

Het succesvol aantrekken en onboarden van internationale kenniswerkers door het midden- en kleinbedrijf

Anouk Schul
Kazimier Helfenrath
Marian Thunnissen

De ‘war for talent’ is nog steeds actueel. Het Nederlandse Midden- en Kleinbedrijf (mkb) in de hightech- en ICT-branche heeft nog steeds te maken met de uitdaging van het aantrekken en selecteren van talent. Een mogelijke oplossing voor het tekort aan talent op de korte termijn is het aantrekken van internationale kenniswerkers. Echter, in tegenstelling tot multinationals, blijken mkb-bedrijven (de Vlaamse term hiervoor is kmo) weinig tot geen ervaring te hebben met het aantrekken, selecteren en onboarden van deze internationale kenniswerkers. Ook is er uit eerder onderzoek weinig bekend over de ervaringen van het mkb op dit gebied. In dit artikel bespreken we een onderzoek dat erop gericht was inzicht te krijgen in de specifieke situatie van het mkb in de hightech- en ICT-sector en met name in de factoren die bijdragen aan het succesvol aantrekken, selecteren en onboarden van internationale kenniswerkers voor het mkb. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een literatuurverkenning en interviews met elf mkb-bedrijven in de Brabantse Brainportregio. Het onderzoek laat zien dat voor mkb-bedrijven verschillende factoren op individueel en organisatieniveau alsmede niet-werkgebonden factoren een rol spelen in het succesvol aantrekken en onboarden van een internationale kenniswerker. We zien dat in het mkb organisatiegebonden factoren - met name het gestructureerd aanpakken van de werving, selectie en onboarding - en de koppeling daarvan met de sociale inbedding in de organisatie, belangrijk zijn. Het artikel rondt af met enkele aanbevelingen voor de HR-praktijk.

Inleiding

Het aantrekken, behouden en ontwikkelen van de juiste medewerker is een belangrijke uitdaging voor iedere organisatie. Dat geldt niet alleen voor de grote organisaties (multinationals) maar ook voor het Nederlandse midden-

Anouk Schul, Kazimier Helfenrath en Marian Thunnissen zijn als docent-onderzoekers en als lector verbonden aan het lectoraat Dynamische Talentinterventies bij Fontys HRM en Psychologie.

en kleinbedrijf (mkb¹) (Festing, Schäfer & Scullion, 2013; Krishnan & Scullion, 2017; Valverde, Scullion & Ryan, 2013). De uitdaging van het aantrekken en behouden van talent wordt extra groot als er een tekort is aan geschikt personeel. Sinds 2015 is de ICT-sector de sector met de krapste arbeidsmarkt (cbs.nl). Het tekort aan personeel en onvervulde vacatures hebben een negatieve invloed op verschillende zaken; zo ervaren werkgevers productiebelemmeringen, stagneert de economische groei en neemt de werkdruk onder het huidige personeelsbestand toe (Maurits & van Brakel, 2018). Dit geldt vooral voor kennisintensieve beroepen als beroepen in de ICT- en hightechsector waarin medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn (Volberda, Heij & Bosma, 2019).

Een mogelijke oplossing voor het tekort aan geschikt personeel in de high-tech- en ICT-branche is het aantrekken van internationale kenniswerkers. Multinationals hebben daar reeds ervaring mee, maar in het mkb ontbreekt het veelal aan kennis en ervaring om talent vanuit het buitenland op een adequate manier te werven en selecteren. Ook richt veel onderzoek over het aantrekken en onboarden van buitenlandse kenniswerkers zich op de ervaringen van grote, internationaal opererende bedrijven en wordt er weinig onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen binnen het mkb (Krishnan & Scullion, 2017). Echter, aangezien mkb-bedrijven sterk verschillen van multinationals werkt het één-op-één kopiëren van 'best practices' van multinationals niet voor mkb-bedrijven. Zo hebben mkb-bedrijven over het algemeen minder middelen (bijvoorbeeld geld) tot hun beschikking dan multinationals en zijn ze daardoor meer gefocust op het efficiënt en effectief toepassen van deze beperkte middelen (Festing et al., 2013). Investeren in het primaire proces heeft over het algemeen prioriteit boven het opzetten van formele HR-praktijken (Dundon, Wilkinson & Collings, 2009; Festing et al., 2013). Daarnaast kenmerkt het mkb zich door een informele cultuur, informele HR-praktijken (inclusief werving- en selectieproces) en speelt de directeur-eigenaar een belangrijke rol in het aannemen van nieuw personeel (Dundon et al., 2009; Krishnan & Scullion, 2017). De informele cultuur en procedures zijn volgens verschillende onderzoekers een belangrijke kracht van mkb-bedrijven om concurrerend en flexibel te blijven (Dundon et al., 2009; Festing et al., 2013; Krishnan & Scullion, 2017; Valverde et al., 2013). Gezien de verschillen, is er behoefte aan specifieke kennis over het aantrekken van internationale kenniswerkers voor het Nederlandse mkb.

In dit artikel bespreken we de uitkomsten van een kwalitatief onderzoek naar de succesfactoren ten aanzien van het aantrekken (werving en selectie) en onboarden van internationale kenniswerkers in het mkb, in de Brainport-

1 De term midden- en kleinbedrijf (mkb) refereert aan ondernemingen met een maximaal aantal werknemers van 250 medewerkers (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). De Engelse term die hiervoor wordt aangehouden is SME (Small and Medium Enterprises) en de Vlaamse term is kmo, kleine of middelgrote onderneming.

regio². Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de specifieke situatie van het mkb in de hightech- en ICT-sector en met name in de factoren die bijdragen aan het succesvol werven, selecteren en onboarden van internationale kenniswerkers voor het mkb. Het onderzoek maakt deel uit van een programma gericht op de versterking van het mkb in de Brainportregio op het gebied van het aantrekken en behouden van internationale kenniswerkers (de uitvoering is in handen van Brainport Development en het Holland Expat Center South), en legt de basis voor het ontwikkelen van adviezen en tools om mkb-bedrijven te ondersteunen in het aantrekken en uiteindelijk behouden van internationale kenniswerkers. De vraag waar dit onderzoek zich op richt is:

Wat zijn de succesfactoren ten aanzien van het werven, selecteren en onboarden van internationale kenniswerkers voor mkb-bedrijven in de Hightech- en IT-sector in de Brainportregio?

Het onderzoek bestond uit een literatuurverkenning en een empirisch, kwalitatief onderzoek. De bevindingen van de literatuurverkenning worden in de volgende paragraaf besproken. Hierin worden allereerst de kenmerken van internationale kenniswerkers besproken, vervolgens het aspect ‘cross-culturele aanpassing’ met de bijbehorende kenmerken en ten slotte de factoren die de culturele aanpassing beïnvloeden. Zoals eerder genoemd, is veel van de kennis over deze factoren gebaseerd op eerder onderzoek bij multinationals. In welke mate deze factoren ook een rol spelen in het mkb is vervolgens onderzocht door middel van acht interviewees met mkb’ers (directeuren en/of HR-professionals) en drie HR-professionals van grote bedrijven in de Brainportregio waarin de werving, selectie en onboarding van internationale kenniswerkers is besproken. In de methode wordt de aanpak van het onderzoek nader toegelicht. Vervolgens bespreken we de resultaten en sluiten we af met een conclusie en aanbevelingen voor de praktijk.

Literatuurverkenning

Internationale kenniswerkers

Het onderzoek richt zich op internationale kenniswerkers die vanuit hun thuisland verhuizen naar een ander land (in dit geval Nederland) om daar te werken en hun loopbaan voort te zetten. Vaak wordt de term expat gebruikt, een afkorting voor de Engelse term ‘expatriate’. Er zijn echter duidelijke verschillen tussen de reguliere expats die vanuit een organisatie naar het buitenland worden gestuurd (*company assigned expats*) en kenniswerkers die op eigen initiatief naar het buitenland gaan (*self initiated expats; SIE*). Deze verschillen hebben consequenties voor werving, selectie en onboarding (Doherty, 2013; Doherty, Dickmann & Mills, 2011; Luring & Selmer, 2018; Nolan & Morley, 2014).

² De Brainportregio is een samenwerkingsverband tussen gemeenten, kennisinstellingen en het bedrijfsleven die actief werkzaam zijn in de regio Zuidoost-Brabant waarbij de focus ligt op de hightechindustrie.

