



ZAKELIJK GEBRUIK VAN LINKEDIN BIJ WERVING EN SELECTIE

Veldonderzoek naar de verschuiving van offline naar online recruitment

Anne-Fleur Geneste, 3513947

Communicatie- en Informatiewetenschappen

2012-2013 Blok 3, 5 april 2013

Marianne van den Boomen

BA Eindwerkstuk, werkgroep 5

Sociale media, netwerken en communities

Inhoudsopgave

1.1 LinkedIn als voorsprong op de arbeidsmarkt.....	1
2.1 Netwerktheorie: de grondslag en relaties	4
2.2 De brug tussen offline en online sociale netwerken.....	5
2.3 Toepassing van LinkedIn bij online recruitment	6
3.1 Structuur van de interviews	7
3.2 Recruiters	8
4.1 Hoe meer connecties hoe beter!	10
4.2 Offline recruitment niet geheel vervangen worden	11
4.3 De onzekere toekomst van LinkedIn	13
5.1 Het zakelijk gebruik van LinkedIn bij werving en selectie	14
6.1 Bibliografie	17
7.1 Bijlage 1: Interview	19
7.2 Bijlage 2: Respondenten.....	21

1.1 LinkedIn als voorsprong op de arbeidsmarkt

De internetrevolutie heeft veel aspecten van ons leven een andere draai gegeven, inclusief de manier waarop wij naar informatie zoeken (Jones et al., 2008), sociale relaties onderhouden (Ross et al., 2009) en zoeken naar een nieuwe werkkring (Kluemper & Rosen, 2009). Na de introductie van Social Network Sites (hierna: SNS), zoals LinkedIn, Facebook en Twitter, hebben wereldwijd miljoenen mensen SNS geïntegreerd in het alledaagse leven (Joos, 2008; Ross et al., 2009). Boyd en Ellison (2008, 211) stellen dat SNS op het web gebaseerde diensten zijn die gebruikers in staat stellen om [1] een (semi-) publiek profiel op te bouwen binnen een begrensde systeem, [2] een lijst met connecties samen te stellen en [3] de lijst met connecties van anderen binnen het systeem in te zien. In dit onderzoek staat de professionele SNS LinkedIn centraal. LinkedIn wordt primair ingezet voor zakelijke doeleinden om [1] connecties aan te gaan met experts, [2] informatie te delen en [3] het uitwisselen van baan en functie gerelateerde kennis (DeKay, 2009; Valkenburg, 2008).

Op 9 januari 2013 kopte *de Volkskrant* de nieuwe mijlpaal die LinkedIn heeft bereikt: met op dat moment ruim tweehonderdmiljoen gebruikers, groeit het netwerk met twee leden per seconde.¹ LinkedIn is wereldwijd een van de grootste online zakelijke gemeenschappen dat verspreid is over meer dan tweehonderd landen in negentien talen.² Gebruikers kunnen kosteloos een profiel aanmaken en informatie over hun opleiding en werkervaring delen.³ Het profiel bevat een curriculum vitae (hierna: CV), *endorsements*, referenties, connecties en de profielfoto. Bij de CV komt de werkervaring van de gebruiker aan bod. Een endorsement is een competentie van een profieleigenaar, die kan worden opgegeven door de gebruiker zelf en door connecties van de gebruiker. Endorsements kunnen zowel professioneel als recreatief van aard zijn. Referenties zijn persoonlijk geschreven teksten door connecties over de eigenaar van het LinkedInprofiel. Door middel van connecties met profielen van andere LinkedIngebruikers kunnen participanten een netwerk opbouwen. Hierdoor blijft men op de hoogte van actuele ontwikkelingen binnen het netwerk. Daarbij bevat het

¹Wereldwijd 200 miljoen gebruikers op LinkedIn. <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2694/Tech-Media/article/detail/3374546/2013/01/09/Wereldwijd-200-miljoen-gebruikers-op-LinkedIn.dhtml>. Laatst geraadpleegd op 13 maart 2013.

²Media informatie LinkedIn. <http://press.linkedin.com/about>. Laatst geraadpleegd op 31 maart 2013.

³Wordpress hosting. <http://hosting.ber-art.nl/linkedin/>. Laatst geraadpleegd op 28 maart 2013.

LinkedInprofiel een pas- of persoonsfoto, ook wel de profielfoto genoemd. Zowel bedrijven als individuen kunnen een profiel aanmaken op LinkedIn. Zij kunnen tegen betaling de mogelijkheden op LinkedIn uitbreiden. Deze mogelijkheden zijn bijvoorbeeld het toegang krijgen tot meer profielen bij het zoeken naar kandidaten en het sturen van InMail. InMail is een service die de mogelijkheid biedt om mensen buiten het eigen netwerk te kunnen benaderen via de e-mail service van LinkedIn.

Het professionele netwerk LinkedIn speelt anno 2013 de hoofdrol bij online werving en selectie.⁴ Werving en selectie is het aantrekken, selecteren en aanstellen van potentiële medewerkers voor een organisatie (Breugh en Starke 2002: 405). Het is een onderdeel van het personeelsbeleid dat regelmatig uitbesteed wordt aan professionals die bekend zijn met arbeidsbemiddeling: recruiters. Online werving en selectie onderscheidt zich van offline werving en selectie door de toepassing van digitale interactieve tools zoals SNS. Professionals die bij de arbeidsbemiddeling intensief gebruik maken van het internet, met name social media, worden online recruiters genoemd.

