



Voor zowel de werkgever als de werknemer is er steeds minder zekerheid dat iemand een loopbaanpad kan doorlopen

FOTO: CORBIS

Weg naar de top kent zijpaden

Je loopbaan plannen? Vergeet het maar. Dat heeft helemaal geen zin. Wie carrière wil maken, moet niets vastleggen, maar juist kansen grijpen die voorbijkomen » Hilda Bouma

Topman Anders Moberg van Ahold is nooit bezig geweest met carrièreplanning, zegt hij in het onlangs verschenen boek *Op naar de top* van Jeroen Bertrams. 'Ik zocht naar uitdagingen en naar "stretch-assignments" omdat ik dat leuk vond', zegt Moberg. 'Het vereist wel dat je een omgeving opzoekt waarin kansen voorbij komen. Zelf heb ik het gevoel dat ik veel geluk heb gehad. Mensen hebben me kansen gegeven. Maar je moet ze ook willen grijpen.'

Nadenken over wat je wilt bereiken in de onderneming is tegenwoordig doodnormaal. Sterker, het wordt door middel van persoonlijke ontwikkelingsplannen en developmentstrajecten gestimuleerd. Er zijn zelfs bedrijven die met communistische precisie uittekenen waar de werknemer over vijf, tien of vijftien jaar zal staan.

Het is echter heel onverstandig om voor jezelf zo'n carrièreroute uit te stippelen. Sander van 't Noordeinde van Accenture vergelijkt het in *Op naar de top* met de beklimming van de Matterhorn. 'Je wilt eerst een kwart bereiken. Als je

ziet dat je dat gaat halen, ga je nieuw plannen maken. Dan wil je de helft op. En zo zet je steeds een nieuwe stap, totdat je de top bereikt. Mensen moeten niet direct gaan werken met de top in gedachten. Dan loop je de kans misstappen te maken.'

Loopbaanadviseur Els Ackerman kent ze wel, de mensen die roepen dat ze op hun 45ste 'zoveel' mensen onder zich willen hebben. 'Ze kunnen best op die plek komen, maar niet langs een rechte weg van A naar B. Misschien wordt zo iemand wel verliefd op een vrouw die zegt: ik wil best kinderen, maar niet als hun vader fulltime werkt. Of er komt ineens een kans langs waar je nooit aan gedacht had. Ik ben tegen loopbaanplanning, want dan loop je allerlei interessante zijpaden voorbij waar hele leuke dingen te doen zijn.'

Edwin Verspui, managing director van executive search-bureau Verspui Associates, vindt dat een loopbaan tot op zekere hoogte wel planbaar is. Hij gelooft niet in de verhalen van topmensen die zeggen dat ze er "zomaar" ingerold zijn. 'Mensen die succesvol zijn,

zijn juist heel gefocust geweest in hun loopbaan. Ze kozen er bijvoorbeeld voor commerciële vaardigheden in zichzelf te ontwikkelen. Omdat ze dat leuk vinden, maar ook omdat ze zeker weten dat ze daarmee hoog scoren.'

Wie aan het begin van zijn loopbaan niet precies weet wat hij wil, kan het beste een cv opbouwen met

'Er kan altijd iemand nét iets beter zijn'

een aantal aansprekende merknamen, zegt Verspui. 'Wil je echter algemeen directeur worden in een internationale setting, dan heb je een corporate track nodig. Dan moet je eigenlijk al bij een multinational beginnen te werken.'

Maar mensen die roepen dat ze 'bij Unilever' willen werken, dat vindt hij onzin. 'Dat is geen verhaal. Wil je een internationale carrière, in de sales, en omgaan met

veel andere culturen? Oké, dan kun je eindigen bij Unilever, maar evengoed bij Akzo Nobel. Focus wel op realistische dingen, anders wordt het een obsessie.'

Het leven loopt nu eenmaal niet volgens planning, dat geldt ook voor de werkgever. Berenschot zocht een vrouwelijke directeur en vond er één die het bedrijf heel geschikt achtte. Ze stuurden haar naar Harvard. Maar ja, toen werd ze verliefd op een Zuid-Afrikaanse piloot. En weg vloog ze.

'Je hebt als werkgever mensen niet aan een touwtje', zegt Joep Bolweg, hoogleraar Mens, Arbeid en Organisatie aan de VU en directielid van Berenschot. De complexiteit van loopbanen neemt toe, zegt hij, door tijdelijke projecten, loopbanen van partners enzovoort. 'Voor zowel de werkgever als de werknemer is er minder garantie dat iemand een pad kan doorlopen.' Hij ziet dat bedrijven hun vacatures steeds vaker 'ad hoc' vullen met kandidaten uit hun management development-programma's, namelijk als er een gat valt in het management. 'Dat oormerken van werknemers is er een beetje uit.'

Bolweg verbaast zich over het aplomb waarmee dertigers over hun toekomst praten. 'Op de postdoctorale opleiding waar ik lesgeef hoor ik wel eens studenten zeggen: "Over drie jaar ben ik partner." Nou, nou, dan zet je jezelf wel onder druk. Er kan altijd iemand nét iets beter zijn dan jij. Wat gebeurt er als je die ambitie breed hebt uitgevent en het lukt niet?'

Volgens Bolweg is die tomeloze drang ook een beetje de schuld van de verwachtingen die gewekt worden door de businessschools. 'Toen ik van Nyenrode afkwam, dacht ik ook dat ik geschikt was voor de raad van bestuur van Shell. Ja, niet direct, maar toch zeker over twee jaar, ha ha!'

Shell heeft vijf bestuurders op 112.000 werknemers. Statistisch gezien is het onwaarschijnlijk dat iemand überhaupt de top zal halen. Bolweg: 'Op zo'n businessschool hangen altijd tien mensen op de gang die het héél ver geschopt hebben. Maar over al die anderen die onderweg zijn afgevallen, heeft niemand het meer. Als je de lat maar hoog genoeg legt, zul je eeuwig ongelukkig zijn.'