De reguliere expat wordt vanuit een organisatie naar een buitenlandse vestiging van de organisatie gestuurd voor een afgebakende periode (vaak 1-5 jaar) en een opdracht (Doherty et al., 2011; Luring & Selmer, 2018; Nolan & Morley, 2014). Belangrijke drijfveren om de opdracht in het buitenland te accepteren zijn professionele ontwikkeling, een toename van carrièrekapitaal en daarmee betere carrièrekansen (Doherty, 2013; Doherty et al., 2011). Persoonlijke ontwikkeling speelt hierin een kleinere rol (Doherty et al., 2011). Omdat de expat al werkzaam is in de betreffende organisatie, is de medewerker bekend met de organisatie (Doherty et al., 2011) en kent de expat de structuur en cultuur van de organisatie (Tharenau, 2013; Tharenau & Caulfield, 2010). Aangezien de expat in opdracht van de organisatie naar het buitenland gaat, krijgt de expat steun vanuit de organisatie in de vorm van hulp bij de verhuizing naar het buitenland. Voor een woning, vervoer en onderwijs voor eventuele kinderen wordt gezorgd (Doherty et al., 2011). Daarnaast krijgt de expat veelal ondersteuning middels cross-culturele training (Doherty et al., 2011). Kortom, de expat die voor een organisatie naar het buitenland gaat, wordt 'ontzorgd' en heeft bepaalde zekerheden; het is voor een afgebakende periode, de organisatie is bekend, woning, vervoer en andere praktische zaken zijn geregeld en er ligt vaak een promotie in het verschiet.

De laatste jaren krijgt de tweede groep aan expats meer aandacht in onderzoek: de internationale kenniswerker die uit eigen beweging naar het buitenland gaat om er te werken, ook wel aangeduid met de term 'self-initiated expat' (SIE). Deze aandacht is te danken aan het groeiende aandeel SIE's; onderzoek toont aan dat ongeveer 50 tot 70 procent van de expats bestaat uit SIE's (Jokinen, Brewster & Suutari, 2008; Peltokorpi & Froese, 2009). Gezien de talenttekorten in bepaalde branches en beroepen worden zij gezien als de broodnodige hoogopgeleide talenten die van cruciale waarde zijn voor het gastland en de organisatie waarvoor zij gaan werken (Al Ariss & Crowler-Henry, 2013). Juist deze groep kenniswerkers is voor het mkb interessant en daarom voor dit onderzoek relevant.

In vergelijking met de reguliere expats zijn zij meer op zichzelf aangewezen, zijn zij intrinsiek gemotiveerd om naar het buitenland te gaan en zien ze het werken in het buitenland voornamelijk als een mogelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling, naast professionele ontwikkeling en carrièrekansen (Cao, Hirschi & Deller, 2012; Doherty, 2013; Doherty et al., 2011; Nolan & Morley, 2014). Daar waar de reguliere expat de gebruikelijke carrièrepaden binnen de organisatie bewandelt, bepaalt de SIE in grotere mate zelf zijn carrière, op basis van persoonlijke waardes en interesses (Cao et al., 2012; Ceric & Crawford, 2016; Doherty, 2013). Hierdoor is het voor bedrijven belangrijk om autonomie op de werkvloer te faciliteren en te waarderen en aandacht te besteden aan het behoud van de SIE (Cao et al., 2012; Ceric & Crawford, 2016).

Aangezien SIE's niet in opdracht van een bepaalde organisatie naar het buitenland gaan, krijgen zij geen steun vanuit de organisatie waar ze gaan werken. Bedrijven of regio's die 'ontzorgen' kunnen echter wel bijdragen aan

een betere landing in het bedrijf en de regio. Kenniswerkers die op eigen initiatief gaan, zijn actieve sollicitanten en kiezen weloverwogen voor een bepaalde regio waar ze willen werken. Dit in tegenstelling tot de reguliere expat waar de organisatie die keuze maakt (Ceric & Crawford, 2016). SIE's letten bij hun keuze voor een regio op aspecten als kwaliteit van leven in de regio, sociale cohesie, gezondheidszorg, woning, openbaar vervoer, milieu en recreatieve voorzieningen, naast aspecten als bedrijven die uitdagend werk bieden, carrièremogelijkheden, culturele instellingen en de economische situatie (Ceric & Crawford, 2016). Het onderzoek van Ceric en Crawford (2016) toont het belang om als bedrijf de voordelen van de regio waarin het bedrijf is gehuisvest, te benutten in het wervingsproces.

Ondanks de vele verschillen hebben de twee typen internationale kenniswerkers een belangrijke overeenkomst: in beide gevallen is de cross-culturele aanpassing van cruciaal belang voor het succesvol aantrekken en onboarden van de medewerker. De confrontatie met het nieuwe land, de nieuwe cultuur en nieuwe gebruiken, zorgen ervoor dat de internationale kenniswerker zich moet aanpassen, zodat die uiteindelijk vertrouwd raakt met de nieuwe omgeving (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Cao et al., 2012; Nolan & Morley, 2014). Aangezien cross-culturele aanpassing een centrale rol speelt bij de internationale kenniswerker, zal hier dieper op in worden gegaan.

Cross-culturele aanpassing

Cross-culturele aanpassing verwijst naar de mate waarin een persoon zich psychologisch comfortabel voelt ten aanzien van de verschillende aspecten van zijn of haar nieuwe omgeving (Black et al., 1991). Cross-culturele aanpassing bestaat uit meerdere dimensies, namelijk algemene c.q. culturele aanpassing, interactie-aanpassing en werkaanpassing (Black et al., 1991). Algemene of culturele aanpassing houdt in dat de expat bekend en vertrouwd is met de algemene leefomstandigheden van het gastland, denk bijvoorbeeld aan het eten, winkels, omgeving, vervoer en dagelijkse leefomstandigheden (Black et al., 1991; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). Interactie-aanpassing betekent dat de expat bekend en vertrouwd is met het contact en de communicatie met zijn collega's en leidinggevend en mensen buiten het werk in het gastland (Black et al., 1991; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005). De laatste vorm van aanpassing is werkaanpassing. Dit houdt in dat de internationale kenniswerker bekend en vertrouwd is met het werk, de werkomgeving en de taken in het nieuwe land (Black et al., 1991; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

Cross-culturele aanpassing an sich wordt gezien als indicator van een succesvolle plaatsing van de internationale kenniswerker (Cao et al., 2012) en speelt een belangrijke rol bij gewenste uitkomsten als werkprestaties en werktevredenheid (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Cao et al., 2012; Nolan & Morley, 2014; Peltokorpi & Froese, 2009). Daarnaast houdt een minder succesvolle aanpassing verband met slechte werkprestaties en de intentie om nieuw werk te zoeken (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

Factoren van invloed op cross-culturele aanpassing

Gezien bovenstaande is het voor een organisatie die internationale kenniswerkers (expats en SIE's) in dienst wil nemen belangrijk om bij te dragen aan cross-culturele aanpassing en reeds in de werving, selectie en onboarding aandacht te schenken aan aspecten die een rol spelen bij een succesvolle cross-culturele aanpassing. Om dit adequaat te doen, is het van belang om inzicht te hebben in de factoren die van invloed zijn op een succesvolle aanpassing. Black et al. (1991) onderscheiden in het proces van cross-culturele aanpassing twee fasen: (1) de eerste oriëntatie die plaatsvindt in het thuisland, en (2) de uiteindelijke aanpassing in het gastland. Hoewel de werving en selectie in de eerste oriënterende fase plaatsvindt, is het ook belangrijk om in die oriënterende fase reeds aandacht te besteden aan de factoren die bijdragen aan een aanpassing op de lange termijn (2e fase). In de literatuur (onder andere Bhaskar-Shrinivas et al., 2005) wordt onderscheid gemaakt tussen factoren op individueel-, functie- en organisatieniveau en niet-werk gerelateerde factoren. Naast de aanwezigheid van deze factoren, speelt de *fit* c.q. match die een kandidaat ervaart met de werkomgeving, een belangrijke rol bij aanpassing van de kenniswerker. Hoe beter de kandidaat de match ervaart tussen zijn behoeften en mogelijkheden en de werkomgeving – de organisatie, de functie en het team en de leidinggevende – des te gunstiger dit is voor de cross-culturele aanpassing van de kandidaat (Nolan & Morley, 2014).

INDIVIDUELE FACTOREN

Eerder is al opgemerkt dat voor SIE's persoonlijke en professionele ontwikkeling belangrijke drijfveren zijn om zich te oriënteren op een baan in het buitenland (Cao et al., 2012; Ceric & Crawford, 2016; Doherty, 2013). Daarnaast zijn buitenlandse kenniswerkers over het algemeen autonoom in het vormgeven van hun carrière en vinden ze autonomie in het werk belangrijk (Cao et al., 2012; Ceric & Crawford, 2016; Doherty, 2013; Doherty & Dickmann, 2011). Ceric en Crawford (2016) wijzen er in hun artikel op dat het waarden en faciliteren van autonomie en ontwikkeling erg belangrijk is voor het werven van internationale kenniswerkers die op eigen initiatief naar het buitenland gaan. Daarnaast laat eerder onderzoek zien dat een aantal persoonlijkheidskenmerken een cross-culturele aanpassing bevorderen. Een belangrijke voorspeller voor een succesvolle aanpassing is de persoonsfactor 'eigen effectiviteitsverwachting' (self-efficacy). Deze persoonsfactor houdt het vertrouwen in eigen kunnen in, met andere woorden dat je gedrag kunt vertonen om bepaalde doelen te behalen (Bandura, 1997). Internationale kenniswerkers die overtuigd zijn dat ze zich makkelijker en sneller zullen aanpassen, zullen meer gedragingen daarvoor vertonen waardoor de aanpassing succesvoller zal zijn (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991). Zij zullen sneller gedrag vertonen dat te maken heeft met aanpassing en over het algemeen geldt dat, als men gedrag vaker vertoont, het gedrag ook effectiever wordt (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Hechanova, Beehr & Christiansen, 2003). Hiermee samenhangend blijkt dat een proactieve houding (Cao et al., 2012) positief verband heeft met cross-cultu-

rele aanpassing. Individuen die hoog scoren op proactiviteit zullen over het algemeen meer het voortouw nemen en proberen de situatie te beïnvloeden in plaats van de situatie af te wachten. En dat werkt over het algemeen bevorderend voor een succesvolle aanpassing.

Tevens blijken de persoonlijkheidskenmerken extraversie, betrouwbaarheid (*conscientiousness*), stabiliteit, zelfverzekerd zijn en aangenaam in de omgang (*agreeableness*) een belangrijke rol te spelen bij werkprestaties van buitenlandse kenniswerkers (Mol et al., 2005). Personen die hoger scoren op bovenstaande kenmerken, hebben over het algemeen een hoge mate van zelfdiscipline en integriteit en vertonen meer doorzettingsvermogen en daarmee betere werkprestaties (Mol et al., 2005).

Daarnaast blijken ook bepaalde competenties belangrijk te zijn. Zo vormen relaties een belangrijke hulpbron voor werknemers en voor de SIE geldt dit net zo. SIE's die over het algemeen makkelijker contacten leggen en deze contacten goed kunnen onderhouden zijn succesvoller in het zich aanpassen aan de nieuwe situatie (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Hechenova et al., 2003). Het gaat niet alleen over het aangaan van nieuwe contacten (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005) maar ook het onderhouden van deze relaties (Black et al., 1991; Hechenova et al., 2003). Relaties zorgen voor steun, zowel op praktisch vlak (vervoer, winkels, werk) als emotioneel vlak en helpen de nieuwe buitenlandse kenniswerker met het leren kennen van de nieuwe cultuur (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Takeuchi, 2010). Tevens blijkt culturele competentie - het om kunnen gaan en vertrouwd zijn met communiceren met individuen uit verschillende culturen (Cao et al., 2012) – een positieve invloed te hebben op cross-culturele aanpassing (Cao et al., 2012) en op werkprestaties (Mol et al., 2005). Over het algemeen vergt de aanpassing meer energie en inzet als het verschil tussen de cultuur van de expat en de nieuwe cultuur van het gastland groter is en men kan spreken van een grote culturele afstand (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Takeuchi, 2010).

Verder is het kunnen spreken van de taal van het gastland van invloed (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Hechenova et al., 2003). Hoe beter men de taal spreekt, hoe makkelijker men contact kan leggen, hoe makkelijker men aan informatie kan komen en hoe beter men relaties aan kan gaan en onderhouden. Taal zorgt er ook voor dat communicatie en daarmee de nieuwe omgeving en de nieuwe cultuur begrijpelijk worden (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Takeuchi, 2010).

Ten slotte willen we wijzen op de invloed van eerdere buitenlandervaring, hoewel de onderzoeksbevindingen op dit vlak wat diffuus zijn. Er zijn onderzoeken die de positieve rol bevestigen, andere onderzoeken vinden geen significant resultaat (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991). Mogelijke reden dat het hier niet zozeer over de kwantiteit van de buitenlandervaringen gaat, maar meer om de kwaliteit van de geleerde lessen van de buitenlandervaringen (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991).

FUNCTIEGEBONDEN KENMERKEN

Allereerst is het belangrijk om rolduidelijkheid te bieden en rolconflict te vermijden en de nieuwe internationale kenniswerker enige mate van autonomie te bieden (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991). Hoe duidelijker de verwachtingen ten aanzien van de internationale kenniswerker in zijn of haar nieuwe functie is en hoe kleiner de tegengestelde belangen, hoe succesvoller de aanpassing is aan de nieuwe werkomgeving. Daarnaast speelt de mate van autonomie een belangrijke rol. Zoals eerder beschreven, waarden internationale kenniswerkers autonomie op de werkvloer. Als de nieuwe buitenlandse kenniswerker enige mate van autonomie heeft (keuzevrijheid hoe iets gedaan wordt), werkt dat positief op de werkaanpassing (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991).

ORGANISATIEGEBONDEN FACTOREN

In tegenstelling tot de expat krijgt de SIE geen ondersteuning in het proces voorafgaand aan en tijdens de verhuizing naar een nieuw land. Eerder onderzoek laat echter zien dat deze ondersteuning onontbeerlijk is in de cross-culturele aanpassing en dat dergelijke ondersteuning in het wervingsproces sterk gewaardeerd wordt door de internationale kenniswerker (Ceric & Crawford, 2016; Doherty et al., 2013; Howe-Walsh & Schyn, 2010). Verder is extra aandacht voor een goede kennismaking en socialisatie in de organisatie belangrijk aangezien SIE's nog niet bekend zijn met de organisatie. Hier dient extra aandacht aan besteed te worden (Cao et al., 2012).

Naast deze algemene steun is er een belangrijke rol weggelegd voor collega's (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Hechenova et al., 2003). Steun van collega's bijvoorbeeld in de vorm van hulp bij uitvoeren van de taken en introductie in de organisatiecultuur is met name van belang bij werkaanpassing en interactie aanpassing. Deze steun kan meer geformaliseerd worden middels een buddy-programma, waarin de buitenlandse kenniswerker een vast aanspreekpunt heeft voor de introductie op de werkvloer, introductie in de organisatiecultuur en hulp bij het uitvoeren van de taken (Waxin, Ariss & Zhao, 2019).

Tevens speelt steun van de leidinggevende een belangrijke rol bij aanpassing, met name bij werkaanpassing. Als de buitenlandse kenniswerker steun ervaart van de leidinggevende, zal die in ruil daarvoor, betere werkprestaties leveren (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Takeuchi, 2010). Deze vorm van steun kan meer geformaliseerd worden, bijvoorbeeld in een mentorprogramma waarin de buitenlandse kenniswerker ondersteund wordt door een senior medewerker (Waxin et al., 2019).

Verder blijkt uit onderzoek dat een inclusieve organisatiecultuur ondersteunend is aan de cross-culturele aanpassing en uiteindelijk een duurzaam dienstverband van de internationale kenniswerker (Waxin et al., 2019). Onderzoek van Waxin en collega's (2019) laat zien dat een cross-culturele trai-

ning voor leidinggevende en medewerkers bijdraagt aan de interculturele competentie van hen en daarmee op de aanpassing van de buitenlandse kenniswerker.

NIET-WERKGERELATEERDE FACTOREN

Er blijken vanuit de literatuur ook niet-werkgerelateerde factoren te zijn die een rol spelen bij cross-culturele aanpassing. Een uitermate belangrijke niet-werkgerelateerde factor betreft het goed 'landen' van partner en eventueel kinderen (Black et al., 1991; Takeuchi, 2010; Waxin et al., 2019), waarbij verwezen wordt naar het zich goed thuis laten voelen in de nieuwe omgeving. Als partner en eventueel kinderen zich niet thuis voelen in de nieuwe omgeving, leidt dat in veel gevallen tot slechte werkprestaties en vroegtijdig vertrek van de buitenlandse kenniswerker.

Een andere niet-werkgerelateerde factor is culturele afstand. Black et al., (1991) benoemden al in een van de eerste onderzoeken naar internationale kenniswerkers het belang van culturele afstand (*cultural novelty*). Over het algemeen vergt de aanpassing meer energie en inzet als het verschil tussen de cultuur van de expat en de nieuwe cultuur van het gastland groter is en men kan spreken van een grote culturele afstand (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Cao et al., 2012; Takeuchi, 2010).

Samenvattend

Bovenstaande kennis is vooral gebaseerd op onderzoek bij multinationals en expats. In welke mate deze factoren ook bijdragen aan het succesvol aantrekken en onboarden van internationale kenniswerkers, specifiek de SIE's, in het mkb is niet bekend. Dit is nader onderzocht in een kwalitatief onderzoek onder mkb-bedrijven in de Brainportregio. Bij het beschrijven van de resultaten is een tabel opgenomen (tabel 2) waarbij de bovengenoemde factoren uit de literatuur worden vergeleken met de bevindingen vanuit de interviews.

Methode

Om inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan het succesvol aantrekken en onboarden van internationale kenniswerkers voor het mkb zijn er interviews gehouden met mkb-bedrijven in de Brainportregio.

Selectie respondenten

Ten behoeve van de interviews zijn vijftien mkb-bedrijven benaderd via Brainport Development en het Holland Expat Center South. Gezocht is naar (1) mkb-bedrijven (≤ 250 werknemers) in de regio Brainport, (2) komende uit de hightechindustrie in de sectoren mechatronica, electrotechniek, installatietechniek en ICT, en (3) met ervaring in werving van internationale kenniswerkers (specifiek de eerdergenoemde SIE's). Ten behoeve van de selectie is door Brainport Development een contactlijst opgesteld en vanuit deze contactlijst is via mail en/of telefoon contact opgenomen met het verzoek om deelname, en voor het maken van een afspraak. Het merendeel van de ondervraagde bedrijven heeft 250 medewerkers of minder in dienst. Drie

bedrijven hebben meer dan 250 werknemers, maar zijn toch in overleg met Brainport Development geselecteerd om zo hun kennis en ervaring uit het verleden toegankelijk te maken voor het mkb. In de communicatie met de deelnemers zijn het doel van het onderzoek, het doel van het interview en de onderwerpen van het interview kort toegelicht. Uiteindelijk hebben we elf interviews gehouden met bedrijven. Een overzicht van de deelnemende bedrijven staat in tabel 1.

Binnen elk bedrijf is gesproken met de persoon die binnen de organisatie de meeste verantwoordelijkheid heeft op het gebied van werven, selecteren en onboarden van internationaal talent. Veelal betrof dat een HR-professional. In een enkel geval een directeur of een strategisch manager.

	Branche	Aantal werknemers	Functie geïnterviewde
1	High Tech	>250	HR-professional
2	High Tech	50 – 250	HR-professional
3	High Tech	50 – 250	HR-professional
4	High Tech	>250	HR-professional
5	High Tech	50 – 250	Strategisch management
6	High Tech	50 – 250	HR-professional
7	IT	50 – 250	Directeur
8	IT	>250	HR-professional
9	High Tech	50-250	HR-professional
10	IT	50 – 250	HR-professional
11	High Tech	<50	HR-professional

Tabel 1. Kenmerken geïnterviewde bedrijven

Interviews

De dataverzameling heeft plaatsgevonden tussen oktober 2019 en januari 2020. De gesprekken zijn gehouden door één van de twee onderzoekers van dit onderzoek en hebben gemiddeld één uur in beslag genomen.

Tijdens de open interviews is gebruikgemaakt van een beknopte topiclijst. De interviews zijn gestart met een korte kennismaking om inzicht te krijgen in het bedrijf (omvang, type werkzaamheden en functies, etc.) en de redenen voor het werven en aannemen van internationale kenniswerkers. Vervolgens is gevraagd om aan de hand van een concrete recente casus uit de praktijk te beschrijven hoe de werving, selectie (aantrekken) en onboarding is verlopen van een internationale sollicitant. Hiermee hebben we het thema concreet gemaakt voor de respondent en hebben we inzicht verkregen in de activiteiten en stappen die worden ondernomen en wie daarbij betrokken zijn. Aansluitend op de casus is doorgevraagd welke specifieke succesfactoren volgens de geïnterviewde hebben geleid tot een succesvolle matching van

de internationale kenniswerker. Tevens is doorgevraagd op mogelijke belemmerende factoren die de geïnterviewde heeft ervaren in het aantrekken en onboarden van deze doelgroep. Het interview is afgesloten met de vraag of er nog onderwerpen onbesproken zijn en of de geïnterviewde behoefte had aan aanvullingen.

Alle interviews zijn opgenomen met een recorder, na toestemming van de geïnterviewde. Vervolgens is er van elke opname een interviewverslag gemaakt dat ter goedkeuring is voorgelegd aan de respondent. Eventuele feedback van de geïnterviewde is verwerkt in een definitief verslag.

Data-analyse

De codering van de gesprekken is onafhankelijk uitgevoerd door de twee onderzoekers van dit onderzoek, die de uitkomsten van de interviews vervolgens hebben vergeleken met elkaar. Bij de codering is onderscheid gemaakt tussen de categorieën werving, selectie en onboarding. Binnen elke categorie is gekeken naar de factoren die van invloed zijn op een succesvolle werving, selectie en onboarding. Er is gebruikgemaakt van open, axiaal en selectief coderen. Voor de analyse is gebruikgemaakt van Excel. De keuze om te focussen op de succesfactoren kwam tot stand gedurende het analyseproces. Daaruit kwam naar voren dat de belemmerende factoren het tegenovergestelde waren van de succesfactoren. Om onnodige herhaling te voorkomen, hebben de onderzoekers de keuze gemaakt om in dit artikel de succesfactoren te benoemen.

Na de eerste analyse zijn de bevindingen van de interviews met de mkb-bedrijven getoetst in een gesprek met een expert op het gebied van werving en selectie in het mkb, en in een klankbordbijeenkomst met acht mkb'ers. Op basis hiervan is de analyse aangescherpt.

Resultaten

In deze paragraaf bespreken we de bevindingen uit de interviews. Daarbij gaan we (conform de onderzoeksvraag) in op de factoren die een rol spelen bij een succesvolle werving, selectie en onboarding van internationale kenniswerkers in het mkb. Er wordt aandacht besteed aan de factoren die het meest genoemd zijn in de interviews. Dat betekent dat we een andere volgorde aanhouden dan in het literatuurgedeelte waarbij we een onderscheid maakten tussen individuele, functiegebonden, organisatiegebonden en niet-werkgebonden factoren. Echter sluit de paragraaf af met een overzicht van de onderzoeksresultaten in vergelijking met de succesfactoren vanuit het literatuuronderzoek.

Succesfactoren in de werving

DRAAGVLAK

Een goede start van het werven van internationale kenniswerkers begint volgens de respondenten veelal bij het creëren van draagvlak in de interne organisatie voor het aantrekken van personeel uit het buitenland. Met draag-

vlak wordt de aanpassingsbereidheid van de medewerkers bedoeld die reeds werkzaam zijn in de organisatie. Tijdens het onderzoek gaven respondenten aan dat hun organisatie zich veelal kenmerkt door een familiecultuur, met een hechte onderlinge band tussen collega's. Gezien het feit dat de medewerkers in een hecht, klein team werken is het belangrijk dat zij staan achter het besluit om buitenlandse kenniswerkers aan te trekken en in het team op te nemen. De HR-verantwoordelijke in de organisatie heeft een grote, verbindende taak; deze dient zorgt te dragen dat iedereen geïnformeerd is en betrokken is alvorens de werving wordt ingezet.

AANTREKKELIJKHEID VAN DE MKB-ORGANISATIE EN REGIO

Meerdere geïnterviewden wijzen op de wereldwijde aantrekkingskracht van de Brainportregio en de High Tech Campus. Ook het unieke karakter van het mkb kan een belangrijke succesfactor zijn: de unieke innovatieve technologie waarmee gewerkt wordt, de dynamische omgeving en de diverse werkzaamheden die je als medewerker kan uitvoeren binnen het mkb-bedrijf. Het is het totaalplaatje van uitdagend werk, prettig wonen in een fijne omgeving en genoeg mogelijkheden wat maakt dat de regio, en organisatie, als pullfactoren kunnen fungeren.

DUIDELIJK WERVINGSPROFIEL KANDIDAAT

Een andere succesfactor die respondenten aangeven, is het van tevoren opstellen van een duidelijk wervingsprofiel waarin de unieke kernwaarden van de organisatie, kenmerken, werkzaamheden en profiel van de kandidaat zijn opgenomen. Voor veel grote bedrijven een vanzelfsprekendheid, maar voor het mkb duidelijk een punt van aandacht. Zeker in het werven van internationale kenniswerkers is het van essentiële waarde volgens een respondent, aangezien er een aantal specifieke competenties en achtergronden zijn die van belang blijken te zijn bij het succesvol werven. Meerdere respondenten noemen de opleiding van de kandidaat, de aanwezigheid van 'hard skills' die gerelateerd zijn aan het vakgebied, eerdere buitenlandervaring en culturele afstand met het land van herkomst. Hoe meer er aan de voorkant is nagedacht over wie je zoekt, hoe makkelijker het proces lijkt te verlopen.

INZETTEN JUISTE WERVINGSKANAAL

De respondenten wijzen op het belang van het inzetten van het juiste wervingskanaal, waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen het werven van actieve en latente kandidaten. Het juiste wervingskanaal kan ervoor zorgen dat er een betere match wordt gemaakt tussen de organisatie en de internationale sollicitant. De actieve kandidaat - degene die zelf naar het mkb-bedrijf toekomt voor een sollicitatie - komt volgens meerdere respondenten vaak via zogeheten *referral recruitment*.

De respondenten geven aan dat de meeste kandidaten via het eigen netwerk binnen lijken te komen voor een sollicitatiegesprek. Dit werkt volgens een geïnterviewde goed aangezien de reeds aanwezige collega's erg betrokken en gepassioneerd zijn over het werk en de organisatie, en anderzijds ook weten

wat goed bij het mkb-bedrijf past qua cultuur en persoonlijkheid. Derhalve is deze keuze voor dit specifieke wervingskanaal van referral recruitment een succesfactor te noemen vanwege de kennis van een huidige medewerker van zowel de organisatie alsmede de sollicitant waardoor de match makkelijker tot stand zou kunnen komen. De huidige internationale collega's hebben goed zicht op wat wel en niet past binnen het bedrijf, vanwege de ervaring die ze zelf reeds hebben met de werkvloer en Nederlandse cultuur. Dit werkt uiteraard alleen in het geval er reeds internationale kenniswerkers aanwezig zijn in de organisatie. Sommige mkb'ers koppelen hier tevens een (financiële) beloning aan per geworven kandidaat. Daarnaast geeft een respondent aan dat de reeds aanwezige internationale kenniswerkers fungeren als een goed pr-kanaal zeker naar hun land van herkomst waar ze nog contacten hebben, wat maakt dat de goede match sneller gemaakt kan worden.

Voor de kandidaten die reageren op vacatures merken de geïnterviewden dat de sollicitant reeds een binding heeft met Nederland, omdat zij tijdens hun studie woonachtig zijn (geweest) in Nederland of een connectie hebben via een familielid of relatie die hier reeds woonachtig is. Doordat er reeds een connectie is met Nederland, kan het zijn dat de verwachtingen beter gemanaged zijn bij de internationale kenniswerker en er reeds een sociaal vangnet aanwezig is. Een andere regelmatig gebruikte manier van werven is direct sourcing waarbij er bij de mkb-bedrijven vooral gebruik wordt gemaakt van sociale media zoals LinkedIn. Daarnaast vertellen respondenten dat ze werven op specifieke beurzen en events die gelieerd zijn aan de sector waarin zij werkzaam zijn. Hier komen de mkb-bedrijven in contact met internationale talenten die al werkzaam zijn in de branche waardoor ze ook meteen het gesprek kunnen openen over openstaande vacatures.

KENNIS OVER INTERNATIONALE ARBEIDSMARKT

Voordat een bedrijf goed en wel een internationale kenniswerker kan werven, is het essentieel dat de recruiter of verantwoordelijke voor het wervingsproces, goede kennis bezit over de internationale arbeidsmarkt. Verschillende respondenten geven aan dat wanneer het mkb-bedrijf wist in welke regio ze de voor hun organisatie juiste kennis en ervaring konden vinden, het vele malen makkelijker was de juiste talenten te vinden. Een andere respondent gaf ook aan dat het geholpen heeft om kennis op te doen over buitenlandse universiteiten, en daarmee te kijken naar de kwaliteit van de opleidingen en hoe deze relevant kunnen zijn voor de organisatie.

Succesfactoren in selectie

PERSONLIJKE, BETROKKEN AANPAK TIJDENS SOLLICITATIETRAJECT

Tijdens het onderzoek gaven respondenten aan dat mkb'ers 'betrokkenheid' en een 'persoonlijk gevoel' benoemen als een belangrijk onderdeel van de selectie. Een respondent benoemt dat het persoonlijk maken van het proces een cruciaal aspect is in de sollicitatieprocedure. De respondent zegt dat het beeld van de sollicitant hier ook realistischer van wordt, waardoor de stap naar het werken bij het bedrijf in Nederland ook weer kleiner wordt. Een

andere respondent zegt dat succes van de selectie lijkt te zitten in het 'zich welkom voelen', en zich prettig voelen. Veelal gebeurt selectie nog vanuit een soort 'fingerspitzengefühl' waarbij meerdere respondenten merken dat ze het vooral belangrijk vinden dat er oprechte interesse is voor de sollicitant. Een persoonlijke aanpak geniet de voorkeur volgens meerdere geïnterviewden.

DUIDELIJK SELECTIEPROCES EN METHODIEK

De meeste ondervraagde mkb-bedrijven hebben een selectieproces voor het selecteren van internationale kenniswerkers, waarbij de eerste interviews veelal via Skype of een soortgelijk medium plaatsvinden. In het eerste gesprek wordt bekeken of de sollicitant qua profiel en houding past bij het mkb-bedrijf en het specifieke team. Daarna houden de meeste mkb-bedrijven een tweede interview waarbij andere collega's doorvragen op de motivatie en specifieke functie-eisen. Bij voldoende fit worden de sollicitanten overgevlogen vanuit het buitenland voor een persoonlijke verdere kennismaking.

Uit de interviews komt naar voren dat mkb-bedrijven niet altijd een specifieke selectiemethodiek toepassen in de gesprekken. Bij enkele organisaties werd aangegeven dat er sprake is van een gestructureerd interview middels de zogeheten STARR-methodiek en dat dit effectief blijkt te zijn.

CULTURELE FIT TUSSEN PERSOON EN ORGANISATIE

Het zoeken naar de juiste match tussen de persoon en de organisatie is essentieel, zo blijkt uit de gesprekken. Niet alleen op de harde functiekenmerken, maar juist vooral ook een culturele match is essentieel wanneer je bij een mkb-bedrijf gaat werken. De organisaties hebben vaak een specifieke dynamiek op de werkvloer en er heerst een bepaalde sfeer onder de collega's. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat het belangrijk is dat de internationale kenniswerker zich daar prettig bij voelt en dat het loont om in de selectie goed naar de fit met de organisatie te kijken. Dit wordt gedaan door te vragen naar eerdere werkervaringen en naar hoe de sollicitanten daarin reageerden op specifieke, onverwachte situaties. Een respondent benoemt hierin de 'cultuur check', waarbij er wordt gekeken of de achtergrond van de internationale kenniswerker past bij de hectische en dynamische omgeving van het mkb-bedrijf. Echter, wat cultuur precies is, wordt door een andere respondent ervaren als 'lastig te benoemen'. Het gaat volgens deze respondent veelal om regels van omgang met elkaar en de verwachtingen die je daarover hebt.

EERDERE BUITENLANDERVARING

De meeste respondenten geven aan dat eerdere buitenlandervaring van de sollicitant een pre is voor een succesvolle selectie. Dit geeft al een bepaalde mate van ervaring en aanpassingsvermogen aan waardoor de kans op een succesvolle integratie in de organisatie verhoogd wordt.

COMPETENTIES KANDIDAAT

Respondenten blijken veelal op onderbuikgevoel een selectie te maken op de competenties (naast de technische vaardigheden) die in het literatuuronderzoek zijn benoemd als zijnde belangrijke positieve voorspellers voor een succesvolle selectie, te weten het aanpassingsvermogen, mate van assertiviteit, een proactieve houding, makkelijk contact kunnen leggen en bezitten van culturele sensitiviteit. Uit het veldonderzoek komt bijvoorbeeld naar voren dat de mkb-organisatie vooral gevoelsmatig toetst hoe bijvoorbeeld proactiviteit aanwezig is bij de sollicitant.

MOTIVATIE SOLLICITANT VOOR SOLLICITATIE IN NEDERLAND EN BIJ DE ORGANISATIE

Een veelgenoemde succesfactor is de motivatie van de internationale kenniswerker om in Nederland te komen werken, en om voor de specifieke organisatie te kiezen. Veel mkb-bedrijven geven aan hierop door te vragen aan het begin van het selectieproces. Een respondent zegt dat wanneer de sollicitant zich verdiept heeft in de Brainportregio, het werken in Nederland en de specifieke branche en werkzaamheden van de organisatie, er een grotere kans op slagen lijkt te zijn. Meerdere mkb-bedrijven geven aan dat zij slechte ervaringen hebben met sollicitanten die bijvoorbeeld alleen uit financiële overwegingen besluiten te komen werken.

VERWACHTINGSMANAGEMENT KANDIDAAT EN ZITTENDE WERKNEMERS

Een andere, cruciale succesfactor bij de selectieprocedure van internationale kenniswerkers voor de mkb'ers blijkt verwachtingsmanagement te zijn. Enerzijds betreft dit het managen van de verwachtingen van de internationale sollicitant zelf. Hoe realistischer het beeld van de sollicitant over de uiteindelijke baan, des te beter de aansluiting straks is met de organisatie.

Het expliciet bespreken van zaken zoals de taken en verantwoordelijkheden van de functie, de wijze van samenwerken, de omgang met de leidinggevende, verwachtingen ten aanzien van werkomgeving en bedrijf en de reden waarom juist een internationale kenniswerker wordt geworven, is essentieel.

Anderzijds dient er ook verwachtingsmanagement plaats te vinden bij de zittende werknemers. Een respondent zegt hierover dat de toegevoegde waarde van de internationale populatie duidelijk gecommuniceerd en besproken moet worden met de collega's en dat het ook belangrijk is te erkennen dat dit soms moeilijkheden met zich mee kan brengen. Ook uitleg over de reden waarom juist internationale kenniswerkers belangrijk zijn voor de organisatie hoort daar bij.

BETROKKENHEID FAMILIE

Een laatste, zeer belangrijke succesfactor die door meerdere respondenten onder de aandacht is gebracht betreft het betrekken van familie in het selectieproces, omdat dit in een latere fase kan bijdragen aan een betere integratie. Een respondent duidt aan dat het essentieel is te weten wat de familiesituatie

is van de sollicitant en hoe deze familie er zelf instaat. Vragen die gesteld dienen te worden zijn bijvoorbeeld: wat zijn de verwachtingen, wat willen zij wel en niet, is er een eventuele blokkade of juist een motivator, wil de partner ook werken in Nederland? De kans op een goede match en uiteindelijk behoud van de internationale kenniswerker, is mogelijk groter wanneer de familie achter het besluit staat.

Succesfactoren onboarding

INWERKPROGRAMMA MET OOG VOOR PRAKTISCHE ZAKEN (INCL. PRE-BOARDING)

Een belangrijke succesfactor bij het onboarden begint met een goed inwerkprogramma waarbij pre-boarding van belang is. Volgens een geïnterviewde weet een internationale kenniswerker veelal voordat deze binnenkomt in de organisatie al wat het inwerkprogramma inhoudt en wordt deze reeds gewijs gemaakt op zowel het formele als informele vlak. Een andere respondent vertelt dat zodra een internationale kenniswerker ja heeft gezegd tegen een vacature, alles meteen in werking wordt gesteld op het gebied van relocation, huisvesting, een visum, bankrekeningnummer en andere praktische zaken. De meeste mkb-organisaties geven aan hier een commerciële partij voor in te schakelen gezien de complexiteit die hiermee samengaat en het vele werk.

Naast het inwerk- of introductieprogramma, wordt tevens het belang van een mentor of vertrouwenspersoon aangegeven door meerdere respondenten. Ook wordt in de ondervraagde bedrijven gebruikgemaakt van buddy's, met duidelijke taken en verantwoordelijkheden in de begeleiding van alle nieuwkomers. Hierdoor voelt de nieuwe internationale medewerker zich sneller thuis en leert hij sneller de sociale, informele dynamiek kennen.

BREDE BETROKKENHEID COLLEGA'S

Tijdens de onboardingsperiode zijn er meerdere personen betrokken, met ieder een eigen rol en toegevoegde waarde. Zo blijkt uit de interviews dat de HR-medewerker de internationale kenniswerker vaak in het begin op weg helpt en zich thuis laat voelen. Een respondent geeft aan dat ze veelal de internationale kenniswerker de eerste dag opvangen en vervolgens overdragen aan het team. De HR-medewerker behoudt vaak daarna wel het contact om te kijken hoe het gaat gedurende de eerste maanden.

Een andere belangrijke betrokkene hierin is de direct leidinggevende. Een respondent geeft aan dat de leidinggevende de taak heeft om regelmatig te checken hoe het met de nieuwe internationale medewerker gaat. Dit is volgens deze respondent een aandachtspunt, aangezien de internationale kenniswerkers niet snel zelf aan de bel trekken en het risico lopen over hun eigen grens heen te gaan. Dit heeft te maken met de culturele achtergrond, en de leidinggevende kan hierbij als 'thermometer' fungeren. Leidinggevendenden nemen daarnaast ook vaak de lead in teambuilding activiteiten, wat zeker zo belangrijk is bij het net starten van een internationale medewerker.

De collega's en het team zijn tevens essentiële betrokkenen in de onboarding. Voorbeeldgedrag doet volgen, en hierin is het team leidend. Bovendien, zo blijkt uit de gesprekken, zorgen teamleden ervoor dat de internationale kenniswerker betrokken wordt in het sociale leven buiten het werk om en nemen zij de kenniswerker onder hun hoede.

Reeds aanwezige internationale kenniswerkers in de organisatie kunnen ook bijdragen aan de zachte landing en onboarding. Deze groep heeft hetzelfde proces reeds doorstaan en weet derhalve hoe het is voor een nieuwkomer. Een respondent vertelt dat er binnen de organisatie een internationaal clubje is dat elkaar echt op weg helpt om te laten wennen; er is herkenning en ze zitten veelal in hetzelfde schuitje waardoor contact leggen laagdrempelig is. Ook het aanstellen van een zittende internationale kenniswerker als eerste aanspreekpunt is effectief gebleken.

ENGELS ALS VOERTAAL OP DE WERKVLOER

Wat uit het onderzoek naar voren kwam is dat de meeste mkb-bedrijven zowel Nederlandse als Engelse taallessen aanbieden voor alle medewerkers. Veel geïnterviewde mkb-bedrijven onderschrijven dat Engels als voertaal een must is, zowel als voertaal onderling alsmede in het beschrijven van alle processen en officiële werkdocumenten. Dit bespoedigt de onboarding en laat de nieuwe internationale medewerker zich sneller thuis voelen.

NEDERLANDSE TAAL LEREN

Daarnaast zegt men het belangrijk te vinden dat de internationale kenniswerker zich de Nederlandse taal eigen maakt. Dankzij het leren van het Nederlands kan de medewerker contacten leggen met de Nederlanders en het helpt met het begrijpen van de Nederlandse cultuur.

SAMENWERKINGSPARTNERS IN DE REGIO

Om de internationale kenniswerker goed te kunnen laten landen, dienen er vele praktische zaken geregeld te worden. Dit staat of valt volgens respondenten met goede samenwerkingspartners op dit gebied. De interviews laten zien dat de mkb-bedrijven momenteel zelf nog wat onervarenheid en een gebrek aan kennis hebben op het gebied van zaken zoals vergunningen, belasting, bankzaken, regelgeving en nog vele andere functionele aangelegenheden. Meerdere respondenten benoemen hierbij de uitstekende samenwerking met Holland Expat Center South en andere (commerciële) partijen die ondersteuning kunnen bieden voor de internationale kenniswerker en zijn of haar werkgever. Het is volgens de respondenten belangrijk om hierover na te denken vóór de werving, zodat later de onboarding soepel verloopt.

FAMILIE ONBOARDING

Een veel gehoorde uitspraak in de interviews is: 'happy spouse, happy expat'. Een van de belangrijkste factoren voor het slagen in onboarding van een expat is het goed 'landen' van een eventuele partner en kinderen. Dit dient een hoge prioriteit te krijgen op de onboardingsagenda volgens res-

pondenten. Een respondent gaf aan dat wanneer de familie zicht niet thuis voelt de kans groot is dat het internationale talent snel terug naar huis gaat. Het mkb-bedrijf geeft aan dat er aandacht dient te zijn voor de sociale, informele landing van de gezinsleden door hen te betrekken bij de stappen die voornamelijk gebeuren buiten de werkomgeving. Dit kan op laagdrempelige manier, bijvoorbeeld door het uitnodigen op borrels, mee laten doen met sport- en vrijwilligersactiviteiten, en het vieren van Nederlandse feestdagen. Tevens vertellen meerdere respondenten dat ze vaak ook een eigen netwerk aanboren om bijvoorbeeld te helpen zoeken naar een baan voor de partner.

Samenvattend

In het bovenstaande is besproken welke factoren voor mkb'ers belangrijk zijn in het succesvol werven, selecteren en onboarden van internationale kenniswerkers. Als we deze afzetten tegen de factoren die in de literatuur benoemd zijn, zien we dat in ons empirische onderzoek veelal dezelfde individuele, functie- en organisatiegebonden en niet-werkgebonden factoren genoemd worden als in de literatuur, zij het dat de mkb'ers specifieke nuanceringen of aanvullingen hebben. In tabel 2 staat een overzicht van zowel de succesfactoren die uit de interviews met de mkb-bedrijven voortkomen alsmede vanuit de eerder beschreven literatuur. In de volgende paragraaf zullen we verdere opvallendheden in de bevindingen nader bediscussiëren.

	Vanuit de literatuur	Vanuit de interviews met mkb
Individuele factoren	<ul style="list-style-type: none"> Drijfveren: persoonlijke en professionele ontwikkeling; autonomie - Persoonlijkheidskenmerken: eigen effectiviteitsverwachting (<i>self-efficacy</i>), proactieve houding, extraversie, betrouwbaarheid (<i>conscientiousness</i>), stabiliteit / zelfverzekerd en aangenaam in de omgang (<i>agreeableness</i>) - Competenties: sociale vaardigheden, culturele competenties - Taal gastland kunnen spreken - Buitenlandervaring 	<ul style="list-style-type: none"> - Competenties van de kandidaat (s) - Motivatie van de sollicitant voor sollicitatie in Nederland en bij de organisatie (s) - Nederlandse taal leren (o) - Eerdere buitenland ervaring (s)
Functiegebonden factoren	<ul style="list-style-type: none"> - Rolduidelijkheid - Rolconflict 	<ul style="list-style-type: none"> - Verwachtingsmanagement bij sollicitant en zittende werknemers (s) - Duidelijk wervingsprofiel kandidaat (w) - Duidelijk selectieproces en methodiek (s)
Organisatiegebonden factoren	<ul style="list-style-type: none"> - Ondersteuning door de organisatie - Steun van collega's en leidinggevende - Inclusieve organisatiecultuur - Benutten voordelen regio 	<ul style="list-style-type: none"> - Intern draagvlak (w) - Brede betrokkenheid collega's (o) - Aantrekkelijkheid regio en mkb organisatie (w) - Inzetten juiste wervingskanaal (w) - Kennis over internationale arbeidsmarkt (w) - Persoonlijke, betrokken aanpak tijdens sollicitatietraject (s) - Engels als voertaal op de werkvloer(o) - Culturele fit tussen persoon en organisatie (s)
Niet-werkgerelateerde factoren	<ul style="list-style-type: none"> - Aanpassing door partner en gezin - Culturele afstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid familie in selectie(s) - Family onboarding (o) - Inwerkprogramma met oog voor de praktische zaken (o) - Samenwerkingspartners in regio opzoeken (o)

Tabel 2. Overzicht van succesfactoren interviews mkb-bedrijven in vergelijking met succesfactoren vanuit de literatuur (w=genoemd bij werving; s=selectie; o=onboarding)

Conclusie

Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de factoren die voor mkb-bedrijven in de hightech- en ICT-sector bijdragen aan het succesvol werven, selecteren en onboarden van internationale kenniswerkers. Uit de literatuur komt naar voren dat cross-culturele aanpassing van de internationale kenniswerker van cruciaal belang is voor een succesvolle plaatsing en dat deze door verschillende factoren op individueel, functie- en organisatie-niveau en tevens niet-werkgerelateerde factoren beïnvloed wordt. Met name de juiste fit of match op deze aspecten is van belang.

Veel van het onderzoek naar aantrekken en onboarden van internationale kenniswerkers is gebaseerd op onderzoek bij multinationals (Krishnan & Scullion, 2017). In dit onderzoek hebben we gekeken naar de factoren die juist in het mkb relevant lijken te zijn. Voor een belangrijk deel vinden we dezelfde factoren, denk aan persoonsfactoren van de internationale kenniswerker die een belangrijk rol spelen bij cross-culturele aanpassing (onder andere Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Hechenova et al., 2003), het besef dat je een familie aanneemt en niet alleen een medewerker (Black et al., 1991; Takeuchi, 2010; Waxin et al., 2019), het belang van taal (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Black et al., 1991; Hechenova et al., 2003) en het belang van goede ondersteuning in zowel het regelen van praktische zaken als in steun vanuit collega's en leidinggevende (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Ceric & Crawford, 2016; Doherty et al., 2013; Hechenova et al., 2003; Howe-Walsh & Schyn, 2010). Kennis uit eerder onderzoek naar internationale kenniswerkers binnen multinationals is dan ook grotendeels van toepassing voor het mkb, mits het mkb het op zich neemt om deze aspecten goed te organiseren en expliciet mee te nemen in het wervings-, selectie en onboardingsproces.

Echter, drie zaken springen in het oog in het onderzoek onder de mkb'ers. Allereerst zien we dat in de literatuur individuele factoren beduidend vaker benoemd worden dan factoren in de organisatie. Bij het mkb lijken deze organisatiegebonden factoren vooral gewicht in de schaal te leggen. Overeenkomstig de literatuur wordt verwezen naar draagvlak, betrokkenheid van collega's en leidinggevendenden, en het benutten van de specifieke aantrekkingskracht van de regio (onder andere Ceric & Crawford, 2016). Opvallend voor het empirische onderzoek onder de mkb'ers zijn de procesmatige succesfactoren die aanwezig dienen te zijn zoals het inzetten van de juiste wervingskanalen, het hebben van de juiste kennis inzake het internationale speelveld van de branche en de bijbehorende kennis, en Engels als voertaal doorvoeren op de werkvloer. Wat het onderzoek ook lijkt aan te tonen is dat de persoonlijke benadering een specifieke organisatiegebonden succesfactor kan zijn voor het mkb. Culturele fit is tevens belangrijk voor het mkb zo lijkt aangezien het een kleinere organisatie betreft waar er een hechte familiecultuur kan heersen.

Ten tweede valt op dat het aantrekken en onboarden van internationale kenniswerkers in het mkb op bepaalde fronten minder georganiseerd en vanzelfsprekend is dan voor het grootbedrijf. Dit zien we ook terug in de literatuur waarin wordt aangegeven dat mkb-bedrijven meer een informele cultuur en informele HR-praktijken hebben en dat de daarmee gepaard gaande flexibiliteit een belangrijke kracht is van mkb-bedrijven (Dundon & Wilkinson, 2009; Festing et al., 2013; Krishnan & Scullion, 2017; Valverde et al., 2013). Vaste functieomschrijvingen en formele HR-praktijken zouden averechts kunnen werken op de flexibiliteit (Krishnan & Scullion, 2017). Aspecten als een duidelijk wervingsprofiel of het kennen van de internationale arbeidsmarkt zijn voor HR-professionals van grote bedrijven gesneden koek en worden ook niet als dusdanig genoemd als succesfactoren in de literatuur

over cross-culturele aanpassing. Ook voor onze geïnterviewden zijn het vanzelfsprekendheden, echter het noemen als succesfactoren doet vermoeden dat dat niet voor elke mkb'er het geval is. Juist een meer geformaliseerde aanpak in het aantrekken en onboarden lijkt voor internationale kenniswerkers cruciaal te zijn. Toch zien we dat er binnen het proces van aantrekken en onboarden het een en ander gebeurt op basis van 'fingerspitzengefühl'. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat een meer gestructureerde aanpak van werving en selectie middels een gestructureerd gesprek een hogere betrouwbaarheid en validiteit heeft (onder andere hogere predictieve validiteit) en daarmee betere resultaten (betere werkprestaties) (Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014). Structuur kan bijvoorbeeld door dezelfde vragen door dezelfde personen in dezelfde ruimte te laten stellen. Andere vormen van structuur zijn bijvoorbeeld de vragen baseren op een functieanalyse en in gezamenlijkheid een beoordelingsschaal vaststellen. Meer structuur aanbrengen in een sollicitatiegesprek is met name in situaties waarbij minder non-verbale signalen zichtbaar zijn (bijvoorbeeld een videocall) functioneel (Levashina et al., 2014). Daarnaast kan die structuur naar voren komen middels een realistische job preview. Uit onderzoek blijkt dat een nauwkeurige weergave van het werk middels de positieve en negatieve kanten van de functie, de kans vergroten op sollicitatie en op een duurzaam dienstverband, met name bij kandidaten met weinig werkervaring op juniorfuncties (Meglino, Ravlin & DeNisi, 2000).

Bovenstaande neemt niet weg dat bepaalde aspecten moeilijk onder woorden te brengen zijn en daarmee meer een kwestie van gevoel zijn. Met name het aspect van 'match' of 'fit' met de organisatie blijkt moeilijk onder woorden te brengen, wat we ook terugzien in de literatuur (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Het informele karakter komt vaker voor in de HR-activiteiten van mkb-bedrijven, maar krijgt vaak een meer gestructureerd karakter als omstandigheden in de context of de organisatie daartoe noodzaken (Bacon & Hoque, 2007). We vermoeden dat de moeite die het kost om op een internationaal niveau medewerkers te werven de geïnterviewde bedrijven heeft genoopt er systematisch en gedegen werk van te maken.

Ten derde, het onderzoek laat zien dat voor het succesvol aantrekken van een internationale kenniswerker voor het mkb meer nodig is dan goed georganiseerde HR-procedures. Het vraagt vooral om een sociale inbedding in de organisatie waarbij vrijwel alle collega's – zeker gezien de omvang van het bedrijf – een rol spelen. De persoon moet passen bij de hechte gemeenschap binnen het bedrijf en die hechte gemeenschap speelt een belangrijke rol in het laten landen van de nieuwe internationale collega. Vooral het bewustzijn van deze sociale inbedding en het expliciet benutten daarvan in de werving, selectie en onboarding van internationale medewerkers lijkt van belang te zijn voor het mkb. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er wordt gewezen op het cruciale belang van draagvlak binnen de organisatie. Ook in de literatuur vinden we het belang van passen bij de organisatie terug voor belangrijke uitkomsten als werktevredenheid en duurzaam dienstverband (Kristof-Brown et al., 2005). Met name bij mkb-bedrijven speelt de match met de organisatie

een grotere rol dan een match met de functie, omdat bij mkb-bedrijven functies fluïde zijn en niet vastomlijnd en omdat de impact van een individuele medewerker binnen een kleine organisatie groter is dan binnen een groot bedrijf (Krishnan & Scullion, 2017).

Het lastige van het hierboven beschreven sociale component is dat het hele proces van aantrekken en onboarden van een internationale kenniswerker ook minder grijpbaar en daardoor stuurbaar wordt voor de HR-verantwoordelijke. Het vraagt constant om verbinding houden met enerzijds de internationale kenniswerker en anderzijds de andere personen in de organisatie. In het onderzoek is op verschillende plekken gewezen op de rol van de HR-verantwoordelijke daarin en de competenties die deze persoon moet hebben om bij te dragen aan een succesvolle plaatsing: kennis van de internationale arbeidsmarkt, kennis van werving en selectie (profiel opstellen, juiste wervingskanalen aanboren), goede kennis van de organisatie en haar behoeften en mogelijkheden, etc. Sociale vaardigheden en vooral sociale sensitiviteit horen daar dus ook bij.