Met de komst van SNS waait er een nieuwe wind door de recruitmentsector (Capelli, 2002). Recruiters beschikken voor de SNS over databanken met soms wel 13.000 contacten en hun persoonlijke gegevens.⁵ Het bijhouden van deze informatie was een tijdrovende activiteit. Denk hierbij alleen al aan het actualiseren van 13.000 curriculum vitae en NAW (naam, adres, woonplaats) gegevens van kandidaten. Internet heeft ervoor gezorgd dat kandidaten op de arbeidsmarkt deze gegevens zelf bijhouden, dit gebeurt grotendeels via de marktleider op dit terrein, LinkedIn.

In mijn onderzoek zal ik mij richten op het zakelijk gebruik van LinkedIn, meer in het bijzonder op de verschuiving van off- naar online recruitment bij het werving- en selectieproces. Om dit veld in kaart te brengen heb ik zes semigestructureerde interviews afgenomen onder recruiters. Er bestaan 4 soorten recruiters, dit zijn: [1] intercedenten, [2] corporate recruiters [3] (online-) recruitmentconsultants en [4] headhunters.⁶ Uit elke groep heb ik tenminste een persoon geïnterviewd. Bij de selectie

⁴ Infographic state recruiting survey 2012 <http://theundercoverrecruiter.com/infographic-state-recruiting-survey-2012-war-talent-heats/>. Laatst geraadpleegd op 11 maart 2013.

⁵ Interview met Hans Lodewijks, 12 maart 2013.

⁶ Wat is recruitment. <http://www.recruitment.nl/recruitment-branche/wat-is-recruitment/>. Laatst geraadpleegd op 30 maart 2013.

van respondenten heb ik gebruik gemaakt van personen uit mijn eigen netwerk of mijn connecties. Het afnemen van de interviews aan de hand van topics duurde ongeveer een uur (zie bijlage 1). Door alle gesprekken volgens deze topics af te handelen kan ik de resultaten met elkaar vergelijken. Daardoor zullen deze semigestructureerde diepte-interviews het antwoord vormen op de deelvragen van dit onderzoek. [1] Welke inhoudelijk relevante informatie haalt de recruiter van LinkedIn? [2] Hoe verhoudt online recruitment zich ten opzichte van offline recruitment? [3] Hoe denken de respondenten over de toekomst van LinkedIn?

2.1 Netwerkteorie: de grondslag en relaties

Socioloog Mark Granovetter (1974, 1983) heeft in zijn artikel “The Strength of Weak Ties” de grondslag gelegd voor de netwerkteorie. Deze interdisciplinaire theorie is gebaseerd op een tak van wiskunde die zich primair bezighoudt met netwerken in al zijn verschijningsvormen. Het wordt steeds duidelijker dat wij in ons dagelijks leven worden omringd door netwerken. Sociale netwerken, maar ook onze genetische structuur blijken verrassend identiek te zijn wat betreft hun architectuur. Granovetter maakt onderscheid tussen relationele verbanden: *weak ties* (zwakke relaties) en *strong ties* (sterke relaties). Weak ties zijn de relaties die wij hebben met kennissen, strong ties hebben wij met goede vrienden en familie. De sterkte van een relatie meet Granovetter af aan een combinatie van hoeveelheid tijd, emotionele intensiteit, intimiteit en reciprociteit (1974, 1361). Granovetter (1974, 1983) illustreert in onderstaand citaat de gedachte achter de kracht van de weak ties aan de hand van het netwerk van Ego.

“Ego will have a collection of close friends, most of whom know one another – a densely knit clump of social structure. Moreover, Ego will have a collection of acquaintances, few of whom know each another. Each of these acquaintances, however, is likely to have close friends in his own right and therefore to be enmeshed in a closely knit clump of social structure, but one different from Ego’s. The weak tie between Ego and his acquaintance, therefore, becomes not merely a trivial acquaintance tie but rather a crucial bridge between the two densely knit clumps of close friends.” (Granovetter 1983, 202).

Granovetter (1974, 1983) beargumenteert in dit citaat dat een *friend-of-a-friend* een brug kan vormen naar een ander netwerk. De weak ties in het netwerk van Ego vormen een brug naar informatie waar Ego via zijn eigen netwerken (of dat van strong ties) nooit bij was gekomen. Via deze brug kan Ego bij die informatie komen die zijn kansen op de arbeidsmarkt kunnen vergroten. Granovetter (1974) onderscheidt twee soorten zoekstrategieën bij het zoeken naar een baan. [1] *Formal job search strategies*, bij deze strategie wordt er gebruik gemaakt van werving- en selectiebureaus zoals (online) recruiters, headhunters en intercedenten. En [2] *informal job search strategies*

waarbij hoofdzakelijk gebruik gemaakt wordt van persoonlijke contacten, vrienden kennissen en familie.

2.2 De brug tussen offline en online sociale netwerken

Onderzoek naar de rol van SNS bij het zoeken en vinden van een nieuwe werkomgeving wijst uit dat de gebruikers van SNS met meer contacten een grotere kans hebben om cruciale informatie te achterhalen over vacatures, dan mensen die daar niet over beschikken (Rienties et al., 2010). Dit is in lijn met de bevindingen van Granovetter (1974, 1983). Daarbij stellen de auteurs dat de meeste informatie over vacatures onder professionals in 2010 al werd doorgespeeld via LinkedIn (Rienties et al., 2010).

