

WANNEER LOONT HET OM VAN BAAN TE VERANDEREN? WIJ ZIJN DIT VOOR MANAGERS NAGEGAAN. UIT ONS EXPLORATIEVE ONDERZOEK BLIJKT DAT MANAGERS EEN VERANDERING VAN BAAN DE MOEITE WAARD VINDEN, ALS ZIJ IN DIE NIEUWE BAAN DE KANS KRIJGEN NIEUWE COMPETENTIES TE ONTWIKKELEN. MANAGEMENT DEVELOPMENT IN TERMEN VAN FUNCTIEOVERSTAPPEN OF FUNCTIEOVERGANGEN IS BLIJKBAAR HET GEVOLG VAN DE WENS OM TE WILLEN. DIE WENS OM TE LEREN WORDT HIERDOOR VOOR MANAGERS ZOWEL EEN DOEL ALS EEN MIDDEL. MAAR WAT MAAKT EEN FUNCTIE LEERZAAM, HOE IS HIEROP TE STUREN EN HOE WORDT DE OVERSTAP EEN SUCCES?

Kritische functieovergangen binnen managementloopbanen nader bekeken

Wanneer een nieuwe baan aantrekkelijk wordt...

DOOR GERT-JAN MELKER EN LIDEWEY VAN DER SLUIS

In dit artikel richten we ons op de oorzaken en gevolgen van functieovergangen voor managers. Wij onderzochten de motieven en effecten van de 'stretch' die overgangen naar een hoger managementniveau met zich meebrengen. De vraag die centraal staat is wat een substantiële verzwaring van een managementtaak inhoudt en wanneer dit voor de manager in termen van het leereffect de moeite waard is – door de manager zelf van tevoren en achteraf bezien. Om deze motieven en effecten na te gaan, zullen we allereerst nagaan wanneer er sprake is van een substantiële verzwaring van functie. Dit wordt ook wel aangeduid met het begrip 'kritische functieovergang'. Daarna zal worden ingegaan op de vraag wat volgens managers zelf een leerzame en/of effectieve functieovergang is. Vervolgens zullen we aan de hand van interviews met (top)managers en een literatuurstudie beschrijven welke oorzaken en gevolgen zulke overgangen

kunnen hebben voor de manager en zijn of haar organisatie. We zullen afsluiten met het aanreiken van handvatten voor organisaties en managers waarmee zij de leerzaamheid en effectiviteit van functieovergangen kunnen vergroten.

EEN KRITISCHE FUNCTIEOVERGANG

Een kritische functieovergang is 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). In de Engelstalige literatuur worden functieovergangen wel aangeduid met begrippen als critical career transitions, job transitions of radical job moves. Een kritische functieovergang hoeft niet per definitie samen te hangen met het klimmen in de organisatiehiërarchie, maar in ons onderzoek hebben we dit wel als uitgangspunt genomen, omdat dat voor managers veelal wel het geval is.

PROCES RONDOM NIEUWE MANAGEMENTFUNCTIE

Aan een nieuwe managementfunctie gaat een lang proces van voorbereiding vooraf. De manager zal in zijn of haar overwegingen meenemen dat een functieovergang nieuwe kansen biedt, bijvoorbeeld om een frisse start te maken of om noodzakelijk geachte organisatieveranderingen door te voeren.

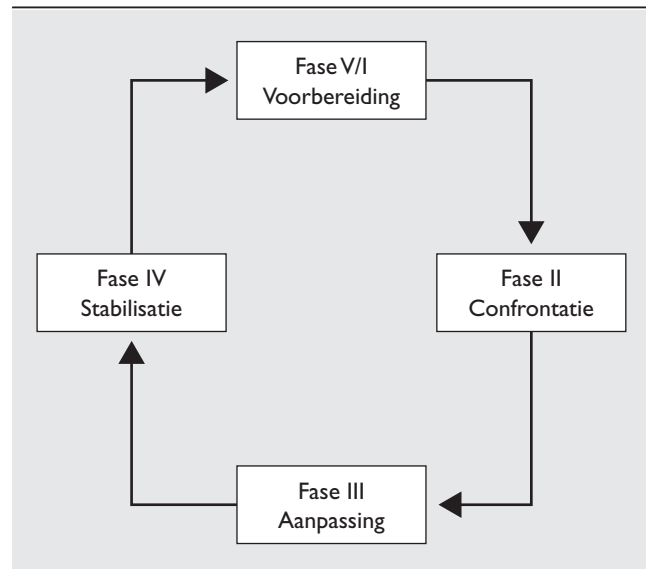
Aan de andere kant zal een nieuwe functie de nodige kwetsbaarheid en onzekerheid tot gevolg hebben door bijvoorbeeld het ontbreken van vertrouwde werkrelaties en een nog (te) beperkt inzicht in de nieuwe functie. Het is in het begin bovendien vaak nog onduidelijk wat er precies van de nieuwe manager wordt verwacht. Het daadwerkelijk overstappen van een manager naar een nieuwe functie maakt een functieoverstap risicovol, door deze en andere factoren. Het risico bestaat te mislukken in een nieuwe functie en dit kan in sommige gevallen het einde betekenen van een veelbelovende loopbaan.

