

# ‘Rekruteer voor een loopbaan’

Moeten loopbaanmanagement en *leadership development* anders worden ingericht om op de toekomstige schaarste in te spelen? Pauline van der Meer Mohr pleit voor investeren in employability.

Interview Jan Schaap Tekst Marike van Zanten Fotografie Robbert-Jan de Witte

**A**f en toe waaien de klanken van een carillon de kamer van collegevoorzitter Pauline van der Meer Mohr binnen. Ze zijn afkomstig van het klokkenspel op de nieuwe campus van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een onverwacht en bijna anachronistisch geluid op het moderne, grootschalige complex waar een toekomstige generatie leiders wordt opgeleid. Twee van de ceo's van 's werelds vijfhonderd grootste bedrijven studeerden af in Rotterdam, zo bleek onlangs uit de *Alma Mater Index Global Executives* van Times Higher Education. De Erasmus Universiteit Rotterdam bleek de enige Nederlandse 'hofleverancier' op de lijst. In dezelfde wetenschapstempel deed het instituut Inscope Research for Innovation onder leiding van professor Henk Volberda onlangs onderzoek naar de Nederlandse beroepsbevolking, als bijdrage aan *The Human Capital Report* van het World Economic Forum. Nederland eindigde

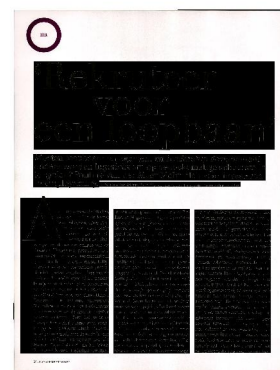
op een vierde plaats, na Zwitserland, Finland en Singapore, met goede prestaties op de dimensies gezondheid en welzijn en een goed klimaat voor menselijk kapitaal (attractieve kennisclusters, goede arbeidsvoorwaarden en ondersteunende infrastructuur). Al zijn er ook aandachtspunten: arbeidsparticipatie, werkgerelateerde stress en productiviteit. De huidige situatie biedt echter geen garantie voor goede scores in de toekomst. Volgens het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut wordt de helft van de in 2012 geboren meisjes en een derde van de jongens mogelijk honderd

jaar oud. De levensverwachting stijgt de komende jaren dus aanzienlijk, en daarmee ook de vergrijzing. Dat baart zorgen voor de doorstroom op de arbeidsmarkt. Als straks de economie weer aantrekt, is het de vraag of bedrijven over voldoende, met name technisch, personeel kunnen beschikken. Bedrijven die goede mensen aan zich hebben weten te binden, zullen die bovendien angstvallig vasthouden.

Moeten onderwijs, loopbaanmanagement en *leadership development* anders worden ingericht om op de toekomstige schaarste in te spelen? Moet de arbeidsmarkt worden vlotgetrokken door contracten voor onbepaalde tijd in te ruilen voor arbeidsovereenkomsten met een eindtermijn, waardoor mensen *multi-function*, *multi-job*, *multiposition*, *multicompany* en *multi-industry* ervaring kunnen opbouwen? Individuele medewerkers zouden zo als regisseur van hun eigen carrière hun employability kunnen vergroten, waardoor ze langer actief kunnen blijven. Ook als hun loopbaan wordt opgerekt tot vijfenzeventig of zelfs honderd jaar. Ondernemingen zouden eveneens van die flexibelere arbeidsmarkt kunnen profiteren, in de vorm van meer intern ondernemerschap, regelmatige instroom van extern opgebouwde expertise en ervaring en een trouw alumni-netwerk waaruit opnieuw gerekruteerd kan worden. Van der Meer Mohr kijkt naar het thema met een multifocale bril: vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt (waarvan ze met haar huidige functie als collegevoorzitter van de Erasmus Universiteit Rotterdam een belangrijk toeleverancier is), vanuit het perspectief van human resources (een discipline die ze eerder als HR-directeur beoefende bij TNT en ABN Amro) en

vanuit het perspectief van commissaris (als toezichthouder bij DSM en ASML). Ze is het niet altijd eens met interviewer en executive searcher Jan Schaap, wat de discussie alleen maar boeiender maakt.