Het onderzoek is uniek in de focus op het mkb, maar kent ook een aantal beperkingen. In de eerste plaats is maar een selecte groep van bedrijven en respondenten ondervraagd. Meer (kwantitatief) onderzoek, met een asselecte steekproef en meer bedrijven en functionarissen, is wenselijk om een completer beeld te krijgen. Daarbij zou ook gekeken kunnen worden naar andere sectoren binnen de Brainportregio alsmede andere regio's in Nederland. Daarnaast is gesproken met vertegenwoordigers uit de organisatie en niet met de internationale kenniswerkers zelf. Het ondervragen van deze groep zou het inzicht in de specifieke context voor het mkb verder vergroten. Daarbij zou onderscheid gemaakt kunnen worden tussen personen die reeds eerder in Nederland gewoond of gestudeerd hebben – veel bedrijven boren immers deze 'vijver' aan - en tussen personen die nog geen connectie met het land hebben. Als laatste is dit onderzoek vooral uitgevoerd onder het 'middenbedrijf' en 'grootbedrijf', en zijn de echt kleine bedrijven (<50 werknemers) minder vertegenwoordigd in de respondentengroep. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant kunnen zijn om deze doelgroep verder mee te nemen en zo zicht te krijgen op de beleving van de kleinere bedrijven ten aanzien van het aantrekken van internationale kenniswerkers.

Implicatie voor de HR-praktijk

De bevindingen in dit artikel zijn in meerdere opzichten belangrijk voor de HR-professional die werkzaam is binnen de hightech mkb context, aangezien die bewustwording creëren over waar rekening mee te houden ten aanzien van het aantrekken van internationaal talent. Ten eerste, de toenemende 'war for talent' zorgt ervoor dat men over de grenzen dient te kijken voor het vinden van het juiste technische talent. Om het juiste internationale talent te kunnen vinden is het belangrijk dat de HR-verantwoordelijke goed in kaart brengt wie het bedrijf zoekt (persoonskenmerken), wat de juiste achtergrond is van de kandidaat en waar ter wereld dit talent te vinden. Dit begint bij het

duidelijk krijgen van de kernwaarden van de organisatie, de aantrekkende werking van de innovaties waarmee gewerkt wordt alsmede het goed vermarkten van de regio.

Ten tweede zal de mkb-organisatie en betreffende HRM'er, zich dienen te richten op het ontwikkelen van draagvlak binnen de eigen organisatie alvorens het overgaan op het aantrekken van internationale kenniswerkers en op het expliciet benutten van de sociale steun door collega's en leidinggevenden in het wervings- en onboardingsproces. Wanneer er draagvlak is binnen de organisatie, kan de HR-verantwoordelijke zich specifiek richten op het betrekken van de medewerkers bij het werven, selecteren en onboarden van de internationale kenniswerker. Uit het onderzoek blijkt dat de persoonlijke, betrokken aanpak een succesfactor blijkt te zijn voor het werven van de internationale kenniswerker. Tevens kan de HRM'er eraan bijdragen dat er een gedegen methodische selectiemethodiek wordt aangeleerd en gehanteerd, omdat juist een geformaliseerde aanpak bijdraagt aan een succesvolle plaatsing. Voor onboarding is het tevens van belang dat dit draagvlak juist wordt ingezet, zodat zowel de nieuwe medewerker alsmede de familie een zachte landing ervaart.

Gezien het belang van een match met de organisatie en het belang van sociale inbedding, kan referral recruitment (medewerkers die in hun eigen kring nieuwe medewerkers werven) hier een belangrijke rol in spelen. Een aantal voordelen van deze manier van werven zijn de voorselectie door collega's, vooral de voorselectie op de moeilijker meetbare belangrijke aspecten zoals match met de organisatie en match met de cultuur. Daarnaast zijn kandidaten die via referral recruitment aangenomen over het algemeen productiever en is de kans op een duurzame arbeidsrelatie groter (Schlachter & Pieper, 2019). Daarnaast blijkt uit onderzoek bij hightech bedrijven dat collega's die via deze weg zijn aangenomen, innovatiever zijn (Burks, Cowgill, Hoffman & Housman, 2015). Waarschijnlijk heeft dat te maken met pre-screening door een collega die op dergelijk moeilijk meetbare aspecten kan selecteren.

Verder dient de HR-verantwoordelijke binnen de organisatie zich ervan bewust te zijn dat bepaalde factoren positieve voorspellers zijn voor het succes van de internationale kenniswerker binnen de mkb-organisatie. Zo kan het toetsen van de intrinsieke motivatie voor het werken in Nederland bij de specifieke mkb-organisatie, aangetoonde eerdere buitenlandervaring alsmede het aanleren van de Nederlandse taal een positieve invloed hebben op het succesvol aantrekken en onboarden van de internationale kenniswerker.

Als laatste dient de betrokkenheid van familie van de internationale kenniswerker vanaf het begin meegenomen te worden in de aanpak. Een gelukkige familie is het halve werk.

De auteurs willen Brainport Development en Holland Expat Center South hartelijk bedanken voor het mogelijk maken van dit project.

SUMMARY

The war for talent is still a trending topic. Talent attraction and retention remains crucial in the hightech and IT industry due to talent shortage, both for MNE's (multinational enterprises) and Dutch SME's (small and medium enterprises). Contrary to the MNE's, Dutch SME's appear to have little to no experience in attraction and retention of international talent (self-initiated expatriates). In addition, little research has been done regarding Dutch SME's and attracting international talent.

The aim of this study is to gain insight on the factors contributing to a successful attraction, selection and onboarding of international talent for the high-tech and IT SME's. Both a literature research and interviews were conducted with eleven SME's in the Brainport region in the Netherlands.

The results show that both individual, organizational and non-work factors play an important role in the attraction and onboarding of international talent. Especially a more structured, formalized process of attraction, selection and onboarding seems to be a crucial success factor in the process. In addition, stimulating a positive attitude of organizational members towards the attraction and selection of international talent can be regarded as a success factor in terms of creating more organizational support. The article concludes with some practical recommendations for HR professionals.

Literatuur

- Al Ariss, A., & Crowley – Henry. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature. Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96, doi: 10.1108/13620431311305962
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy, the exercise of control*. W.H. Freeman and Company: New York.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., & Luk, D.M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: and integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2012). Self-initiated expatriates and their career success. *Journal of Management Development*, 31(2), 159-172. doi:10.1108/02621711211199494
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). Kwart ICT-bedrijven heeft personeelstekort. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/26/kwart-ict-bedrijven-heeft-personeelstekort>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *De staat van het MKB 2015*.
- Ceric, A., & Crawford, H. J. (2016). Attracting SIEs: Influence of SIE motivation on their location and employer decisions. *Human Resource Management Review*, 26(2), 136-148, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.10.001>.
- Doherty, N. (2013). Understanding the Self-initiated Expatriate: a review and directions for future research. *International Journal of Management Reviews* (15), 447-469. doi: 10.1111/ijmr.12005
- Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 595-611.
- Dundon, T., Wilkinson, A., & Collings, D. (2009). Human resource management in small and medium sized enterprises. In G. Woods (Ed.), *Human resource management: A critical introduction*. London: Routledge.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>

- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: a meta-analytic review. *Applied Psychology: an International Review*, 52(2), 213-236.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. (2010). Self – initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273, doi:10.1080/09585190903509571
- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979-998, doi: 10.1080/09585190802051279
- Krishnan, T.N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27, 431-441. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.10.003>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals 'fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2018). Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates. *International Business Review*, 27, 982-992. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.010>
- Maurits, E., & Brakel van, K. (2018). Moeilijk vervulbare vacatures. Oorzaken en gevolgen voor werkgevers. UWV. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-2019.pdf>
- Mol, S. T., Born, M. Ph., Willemsen, M. E., & Van der Molen, H. T. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: a quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 590-620, doi: 10.1177/0022022105278544
- Nolan, E.M., & Morley, J.M. (2014). A test of the relationship between person–environment fit and cross-cultural adjustment among self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1631-1649. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.845240>
- Peltokorpi, V., & Froese, J. F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096–1112, doi: 10.1080/09585190902850299
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

- Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years. doi:10.13140/RG.2.2.18843.26400
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064.
- Tharenou, P. (2013). Self-initiated expatriates: an alternative to company-assigned expatriates?. *Journal of Global Mobility*, 1(3), 336-356. <https://doi-org.fontys.idm.oclc.org/10.1108/JGM-02-2013-0008>
- Tharenou, P., & Caulfield, N. (2010). Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(2), 1009–1028.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- Volberda, H., Heij, K., & Bosma, M. (2019). *Innovatie Jij.nu: niet de robots maar wij zijn aanzet*. Management Impact: Amsterdam
- Waxin M-F., Al Ariss, A., & Zhao, F., 2019. Global Talent management of skilled migrants: current and future research, in Tarique, Ibraiz (Ed.), *Companion to Talent Management*, Routledge Companion series (forthcoming)
- Wit de, J., & Kalkhoven, F. (2019). *ICT Beroepen. Factsheet arbeidsmarkt*. UWV. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-ict-beroepen-2019.pdf>