Deze voorbereidingsfase kan als onderdeel van een groter proces rondom een nieuwe managementfunctie worden gezien. Een kritische functieovergang is in zijn geheel een periode, een proces, waarin een individu zich voorbereidt en aanpast aan de nieuwe situatie en (werk)rol (Louis,

Een nieuwe functie heeft kwetsbaarheid en onzekerheid tot gevolg, door het ontbreken van vertrouwde werkrelaties.

1982). Dit proces verloopt volgens Nicholson & West (1988) langs vier, wederom discontinue, fasen: (1) de voorbereiding, (2) de confrontatie, (3) de aanpassing en (4) de stabilisatie (zie figuur 1). Elke fase kent zijn eigen uitdagingen, ervaringen, problemen en oplossingen. Uiteindelijk zal dit gehele proces de effectiviteit van de functieovergang bepalen.

We gaan op elk van deze fasen in.



Figuur 1: Het proces van kritische functieovergangen (ontleend aan Nicholson, 1986; Nicholson & West, 1988)

Vorbereidingsfase

Tijdens de voorbereidingsfase wordt de ‘confrontatie’ met de nieuwe functie voorbereid. De mate van psychological readiness staat binnen deze eerste fase centraal: wat kan ik verwachten van de nieuwe functie? Wat zal deze stap van me vragen? Hoe groot zal de verandering zal zijn? Beschik ik over de juiste competenties? Ben ik er eigenlijk wel klaar voor? Op welke zaken zal men letten? Waarop wordt ik afge-rekend? Heb ik in mijn eerdere functie voldoende ervaring opgebouwd? In welke mate zal de nieuwe cultuur verschillen van de cultuur die ik gewend ben? Hoe kan ik me mentaal voorbereiden op de nieuwe stap?

Wanneer we de voorbereidingsfase breder trekken, kan worden gesteld dat managers zich in eerdere functie(s) – gepland dan wel ongepland – voorbereiden op latere loopbaanstap-pen. Anticipeert iemand op latere taken en wordt hij of zij hier systematisch op voorbereid? Bodem eerdere functies bij-voorbeeld voldoende ontwikkelingsmogelijkheden ter voor-bereiding op de kritische overgang? Van der Sluis (2000) en McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow (1994) spreken in dit verband van leerkenmerken en developmental compo-

nents. Dit zijn bijvoorbeeld ervaringen met crisissituaties, het verantwoordelijk zijn voor het opstarten van een nieuwe bedrijfsactiviteiten, het dragen van verantwoordelijkheid zonder formele bevoegdheid.

Confrontatiefase

Tijdens de confrontatiefase, met andere woorden de eerste dagen in de nieuwe functie, doet iemand de eerste ervaringen op in de nieuwe rol. Hier blijkt hoe groot de overgang daadwerkelijk is. Louis (1980b) maakt hier onderscheid tussen de objectieve en de subjectieve newness van de overgang. Volgens Louis (1980a, p. 331) hangt de duur van de overgang in belangrijke mate af van de ervaren (dus subjectieve) verschillen tussen de 'oude' en de nieuwe functie: "the greater the extent of objective newness, the greater the extent of subjective newness." Ter illustratie in het onderstaande kader een korte passage uit een interview met Ben Verwaayen, CEO bij British Telecom.