De relatie tussen offline en online sociale netwerken op Facebook wijst uit dat de SNS primair gebruikt wordt om bestaande offline relaties te onderhouden of te bevestigen in plaats van nieuwe mensen te ontmoeten (Ellison, Steinfield en Lampe 2007). Vriendschappen op Facebook zijn dus gebaseerd op offline relaties. LinkedIn bevraagd expliciet het offline gemeenschappelijke element van relaties. Voordat je een online connectie op LinkedIn kan aangaan moet je aangeven waar je de betreffende connectie van kent: werk, school, opleiding, familie of vrienden. Zowel Facebook als LinkedIn worden gebruikt om offline relaties te onderhouden.

Danah Boyd en Nicole Ellison (2007) bevestigen het onderzoek van Ellison, Steinfield en Lampe (2007), zij hebben de achtergrond en definitie van SNS onderzocht. Ze concluderen dat SNS primair bestaande sociale relaties ondersteunen. DiMaggio et al. (2001, 17) concluderen: "The internet sustains the bonds of community by complementing, not replacing, other channels of interaction." Internet is volgens hen dus een aanvulling op het interactie proces, geen vervanging.

Emma Parry en Shaun Tyson (2008) hebben het succes van internet recruitment over een periode van zes jaar in het Verenigd Koninkrijk onderzocht. Meer specifiek hebben de auteurs onderzocht welke typen organisatie succesvol zijn in online recruitment methoden en hoe online recruitment wordt toegepast door organisaties en recruiters. Slechts een kwart van de betrokken organisaties bleek hierbij succesvol te zijn. Parry en Tyson (2008) concluderen tevens dat het resultaat van online recruitment niet gebonden is aan het soort industrie, sector of grootte van de organisatie. Het type organisatie maakt dus niet uit. Daarnaast concluderen de auteurs dat online recruitment offline recruitment niet geheel kan vervangen.

2.3 Toepassing van LinkedIn bij online recruitment

Raijv Garg en Rahul Telang (2012) onderzochten de rol die een sociaal netwerk speelt in de manier waarop een individu naar een baan zoekt en onderschrijven hier de kracht van de weak ties (Granovetter 1974, 1983). Daarnaast vergelijken de auteurs het succes in het vinden van een nieuwe werkomgeving via SNS (online) met een meer traditionele manier van een vacature zoeken zoals via kranten, carrière beurzen en familie (offline). Garg en Telang (2012) concluderen dat het aantal online connecties (zowel weak- als strong ties) die deelnemers kunnen onderhouden met de komst van LinkedIn is gestegen ten opzichte van offline connecties. Tot slot concluderen Garg en Telang (2012) dat met de komst van breed toegankelijke SNS zoals LinkedIn, de algemene waardering die recruiters genieten is gedaald. Een reden hiervoor is dat databases waartoe voorheen alleen recruiters toegang hadden nu toegankelijk zijn geworden voor een groot publiek.

Onderzoek naar het gebruik van Facebook en LinkedIn onder Belgische recruitment- en selectieprofessionals wijst uit dat de SNS tools zijn geworden voor recruiters om aanvullende informatie te vinden over personen (Cears en Casteleyns, 2011). Hoewel LinkedIn en Facebook beide ingezet worden bij de werving- en selectieprocedure, worden zij ieder op een andere manier benut. Bij recruitment wordt LinkedIn meer gebruikt dan Facebook voor het vinden van training- en werkervaring. Ralf Cears en Vanessa Casteleyns (2011) hebben in datzelfde onderzoek ook het effect van een profielfoto op Facebook en LinkedIn onderzocht. De recruitment- en selectieprofessionals lezen hier geen persoonlijke dimensies aan af zoals emotionele stabiliteit, maar wel een bepaalde mate van extraversie en volwassenheid (Caers en Casteleyns 2011, 445).

3.1 Structuur van de interviews

Om tot beantwoording te komen van de hoofdvraag is het van belang te spreken met recruiters. Het doel van deze interviews is ten eerste om meer inzicht te krijgen in de keuze voor en methoden van online recruitment. Ten tweede om de voor- en nadelen te beschrijven die de respondenten ondervonden hebben bij online recruitment ten opzichte van offline recruitment. Er zijn zes semigestructureerde interviews afgenomen bij vertegenwoordigers van organisaties die LinkedIn inzetten bij het werving- en selectieproces. Om een representatief beeld te krijgen van recruitmentsector heb ik vier typen professionals geïnterviewd (intercedenten, corporate recruiters, (online-) recruitmentconsultants en headhunters⁷). Elk interview is verdeeld in drie categorieën zodat ze goed met elkaar te vergelijken zijn: [1] inhoudelijk relevante informatie op LinkedIn voor werving en selectie, [2] online recruitment ten opzichte van offline recruitment en [3] de toekomst van LinkedIn bij online werving en selectie. Door deze indeling aan te houden zijn de interviews goed met elkaar te vergelijken. De uitkomsten van deze interviews worden in het laatste hoofdstuk gekoppeld aan de eerder besproken theorieën.

Bij de eerste categorie komen thema's als endorsements, profielfoto's en de connecties aan bod. Ook wordt er expliciet gevraagd naar de meest en minst relevante informatie op een LinkedInprofiel voor het werving- en selectieproces. In de tweede categorie 'online recruitment ten opzichte van offline recruitment' zitten thema's als hoe LinkedIn zich verhoudt tot databanken, een CV en het werving- en selectieproces van tien jaar geleden. In deze categorie komen ook de voordelen van offline werving en selectie aan de orde. In de derde categorie bevestig ik thema's ten aanzien van de functionaliteit en LinkedIn en de hoe men LinkedIn over vijf jaar in de dagelijkse werkzaamheden verwacht toe te passen.