o *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen meer aan hun employability werken en niet halverwege hun carrière vastlopen?* 'Op de toekomstige arbeidsmarkt is de kans dat mensen vastlopen nog veel groter. In Nederland is zo'n veertig tot vijftig procent van de beroepsbevolking hoger opgeleid. Maar als je dubbelklikt, zie je een aantal *mismatches* tussen vraag en aanbod. Zo is er een schreeuwende behoefte aan bèta-afgestudeerden, terwijl mensen die nu de arbeidsmarkt betreden vaak een ander profiel hebben. Er is ook sprake van een mismatch in de gewenste vaardigheden. Werkgevers missen probleemoplossend vermogen, conceptueel denkvermogen, creatief denkvermogen en vooral kwantitatieve analysevaardigheden. Kennelijk zijn wij als onderwijsinstellingen niet in staat om mensen de juiste vaardigheden voor een succesvolle carrière bij te brengen. Eigenlijk begint dat al eerder: bij de profielkeuze en de studiekeuze op de middelbare school wordt de keuze voor een



bètarichting te weinig gestimuleerd. Dat zou juist de standaardkeuze moeten zijn, waarvan je alleen afwijkt als een bètaprofiel echt niet bij je aanleg of belangstelling past. Dus we hebben zowel een kwantitatief als een kwalitatief probleem op de arbeidsmarkt.

- *Bedrijven als Damen Shipyards en Shell hebben eigen vakscholen opgericht. Maar moeten we medewerkers zelf niet stimuleren om hun employability te vergroten, door ze bijvoorbeeld eindige contracten van vier jaar aan te bieden?* 'Ik vind dat een paardennmiddel. Natuurlijk moet de werknemer investeren in zijn eigen employability, maar ook de werkgever heeft daarin een belangrijke rol, door het aanbieden van vakinhoudelijke opleidingen, *training on the job* en management development. Ik zeg altijd tegen jonge kenniswerkers: selecteer een werkgever die veel opleiding biedt, zodat je je de eerste tien jaar kunt verbreden en verdiepen en de juiste vaardigheden kunt opdoen. Anders lopen mensen op hun vijfendertigste vast doordat ze zich niet verder hebben kunnen ontwikkelen. Bovendien zijn mensen aan het begin van hun loopbaan vaak bezig met het stichten van een gezin en de aankoop van hun eerste huis. Met een contract van vier jaar verstrekken banken geen hypotheek. Door de huidige conjuncturele dip krijgen mensen tegenwoordig zelfs vaak maar een jaarcontract. Contracten voor bepaalde tijd zijn dus al bijna de norm. Natuurlijk kun je net afgestudeerden eerst een *traineeship* aanbieden om aan elkaar te snuffelen, maar daarna hebben mensen behoefte aan meer vastigheid.'

- *Als bestuurder heb je toch ook een vierjaarscontract?* 'Maar dat is iets anders. Als je eenmaal die fase in je loopbaan bereikt hebt, *you're on your own*. Dat contract kan verlengd worden met nog eens vier jaar, maar daarna moet het afgelopen zijn. Want als bestuurder moet je niet blijven kleven. Soms komt er ook voortijdig een einde aan. Als je minister bent, kan het kabinet vallen, als commissaris loop je de kans niet te worden herbenoemd. Dat is het risico aan dit soort functies en dat weet je van tevoren.' Ze glimlacht. 'Zeker bij slechte bestuurders is het geen ramp als een termijn maar vier jaar duurt. Dus aan het eind van een carrière kan er sprake zijn van flexibiliteit in de arbeidsrelatie, net als aan het prille begin, maar daar tussenin sluit je als werkgever en werknemer een psychologisch contract met elkaar. Je rekruteert mensen niet voor een baan, maar voor een loopbaan. Je probeert mensen

verder te ontwikkelen met inhoudelijke cursussen en een management development-traject. Dat is een forse investering waar je iets voor terugverlangt, namelijk de bereidheid van mensen om de beste jaren van hun leven aan de onderneming te geven. Dat wederzijdse *commitment* vind ik een goede reden om mensen voor langere tijd aan een bedrijf te binden.'

- *Kortere dienstverbanden met afgebakende klussen kunnen de resultaatgerichtheid en het intern ondernemerschap stimuleren. De organisatie van de toekomst is immers eerder projectmatig dan hiërarchisch.* 'Voor het stimuleren van intern ondernemerschap kan ik betere manieren bedenken dan het dreigement van een contract voor bepaalde tijd. Dat is gebaseerd op wantrouwen, terwijl ik altijd liever werk op basis van vertrouwen, tot het tegendeel blijkt. Bovendien is er in organisaties ruimte voor beide loopbaanpaden: zowel via de hiërarchische lijn als via projecten. Net zoals er ruimte is voor een flexibele schil en een vaste kern: mensen die zich voor langere tijd binden aan één organisatie en de juiste bouwstenen verzamelen en in hun ransel stoppen, zodat ze uiteindelijk klaar zijn om een functie in de raad van bestuur te vervullen.'

