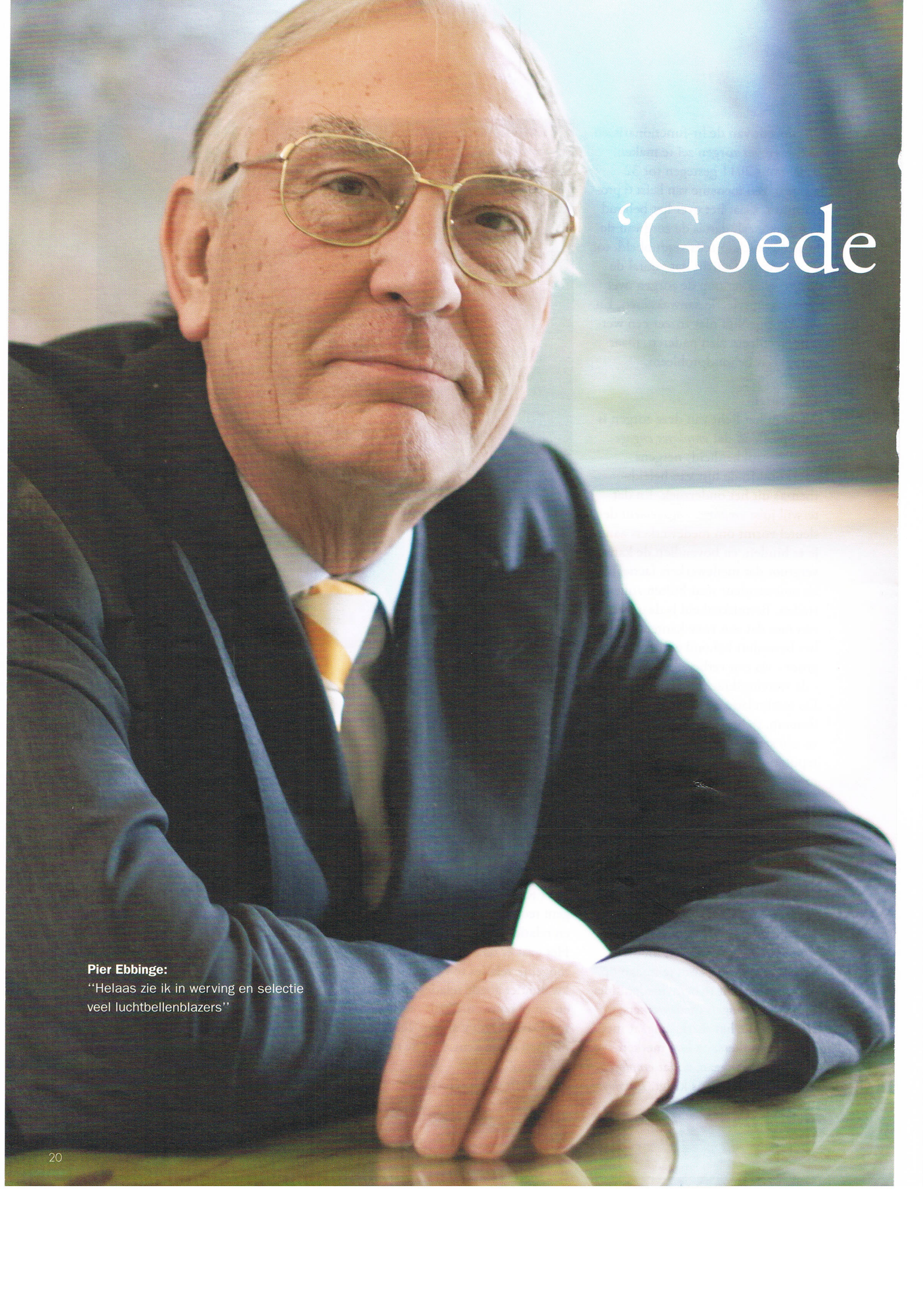


A close-up portrait of an elderly man with thinning grey hair and gold-rimmed glasses. He is wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt and a yellow and white striped tie. He is leaning forward with his hands clasped on a reflective surface. The background is a blurred window with a view of a green landscape.

'Goede

Pier Ebbinge:

"Helaas zie ik in werving en selectie
veel luchtballenblazers"

kandidaten vinden is nooit geluk'

Werving en selectie heeft veel weg van de relatiemarkt: bij beide gaat het om de best passende kandidaat. Maar daar houdt de overeenkomst dan ook wel op, bezweert Pier Ebbinge, die in beide vakken het klappen van de zweep kent. 'Organisaties kunnen complex zijn, maar mensen zijn oneindig veel complexer.'

