

HOUD AFGeweZEN INTERNE KANDIDATEN GEMOTIVEERD!

Voorkom gekrenkte interne sollicitanten

Interne sollicitaties zijn vaak waardevol. Het bespaart kosten van externe werving en het voordeel van interne kandidaten is dat zij kennis hebben van de organisatie. Maar als u een interne kandidaat afwijst, kan dit ook voor problemen zorgen. Niet zelden komen interne sollicitanten na een afwijzing diep gekrenkt uit de strijd. Hoe kunt u afgewezen kandidaten toch gemotiveerd houden en behouden voor uw organisatie?

Om de interne mobiliteit te bevorderen en werknemers loopbaanperspectieven te bieden, is in menig organisatie afgesproken dat interne kandidaten bij voldoende geschiktheid voorrang

is daarom nog groter als deze kandidaten vervolgens worden afgewezen. Daar komt bij dat als afgewezen kandidaten het gevoel hebben dat zij onderdeel zijn van een spelletje ze zich vernederd voelen. Intern lopen ze ook nog eens een afbreukrisico als collega's van de sollicitatieactiviteiten op de hoogte zijn.

niet altijd een interne kandidaat te zijn. Er moet voor gewaakt worden dat een goed presterende collega een gefrustreerde collega wordt als iemand anders – bijvoorbeeld een externe – wordt gekozen. Het is dan ook belangrijk om meteen aan een interne kandidaat duidelijk te maken dat de selectieprocedure alles behalve een gelopen zaak is. Een succesvolle (interne) sollicitatieprocedure begint met het opstellen van een goed competentieprofiel. Nodig daarnaast altijd de interne kandidaten uit voor een gesprek. U zult elkaar immers altijd weer tegenkomen in de organisatie. Als u interne kandidaten afwijst, moet u de keuze goed kunnen motiveren.

“Bij interne kandidaten is de teleurstelling van een afwijzing groot”

krijgen. In de praktijk verloopt dit regelmatig anders. Om vers bloed in de organisatie te brengen, hebben leidinggevenden vaak al lang hun zinnen gezet op een kandidaat van buitenaf.

Misbruikt

Om toch aan de regels te voldoen, zet de leidinggevende de vacature eerst netjes intern uit. Interne kandidaten voelen zich gevlend en achten de kans groot dat ze het worden ('ze kennen mij toch al en weten wat ik kan'). De teleurstelling

Serieus

Na zo'n persoonlijk debacle, verlaten veel ervaren werknemers diep teleurgesteld de organisatie en met hen een zorgvuldig opgebouwd netwerk. Maar het kan ook anders. Heldere verwachtingen, open en eerlijke communicatie en een goede nazorg, kunnen ervoor zorgen dat afgewezen interne kandidaten toch gemotiveerd blijven.

Vaak denken interne kandidaten dat de selectieprocedure een kat-in-het-bakkie-verhaal is. Zij kennen immers de organisatie en de selecteurs kennen hen. Maar selecteren is en blijft een serieuze bezigheid. Uiteindelijk is het het belangrijkste dat de gekozen kandidaat de beste capaciteiten heeft voor de functie. Dit hoeft dus

“Een goed onderbouwde afwijzing zorgt vaak voor meer begrip”

Hierbij bewijst het competentieprofiel haar waarde. Aan de hand van zo'n profiel is precies uit te leggen waarom de kandidaat (nog) niet geschikt is. Voor de werknemer in kwestie is dat vaak even slikken, maar als de afwijzing goed is onderbouwd, zorgt dit vaak voor begrip.

Ontevredenheid

Als iemand intern solliciteert en de baan niet krijgt, is het belangrijk om te toetsen of deze werknemer zijn huidige functie nog wel goed kan uitvoeren. Solliciteren

kan een gevolg zijn van ontevredenheid of uitgekeken zijn op de functie. In een zogenoemd nazorggesprek kunt u dat bespreken om aansluitend in te gaan op wat de organisatie deze kandidaat eventueel wel te bieden heeft. Dit kan bijvoorbeeld een opleidingstraject zijn waarmee de kandidaat aan zijn tekortkomingen gaat werken. Hiermee vergroot hij de kans om een volgende keer wel door de selectierondes door te komen. Ook kan dit de werknemer motiveren om zich te blijven inzetten voor de organisatie. Zorg er daarnaast altijd voor dat interne sollicitaties geheim blijven. Dit is lastig, want werknemers zijn nieuwsgierig. Als een interne kandidaat op een cruciaal moment een kantoor binnenwandelt, weet iedereen wel hoe laat het is. Spreek daarom af op neutraal terrein. Door er met niemand over te praten, wordt een eventueel gezichtsverlies bij interne kandidaten voorkomen.

Geheimen

Het is een voordeel dat interne kandidaten de organisatie goed kennen. De bedrijfscultuur, de manier van werken en de historie kent voor hen nou eenmaal minder geheimen dan voor externen. Maar dit betekent niet dat de kandidaat aan de selectiecriteria voldoet en dus voor de functie geschikt is. Het nadeel van interne kandidaten is dat zij misschien denken en handelen in vaste patronen. Op lange termijn kan interne werving resulteren in bedrijfsblindheid. Externe kandidaten kunnen juist de boel opschudden en vragen stellen. Het is de frisse wind die uw organisatie verder kan helpen. Het nadeel



is wel dat hun inwerkperiode langer kan zijn dan bij internen. Het is dus belangrijk om de voor- en nadelen op een rijtje te zetten en hierbij de leeftijdsopbouw van de afdeling en de lengte van dienstverbanden mee te nemen.

Verliessituatie

Mobiliteitsbeleid en interne sollicitatiecodes buiten beschouwing gelaten, kies altijd voor de beste kandidaat. Het prefereren van een mindere interne kandidaat boven een externe leidt altijd toch tot het

ingang zetten van de self fulfilling prophecy ('zie nou wel, wij hadden achteraf toch die andere moeten kiezen'). Uiteindelijk is dit voor alle partijen een verlies situatie.

Evalueer interne kandidaten volgens dezelfde criteria als externe. Misschien zelfs wel strengere criteria. Van een interne kandidaat mag u bijvoorbeeld verwachten dat hij de organisatie, de cultuur en de vacature kent. Deze kennis kan hij dan ook meenemen in het selectiegesprek. Het kan voorkomen dat een interne kandidaat in de organisatie bekend staat als een buitengewoon goede werknemer, maar in het selectiegesprek niet goed uit de verf komt. In zo'n situatie kunnen reeds geleverde presentaties zwaarder wegen dan een minder goed lopend gesprek. De uitverkoren kandidaat moet uiteindelijk het meest geschikt zijn voor de functie.

Jacco van den Berg, directeur Van den Berg Training & Advies, e-mail: info@vandenberghtraining.nl, www.vandenberghtraining.nl

Voorkom ongezonde competitiedrang

Interne werving kan zorgen voor onderlinge concurrentie bij werknemers. Vooral als er meerdere interne kandidaten zijn die solliciteren voor één functie. Hierbij kunnen zich frustratiegevoelens voordoen en een ongezonde competitiedrang. Dit is natuurlijk allesbehalve bevorderlijk voor

de werksfeer en de onderlinge verhoudingen tussen werknemers. Zorg er dus voor dat u na de afwijzing voldoende tijd neemt om dit toe te lichten. Onderzoek ook of er andere mogelijkheden zijn in de organisatie om de werknemer te blijven uitdagen en gemotiveerd te houden.