- *Die bouwstenen kunnen mensen toch ook van buiten de organisatie halen?* 'Als iemand een patchworkcarrière heeft zonder strategische lijn, zoals twee jaar Procter & Gamble, een intermezzo in Silicon Valley en vier jaar zelfstandig ondernemer, dan wordt hij lastig plaatsbaar op een topositie. Er zijn ook mensen die hun hart volgen en alleen doen wat ze leuk vinden. Prima, maar verwacht dan niet dat je in de raad van bestuur van een multinational terechtkomt, want dan bevat je ransel geen coherente set bouwstenen voor de top. Daar kijk ik als commissaris vooral naar. Ook vanuit het oogpunt van continuïteit en leadership development is het lastig om in de pijlpijn met contracten voor bepaalde tijd te werken. Bij een huwelijk spreek je toch ook niet af om elke vier jaar te kijken of je wel bij elkaar wilt blijven? Even heraccrediteren!'

- *In de praktijk blijkt het lastig om iemand die vijftientig jaar bij één bedrijf heeft gewerkt elders in een senior positie te plaatsen, ondanks internationale ervaring en een prima track record...* 'Als jij vijftientig jaar bij een gerenommeerd bedrijf hebt gewerkt en je zowel in de breedte als in de diepte hebt ontwikkeld, kun je juist heel waardevol voor de arbeidsmarkt zijn. Sommige benoemingen tonen dat ook aan. Zoals de recente benoeming van Allard Castelein

tot president-directeur van Havenbedrijf Rotterdam, na een loopbaan van zesen-twentig jaar bij Shell.'

- *Stellen raden van commissarissen ook de vraag welke competenties de onderneming over tien jaar in huis moet hebben?* 'Ik kan alleen kijken naar de raden van commissarissen waarin ik zelf zitting heb, of waarmee ik vroeger als HR-directeur te maken had, maar mijn indruk is dat het onderwerp redelijk op de radar staat. Er zou meer aandacht voor kunnen zijn, maar je wilt als commissaris ook niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Een goede HR-directeur voorziet de commissarissen van *workforce analytics*, zodat ze de belangrijkste patronen kunnen doortrekken naar de toekomstige gezondheid van de organisatie: rekrutering, doorstroom, promotie van binnenuit versus externe werving, maar ook de vraag: landen mensen van buiten goed in de organisatie, of zijn ze na twee jaar weg omdat ze zich niet thuis voelen?'

- *Helpt het als raden van commissarissen een speciale commissie voor HR benoemen?* 'Die afweging moet elke raad zelf maken. Bij DSM heeft de raad van commissarissen een *sustainability committee* waarvan ik voorzitter mag zijn. Duurzaamheid is voor DSM de kernfilosofie. Dat gaat verder dan alleen ecologie, het strekt zich ook uit tot mens en organisatie: het duurzaam inrichten van de organisatie en ontwikkelen van mensen, inclusief het vergroten van de inzetbaarheid van mensen in de *employee lifecycle* door het continu actualiseren en uitbouwen van vaardigheden. Ook mobiliteit en diversiteit zijn thema's, zowel vakmatig als geografisch. Mensen worden ingezet op verschillende *business lines*, zodat ze over de grenzen van hun expertise leren kijken. Daarvoor zijn prestatie-indicatoren ontwikkeld, waarop actief wordt gestuurd en waarover regelmatig wordt gerapporteerd, ook naar de raad van commissarissen. Als sustainability committee besteden wij specifiek aandacht aan die HR-issues, net zoals een audit committee aandacht besteedt aan audit issues. Daarnaast heeft DSM een nomination committee, waarvan ik ook lid ben, dat naar topstructuur en topbenoemingen kijkt. Bij ASML hebben we wel een nomination en remuneration committee, maar geen speciale sustainability commissie. Ook daar spreekt de raad regelmatig over HR en mens- en organisatieproblematiek.'

