

'MOBILITEIT GEEFT DE MATE AAN WAARIN EEN WERKNEMER VAN FUNCTIE VERANDERT, REKENING HOUDEND MET PERSOONLIJKE, EXTERNE EN INTERNE WEERSTANDEN OF HINDERNISSEN' (BALTUS, 1993, P. 231). HET BEVORDEREN VAN HET VERANDEREN VAN FUNCTIES EN HET WEGNEMEN VAN HINDERNISSEN Zouden DAARMEE BELANGRIJKE UITGANGSPUNTEN VAN MOBILITEITSBELEID MOETEN ZIJN. ZEKER IN EEN TIJD WAARIN BEHOEFTE IS AAN GOEDE MANAGERS EN HET VASTHOUDEN VAN TALENT, IS INTERNE DOORSTROMING EEN BELANGRIJK VRAAGSTUK GEWORDEN BINNEN ORGANISATIES.

Het managen van interne mobiliteit

GERT-JAN MELKER EN LIDEWEY VAN DER SLUIS

Hoewel er al veel gepubliceerd is over de noodzaak van mobiliteit, is de aandacht voor het bijbehorende transitieproces de afgelopen decennia nogal beperkt gebleven. In het eerste themanummer van *Develop* van 2007 zijn we al eerder ingegaan op zogenoemde transities, ofwel functieovergangen. In dit vervolgartikel richten we ons op concrete ervaringen van (voormalig) topmanagers binnen de profit- en de non-profitsector en op de inzichten en expertise van eindverantwoordelijke HR-managers. In het artikel worden wetenschappelijke inzichten toegelicht, geïllustreerd aan de hand van praktijkervaringen van managers omtrent hun ontwikkeling naar zwaardere managementfuncties. Wat vraagt een overgang naar een nieuwe (zwaardere) managementfunctie van een organisatie? En wat vraagt deze mobiliteit van een manager zelf? Wat zijn mogelijke blokkades voor een overgang en wat maakt een overgang succesvol en waardevol?

ACHTERGROND

De samenleving wordt steeds complexer. Dit leidt tot een tendens naar specialisatie, vanuit de veronderstelling dat alleen specialisten de hoge mate van complexiteit van vakge-

bieden nog kunnen bijbenen. Loopbanen spelen zich diensgevolge steeds vaker af binnen één vakgebied.

In tijden van toenemende schaarste op de arbeidsmarkt, zoals in het huidige tijdsgewricht, is deze tendens contraproductief (Maassen, 2007). Brede inzetbaarheid is hierbij het devies in tegenstelling tot uitblinken op een specifiek gebied. In het bijzonder is juist op senior- en topmanagementniveau vaak een brede ervaring vereist; de zogenoemde 'helikopterview', het kunnen zien van de samenhang tussen verschillende disciplines en het kunnen relativeren van het belang bezien vanuit het eigen perspectief.

MOBILITEIT ALS WERVINGS- EN ONTWIKKELINSTRUMENT

Bedrijven zijn al enige tijd verwickeld in een strijd om talent, ook wel aangeduid met de term 'the war for talent'. Een belangrijk wapen in die strijd is het bieden van mobiliteit. Hieronder wordt verstaan de interne doorstroming en functionele ontwikkeling binnen de organisatie. Mobiliteit is voor huidige deelnemers aan het arbeidsproces zowel een middel als een doel. Het is een middel omdat mobiliteit van belang is voor individuen – de participanten op de arbeidsmarkt –

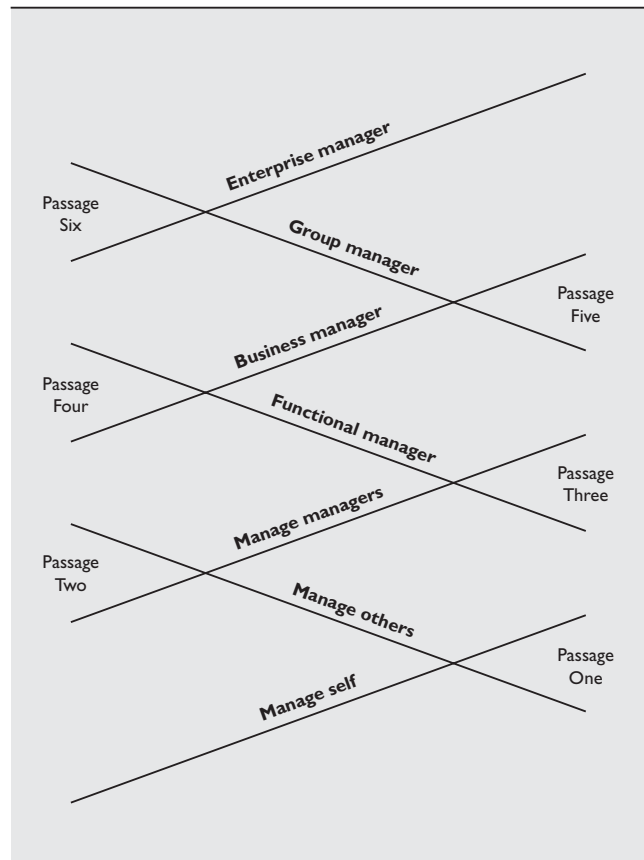
omdat mobiliteit ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Tegelijkertijd is het een doel omdat mobiliteit volgt op ontwikkeling en betere prestaties en daarmee een indicatie is voor goed functioneren en presteren. Tegen deze achtergrond kan worden gezegd dat mobiliteit in termen van mogelijkheden voor interne doorstroming en functionele groei een wervend karakter heeft. Tevens is vanuit organisaties mobiliteit gewenst omdat het een manier is om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren en faciliteren (Van der Sluis, 2007). Over mobiliteit als doorgroei- en ontwikkelmechanisme gaat dit artikel. Het accent ligt op functionele doorgroei van managers naar hogere managementfuncties. Inzichten uit de wetenschappelijke literatuur worden gecombineerd met inzichten die we op basis van interviews met (voormalig top)managers en eindverantwoordelijke HR-managers hebben vergaard.

THE LEADERSHIP PIPELINE EN KRITISCHE OVERGANGEN

Al in 2001 signaleerden Charan, Drotter en Noel in hun boek 'The leadership pipeline' dat de vraag naar goede managers binnen organisaties het aanbod ruim overschreed. Organisaties vechten daarom om het juiste managementtalent binnen te houden en halen: 'Just every major organization is attempting to hire "stars", offering enormous compensation to entice the best and the brightest' (p. 1). Deze pogingen om zogenoemde 'outsiders' te rekruteren worden door Charan et al. (2001) gezien als signaal dat de eigen 'leadership pipeline' inadequaat is. Anders gezegd, organisaties zijn niet in staat om door middel van bijvoorbeeld interne training, mentoring en andere ontwikkelingsgerichte activiteiten tijdig te voorzien in hun eigen behoefte aan talent op de verschillende managementniveaus. In dit artikel vragen wij ons af hoe deze pijplijnen door middel van het goed managen van de interne mobiliteit 'full' en 'flowing' kunnen worden gemaakt.

INTERNE MOBILITEIT VAN MANAGERS NADER GEDEFINIËRD

Charan et al. (2001) richten zich specifiek op overgangen tussen verschillende managementniveaus. Uitgaande van de hiërarchie binnen grote, gedecentraliseerde ondernemingen zijn er zeven (management)niveaus waartussen interne mobi-



Figuur 1. Kritische functieovergangen binnen grote organisaties (gebaseerd op Charan et al, 2001, p. 7)

liteit kan plaatsvinden in (kritische) overgangen. Het gaat om de volgende overgangen: (1) van 'manage self' naar 'manage others', (2) van 'manage others' naar 'manage managers', (3) van 'manage managers' naar 'functional manager', (4) van 'functional manager' naar 'business manager', (5) van 'business manager' naar 'group manager', en (6) van 'group manager' naar 'enterprise manager'. Bovenstaande overgangen worden door Charan et al. (2001) beschouwd als kritische functieovergangen: 'The pipeline is not a straight cylinder but rather one that is bent in six places. Each of these [critical career] passages represents a change in organizational position – a different level and complexity of leadership – where a significant turn has to be made' (Charan et al., 2001, p. 6-7). Schematisch is dat verbeeld in figuur 1.

HET MANAGEN VAN INTERNE MOBILITEIT VAN TOPBESTUURDERS

In de literatuur worden *critical career passages* ook wel aangeduid als (*critical*) *career transitions* of als (kritische) functieovergangen (Melker & Van der Sluis, 2007). Een kritische functieovergang wordt door Melker & Van der Sluis (2007, p. 43) gedefinieerd als 'een proces waarin een substantiële verandering optreedt in iemands loopbaan ten aanzien van de inhoud van de functie (de aard of complexiteit van het werk) en/of de context waarin het werk wordt gedaan (locatie, organisatie of het organisatieonderdeel)'. Dat impliceert dat de overgang naar een substantieel zwaardere managementfunctie slechts één van de vele verschijningsvormen is van kritische functieovergangen. Daarbij valt te denken aan de overgang van een staf- naar een lijnfunctie of de overgang van de ene naar de andere organisatie.

Om grip te krijgen op de effecten van interne mobiliteit en functionele overgangen, voor de manager en ook voor de desbetreffende organisatie, hebben we een groot aantal interviews gedaan met mensen die hun sporen als manager in het bedrijfsleven ruimschoots hebben verdiend. In de interviews waren we geïnteresseerd in hun antwoorden op vragen over hun beleving van interne mobiliteit en kritische functieovergangen en de aanjagers en gevolgen hiervan. In de kaders staan enkele delen uit die interviews geciteerd ter illustratie.

Michel Rovers, projectdirecteur binnen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: 'Wat ik onder een kritische overgang versta, dat is een overgang waar andere vaardigheden van je worden gevraagd. Als ik naar mijzelf kijk, was de stap naar afdelingshoofd een kritische overgang. Dat vind ik echt een heel kritische, want het is toch nog heel vaak zo dat het beste jongetje van de klas, dat wordt afdelingshoofd. Dat vergt ten eerste totaal andere vaardigheden dan je als medewerker gewend bent en ten tweede werd er ook onvoldoende gekeken of je die vaardigheden wel hebt. Want je kunt inhoudelijk wel goed zijn, maar ben je ook leidinggevend goed? Het kan ook heel goed zijn dat iemand die inhoudelijk wat minder is, leidinggevend veel beter is. Dus die overgang vond ik kritisch.'

Bij zwaardere managementfuncties gaat het volgens Jaques (1990) en Charan et al. (2001) om het aankunnen van complexere taken en het verder vooruit kunnen kijken in de tijd. Met andere woorden, er worden nieuwe, zwaardere eisen gesteld aan de manager die vragen om het ontwikkelen van bestaande competenties en/of het aanleren van nieuwe competenties. Concreet benoemen Charan et al. (2001) drie noodzakelijke veranderingen die zich tijdens de overgang voordoen:

1. Nieuwe kennis en vaardigheden: het ontwikkelen van nieuwe competenties die horen bij complexere taken en zwaardere managementverantwoordelijkheden.
2. Een nieuwe tijdshorizon: het verder in de toekomst kunnen zien en het overzien van de gevolgen van te nemen beslissingen.
3. Ontwikkelen van nieuwe 'work values': hetgeen managers geloven dat belangrijk is binnen hun functie en het zien van de toegevoegde waarde van hun eigen rol.

Hieronder gaan we in op de belangrijkste uitdagingen.

1. Zorgen voor een goede voorbereiding van de overgang

De overgang start met de voorbereiding op de daadwerkelijke verandering, de confrontatie met de nieuwe functie. De tijd die managers krijgen en nemen voor de psychologische voorbereiding loopt vanzelfsprekend uiteen. Enkele geïnterviewden geven aan in deze fase graag te willen weten welke risico's ze nemen, terwijl andere managers de overgang juist zien als een grote uitdaging en als middel om te bepalen waar hun grenzen liggen, risico's zijn dan *part of the game*. Zo gaf één van de managers aan dat een goede voorbereiding alle interessante verrassingen die erbij horen teniet kan doen. Volgens Magda Veenendaal, ten tijde van het interview directeur Human Resources binnen CSM en thans verbonden aan het netwerk van Engaging Leadership, hebben zowel de organisatie als de manager de verantwoordelijkheid om toekomstige overgangen op de juiste manier voor te bereiden. De voorbereiding op een nieuwe functie start in haar ogen niet met het beschikbaar zijn van een vacature: mensen worden in eerdere functies al permanent gevolgd en de wijze waarop ze omgaan met nieuwe uitdagingen is daarbij van groot belang.

Magda Veenendaal: 'In een functie ben je eigenlijk constant bezig om mensen te 'assessen'. Het is daarbij wel zaak om regelmatig stil te staan bij de vraag "hoe gedraagt iemand zich?" Een assessment is niks anders dan het observeren van gedrag en er even afstand van te nemen en daar dan een idee over te hebben. Dus ik denk dat het kunnen observeren van mensen in functies van cruciaal belang is voor potentieelassessment. En als die mogelijkheid er niet is, bijvoorbeeld als je iemand van buiten naar binnen haalt, dan zoek je naar andere vormen. Een assessment doe je elk jaar opnieuw en dat is dan alleen interessant als je mensen gedurende de periode dat ze de functie uitoefenen ook nieuwe uitdagingen voorlegt. Uitdagingen zijn er altijd en de vraag is dan hoe iemand daarmee omgaat. Pakt hij dat bijvoorbeeld zelf op of niet? Wacht ie tot het op z'n bordje wordt gelegd? En hoe gaat hij te werk?'

Uit de interviews blijkt dat het terug kunnen vallen op ervaringen die zijn opgedaan in vorige functies, de overgang vereenvoudigt. Functies die in het verlengde van eerdere ervaringen liggen, maken de stap dan ook kleiner. Het kennen van je eigen sterkten en zwakten is daarbij cruciaal. Zo is diepgravend zelfonderzoek volgens Kees Storm, voormalig CEO van Aegon, van groot belang. Verder benadrukt hij de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het verloop van de overgang van het bedrijf en de manager die de stap maakt.

Kees Storm: 'Dus voordat je gaat solliciteren, zou je voor jezelf die 750 euro die het kost op tafel leggen en een assessment voor jezelf doen. Dat is altijd de moeite waard. En verder heel goed luisteren naar je omgeving en af en toe eens met een vriendje gaan praten dat jou goed kent. Want belangrijker dan je kennis en kunde is je persoonlijkheidsstructuur. Ik ben een typische troepenboer om het maar met een militaire term uit te drukken, ik doe het heel goed voor grote groepen mensen. Ik kan heel goed mensen enthousiast maken, daar word ik zelf ook enthousiast en blij van, maar niet iedereen kan dat en dat kun je ook niet leren.'

Michel Rovers: 'In de voorbereiding zit een heel belangrijk deel van het succes van de overgang zelf, hoe je die ervaart. Los van de inhoud et cetera, maar wel hoe je die ervaart en hoe je daar aan begint.'

2. *Het los kunnen laten van routines*

De overgang naar een zwaardere managementfunctie vraagt volgens Charan et al. (2001) het kunnen achterlaten van *the old ways* en daarmee het loslaten van oude paradigma's en aannames. Sommige van de geïnterviewden ervoeren het begin van de overgang als een periode waarin de vaste grond onder hun voeten verdween. Routines die eerder zorgden voor zekerheid en structuur maakten plaats voor nieuwe procedures, nieuwe gebruiken en nieuwe manieren van werken. Hier is het spreekwoord 'in het diepe worden gegooid' op z'n plaats.

Magda Veenendaal: 'Hoe groter de overgang, hoe sterker mensen geconfronteerd worden met hun eigen mental maps en hoe sterker ze geconfronteerd worden met de gedachte dat de manier waarop ze altijd gekeken hebben naar de wereld om hen heen, of naar het bedrijf, of de economie, dat dat niet de enige manier is om ernaar te kijken. Persoonlijk vind ik dat een van de belangrijke drivers in de management-developmentbenadering: dat je probeert mensen zich te laten ontwikkelen door hen op verschillende manieren naar de werkelijkheid te leren kijken en hen de eigen paradigma's ter discussie te laten stellen. Dat is een van de dingen waar je naar streeft, je zoekt niet alleen naar goede managers en je probeert managers niet alleen maar beter te maken, je probeert ook de potentiële leaders in je onderneming te vinden en ze steeds verder te brengen zodanig dat ze steeds een grotere verantwoordelijkheid kunnen nemen en ook in staat zijn die onderneming verder te brengen.'

Verder komt uit de interviews naar voren dat een functieovergang voor veel mensen een confrontatie betekent met zichzelf, met de eigen persoonlijkheid, voorkeuren en zwak-

ten. Routines die eerder effectief bleken, zijn dat in de nieuwe functie niet langer. Het vliegen op de automatische piloot is dus niet langer een optie. Dat vraagt om het openstaan voor nieuwe ervaringen en daarmee het kritisch zijn ten aanzien van 'oude' gewoonten: leren dus. Met andere woorden: het gedrag aanpassen aan wat in de nieuwe situatie als effectief of als effectiever kan worden beschouwd. Een van de geïnterviewden vergeleek dit met leren fietsen:

Michel Rovers: 'Kijk, je doet in het begin dingen onhandig, maar dat leert zich, het is net als fietsen. In het begin doe je dat ook niet zo als nu, maar dat is geen probleem. Ik ben er toch van overtuigd dat het vooral in jezelf zit. De knelpunten zitten vooral in jezelf, wat moet ik nu wel doen en wat moet ik nu niet doen? En wat is nu wel mijn probleem en wat is nu niet mijn probleem? Ik denk dat veel beginnend leidinggevendene geneigd zijn alles tot hun eigen probleem te maken. En dan wordt de wereld wel heel erg zwaar op je schouders hoor, als je dat gaat doen, want lang niet alles is jouw probleem. En dat is denk ik mijn belangrijkste knelpunt geweest in het begin en dat moet je gewoon leren. Daar heb ik een buitengewoon prettige, goede coach in gehad. Dus, nou, dat is dan geluk.'