Bij de opbouw van de interviews heb ik drie fasen gehanteerd: de opwarmfase, de vraagfase en de afkoelfase. In de opwarmfase heb ik voornamelijk gesloten vragen gesteld waar de respondent gemakkelijk op kan antwoorden. Dit zijn vragen als de functie van de respondent. In de vraagfase heb ik open vragen gesteld die de respondent uitnodigen om uit te wijden over onderwerpen die hem/haar prikkelen en

⁷ Wat is recruitment? <http://www.recruitment.nl/recruitment-branche/wat-is-recruitment/>. Laatst geraadpleegd op 30 maart 2013.

dieper op vragen in te gaan (deze staan in bovenstaande alinea beschreven). Dit onderdeel beslaat het grootste gedeelte van het interview. Tot slot heb ik in de afkoelfase de bevindingen van de vraagfase herhaald en gerecapituleerd.

Elk interview is vastgelegd en uitgewerkt. Het uitgewerkte interview is terug gestuurd naar de respondent ter goedkeuring. Aan de hand van de behandelde categorieën en thema's heb ik de interviews gecodeerd en verwerkt.

3.2 Recruiters

De intercedent is werkzaam bij een uitzendbureau en bemiddeld tussen de werkgever en werknemer. Een intercedent zoekt een oplossing voor een tijdelijk probleem. Hiermee onderscheidt dit vakgebied zich van de andere drie soorten recruiters die een meer permanente oplossing zoeken voor een vacature. Marit Janssen is sinds 2012 intercedent bij een inhousevestiging van StartPeople bij de Universiteit Utrecht: Campus4Work. Dit is het onderdeel van StartPeople dat flexkrachten en studenten werft en selecteert voor de Universiteit Utrecht. Het interview met Marit Janssen heeft face-to-face plaatsgevonden bij Campus4Work op de Uithof in Utrecht.

Corporate recruiters onderscheiden zich van de andere recruiters door te werven en selecteren voor het bedrijf waar zij zelf werkzaam zijn. Over het algemeen zijn deze professionals een onderdeel van de HR (human resource) afdeling. Judith Engelsman is de corporate recruiter van Almende inclusief alle bedrijven die daaronder vallen en werkt sinds 2006 op het kantoor in Rotterdam. Almende is een Nederlands onderzoeksbedrijf dat gespecialiseerd is in informatie- en communicatietechnologieën. Het interview met Judith Engelsman heeft op verzoek van Almende, telefonisch plaatsgevonden.

Recruitmentconsultants houden vraag en aanbod van de arbeidsmarkt binnen een specifieke sector in de gaten. Ze vinden, overeenkomstig de intercedenten, als tussenpersoon een *match* tussen de wensen van de werkgever en de werknemer. Online recruitmentconsultants doen dit hoofdzakelijk door middel van online bronnen. Floor Nobels was in 2012 een van de meest bekende invloedrijke online recruiters in Nederland.⁸ Sinds twee jaar heeft ze haar eigen bedrijf: WorkLife Recruitment. Het

⁸ Meest invloedrijke recruiter. <http://www.emploi.nl/meest-invloedrijke-recruiter-2012>. Laatst geraadpleegd op 7 maart 2013.

bedrijf werkt online en via social media. Opdrachtgevers van WorkLife Recruitment zijn toonaangevende organisaties als de HEMA, Mazda en ING. Het interview met Floor Nobels is afgenomen via Skype.

Headhunters gaan in principe op dezelfde manier te werk als recruitmentconsultants, maar richten zich op speciale vaardigheden van de kandidaat of een speciale positie die vervuld moet worden. Het gaat daarbij om posities waar lastig mensen voor te vinden zijn. Dit zijn vaak managementfuncties. Deze sector wordt verdeeld in [1] *Executive Search Professionals* die toegang hebben tot hogere kader kandidaten op een specifieke vakgebied en [2] *Executive Search Agents* onderhouden relaties met meer diverse groep kandidaten. Hans Lodewijks behoort tot de eerste groep en heeft sinds 2010 de leiding over het bedrijf *Heading Executive Search* in de Benelux. Hans Lodewijks is het grootste gedeelte van zijn carrière actief in recruitment, variërend van de HR afdeling van Philips tot Managing Director van TopStart. Heading is een executive search organisatie die zich bezig houdt met werving en selectie van kandidaten met een jaarinkomen tussen €60.000 en €150.000. Bij het interview dat met Hans Lodewijks ik via Skype voerde, was Sofie Schudde tevens aanwezig. Zij is sinds 2001 werkzaam bij Heading en ervaringsdeskundige op het gebied van social media bij recruitment. Anne Veen behoort tot de tweede groep headhunters en is de CEO van *The Interactors Group*. Zijn specialistische aanpak onderscheidt zich door de focus op interactie tussen organisaties en kandidaten. Dit interview vond plaats in een brasserie te Utrecht.

4.1 Hoe meer connecties hoe beter!

De meeste informatie wordt volgens alle zes de respondenten primair verkregen uit de beschreven werkervaring op het profiel van de kandidaat. Online recruitmentconsultant Floor Nobels zegt bij het lezen van deze werkervaring vooral te letten op hoe iemand schrijft, omdat ze van mening is dat dit veel zegt over de manier waarop iemand denkt. Naast werkervaring, hechten alle zes de respondenten hoge waarde aan referenties. Het gaat hier om offline referenties. Headhunter Anne Veen zegt: “Via referentieonderzoek kan ik de oplichters uit de selectie zuiveren.” Offline referenties worden door de kandidaat zelf bepaald. Hans Lodewijks gaf het voorbeeld van een kandidaat die zijn huidige werkgever opgegeven had als referentie. Toen heeft Heading bij de kandidaat geverifiëerd of dit verstandig was in verband met mogelijke functioneringsgesprekken in de toekomst, voor het geval dat de kandidaat niet aangenomen zou worden.

