkelijke organisatiecultuur voor al je medewerkers. Zo creëer je een dynamische werkomgeving waarin iedereen zich thuis voelt en gemotiveerd is om bij te dragen aan het succes van je bedrijf. Het is tijd om de Expatfactor van jouw bedrijf te verhogen en te groeien.

Ik wens je veel leesplezier toe.

Michel Daenen

Inleiding

In 2006 kwam het programma *X Factor* op de Nederlandse televisie. Onder leiding van de Britse talentscout en muziekproducent Simon Cowell ging een jury op zoek naar mensen met de X-factor. Het ging om een wat ongrijpbare combinatie van talent en uitstraling. Ambitieuze kandidaten konden zich aanmelden voor audities. De belofte was helder: als je de X-factor hebt, kun je bij ons een platencontract krijgen en krijgt jouw carrière een kickstart.

Duizenden mensen schreven zich in voor de voorrondes. De toverzin werd: 'Je bent door, je mag naar de volgende ronde.' Er waren ook afvallers. De groep die door mocht, werd steeds kleiner en mocht zich uiteindelijk voorbereiden op de 'live shows'. Ze kregen te maken met muzikanten in een band, een muzikaal leider en met fans. Achter de schermen ontvingen ze 'mental coaching', aanvullende zangles en technische briefings. Zo leerden ze hoe ze zich staande moesten houden in de nieuwe wereld die voor hen openging.

Als kijker was je getuige van steile leercurves, van teleurstelling bij afwijzing en van persoonlijke overwinningen als een liveoptreden goed ging. Het werd een wereldwijde succesformule waar veel artiesten hun carrière aan te danken hebben.

Talentenjacht

Op de Nederlandse arbeidsmarkt is er ook een talentenjacht gaande. Werkgevers weten dat goede en gemotiveerde medewerkers het

verschil maken. Daarom zoeken ze naar kandidaten met de X-factor: talent, persoonlijkheid en de juiste mentaliteit. Wat kun je als bedrijf leren van het programma *X Factor* om getalenteerde en ambitieuze medewerkers aan te trekken en te behouden? Deze vraag komt in dit boek aan bod.

Er is meer dan dat. Waar voor elk seizoen van de *X Factor* duizenden kandidaten in de rij stonden, daar is het jachtgebied van veel Nederlandse bedrijven veel dunner bezaaid met talent. En daar komen expats in beeld.

Krappe arbeidsmarkt

Er is al jaren een krappe arbeidsmarkt in Nederland. Vraag het een willekeurige Human Resources manager (HR-manager), leidinggevende of ondernemer en de kans is groot dat je verhalen hoort over de uitdagingen om goed personeel te vinden. Er zijn vacatures in overvloed, variërend van functies die praktische scholing vereisen tot banen die specifieke theoretische kennis vragen, de zogeheten kennisbanen.

Focus op kenniswerkers

In dit boek ligt de focus op kandidaten voor die kennisbanen. We hebben het over hoogopgeleide professionals met specifieke expertise en waardevolle ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, financiën, zakelijke dienstverlening, techniek en wetenschappelijk onderzoek. Er is in Nederland simpelweg een tekort aan deze specifieke talenten.

Internationaal talent

Steeds meer werkgevers breiden daarom hun zoekgebied uit en richten zich ook op internationaal talent. Denk hierbij aan kenniswerkers uit landen als India, Duitsland, China, Verenigd Koninkrijk, Zuid-Afrika of de VS. Soms worden ze er speciaal voor

naar Nederland gehaald, soms wonen ze hier al vanwege een studie, een eerdere baan of vanwege hun partner.

Je kent deze mensen misschien als kennismigranten, Highly Skilled Migrants (HSM), expatriates, expats, hoogopgeleide kenniswerkers of internationals. Voor het gemak worden ze in dit boek dus aangeduid met expats. Op zich is 'expat' een wat misleidende term door de wat achterhaalde beeldvorming, maar daarover later meer.

Terwijl je expats in dienst neemt, haal je eigenlijk twee kanten van dezelfde medaille binnen: kansen en uitdagingen. De kansen zitten erin dat je talentvolle gekwalificeerde mensen binnenhaalt die gemotiveerd zijn om hun Nederlandse avontuur te laten slagen. De uitdaging is dat ze vanuit hun vertrouwde omgeving in een nieuwe wereld belanden. Ze kennen de weg nog niet goed in hun nieuwe habitat. De ongeschreven regels van de Nederlandse samenleving zijn hen nog niet bekend. Ook hebben zij en hun familie nog geen sociaal netwerk. Ze zullen nieuwe routines moeten vinden in het dagelijkse leven. Zo'n transitie is voor veel mensen een stressvolle periode. Als werkgever zul je ook jouw aandeel moeten leveren om hun buitenlandavontuur tot een succes te maken, voor henzelf en voor jouw bedrijf.