TEKST: PETER BOERMAN FOTOGRAFIE: NAOMI HUT

Eens was hij oprichter van een werving- en selectiebureau, dat nu nog steeds met afstand het bekendste bureau van het land is. Inmiddels is **Pier Ebbinge** echter alweer 15 jaar vertrokken bij het bureau dat nog steeds zijn naam draagt. Maar de kennis die hij in werving en selectie opdeed gebruikt hij nog steeds elke dag, in zijn nieuwe bureau: Pier Ebbinge Relationship, een 'relatieadviesbureau voor de happy few dat zich richt op de langdurige relatie'. Kort gezegd brengt hij hier mensen bij elkaar die hun midlifecrisis voorbij zijn, en nu op zoek zijn naar iemand om lief en leed mee te delen, maar diegene op eigen gelegenheid maar moeilijk tegen het lijf lopen. Ook een vorm van matching dus, van potentiële partners bij elkaar brengen. De adviesfunctie is wel van een heel andere orde. 'Onvergelijkbaar', vindt hij zelf. 'Het gaat in partner search om zoveel meer dan in executive search. Een baan, daarvan

'Ik geloof niet in onvermoede talenten. Ik vermoed ze echt wel'

kun je er in je leven zo 10 vervullen. Maar iemand komt in het leven hoogst zelden meer dan 3 wezenlijke partners tegen, met wie hij of zij lief en leed wil delen. Of een organisatie een functiehouder zoekt, of een mens een partner, dat is een verschil van dag en nacht.'

Maar toch, ook recruitment is relatiemanagement.

'Het is alleen relatiemanagement als je de capaciteit hebt om in een specifiek belangrijke doelgroep relaties te werven en te behouden. Daarin

moet je toegevoegde waarde hebben. Helaas zie ik in mijn oude vak veel luchtballenblazers, mensen zonder de inhoud om echt interessant te zijn voor zowel de kandidaat als de opdrachtgever. Dan heb je het dus ook niet over relatiemanagement. Het barst van de mensen in dit vak, die niet doorzien waarom het gaat en hun huiswerk niet gedegen maken. Je bent echt een domoor als je die oppervlakkigheid niet ziet en niet verfoeit. Er zijn gewoon veel middelmatige, gemakkelijke mensen. En middelmatigheid is de dood in de pot, zowel in executive search als in partner search, omdat je dan niets betekent voor een ander.'

Searchbureaus, of het nu gaat om relaties of om banen, verkopen graag de gedachte dat op ieder potje één dekseltje past. Geloofst u niet in relaties die moeten groeien? 'Niet iedereen is in staat om zich te ontwikkelen. >



Wie is Pier Ebbinge?

Voordat de econoom Pier Ebbinge (1938) in de werving en selectie terechtkomt, heeft hij al een indrukwekkende marketingcarrière bij multinationals als Unilever en Heineken erop zitten. In 1982 richt hij Ebbinge Consultants op, een werving- en selectiebureau voor het hogere marktsegment. De advertenties, met opvallend taalgebruik en openheid van salarissen, vestigen snel de naam van het bureau. In 1988 volgt Ebbinge Campus, dat zich richt op de beste jonge academici van Nederland en de primeur heeft van een groot eigen netwerk van student-recruiters. In 1992 worden de activiteiten verder uitgebreid, nu met de doelgroep jonge managers en professionals met 3 tot 5 jaar werkervaring. In 1995 verkoopt Pier Ebbinge zijn onderneming aan KPMG. Met Pier Ebbinge Relationship, dat hij een jaar geleden heeft opgericht, richt hij zich opnieuw op het hogere segment van de markt, maar nu in een ander metier: dat van de persoonlijke relaties. De missie van het bureau is 'het realiseren van niet te missen ontmoetingen die leiden tot een duurzame relatie'.

Daar moet je duidelijk in zijn. Het gaat er gewoon om dat je van waarde bent, in je functie, of in je relatie. Te veel groeiers in een organisatie is ook lastig. Als je iemand zoekt voor een startfunctie, zoek je natuurlijk wel mensen met potentieel, mensen met het talent om hun talent te ontwikkelen. Zo'n eerste baan is een exit-visum, daar ontwikkel je je talenten en maak je deze zichtbaar, zodat je een aantrekkelijke werknemer wordt voor binnen of buiten de organisatie. Zoek je iemand voor executive functies, dan heb je niet meer de luxe om iemand te laten groeien, dan moet je mensen hebben die meteen inzetbaar zijn in een specifieke functie in een specifieke branche. Wij zijn allen een product van het leven wat achter ons ligt. Wat je kunt, kun je dus al. Dat is heel belangrijk. In mijn huidige vak is die ratio er natuurlijk ook, voor een deel. De levensloop, in werk en privé, geeft zicht op de mens. In partner search gaat het natuurlijk ook om veel meer dan in een baan. Het moet klikken, dat is het belangrijkste. In een organisatie zul je je altijd moeten aanpassen aan stempelzettend talent. In je persoonlijk leven is dat helemaal niet aan de orde. Je kijkt in het persoonlijk leven niet naar talent, maar naar of iemand als levenspartner past en deugt.'

Speelt die klikfactor dan geen belangrijke rol in werving en selectie?

'Dat valt inderdaad wel mee. Als een topfunctionaris goed is, maar het toch niet klikt, dan heb je het als organisatie maar te slikken, zo simpel is het. Er zijn dan trouwens ook consultants en trainingsinstituten te over om aan bepaalde zaken te werken. Dat heb je thuis natuurlijk veel minder. Het gaat ook om een andere relatie.'

Om goed te kunnen matchen, is het handig om veel van elkaar te

weten, liefst zoveel mogelijk.

Conflicteert dat nooit met de eisen van discretie en vertrouwelijkheid?

'Dat is inderdaad belangrijk.

Discretie hoort zowel bij werving en selectie als bij partner search heel hoog in het vaandel te staan. Je mag in de aanloopfase nooit te open zijn. Of dat conflicteert met wat je wilt bereiken? Je moet gewoon je huiswerk doen. Een goede advertentie schrijven, die specifiek is, die moet aanspreken en moet aanzetten tot actie. Wil je een speld in een hooiberg vinden, dan is een goed geschreven advertentie van onschatbare betekenis. Al moet ik zeggen dat de professie wel heel anders van inhoud is in mijn huidige functie. In partner search gaat het niet om of iemand past in een organisatie, het gaat erom of iemand geschikt is om het leven samen met een ander van inhoud, van kleur en fleur te voorzien. Organisaties kunnen complex zijn, maar mensen zijn oneindig veel complexer, met hun zekerheden en onzekerheden en hun (on)vermogen van het leven iets te maken.'

Is dat ook waarom je alleen werkt met mensen die wat in het leven gevorderd zijn?

'Pas in je midlife kom je toe aan de 'waarom'-vraag, en pas daarna tref ik als consultant de voedingsbodem aan om succesvol voor een opdrachtgever te kunnen werken. De 'wat en hoe'-vraag, dat hoort bij dating, de 'waarom'-vraag hoort bij mij. Dan komt er diepgang bij, dan pas kan ik toegevoegde waarde leveren.'

Zonder garanties te kunnen bieden.

'Er is in werving en selectie met veel grotere zekerheid in te schatten of iemand zal slagen in een functie, dan dat je bij partner search iets kunt zeggen over de bestendigheid van een relatie. Als ik een cv zie, weet ik voor

80 procent zeker of iemand in een functie zou kunnen passen of niet. Die eerste indruk moet je natuurlijk wel grondig toetsen. Zekerheid bestaat niet in het leven, maar het is wel mogelijk om de kans op succes te vergroten, en daar gaat het om. In partner search luistert het nauwer, daar kun je op basis van alleen een profiel moeilijk voorspellen of een relatie het redt of niet.'

Ondanks de enorme verschillen tussen executive search en partner search, je ervaring zal er wel in van pas komen.

'Mijn verleden is van onvoorstelbare waarde. Ik heb in mijn leven 10.000 interviews gevoerd, duizenden advertentieteksten geschreven, honderden

'Ik weet echt wel wat waarde heeft en wat bullshit is'

bedrijven en topmanagers ontmoet. Ik weet echt wel wat waarde heeft en wat bullshit is. Je moet je kwalificeren om mee te mogen doen, daar waar het echt belangrijk is. Daar bij de happy few, de mensen met de talenten. Vrijblijvendheid is er bij mij dan ook niet bij. Je doet het met me, of niet. Met mijn ervaring kunnen mijn opdrachtgevers en hun

potentiële partners nu hun voordeel doen. Dit bedoel ik niet onbescheiden; dit ben ik niet.'

In hoeverre speelt de factor geluk een rol?

'Geluk is alleen voor domoren geluk. Professionals vergroten de kans op geluk. Geluk hebben is *at random*. Geluk krijgen is specifiek, dat kun je maken. Als je goede opdrachten krijgt, krijg je ook goede kandidaten, dat is geen geluk, dat is een kip/ei-verhaal. Ik geloof ook niet in iets als onvermoede talenten. Die zijn er meestal niet, ik vermoed ze echt wel. Onvermoede talenten, dat is iets voor de non-professional.' ■