- *Er zijn maar weinig commissarissen met een HR-achtergrond. Ook ceo's verwijzen bij HR-vragen vaak direct naar hun HR-directeur. Hoe kunnen we dat*

veranderen? 'Het begint met de aanstelling van een goede HR-directeur. HR is veel meer dan het uitdraaien van aanstellingsbrieven en het tijdig betalen van salarissen. Sommige organisaties vinden het lekker rustig als HR zich alleen met dat soort *bread-and-butter*-zaken bezighoudt. Maar goede organisaties snappen dat foute benoemingen je tien jaar terugwerpen in de tijd en zien hun HR-directeur als een strategische partner. Een ceo moet daarbij blind kunnen vertrouwen op de integriteit en deskundigheid van de HR-directeur en met hem kunnen lezen en schrijven. Als die stap eenmaal genomen is, nemen organisaties HR vaak ook op in het profiel van de raad van commissarissen. Goede raden oefenen ook zelf druk uit op het bestuur als de mens- en organisatiekant niet op orde is: heb je wel een goede HR-directeur?'

o *Hoeveel contact is er tussen commissarissen en de HR-directeur?* 'Bij ABN Amro had ik als HR-directeur altijd voldoende *airtime* bij de commissarissen. Ze kwamen ook regelmatig een broodje kroket eten bij mij op de kamer. Er was geen enkele drempel of gêne om bij elkaar binnen te lopen. De ceo vond dat prima, hij ervoer dat niet als bedreigend. Zelf loop ik als commissaris ook regelmatig binnen bij de HR-directeuren van de organisaties waar ik toezicht houd. Dat kan alleen als je het volledige vertrouwen geniet van de raad van bestuur. Je moet ook geen misbruik maken van dat vertrouwen. De HR-directeur moet niet leeglopen bij een commissaris. Je moet altijd de bestuurlijke verhoudingen respecteren. Voor de HR-directeur is dat soms lastig, omdat er een spanningsveld kan ontstaan tussen het loyaliteitsgevoel naar de ceo aan wie je rapporteert en de behoefte om reflecties ten aanzien van de raad van bestuur met de commissarissen te delen. Soms vind je dat de commissarissen iets moeten weten, maar dreig je daarmee je vertrouwenspositie bij het bestuur op het spel te zetten.'

o *Als we straks honderd worden, wat betekent dat dan voor de bezetting van de raden van bestuur en commissarissen?* 'Als we straks tot ons tachtigste gaan doorwerken, heeft dat onvermijdelijk consequenties voor de loopbaanontwikkeling. Daar moeten we meer over gaan nadenken. Gaat de leeftijd waarop mensen toetreden tot een raad van bestuur omhoog? Blijven bestuurders langer dan nu in dat bestuur zitten, vijftien of misschien wel twintig jaar? Of vinden ze zichzelf opnieuw uit na hun corporate

carrière? In Amerika gaan mensen nog op hoge leeftijd de politiek in, in Frankrijk wordt er vaak geswitcht tussen politiek en bedrijfsleven. Hier in Nederland staat er een Chinese Muur tussen bedrijfsleven en politiek en zie ik dat niet snel gebeuren. Maar er is ook grote behoefte aan bestuurders in het maatschappelijke middenveld, zeker sinds het maximum van vijf toezichtposities in de Wet bestuur en toezicht. Naarmate we ouder worden en fitter blijven, kunnen we heel nieuwe carrièrepaden gaan bewandelen. Ik vind het spannend hoe zich dat zal ontwikkelen.' ●

### Pauline van der Meer Mohr (53)

#### Opleiding

Nederlands Recht, Erasmus Universiteit Rotterdam

#### Loopbaan

2009 - heden Voorzitter college van bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam  
 2008 - 2010 Oprichter Amstelbridge  
 2006 - 2008 Directeur-generaal human resources ABN Amro  
 2004 - 2006 Hoofd human resources TNT  
 1989 - 2004 Verscheidene functies bij Shell  
 1985 - 1989 Advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek

#### Nevenfuncties

- Commissaris ASML
- Commissaris DSM
- Boardmember Duisenberg school of finance
- Lid monitoring commissie banken
- Commissaris (voorzitter) Rotterdam school of management
- Commissaris (voorzitter) Fulbright centre board
- Directeur Hollandsche maatschappij van wetenschappen
- Lid monitoring commissie Talent naar de Top (2011 - 2014)
- Lid economic development board Rotterdam
- Lid programmaraad Dutch visitors programme

#### Interesses

Muziek, podiumkunsten en literatuur

#### Thuis

Getrouwd, vier kinderen



Meer over

Pauline van der Meer Mohr op [www.managementscope.nl](http://www.managementscope.nl)

## 'FOUTE BENOEMINGEN WERPEN JE TIEN JAAR TERUG'







ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT