

CARRIÈREDESK FACILITEERT INTERNE MOBILITEIT

# Een goede mix van intern en extern

Als organisaties al aan strategische personeelsplanning doen, zien zij de eigen mensen snel over het hoofd. Jammer, want wie hen binnen de organisatie kansen biedt, krijgt daar gemotiveerde medewerkers voor terug. Advies van loopbaanspecialist Vincent Wolter: 'Zet een carrièredesk op. Niet gericht op uitstroom, maar op behoud en doorgroeien.'

**'In moeilijke tijden** hebben bedrijven moeite met het maken van keuzes', zegt Vincent Wolters van Right Management, adviesbureau voor talent- en loopbaanmanagement. Gevolg is dat ze 'dus' maar gaan snijden in personeel. 'Natuurlijk, *human capital* is de grootste kostenpost, maar het gaat nu alleen nog maar om kosten reduceren. Dat heeft niets te maken met strategie, dat is afschrijven.'

Zonder gedegen strategische personeelsplanning ontbreekt de basis voor loopbaanplanning en -begeleiding, stelt Wolters. 'Voor zover dit wel gedaan wordt, is het in de praktijk vooral gericht op uitstroom. Kijk naar de mobiliteitscentra, de focus ligt op kostenreductie.' Daar zit volgens hem de angel. 'Hrm is te weinig bezig met de dynamiek van de arbeidsmarkt van morgen, de krapte door de vergrijzing, het inspelen op de generatieverschillen - kortom, met het zoeken naar een optimale match tussen aanbod en vraag naar werk.' En bedrijven die hier wel naar kijken, zien (te) snel het zittend personeel over het hoofd. Zijn advies: kies een strategische aanpak. Vertaal de kerncompetenties van de organisatie naar medewerkers, naar expertise die in de nabije toekomst nodig is, en óók naar interne mobiliteitsvraagstukken, naar mogelijke loopbaanpaden.

## Klassiek schuiven

Bedrijven hebben in Wolters' optiek niet alleen te weinig oog voor de (doorgroei) mogelijkheden van hun eigen mensen, ze managen de interne mobiliteit ook niet goed. 'Het is te veel gericht op het invullen van posities. Er wordt nog te veel klassiek geschoven met functies: de medewerker die promotie maakt, schuift automatisch door naar een ander positieniveau.'

Bij traditionele organisaties leeft het klassieke loopbaandenken nog heel erg, merkt Wolters. 'Het is vooral topdown, verticaal. Maar waarom kijk je niet eens horizontaal?' In onze kennisintensieve economie zullen ondernemingen steeds meer gaan concurreren op basis van expertise. Het gaat om mensen die hun vak verstaan, die moet je in huis hebben en houden. Dus biedt die specialisten ook horizontale loopbaanpaden. Misschien willen ze helemaal geen managementfunctie, maar zouden zij zich liever inhoudelijk verdiepen of verbreden, zo redeneert Wolters. Of biedt diagonale carrièrekansen. 'Kijk over de muren van de eigen afdelingen heen.' Het uiteindelijke belang van het bedrijf is toch dat de juiste mensen op de juiste plek komen.

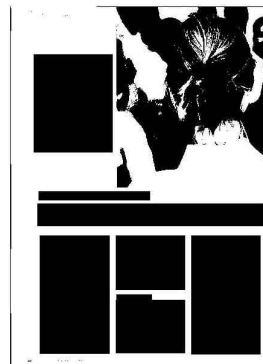
Door op deze manier vorm en inhoud geven aan echte loopbaanbegeleiding, wordt het volgens Wolters ook echt een afgeleide van personeelsplanning. 'Je ziet het mondjesmaat gebeuren, maar helaas

nog veel te weinig.' Hij pleit dan ook voor een interne carrièredesk, waar iedere medewerker terecht kan. 'Deze carrièredesk moet werknemers faciliteren bij interne doorgroei, ontwikkeling binnen de functie of - al dan niet tijdelijke - doorplaatsing (*job rotation*). Zowel verticaal als horizontaal.'

## Durven loslaten

Puur praktisch gezien, zou je kunnen denken aan een (virtuele) pool. Is er een match tussen persoonlijke wensen en ambitie en de mogelijkheden die de organisatie te bieden heeft? Zijn er uitdagende klussen binnen het bedrijf? 'Daar zijn prachtige programma's voor die niet heel veel geld kosten', weet Wolters. Maar zo'n carrièredesk gaat volgens zijn idee veel verder dan het hebben van een interne vacaturebank. Het is meer carrièreadvies, in eerste instantie gericht op de mogelijkheden binnen de organisatie. Het kan de basis vormen voor een persoonlijk ontwikkelplan, ontwikkelassessments of het begeleiden van een medewerker die geen perspectief binnen de organisatie ziet en vrijwillig buiten de deur wil kijken.

Medewerkers krijgen op die manier de kans en de ruimte om invulling te geven aan hun eigen loopbaanwensen. Het bedrijf krijgt er gemotiveerde en loyale mensen voor terug. 'Ook als de loopbaanbegeleiding vanuit een carrièredesk wel leidt tot vertrek, moet de organisatie daar niet al te krampachtig mee omgaan', vindt Wolters. 'Het betekent soms ook talenten durven loslaten. Die medewerker die jou van dienst is geweest, kan een toekomstige opdrachtgever zijn of later in wat voor arbeidsrelatie dan ook



weer betrokken raken bij de organisatie. Wie deze mensen vanuit een carrière-desk durft te faciliteren om elders de vleugels uit te slaan, kan daar later of op een andere manier weer baat bij hebben.'

#### **Toekomstbestendig**

Het opzetten van een carrière-desk gaat niet van het ene op het andere moment. De condities moeten geborgd zijn in de organisatiecultuur, waarin ruimte is voor ontwikkeling van mensen, waarschuwt Wolters. 'Zomaar een talentdesk neerzetten in een organisatie kan heel gevaarlijk zijn, want dan schep je heel verkeerde verwachtingen. Dan kan het worden opgevat als een methode die gericht is op uitstroom, om van mensen af te komen. Het moet geen mobiliteitscentrum worden.'

Maar als je een carrière-desk goed weet in te richten, vanuit een strategisch personeelsplan, komen er gedegen toekomstbestendige functieprofielen. Wat voor soort werk, welke competenties, expertise en ervaring is waar nodig? Van daaruit kun je volgens Wolters mogelijke loopbaanplannen voor medewerkers uitstippelen, zowel verticaal als horizontaal. 'Waarom zou een inkoper niet bij verkoop kunnen gaan werken? Waarom altijd die klassieke promotie, een stap hoger? Er zijn ook mensen die zich *in the job* willen verdiepen, die graag meer senioriteit willen krijgen. Dat is ook loopbaanbeleid.'

En dat is geen overbodige luxe, maar bittere noodzaak voor hrm, denkt Wolters. 'De toekomst vraagt om een gedifferentieerd personeelsbestand. Er komen meer verschillende medewerkersgroepen, die stellen andere eisen. Het accent komt te liggen op ruiltransactie: de nieuwste generatie vraagt *what's in it for me?*, die eist ontwikkelingsmogelijkheden. De tijd van de klassieke arbeidsrelatie waarin arbeid een tool is en de werkgever van de wieg tot het graf voor het personeel zorgt, is voorgoed verleden tijd.' Gelukkig maar, het maakt het voeren van strategisch personeelsbeleid niet alleen hard nodig, maar ook een stuk interessanter. ••

## Pieter Giezen: 'Durf kritisch en eerlijk te zijn'

**'Werkgevers zien de eigen medewerkers te snel over het hoofd bij het vrijkomen van vacatures', zegt Pieter Giezen van hr-adviesbureau Zin Advies. Terwijl interne doorstroming juist veel voordelen biedt. Je bespaart recruitmentkosten, voorkomt jobhoppen en het scheelt inwerktijd.**

Helaas is het nog lang niet binnen elke organisatie gemeengoed, weet ook Giezen: 'Intern solliciteren moet wel ingebed zijn in de organisatiecultuur.' Als het binnen een bedrijf normaal is dat iemand zich kandidaat stelt voor een vacature, dan zijn medewerkers ook beter op de hoogte van de interne mogelijkheden en zal iemand die stap ook eerder durven te zetten zonder bang te hoeven zijn dat zijn collega's daar met scheve ogen naar kijken.

'Het moet van twee kanten komen, en zou dus ook een wezenlijk onderdeel moeten zijn van loopbaanbeleid', stelt Giezen, die hier een belangrijke taak voor hrm ziet weggelegd. Voor een bedrijf dat op de hoogte is van de competenties en loopbaanwensen van medewerkers zal het dan niet als een verrassing komen wanneer een bepaalde medewerker reageert op een vacature.'

Als een medewerker reageert op een vacature, gaan organisaties waarbinnen dat niet gebruikelijk is, daar vaak 'verkramp't mee om, merkt Giezen. Niet doen. 'Laat hem of haar gewoon de sollicitatieprocedure volgen en durf kritisch en eerlijk te zijn.' De selectiecriteria die voor de externe kandidaat gelden, moeten ook gelden voor de eigen medewerker. Door dat vooraf goed te communiceren, voorkom je dat er valse verwachtingen zijn.

Toch schuilt daarin ook het grootste nadeel van interne sollicitaties. Wat als de eigen medewerker moet worden afgewezen omdat deze niet de meest geschikte kandidaat is voor

die specifieke functie? Als een externe kandidaat een afwijzing krijgt, merkt het bedrijf de gevolgen niet. Maar hoe ga je om met de frustratie en demotivatie van een afgewezen werknemer? Moeten directe collega's verder met een persoon die in hun ogen misschien als 'niet loyaal' wordt gezien? Giezen: 'Dat vereist een andere zorgvuldigheid. Na het afwijzen van een medewerker is extra aandacht absoluut nodig. De leidinggevende of p&o'er doet er goed aan om in een gesprek met de afgewezen medewerker hierop terug te komen.' En vooruit te kijken. Giezen: 'Kan hij zich verder ontwikkelen door het volgen van een opleiding of is er behoefte aan specifieke training? Zijn er misschien andere mogelijkheden om door te groeien die passen bij de ambities en wensen van die medewerker?'

De hrm'er die op die manier een situatie met een afgewezen medewerker weet om te buigen naar een uitgestippeld loopbaantraject met perspectief voor beide partijen, levert een knap staaltje loopbaanbeleid. Giezen: 'Een organisatie die daar sturing aan geeft, heeft intern solliciteren pas goed ingebed in het eigen strategische personeelsbeleid.' Op die manier ontstaat volgens hem het optimale personeelsbestand, een goede mix van intern en extern: 'Af en toe een frisse blik van buiten, af en toe kennis en ervaring die al in huis is nog beter benutten.'

Voor de eigen medewerker  
gelden dezelfde selectiecriteria

als voor de externe kandidaat

'Waarom kan een inkoper niet bij verkoop werken? Waarom altijd die klassieke promotie?'

Maar hoe ga je om met de frustratie en demotivatie van een afgewezen werknemer?



tekst Arthur Lubbers