3. Om kunnen gaan met complexere vraagstukken en bredere verantwoordelijkheden

Zoals blijkt uit het begin van dit artikel, vraagt groei naar hogere managementfuncties niet alleen een ontwikkeling in de diepte maar ook in de breedte. Kennis van marketing is op een zeker moment niet meer genoeg als er behoefte bestaat aan een manager die alle functionele gebieden kan overzien en kan aansturen. Dit vraagt echter van de manager dat hij of zij ondanks een grotere afstand tot de werkvloer afwegingen kan maken en prioriteiten kan stellen. Niet langer gaat het om het behartigen van de belangen van één afdeling, maar om het (integraal) managen van uiteenlopende functionele velden. Jaques (1990) spreekt hier van discontinue stappen in complexiteit en verantwoordelijkheid. De stap naar een hoger level impliceert complexere problemen en daarmee een sprong in benodigde vaardigheden, kennis en ervaring.

Magda Veenendaal: 'In het positieve geval neemt de scope van de ontwikkeling van een individu door de jaren toe. In de lagere managementfuncties functioneer je nog binnen bepaalde systemen en dan leer je wel dingen anders te doen binnen dat systeem. In middle-managementfuncties leer je om de systemen zelf ter discussie te stellen en dat niet alleen, maar ook ze te veranderen, te implementeren en te kijken of dat goed gegaan is. In de top van de organisatie heb je het bijvoorbeeld over de vraag of je nog doorgaat met een business of dat je een andere business gaat starten, of dat je de markt zelf wezenlijk gaat veranderen. Dus dat zijn verschillende typen overgangen, met ervaringen die alle drie kritisch zijn voor een organisatie én kritisch voor mensen zelf. (...) Je moet ze in mijn ogen ook alle drie meegemaakt hebben. Tenminste, als je leiding wilt geven aan een organisatie dan zou je ze alle drie meegemaakt moeten hebben.'

Pieter Bouw, voormalig president-directeur van KLM: 'Naarmate je hoger komt, moet je met veel meer factoren rekening houden, zowel extern als intern. En dan moet je gevoel krijgen voor het feit dat effectiviteit niet alleen bepaald wordt door rationaliteit maar gewoon door gevoel. En hoe zorg je dat je dat gevoel meeneemt in je beleidsvorming zonder de emoties ook mee te nemen? Er is nogal een subtiel verschil tussen gevoel en emotie: gevoel is heel constructief en positief, emotie is bijna altijd destructief en dat evenwicht in je omgang met mensen is denk ik naarmate je hoger komt een heel belangrijke succesfactor. De invloed van externe factoren wordt natuurlijk groter. Een beursgenoteerde onderneming, daar is de president-directeur veel gevoeliger voor financiële markten dan wanneer je bijvoorbeeld de vracht leidt. Als president-directeur ben je veel gevoeliger voor elementen die de nationale trots beïnvloeden, wat bij de KLM nogal een rol speelt, omdat je daar een belangrijke factor bent in het beïnvloeden daarvan terwijl het ergens dieper in de organisatie een gegeven is en zeker geen variabele factor. Naarmate je hoger komt in een organisatie worden veel meer factoren variabel, en dat noemen we complexiteit.'

Hannie Flug, directeur Bestuursondersteuning en Advies en tevens Kwartiermaker binnen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: 'Alles wat misgaat in jouw organisatie, daar word jij op aangesproken. En terecht, want dat is jouw verantwoordelijkheid. En nu kun je helaas niet alles controleren of beïnvloeden, maar je bent wel het aanspreekpunt. Je moet tegen die druk kunnen. Je moet er geen slapeloze nachten van krijgen. En je moet er ook tegen kunnen dat hoge bomen veel wind vangen.'

