

VOORKOM DAT U WERKNEMERS WEGJAAGT NA EEN INTERNE SOLLICITATIE

Vis eerst eens in uw eigen vijver!

Een nieuwe werknemer werven doet u niet zomaar. Dit kost tijd en geld. Met interne sollicitaties kunt u hierop besparen. Bovendien hebben interne kandidaten al kennis van uw bv. Maar wijst u een interne kandidaat uiteindelijk af, dan kan dit voor problemen zorgen. Het is aan u om hen te blijven motiveren en te behouden voor uw onderneming.

In veel ondernemingen is het niet meer dan normaal om bij een openstaande vacature interne kandidaten met voldoende geschiktheid voorrang te geven. Hiermee bevordert u de interne mobiliteit en biedt u werknemers loopbaanperspectieven. In de praktijk verloopt dit regelmatig anders. Om vers bloed in de onderneming te brengen, hebben leidinggevendenden vaak al lang hun zinnen gezet op een kandidaat van buitenaf.

Signaal

Mogelijk heeft de komst van een nieuwe werknemer met een frisse blik ook bij u de voorkeur, maar om toch aan de regels te voldoen, zet u de vacature eerst netjes intern uit. Bedenk wel welk signaal u hiermee geeft: interne kandidaten voelen zich geveid en achten de kans groot dat ze het worden ('ze kennen mij toch al en weten wat ik kan'). De teleurstelling 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.

Nazorg

Na zo'n persoonlijk debacle, verlaten veel ervaren werknemers in het ergste geval diep teleurgesteld uw onderneming en

“ **Kies altijd de beste kandidaat voor de functie** ”

met hen raakt u een zorgvuldig opgebouwd netwerk kwijt. Maar het kan ook anders. Heldere verwachtingen, open en eerlijke communicatie en een goede nazorg, kunnen ervoor zorgen dat afgevozen interne kandidaten toch gemotiveerd (willen) blijven werken voor uw bv.

Zaak

Vaak denken interne kandidaten dat de selectieprocedure een kat-in-het-bakkie-verhaal is. Zij kennen immers u en uw

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 uw onderneming om de werknemer te blijven uitdagen en gemotiveerd te houden.

onderneming. Maar selecteren is en blijft een serieuze bezigheid. Uiteindelijk is voor u het belangrijkste dat de gekozen kandidaat de beste capaciteiten heeft voor de functie. Dit hoeft dus niet altijd een interne kandidaat te zijn. U moet er daarom voor waken dat een goed presterende werknemer een gefrustreerde werknemer wordt als iemand anders – bijvoorbeeld een externe kandidaat – 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!

Profiel

Een succesvolle (interne) sollicitatieprocedure begint met het opstellen van

een goed competentieprofiel. Nodig daarnaast altijd interne kandidaten uit voor een gesprek. U zult elkaar immers altijd weer tegenkomen op de werkvloer. Als u interne kandidaten afwijst, moet u de keuze goed kunnen motiveren. 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.

Toetsen

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 namelijk 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 uw onderneming 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 uw onderneming. 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 uw onderneming 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

Een interne sollicitatie met een minder goede afloop

Sjaak Kooimans, een 36-jarige registeraccountant, werkt sinds tien jaar bij een groot financieel adviesbureau in Utrecht. Een toevallige ontmoeting met een divisiedirecteur leek daar enkele maanden geleden verandering in te brengen.

Wandelgangen

Eén van zijn teamleiders stapte binnenkort op en of Sjaak misschien belangstelling heeft voor de baan en deze week wil komen praten? Kooimans stapt hoopvol de procedure in; dit is de promotie waar hij zo lang op heeft zitten wachten! Het klikt en Kooimans lijkt alles in zich te hebben om een goed teamleider te worden. Totdat hij twee weken later in de wandel-

gangen hoort dat niet hij, maar een externe kandidaat, een goede bekende van de divisiedirecteur, de functie heeft gekregen. De directeur zelf laat niets meer van zich horen.

Kooimans voelt zich bedrogen en vernederd. Wat hem nog het meest heeft gekwetst is niet de afwijzing zelf, maar de manier waarop het proces zich heeft voltrokken. Kooimans besluit daarop een andere, externe koers te varen en met succes. Hij accepteert het aanbod van een concurrerende onderneming. Met zijn vertrek verliest de onderneming niet alleen een schat aan kennis en ervaring, maar ook een zorgvuldig opgebouwd netwerk aan de concurrent.

interne kandidaten is dat zij misschien denken en handelen in vaste patronen. Op lange termijn kan interne werving zelfs resulteren in bedrijfsblindheid. Externe kandidaten kunnen juist de boel opschudden en vragen stellen. Het is de frisse wind die uw onderneming 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

wel altijd toch tot het in gang 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.

Vacature

Evalueer interne kandidaten volgens dezelfde criteria als externen. Misschien zelfs wel strengere criteria. Van een interne kandidaat mag u bijvoorbeeld verwachten dat hij de onderneming, de cultuur en de vacature kent. Deze kennis kan hij dan ook meenemen in het selectiegesprek.

Het kan ook voorkomen dat een interne kandidaat in de onderneming 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.

“ Externen kunnen de frisse wind zijn die u verder kan helpen ”

een rijtje te zetten en hierbij de leefsopbouw binnen uw bv en de lengte van dienstverbanden mee te nemen.

Verliessituatie

Ongeacht welk mobiliteitsbeleid en welke interne sollicitatiecodes u binnen uw onderneming voert; kies altijd voor de beste kandidaat. Het prefereren van een mindere interne kandidaat boven een externe leidt namelijk vrij-

Jacco van den Berg, directeur Van den Berg Training & Advies, e-mail: info@vandenbergrtraining.nl, www.vandenbergrtraining.nl. Hij is auteur van Het GROTE gesprekkenboek.