Referenties zijn voor de zes recruiters veel belangrijker dan endorsements. Online recruitmentconsultant Floor Nobels zegt hierover: “Endorsements geven aan waar mensen zich mee associëren, ik hecht veel meer waarde aan referenties.” Headhunter Hans Lodewijks vindt endorsements te laagdrempelig en hierdoor sterk gevoelig voor vriendjespolitiek, hij zegt: “Het is een aardige toevoeging op je profiel, maar niet doorslaggevend. Dit is grotendeels te wijten aan de subjectiviteit. Inhoudelijk zeggen endorsements niet veel. Uit gesprekken met referenties halen wij veel meer.” In navolging van Caers en Casteleyns (2011) lieten vier respondenten weten dat ze waarde hechten aan de keuze voor de profielfoto. Dit is voornamelijk van toepassing op representatieve functies waar kandidaten volwassenheid en extravertie moeten uitstralen (Caers en Casteleyns, 2011). Intercedent Marit Janssen onderschrijft dit: “Een zakelijke foto is heel belangrijk, een nette foto met een witte achtergrond werkt in het voordeel bij de werving- en selectieprocedure.”

Opvallend is dat alle recruiters vinden dat hoe meer connecties je hebt, hoe beter dat is. Headhunter Anne Veen zegt met iedereen die hij ontmoet te linken. Dit doet hij omdat een connectie op LinkedIn de toegang tot professionele netwerken bevordert. Online recruitment consultant Sofie Schudde haalt veel informatie uit gemeenschappelijke vrienden. Hoe groter het aantal connecties uit een ander sociaal netwerk, hoe groter de kans op gemeenschappelijke vrienden. Intercedent Marit Janssen neemt de kracht van weak ties ook serieus en zegt: “Een LinkedInprofiel komt met meer dan tweehonderd connecties tot zijn recht. Bij minder is het profiel slechts

een informatiemiddel voor de directe omgeving. Als de verandering van werkomgeving uit het netwerk moet komen is de keerfactor nodig: tweehonderd mensen uit het eigen netwerk, die ieder op zich ook tweehonderd connecties hebben, maken een netwerk dat kan oplopen tot ongeveer zestien miljoen connecties. Dit aantal gaat je verder helpen.”

4.2 Offline recruitment kan niet geheel vervangen worden

Er zijn grote verschillen merkbaar in het werving- en selectieproces van nu, ten opzichte van vijftien jaar geleden. Voor de internetrevolutie maakten recruiters gebruik van een persoonlijke database. Dit waren analoge systemen, grote ladekasten vol hangmappen met CV's waarin vacatures, gespreksverslagen, CV's en NAW gegevens van kandidaten en opdrachtgevers werden opgeslagen. In de afgelopen tien jaar zijn deze gedigitaliseerd door middel van CRM programma's (Customer Relationship Management). De CV's worden nu in een online omgeving door de kandidaten zelf bijgehouden. Headhunter Hans Lodewijks schetst de situatie als volgt: "Jarenlang werd je waarde als headhunter gemeten naar het aantal kandidaten in je database. Een database van ongeveer 13.000 mensen was vrij normaal. Maar dat is voorbij, LinkedIn heeft deze plek ingenomen." De headhunters Anne Veen en Hans Lodewijks onderschrijven de conclusies van Garg en Telang (2012) dat het aanzien van de recruiter is gedaald met de komst online recruitment. Headhunter Anne Veen zegt dat met de laagdrempelige toegang tot de databases, een deel van de chique en discretie van het vak verdwenen is. Bedrijven doen het werving- en selectieproces nu zelf. Headhunter Hans Lodewijks bevestigt dit en vertelt dat Shell sinds 2007 de externe recruiters met 97% heeft afgebouwd en nu vaste social mediarecruiters in dienst heeft. Corporate recruiter Judith Engelsman heeft het werving- en selectieproces ook steeds meer intern georganiseerd en vertelt: "Tegenwoordig kan ik veel zelf doen door slim om te gaan met netwerken als LinkedIn. Soms schakel ik nog een externe werver in, vaak voor functies als projectmanager of officemanager. Maar de externe bemoeienis wordt steeds minder. Ik zie ook dat deze sector in omvang sterk afneemt." De stelling van Garg en Telang (2012) is hiermee bevestigd. De status van de recruiter is gedaald met de komst van breed toegankelijke databases.

Anne Veen onderschrijft de mening van Capelli (2002) als het gaat om de nieuwe wind die waait door de werving- en selectiesector. "Wij probeerden al jaren databases van recruiters aan elkaar te koppelen. Met de achterliggende gedachte dat een samenwerking leidt tot waardeverbetering voor iedereen. In deze markt werkte dat niet

en LinkedIn was bijna het logische gevolg.” Hij vertelt dat executive search sinds drie jaar hoofdzakelijk gebruik maakt van LinkedIn en eigen databases heeft afgeschaft. Recruiters maken naast een SNS, echter nog wel gebruik van een persoonlijke cloud . In de persoonlijke cloud staat onderscheidende (niet publieke) informatie die het verschil kan maken in een concurrentiestrijd. Tevens ontbreken contactgegevens, zoals telefoonnummers en emailadressen, op LinkedIn. Hierachter schuilt het verdienmodel. Intercedent Marit Janssen zegt: “De drempel om achter de contact gegevens te komen is hoog, want dan moet ik een InMail sturen en hier zijn limieten en kosten aan verbonden.”

