

## **Dilemma: Opleiden of extern werven?**

**Bij een groothandel in het midden van het land komt de functie van leidinggevende van de afdeling Inkoop vrij. Omdat de directie graag een ervaren leidinggevende op deze functie ziet, besluit zij deze vacature direct extern open te stellen en tot die tijd één van de huidige medewerkers te vragen de afdeling waar te nemen. Inmiddels wordt al drie maanden zonder resultaat gezocht naar een geschikte kandidaat. De medewerker blijkt de afdeling boven verwachting waar te nemen, al vervult hij niet alle taken.**

**Hierdoor ontstaat het volgende dilemma: gaan we door met de externe procedure of gaan we investeren in een ontwikkeltraject voor onze eigen medewerker?**

### **Ervaren leidinggevendens zijn lastig te vinden**

Er zijn niet veel goede en ervaren leidinggevendens vrij beschikbaar. Dit maakt het zoeken naar een geschikte kandidaat vaak tot een moeizaam proces met een onzeker resultaat, dat veel tijd en geld kan kosten.

### **Het ontwikkelen van eigen personeel vergt ook een investering**

Ook investeren in eigen medewerkers geeft geen garantie op succes en kost tijd en geld. Een medewerker zal gemiddeld een tot twee jaar nodig hebben om uit te groeien tot een volwaardig leidinggevende. Dit betekent uiteraard niet dat deze medewerker al die tijd niet functioneert als leidinggevende. Het betekent vooral dat iemand in de eerste jaren van het leidinggeven nog veel moet leren maar als het goed gaat ook een sterke ontwikkeling laat zien.

### **De investering zit vooral in begeleiding en sturing**

Een externe training voor leidinggevendens zorgt voor een aantal basisvaardigheden en inzichten en voorziet daarmee in een basisondersteuning. Maar een opleiding is niet de belangrijkste investering. Cruciaal voor de ontwikkeling van een leidinggevende is dat er naast de opleiding ook sprake is van begeleiding op het bedrijf zelf. Een vaste mentor kan voor een aankomend leidinggevende van grote toegevoegde waarde zijn: een mentor, die zelf ervaren is in het leidinggeven en met wie de nieuwe leidinggevende regelmatig op vaste tijden kan praten, die met hem meedenkt en van wie hij eerlijke feedback krijgt over zijn functioneren.

Daarnaast is sturing door de directie van belang. Een directie die duidelijk is over wat zij van de nieuwe leidinggevende verwacht en die regelmatig de tijd neemt om te bespreken in hoeverre de leidinggevende al aan deze verwachtingen voldoet.

### **Ook een externe kandidaat heeft baat bij begeleiding**

Een ervaren leidinggevende van buiten zal eerder als volwaardig leidinggevende meedraaien dan een interne kandidaat, die nog nooit leiding heeft gegeven. Maar ook iemand van buiten zal tijdens zijn inwerkperiode veel baat hebben bij begeleiding door een collega. Hij moet immers niet alleen het bedrijf en zijn nieuwe collega's leren kennen, maar ook de bedrijfscultuur. Een mentor kan hem in deze periode helpen om de effecten van zijn handelen binnen het bedrijf beter in te schatten en hiermee 'beginnersfouten' te voorkomen. En zeker ook voor een externe kandidaat geldt dat sturing door de directie van groot belang is.

**Met andere woorden: zowel interne als externe kandidaten brengen kosten met zich mee én vragen een tijdsinvestering van het bedrijf zelf.**

### **Mijn advies: zoek altijd eerst naar geschikte medewerkers in het eigen bedrijf**

Uiteindelijk heeft investeren in eigen personeel de meeste voordelen:

- het biedt medewerkers perspectief om zich binnen het eigen bedrijf te kunnen ontwikkelen;
- het verhoogt de betrokkenheid;
- het scheelt tijd en kosten van externe werving;
- het geeft minder risico's voor het bedrijf.

### **Wanneer je streeft naar een sterk middenkader is interne begeleiding een must**

Kun je als bedrijf eenmaal goede interne begeleiding bieden, dan nemen de kansen voor de eigen medewerkers toe om zich verder te ontwikkelen.

En niet onbelangrijk: het wordt dan ook mogelijk om eigen ontwikkeltrajecten voor medewerkers op te gaan zetten ter voorbereiding op een mogelijke functie als leidinggevende.

### **En wie wil er nu niet beschikken over een vijver met eigen kweek?**

© 2011 Hanneke Westerop, alle rechten voorbehouden.

**Wil je dit artikel gebruiken in een tijdschrift, nieuwsbrief of op een website?** Dat kan, zolang je de volgende informatie hierbij opneemt: "Door Hanneke Westerop, ga naar [www.hannekewesterop.nl](http://www.hannekewesterop.nl) voor het aanvragen van het gratis mini E-book 'Eigen collega's coachen'."