Dat vraagt aandacht die je moet richten en structureren. Als je dat goed doet, bereik je een win-win. De expat heeft een succesvol verblijf in Nederland en maakt een professionele groei door. Jij voegt iemand toe aan jouw bedrijf met waardevolle competenties en een eigen specifieke achtergrond. Er is dus veel voordeel te behalen.

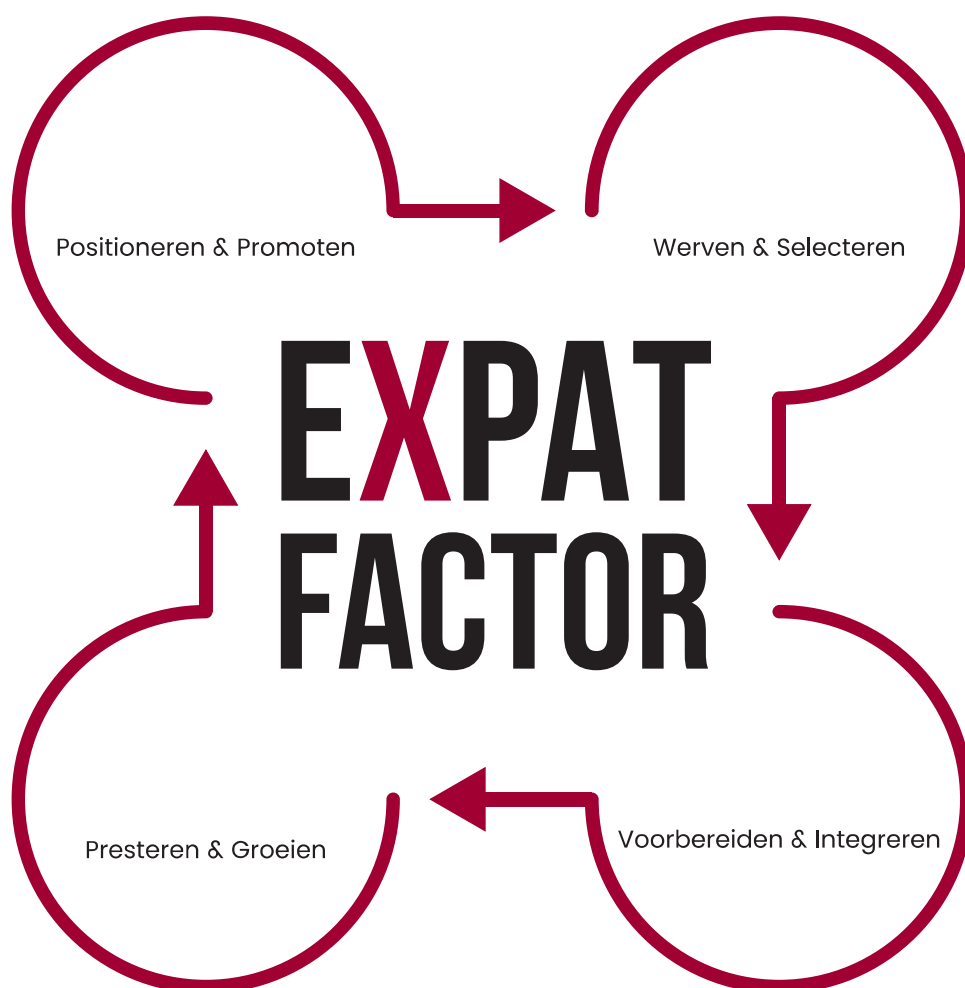
Expatfactor

Dit boek gaat over wat je allemaal kunt doen om dat in goede banen te leiden. Zie het als een handboek voor strategisch expatbeleid.

Met dit handboek ben je niet afhankelijk van toevalstreffers, maar ontwikkel je een succesformule waarop je kunt vertrouwen.

Door de interventies uit dit boek toe te passen waar dat nodig is, krijg je als werkgever de expatfactor. Je bent in staat om in jouw organisatie de toegevoegde waarde van expats optimaal in te zetten en een aantrekkelijke bedrijfscultuur te creëren. Hierdoor kunnen zowel de internationale kenniswerkers als hun Nederlandse collega's samen excelleren op het podium. Dat heeft een onweerstaanbare aantrekkingskracht op nieuw talent, maar ook op het publiek, jouw klanten.

4 gebieden



Dit boek is opgebouwd aan de hand van vier gebieden uit de wereld van de talentenjacht: Ambition, Audition, Backstage en Performance.

Bij Ambition gaat het om positioneren en promoten. Wat zijn je visie en missie? Waar sta je voor als bedrijf? Waarom en hoe wil je werken met expats? Zodra je dat helder hebt, vertel je het de buitenwereld.

Bij Audition gaat het om matchmaking: het werven en selecteren van de medewerkers die je aan jouw bedrijf wilt toevoegen.

Bij Backstage wordt de expat voorbereid en help je bij de integratie, in Nederland en in jouw bedrijf.

Performance gebeurt op het podium. Daar moet gepresteerd worden en werk je aan voortdurende verbetering en groei.

Leeswijzer

Elk van de vier delen van dit boek bevat 5 vragen die je in dat deel wil beantwoorden om jouw expatfactor te vergroten. Je kunt het boek natuurlijk van begin tot het eind lezen, maar het is zeker ook mogelijk om meteen naar de hoofdstukken te gaan die je het meest aanspreken.

Voorafgaand aan het schrijven van dit boek heb ik verschillende mensen geïnterviewd. In het nawoord kun je zien wie dat zijn. In de hoofdstukken heb ik waar dat van toepassing is citaten en voorbeelden vanuit die interviews opgenomen.

Aan het eind van elk hoofdstuk vind je een opdracht. Deze opdrachten helpen je om de stof meteen in de praktijk te brengen binnen jouw eigen situatie.

AMBITION: POSITIONEREN & PROMOTEN

Ambition: *een krachtige innerlijke drijfveer om bepaalde doelen te bereiken, vaak gebaseerd op een gewenste toekomst. Ambitie omvat het streven naar groei, succes of impact en gaat meestal gepaard met toewijding, doorzettingsvermogen en de wil om jezelf of je omgeving te verbeteren.*

Bij het programma *X Factor* is de missie helder: het vinden van talentvolle kandidaten die het in zich hebben om op het podium te schitteren en populair te worden. De producent van de *X Factor* wil dat de mensen zo snel mogelijk klaar zijn om het grote publiek aan te spreken. Om dat voor elkaar te krijgen, moet hij een strategie bedenken en een plan van aanpak maken. Daarin worden vele vragen beantwoord: hoeveel kandidaten gaan we aannemen? Wie gaan hen jureren? Hoeveel auditierondes zijn er en wat zijn de criteria om mensen toe te laten? En natuurlijk, hoe gaan we alles organiseren, wie doet wat?

Vervolgens moet de *X Factor* aandacht krijgen in de media, zodat mensen weten dat er een talentenjacht op televisie komt. De show moet aantrekkelijk worden aangeprezen, waardoor mensen zich ervoor willen inschrijven. In de marketing wordt ingespeeld op de ambities van de doelgroep: bij ons kun je een ster worden en je talent laten stralen. De show wordt op vele plekken gepromoot, waardoor mensen ervan weten. De *X factor* krijgt een positieve naam in de markt. Daar wil je bij horen. Ook als het niet lukt om de top te bereiken, is het een waardevolle ervaring en staat het goed op je CV.

Hoe bepaal je of jouw organisatie baat heeft bij expats?

Werken met expats brengt veel uitdagingen met zich mee, zoals papierwerk, visa, culturele verschillen en fiscale aspecten. Het is daarom belangrijk om scherp te krijgen waarom je dit doet. Internationale medewerkers kunnen enorm waardevol zijn voor je organisatie. Dit hoofdstuk helpt je om te bepalen of en hoe expats jouw organisatie-doelen kunnen helpen bereiken, zodat je intern draagvlak creëert en gemotiveerd blijft bij obstakels.

Krappe arbeidsmarkt

Voor veel werkgevers heeft het aantrekken van expats één simpele reden: er zijn geen Nederlandse kandidaten te vinden voor openstaande vacatures. In allerlei sectoren is het lastig om geschikt personeel te vinden.

Tegelijkertijd zijn er tal van buitenlandse hoogopgeleide professionals die dolgraag in Nederland willen wonen en werken. Een deel is al in Nederland en een ander deel is zeker bereid om naar Nederland te verhuizen.