De respondenten beklemtonen stellig de verschuiving van off- naar online werving en selectie. Online recruitmentconsultant Floor Nobels merkt op dat “social media en online recruitment onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.” Headhunter Anne Veen stelt in het verlengde hiervan, dat de maatschappelijke perceptie heerst dat je zonder LinkedIn simpelweg niet bestaat. Deze verschuiving van off- naar online werving en selectie heeft ook een bewustzijn met zich meegebracht over de zichtbaarheid van kandidaten op het internet. Online recruitmentconsultant Sofie Schudde vertelt dat mensen in met hoge functies intensief gebruik maken van het ‘old boys network’. Corporate recruiter Judith Engelsman is overtuigd van offline werving- en selectiemethoden om met veel kandidaten tegelijk in contact te komen. Ze zegt: “Een voorbeeld is de bedrijvendag op de TU Delft. Daar komen 1.500 studenten. De kans dat ik daar met tweehonderd studenten in contact kom maakt het de moeite waard om fysiek aanwezig te zijn.” Headhunter Hans Lodewijks onderschrijft ook de kracht van offline netwerken. Hij illustreerde dit aan de hand van een sprekend voorbeeld: “Ik had laatst een kandidaat die met geen mogelijkheid te vinden was op het internet. Toen ik hier naar vroeg vertelde de man dat hij van Franse adel afkomstig was en korte lijntjes had met een hoge generaal in Frankrijk. De man zei dat het gevaarlijk was om actief te zijn op het internet.” Online netwerken brengt niet altijd de beste kandidaat. In bovenstaande gevallen wordt er bewust gekozen voor offline netwerken.

Als kanttekening bij het online werving- en selectieproces noemen twee respondenten de terughoudendheid van de kandidaten. Corporate recruiter Judith Engelsman zegt dat mensen best arrogant kunnen reageren op LinkedIn. “Potentiële kandidaten zijn zich er niet van bewust dat het wervingsproces op dit moment grotendeels via LinkedIn verloopt. Als de Corporate recruiter bij vertrekkende medewerkers (vaak promovendi) een balletje opgooit en zegt: ‘Heb je op LinkedIn al

aangegeven dat je werkzoekend bent?’ kijken mensen haar aan alsof ze Chinees spreekt.”

4.3 De onzekere toekomst van LinkedIn

De respondenten hebben twijfels over het duurzame karakter van LinkedIn. Online recruitmentconsultants Floor Nobels zegt dat het gezond is als LinkedIn een concurrent krijgt om de monopoliepositie die het nu geniet te doorbreken. Eerdere generaties met professionele profielen zijn inmiddels ook ingehaald, denk hierbij aan SNS als Hyves en MSN. Deze bleken een houdbaarheid te hebben van ongeveer tien jaar. Opvallend is dat elke respondent verwacht dat er in toenemende mate gebruik gemaakt zal worden van zakelijke SNS als LinkedIn.

Headhunter Hans Lodewijks constateert dat de strijd om de aandacht van de kandidaten zal groeien. Ook de rol van intermediair gaat veranderen, door de toenemende inhouse activiteiten van HR afdelingen. Bij de vraag of er nog functionaliteit ontbreekt op LinkedIn, geven alle zes de recruiters aan dat de zoekfuncties ontoereikend is voor het wervingsproces. Online recruitmentconsultant Floor Nobels zegt dat ze een geautomatiseerde zoekmachine ambieert. Online recruitmentconsultant Sofie Schudde zou graag zien dat een profiel pas zichtbaar wordt als deze 100% ingevuld is. Headhunter Hans Lodewijks zou graag een organogram willen zien waarin inzichtelijk wordt gemaakt welke positie iemand in een organisatie heeft.

5.1 Het zakelijk gebruik van LinkedIn bij werving en selectie

Alle zes de respondenten zijn zich bewust van de kracht van weak ties (Granovetter, 1974, 1983). De corporate recruiter benadrukt als enige de voordelen van weak ties met betrekking tot de kansen op de arbeidsmarkt zoals Granovetter beschrijft in zijn artikel "The Strength of Weak Ties" (1974, 1983). De andere intermediairs zien vooral de kracht van weak ties terug in het eigen netwerk. Er zijn dus twee soorten weak ties te onderscheiden met een tegenstrijdige functie: [1] van de kandidaat en [2] van de recruiter. Weak ties kunnen een kandidaat de gouden tip geven over een vacature waar hij via strong ties nooit aan was gekomen. De recruiter is niet gebaat bij een sterk netwerk met weak ties van de kandidaat, omdat kandidaten dan zelf een nieuwe carrièrekans kunnen creëren en de recruiter als tussenpersoon niet meer nodig zal zijn. Weak ties zijn essentieel voor het netwerk van de recruiter. Zonder weak ties zal de recruiter moeilijk aan nieuwe informatie komen over vacatures of kandidaten. Over het algemeen hebben LinkedIngebruikers, zowel kandidaten als recruiters, meer weak ties in het netwerk dan strong ties. Weak ties dragen ook op een andere manier bij aan het werk van de recruiter: door de online inzichtelijkheid van SNS (Ellison, Steinfield en Lampe, 2007) kunnen recruiters gemeenschappelijke connecties in het netwerk van een kandidaat zoeken. Via deze gemeenschappelijke relaties kan de recruiter ondermeer een referentiecheck uitvoeren.