Het is ook een baan die veel kritiek zal opleveren. Je populariteit neemt vaak per definitie af. Dat vraagt in die zin aanpassing. Je moet leren omgaan met onrust en het niet alles kunnen beheersen. En leren omgaan met het feit dat je vanuit je functie en niet op jou als persoon kritiek krijgt.

Zo hoorde ik bijvoorbeeld gisteren via mijn secretaresse dat van twee medewerkers die beiden een nieuwe baan hebben binnen mijn directie, de ene wel een bloemetje had gehad en de ander niet. Mijn MT-leden horen dit goed te regelen, maar dat straalt ook op mij af. En natuurlijk moet hij een bloemetje hebben, dus ik heb alsnog dat bloemetje geregeld. Voor je het weet kan dat effect hebben op het beeld dat mensen van mij hebben.

Dit soort praktische zaken kan ik echt niet dagelijks van bovenaf sturen. Dat wil ik ook niet. Ik moet ervan uitgaan dat andere mensen dat goed regelen. Dat is dus een soort spanningsveld, dat is continu groeien, leren loslaten.'



4. Het vinden van toegevoegde waarde in de nieuwe rol

Waar ligt de toegevoegde waarde in de nieuwe rol of functie? Volgens Charan et al. (2001) werken veel managers op het verkeerde niveau. Zo stellen ze bijvoorbeeld dat de grootste uitdaging bij de eerste kritische overgang (van 'manage self' naar 'manage others') bestaat uit het waarde- ren in plaats van het tolereren van management.

Waar het bij de uitvoerende medewerker of de professional gaat om het streven naar eigen succes, daar gaat het bij de

manager om het succes van het eigen team, de eigen afdeling of de eigen businessunit. Resultaten worden niet langer gehaald door eigen persoonlijke professionele kwaliteiten, maar door mensen samen te brengen in een team en door het succes te delen met anderen.

Dit vraagt een andere toegevoegde waarde van mensen waar het gevaar op het 'blijven hangen' in de rol van de professional en de daarbij horende voldoening steeds op de loer ligt, zo blijkt ook uit de interviews met Pieter Bouw en Ben Verwaayen.

Pieter Bouw: 'Een belangrijk punt is dat je zelf als nieuw hoofd, chef, baas, leider of wat dan ook, hoe betrekkelijk ook, je afvraagt wat jouw toegevoegde waarde is. Je kunt het ook omdraaien, wat je niet moet doen is het doorlopend beter te weten dan al die mensen waaraan je leiding geeft, want dat is gewoon niet zo. Je kunt wel over de horizon heen kijken en zaken vertalen naar waar ze iets mee kunnen, je kunt duidelijke doelstellingen formuleren, richting aangeven, randvoorwaarden neerzetten, en daar ook heel consistent maar ook heel transparant over zijn. En dat alles kweekt vertrouwen, vertrouwen is er meestal in het begin wel, maar dat is dan veel meer het voordeel van de twijfel, maar als je het vertrouwen na enige tijd – daar moet je niet al te lang over doen – eenmaal gewonnen hebt, ontstaat er een dynamiek in de organisatie waar je leiding aan geeft. En ik denk dat duidelijkheid ook heel belangrijke factor is. Men zegt wel eens 'duidelijkheid is hard',

maar nee, onduidelijkheid is hard. Mensen snappen best dat er gepresteerd moet worden, dat ze aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid en als ze niet aan de verwachtingen voldoen dat daarover gecommuniceerd wordt en er eventueel consequenties zijn. Die duidelijkheid is nooit erg, dat vinden mensen wel prettig. Beter dan pappen en nathouden.

Ik was altijd geboeid door nieuwe dingen en ik word wel aangetrokken door diversiteit, om die met mensen op te lossen, een "mensen-mens" zou ik bijna zeggen. En in de loop der tijd leer je dan dat je toegevoegde waarde zit in het over de horizon kijken, in het net iets beter aanvoelen hoe de context is waarin gewerkt moet worden en wat voor veranderingen daarin plaatsvinden en waar je de organisatie op moet voorbereiden en in het gebruikmaken van talenten, de ervaringen en denkracht en deskundigheid waaraan je leiding mag geven.'

Ben Verwaayen, CEO van de BT Group: 'Je hebt egocentrische mensen met een egocentrische aanpak. Die lopen altijd stuk twee niveaus onder de Raad van Bestuur, wanneer ze dus moeten gaan delen. En dan is het niet meer "mijn afdeling is het beste of mijn carrière", twee lagen daaronder moeten ze leren delen. Je komt als deskundige in een bedrijf en het eerste dat je moet doen is samenwerken met anderen, dat heeft helemaal niemand geleerd, maar het geheim om succesvol te zijn in de samenleving is "wees delend, wees participierend". Als je kijkt naar de carrière van mensen, als het heel individuele mensen zijn die heel individuele prestaties verrichten, dus die moeten of heel erg professional worden of ze lopen twee lagen onder de Raad van Bestuur tegen de lamp.'

CONCLUSIE

Het belang van interne mobiliteit voor organisaties is in onze ogen evident. Het leidt tot nieuwe uitdagingen en tot nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor mensen. Ook is het een manier voor organisaties om de (sleutel-)posities op langere termijn in te blijven vullen. Echter, een succesvolle overgang

is geen vanzelfsprekendheid (zie ook Blenkinsopp & Zdunczyk, 2005). Voor, tijdens en na het veranderen van functie (de 'change') vindt er per definitie een transitie plaats (de 'transition'). Een transitie wordt door Bridges (2003) gezien als het psychologische proces waar mensen doorheen moeten om met veranderingen om te gaan: verandering vergt een zekere voorbereiding, aanpassing en gewenning. Waar veranderingen goed zijn te plannen (denk aan loopbaanplanning), is dat met transities veel moeilijker. Uit onze interviews blijkt de tijd die managers nodig hebben voor hun transitieproces uiteen te lopen van enkele dagen tot meer dan een jaar. Dat betekent dat interne mobiliteit de nodige voorbereiding en geduld vraagt van zowel de organisatie als de 'manager in transition'.

Concreet volgen uit onze beschouwing een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn enerzijds relevant voor de organisatie die de interne mobiliteit van managers voorbereidt en faciliteert vanuit het organisatieperspectief en anderzijds voor de managers zelf die zich vanuit de eigen verantwoordelijkheid en ambitie persoonlijk voorbereiden op volgende stappen binnen de organisatie. Hieronder staan deze aanbevelingen per categorie nog eens puntsgewijs aangegeven.

Voor het managen van interne mobiliteit van managers is voor organisaties het volgende van belang:

- Uitgaan van het potentieel van de manager: hoe groter iemands (groei)potentieel, hoe groter de stap die mensen kunnen maken en hoe meer uitdagingen zij aankunnen.
- Stressbestendigheid van managers speelt bij functieovergangen een belangrijke rol omdat deze overstappen vaak gepaard gaan met spanningen en onzekerheden. De mate waarin managers met stress om kunnen gaan ('coping') bepaalt mede de grootte van de stap die zij kunnen maken.
- Voorzien in de gewenste dan wel vereiste ondersteuning door middel van coaching, training of opleiding. Uit onze interviews blijkt dat hoe hoger managers in de hiërarchie komen, hoe beter ze in staat zijn in te schatten of ondersteuning nuttig c.q. noodzakelijk is. Managers op het topniveau blijken zelf prima in staat om zelfstandig begeleiding te organiseren. Voorts zeggen topmanagers veel belang te hechten aan het delen van ervaringen met mensen uit hun netwerk die soortgelijke functieovergangen op dezelfde niveaus hebben doorlopen.
- Managers – waar mogelijk – goed voorbereiden op toekomstige overgangen. Het permanent volgen en monitoren van hun ontwikkeling is daarbij cruciaal. Verder bleek uit de interviews dat een horizontale stap (bijvoorbeeld tussen afdelingen of divisies) een goede manier is om managers voor te bereiden op een latere verbreding van hun verantwoordelijkheidsgebied. Het maken van horizontale stappen betekent voor managers dus niet per definitie dat ze blijven 'hangen' in hun ontwikkeling.
- Realiseren dat het tijd kost om managers maximaal effectief te laten zijn voor de organisatie. De verandering duurt dan misschien een dag, het transitieproces duurt voort in de periode daarna met een onafgebakend en ongedefinieerd einde.
- Functies niet (te) star inrichten zodat deze ruimte bieden voor managers om zich voor te bereiden op latere overgangen. Zo blijkt uit onderzoek dat nieuwe uitdagingen waaronder het leiden van projecten (De Kleer, Van Poelje & Van de Berg, 2002) erg leerzaam zijn. De opgedane ervaringen kunnen vervolgens weer van pas komen in de latere functies. Kees Storm sprak hier van het creëren van een 'platform' waar de manager op een later moment vanaf kan springen.

- Onderscheid maken tussen het ontwikkelen van professionals en managementontwikkeling. Niet iedere goede professional wil of kan doorgroeien tot een goede manager. Inhoudelijke deskundigheid is geen garantie voor een succesvolle transitie naar een managementfunctie. Professionals zonder managementambities en/of zonder managementkwaliteiten zijn beter af in een rol als expert op een bepaald vakgebied.
- In de hogere managementniveaus is aandacht voor de persoonlijkheid van de manager van groot belang. Op hogere managementniveaus zijn andere persoonlijkheidskenmerken vereist dan in lagere managementfuncties. Zo

Hoe groter iemands (groei)potentieel, hoe groter de stap die mensen kunnen maken en de uitdaging die ze aankunnen.

kwam uit de interviews naar voren dat het kunnen omgaan met kritiek bijvoorbeeld vooral bij eindverantwoordelijke managers een belangrijke karaktereigenschap is. Het is belangrijk dat organisaties zich dit realiseren bij het maken van keuzen en het nemen van beslissingen rondom opvolgingsvraagstukken en management development.

Voor het managen van de eigen interne mobiliteit is het volgende voor managers zelf belangrijk:

- Loopbaankeuzes maken (voor zover mogelijk) in lijn met het eigen potentieel, de eigen ambities en loopbaandoelen tegen de achtergrond van de eigen kennis en kunde. Dit betekent dat managers zich niet in alle gevallen ten doel moeten stellen de top te behalen.
- Het creëren en organiseren van een voorbereidende leeromgeving in de huidige functie als platform / springplank naar de volgende functie is essentieel.
- Daar waar nodig ondersteuning organiseren om de kans op een succesvolle overgang te vergroten.

- Vooraf een realistische en eerlijke voorstelling maken van eigen mogelijkheden en beperkingen. Dit vergt introspectie op de volgende vragen: Kan ik de stap nu aan? In hoeverre past het in mijn loopbaan? Is mijn privésituatie voldoende stabiel om de stap te maken? Staat mijn gezin hierachter? Wat zijn op dit moment nog interne hindernissen? Op welke punten zou ik mezelf moeten verbeteren?
- Openstaan voor veranderingen en flexibiliteit en aanpassingsvermogen tonen tijdens het transitieproces. Het maken van een functiestap vergt de nodige energie, tijd en mogelijk ook spanning omdat er naar een nieuwe balans moet worden gezocht. Het kunnen omgaan met kritiek en deze niet te veel op zichzelf als persoon betrekken, worden genoemd als belangrijke succesfactoren.
- In de nieuwe functie steeds blijven zoeken naar de eigen toegevoegde waarde. Dit vereist duidelijke doelstellingen, realistische randvoorwaarden, transparantie, zelfreflectie, en vertrouwen. Vertrouwen in het eigen functioneren en vertrouwen in de organisatie als voedingsbodem voor de verdere eigen ontwikkeling.

Drs. Gert-Jan Melker is als universitair docent verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Binnen zijn (promotie)onderzoek houdt hij zich bezig met management development en in het bijzonder kritische functieovergangen binnen managementloopbanen.

Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management, aan Nyenrode Business Universiteit. Ook is zij oprichter van het Powerhouse Competing for Talent en Directeur van Nyenrode Center for Talent Management.

LITERATUUR

- Baltus, P. (1993). *Leerboek praktisch personeelsmanagement aan basis en top. Een personele oriëntatie voor lijnmanagers en hun adviseurs*. Baarn: Uitgeverij Nelissen B.V..
- Blenkinsopp, J., & Zdunczyk, K. (2005). Making sense of mistakes in managerial careers. *Career Development International*, 10(5), 359-374.
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change*. Cambridge, MA: De Capo Press.
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline. How to build the leadership-powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jaques, E. (1990). In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, 68(January-February), 127-133.
- Kleer, E. van, Poelje, S.J. van, & Berg, P. van de (2002). *Leren van leiderschap: een nieuwe kijk op managementontwikkeling*. Assen: Van Gorcum.
- Maassen, J. (2007). Structurele schaarste aan talentvolle mensen. *Management Team*, 24 september 2007.
- Melker, G.P., & Sluis, E.C. van der (2007). Wanneer een nieuwe baan aantrekkelijk wordt... Kritische functieovergangen binnen managementloopbanen nader bekeken. *Develop*, 3(1), 43-49.
- Sluis, E.C. van der (2007). Umbrella for research into Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 10(1), 99-106.
- Sluis, E.C. van der (2000). *Management learning and development: the role of learning opportunities and learning behavior in management development and career success*. Rotterdam/Amsterdam: Thela Thesis.