‘Migratie lijkt maatschappelijk en economisch gezien zinvol om de krapte te verkleinen voor cruciale tekortberoepen, vooral als het gaat om hooggekwalificeerd personeel.’

UWV-rapport ‘Arbeidsmigratie en krapte’

Ons ‘koude kikkerlandje’ blijkt internationaal verrassend populair. Expats waarderen de Nederlandse kwaliteit van leven, de georganiseerde samenleving en een ‘open mind’. Ook de vele ‘startups’ en ‘scale ups’ in Nederland hebben in het buitenland een goede reputatie.

‘It’s a wonderful country.
People are friendly and very helpful!’

Sarah, expat uit Ierland

Nieuwe perspectieven

Het blijft niet bij vacaturevervulling alleen. Wie expats aantrekt, haalt méér in huis dan alleen inhoudelijke expertise. Internationale medewerkers brengen nieuwe perspectieven mee. Ze hebben andere gewoonten, referentiekaders en manieren van denken. Precies dát kan een grote kracht zijn binnen je organisatie.

Teamleden met grotendeels dezelfde achtergrond denken vaak in vergelijkbare patronen. Dat werkt efficiënt, maar het vergroot ook het risico op zogenoemde ‘groupthink’, waarbij oplossingen alleen gezocht worden binnen bekende denkkaders. Expats kunnen dat

patroon doorbreken. Ze stellen vragen die anderen niet stellen en komen met invalshoeken die je zelf misschien nooit had bedacht. Het resultaat daarvan is meer creativiteit, betere probleemoplossing en vaak ook innovatiever werken.

Nieuwe netwerken en markten

Veel kennismigranten brengen een internationaal netwerk mee. Ze kennen markten waar jij nog geen voet aan de grond hebt, spreken de taal, begrijpen lokale gebruiken en weten hoe je er zakendoet. Dat kan jouw organisatie helpen bij internationale groei, het bedienen van klanten in andere taalgebieden, of simpelweg bij het vergroten van je marktinzicht.



‘Een werkgever in de Randstad die Franstalige klanten wil bedienen, kan veel baat hebben bij een medewerker uit bijvoorbeeld Algerije, Frankrijk of Wallonië die niet alleen de taal spreekt, maar ook de cultuur begrijpt.’

Sandra, hoofd HR van een multinational

Bijzondere eigenschappen

Wie vrijwillig zijn thuisland verlaat om elders een nieuw leven op te bouwen, beschikt over een aantal bijzondere eigenschappen. Heb je het zelf niet doorgemaakt, dan is het misschien moeilijk voor te stellen dat de overstap maken naar leven en werken in een ander land flink wat lef, flexibiliteit, doorzettingsvermogen en het vermogen om met onzekerheid om te gaan vraagt.

Deze toegevoegde waarde krijg je er als werkgever van expats gratis bij. Expats zijn vaak sterk gemotiveerd om hun leven en werk in Nederland tot een succes te maken. Werkgevers geven regelmatig aan positief verrast te zijn door het arbeidsethos, de inzet en de loyaliteit van hun internationale medewerkers.

‘De Nederlandse ‘zesjesmentaliteit’, waarbij een voldoende vaak als prima wordt beschouwd, staat in contrast met de werkmentaliteit van veel internationale talenten. Deze expats, vaak afkomstig uit competitieve samenlevingen, zijn gewend om te moeten excelleren. Het binnenbrengen van deze competitieve drive kan positief zijn voor de Nederlandse arbeidsmarkt.’

Nannette Ripmeester, directeur Expertise in Labour Mobility

Aantrekkelijke uitstraling

Diversiteit op de werkvloer heeft ook een uitstralingseffect. Een organisatie met medewerkers van verschillende achtergronden is doorgaans aantrekkelijk voor nieuw talent, ook uit Nederland. Verschillende kandidaten herkennen zich makkelijker in een gemengd team dan in een organisatie met een mono-cultureel profiel.

Het aannemen van expats heeft dus allerlei voordelen, zowel voor je bedrijfsvoering als voor je reputatie op de arbeidsmarkt.

Voordelenonderzoek

Bekijk nog eens de voordelen van werken met expats:

- Creativiteit & innovatie
- Netwerk & marktinzicht
- Arbeidsethos & flexibiliteit
- Internationale uitstraling

Welke voordelen zijn voor jouw organisatie het meest relevant? Wat zou het jullie opleveren?

Bespreek je antwoorden met een collega. Wat valt op? Waar liggen kansen? Wat houdt jullie misschien nog tegen?