Ellison, Steinfield en Lampe (2007) benadrukken een verschuiving van formal job search strategies (via recruiters) naar informal job search strategies (Granovetter 1974, 1983). Corporate recruiters mengen zich in de informal job search strategies van de kandidaat via LinkedIn. De rol van de recruiter staat in ander daglicht met de komst van online werving- en selectie (Garg en Telang, 2012). Vooral headhunters ervaren een afname in algemene waardering door minder opdrachten. Dit is opmerkelijk omdat de corporate recruiter expliciet heeft genoemd dat ze voor specifieke functies wel intermediairs inschakelt.

De verschuiving van het vak recruitment naar een online omgeving, heeft plaats kunnen vinden door de toegankelijkheid van het internet en SNS in het bijzonder. Overeenkomstig heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de analoge ladekasten met hangmappen naar een digitaal CRM systeem als de persoonlijke cloud van de recruiters. Deze digitale ontwikkeling heeft zich uitgesplitst in twee soorten. Het is een combinatie van het CRM systeem in de persoonlijke cloud, samen met een publiekelijk

online toegankelijk systeem als LinkedIn. De crux zit hem in de toegankelijkheid. De stelling van DiMaggio et al. (2001) sluit hierop aan als het gaat om het persoonlijke contact tussen de recruiter en de kandidaat. Alle zes de recruiters geven expliciet aan dat interactie met de kandidaat altijd een combinatie zal zijn van off- en online contact.

Vijf respondenten (alle recruiters, met uitzondering van de corporate recruiter) achtten de kans dat LinkedIn geen lange levensduur heeft reëel aanwezig. LinkedIn zal haar functionaliteit uit moeten breiden om bestaansrecht te behouden onder de zakelijke netwerken. Kan deze verwachting waargemaakt worden nu meerdere wetenschappers en twee respondenten aantonen dat online interactie een ondersteuning is van offline interactie, geen substituut (DiMaggio et al., 2001; Parry en Tyson, 2008).

Wat betreft de functionaliteit van LinkedIn zijn er tegengestelde belangen tussen de recruiter en de LinkedIngebruiker. Recruiters gebruiken LinkedIn primair om kandidaten te identificeren en selecteren. De LinkedIngebruiker zit niet primair op LinkedIn om zich beschikbaar te stellen voor een nieuwe werkomgeving. Het kan ook zijn dat de gebruiker LinkedIn inzet als online visitekaartje of om te netwerken. Winst voor de recruiter kan behaald worden door meer zichtbare gedetailleerde informatie over de kandidaat te verkrijgen op LinkedIn. Dit is mogelijk een verlies voor de privacy van de LinkedIngebruiker. Het gratis weergeven van gedetailleerde informatie staat haaks op het verdienmodel van LinkedIn.

De relatie tussen recruiters en de organisatie LinkedIn is gecompliceerd. De analoge databases die de recruiters vijftien jaar geleden gebruikten waren zeer arbeidsintensief. LinkedIn heeft een groot deel van dit werk overgenomen door een SNS op te zetten waar kandidaten zelf hun gegevens bijhouden. Door het aantal deelnemers heeft LinkedIn een positie verworven waar de recruiters niet meer om heen kunnen. De groot(s)heid van het netwerk is niet meer te evenaren met een eigen database. Het is een interessante paradox, dat de recruiter afhankelijk is geworden van LinkedIn en twijfelt aan het voortbestaan hiervan.

Voorheen onderscheidde recruiters zich door een grote persoonlijke database. Met de komst van LinkedIn heeft iedereen toegang gekregen tot hetzelfde bestand. Door extra diensten in te kopen bij LinkedIn kan tijdelijk een voorsprong gecreëerd worden. Vanaf heden onderscheiden de recruiters zich door de persoonlijke communicatievaardigheden, alsmede de informatie die van de kandidaat offline verkregen wordt.

Om de bevindingen uit dit onderzoek te kunnen generaliseren, is nader onderzoek nodig waarbij de groep respondenten opgeschaald wordt tot een representatieve samenstelling. Een verdieping wordt gerealiseerd door zich te richten op de vraag of het gebruik van de weak ties door recruiters binnen hun netwerk, leidt tot een verbeterde concurrentiepositie ten opzicht van online recruitment. Daarnaast is het interessant om bij werkgevers te achterhalen welk soort functies nog wel met tussenkomst van een externe recruiter ingevuld worden en waarom.

6.1 Bibliografie

- Boyd, Danah and Nicole B. Ellison. 2007. "Social Network Sites: Definition, History and Scholarship." *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13(1): 210-230.
- Breaugh, James and Mary Starke. 2002. "Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions." In: *Journal of Management*. 26(3): 405-434.
- Caers, Ralf and Vanessa Casteleyns. 2011. "LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures." *Social Science Computer Review*. 29 (4): 437-448.
- Capelli, Peter. 2001. "Making the Most of Online Recruiting." *Harvard Business Review*. 79(3):139-146.
- DeKay, Sam. 2009. "Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results of a Recent Study." *Business Communication Quarterly*. 72(1): 101-105.
- DiMaggio, Paul, Eszter Hargittai, Russel Neuman and John Robinson. 2001. "Social Implications of the Internet." *Annual Review of Sociology*. 27: 307-337.
- Ellison, Nicole, Charles Steinfield and Cliff Lampe. 2007. "The Benefits of Facebook 'Friends': Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites." *Journal of Computer-Mediated Communication*. 12 (4): 1143-1168.
- Garg, Raijv and Rahul Telang. 2012. "To Be or Not To Be Linked on LinkedIn: Online Social Networks and Job Search". *Krannert*, June.
<http://www.krannert.purdue.edu>.
- Granovetter, Mark. 1974. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*. 1 (1): 527-529.
- . 1983. "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited." *Sociological theory*. 78 (6): 201-233.
- Jones, Steve, Camille Johnson-Yale, Sarah Millermaier and Fransisco Pérez. 2008. "Academic Work. The Internet and U.S. College Students." *The Internet and Higher Education*. 11 (4): 165-177.
- Joos, John. 2008. "Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting." *Employment Relations Today*. 35 (1): 51-59.

- Kluemper, Donald and Peter Rosen. 2009. "Future Employment Selection Methods: Evaluating Social Networking Websites." *Journal of Managerial Psychology*. 24 (6): 567-580.
- Parry, Emma and Shaun Tyson. 2008. "An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK." *Human Resource Management Journal*. 18 (3): 257-274.
- Rienties, Bart, Dirk Tempelaar, Miriam Pinckaers, Bas Giesbers and Linda Lichel. 2010. "The Diverging Effects of Social Network Sites on Receiving Job Information for Students and Professionals." *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*. 4 (4): 39-53.
- Ross, Craig, Emily Orr, Mia Susic, Jaime Arseneault, Mary Simmering and Robert Orr. 2009. "Personality and Motivations Associated with Facebook Use." *Computers in Human Behavior*. 26 (4): 495-505.
- Valkenburg, Jacco. 2008. *Recruitment via LinkedIn: A Practical Guide for HR Professionals, Recruiters and Employment Market Communication Specialists*. The Hague: Reed Business.

7.1 Bijlage 1: Interview

- Naam
- Leeftijd
- Functie

LinkedInprofiel

- Heeft u een LinkedIn profiel?
- Waarom heeft u deze wel/niet aangemaakt?
- Sinds wanneer?
- Heeft u extra diensten bij LinkedIn gekocht?
 - Premium member, InMail ed.
- Hoe bent u in aanraking gekomen met LinkedIn?
 - En wanneer?

Inhoudelijk relevante informatie op LinkedIn voor de online recruiter

- Waar haalt u bij het werven- en selecteren het meeste informatie uit op LinkedIn?
 - Waarom juist die?
- Waar haalt u bij het werven- en selecteren het minste informatie uit op LinkedIn?
 - Waarom juist die?
- Hoeveel waarde hecht u aan de 'endorsements'?
 - Kijk u ook naar wie dit heeft gedaan?
- Welke rol speelt een profielfoto in het beoordelen of iemand wel/niet geschikt is voor een baan?
- Welke rol speelt het aantal connecties bij het vinden van de juiste persoon?
 - Uit welke connecties haalt u de meeste informatie? (vrienden, familie, collega's)?
 - Wat lees je hier aan af?

- Is het aan te raden om sommige contacten uit je 'connectielijst' te weigeren?
 - Denk hierbij aan criteria al: opleidingsniveau, functie, leeftijd of sector
 - Zo ja, waarom?
- Is het aan te raden om 500+ connecties op je LinkedIn profiel te hebben?
 - Waarom wel/niet?
 - Welk bericht geeft dit af?
- Zit er een minimum/maximum aan het aantal connecties dat iemand moet hebben?

Online recruitment ten opzichte van offline recruitment

- Hoe verhoudt LinkedIn zich tot een CV?
 - Wordt het hebben van LinkedIn net zo vanzelfsprekend als een CV?
 - Vervangt LinkedIn de CV (nu al of op den duur)?
- Hoe verhoudt LinkedIn zich tot de enorme databases waar recruiters toegang tot hebben?
 - Vervangt LinkedIn deze databases?
- Wat is het grootste verschil tussen het werk van een recruiter van tien jaar geleden ten opzichte van de werkzaamheden nu?
- Op welke momenten maakt u liever gebruik van offline recruitment?
- Wat zijn de nadelen van online recruitment?

Toekomst van LinkedIn bij online recruitment

- Hoe past u LinkedIn over vijf jaar toe in uw dagelijkse werkzaamheden?
- Wat mist LinkedIn nu nog wat het werving en selectie proces zou verbeteren?
- Recapituleren

7.2 Bijlage 2: Respondenten

Naam: Floor Nobels, online recruitmentconsultant

Bedrijf: WorkLife Recruitment

Datum Interview: 6 maart 2013

Gesprek: Via Skype

Naam: Anne Veen, headhunter

Bedrijf: The Interactors Group

Datum: 12 maart 2013

Gesprek: Face-to-face in de Brave Louisa, Utrecht

Naam: Hans Lodewijks, headhunter

Bedrijf: Heading Executive Search

Datum: 12 maart 2013

Gesprek: Via Skype

Naam: Sofie Schubbe, online recruitmentconsultant

Bedrijf: Heading Executive Search

Datum: 12 maart 2013

Gesprek: Via Skype

Naam: Marit Janssen, intercedent

Bedrijf: StartPeople, Campus4Work

Datum: 20 maart 2013

Gesprek: Face-to-face bij Campus4Work, Utrecht

Naam: Judith Engelsman, corporate recruiter

Bedrijf: Almende

Datum: 21 maart 2013

Gesprek: Via telefoon