Kijk, ik stond op New York Airport en toen had ik een koffer in mijn hand en mijn gezin was nog in Nederland en ik dacht 'Ik ken hier helemaal niemand, helemaal niemand'. In een heel groot land, ik ken helemaal geen hond. In Nederland was ik captain of industry, ik kom hier en ik ben mr. 'Absolute nobody'. Hartstikke leuk! Objectief, achteraf gezien is het natuurlijk de grootste overgang geweest, tweede man van een bedrijf van 1500 man, tot een baas van een bedrijf, een staatsbedrijf, van 40.000-45.000 man, dat is natuurlijk de grootste stap geweest. Maar zo heb ik dat niet ervaren. Vind ik leuk. Het heeft dus ook te maken met wat je leuk vindt.

Aanpassingsfase

De aanpassing start volgens Nicholson & West (1988, p. 11) vrijwel direct na de (formele) start in de nieuwe functie: 'Once one's feet are under the desk, a rudimental mental map of one's new world has been acquired, and an initial relationship with tasks and people has been formed, the real work of adjustment begins' (Nicholson & West, 1988, p. 11). Nicholson (1984) maakt hier onderscheid tussen

twee vormen van aanpassing: (1) reactieve aanpassing en (2) proactieve aanpassing. Hij beschouwt reactieve aanpassing als een vorm van persoonlijke ontwikkeling: een noodzakelijke verandering van het zelfbeeld, waarden, competenties en leiderschapsstijl. Hier geldt dat de sprong in verantwoordelijkheid vraagt om het open staan voor nieuwe ervaringen en mogelijk ook de confrontatie met de eigen zwakten. Het is van groot belang dat zowel de manager zelf als de organisatie open staan voor verandering. Het bieden van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling is onmisbaar, zeker in deze fase. Het maken van fouten mag (tot zekere hoogte) niet afgestraft worden, iemand moet in staat worden gesteld om zich het nieuwe en gewenste gedrag eigen te maken. In het geval van proactieve aanpassing, door Nicholson (1984) aangeduid met rolontwikkeling, probeert de persoon de (functie-)eisen die aan hem of haar worden gesteld te veranderen zodat deze beter aansluiten bij de eigen behoeften, competenties en identiteit. Zo kan de manager in transition proberen de functiedoelen, de eigen werkwijze of de werkwijze binnen de eigen afdeling te veranderen. Volgens Nicholson (1984) vinden beide vormen van ontwikkeling (reactief en proactief) onafhankelijk van elkaar plaats.

Volgens Ben Verwaayen gaat het hier om de kunst van het loslaten: het loslaten van het beeld van wie je zelf bent en het jezelf laten overtuigen. Verder noemde hij het plezier in de nieuwe functie: "In de zin van, dat je er lol in hebt en jezelf niet zo erg serieus nemen, maar dat je wel de klus met elkaar weet te klaren."

Stabilisatiefase

Tijdens de laatste fase, de stabilisatiefase, vindt er nog steeds aanpassing plaats, maar deze heeft veelal het karakter van fine-tuning: managers streven ernaar waardevolle elementen binnen de functie te behouden. Nicholson & West (1988, p. 14) beschouwen de stabilisatie- en de voorbereidingsfase feitelijk als een enkele fase: 'where transitions of high complexity follow one another in rapid sequence, one has barely

finished adjusting to the last change before encountering the next.' Dit laat zien dat stabilisatie in veel gevallen direct overgaat tot het voorbereiden op toekomstige stappen in de loopbaan. Anders gezegd: de voorbereiding op morgen begint niet vandaag maar is gisteren al begonnen.

EFFECTEN VAN EEN FUNCTIEOVERSTAP

Michael Watkins (2003) wijst erop dat managers die een kritische functieovergang maken, zo snel mogelijk toegevoegde waarde voor de organisatie moeten hebben. Watkins noemt in dit verband het breakeven point van functieovergangen: het moment waarop de waarde die de manager heeft gecreëerd voor de organisatie gelijk is aan de waarde die hij of zij heeft verbruikt vanaf het moment van de daadwerkelijke overgang, de encounter (Nicholson & West, 1988). Volgens Watkins speelt de snelheid (transition acceleration) een belangrijke rol, dit in combinatie met efficiency: managers op een nieuwe post zouden met opoffering van zo min mogelijk (schaarse) middelen zo snel mogelijk toegevoegde waarde moeten hebben voor hun medewerkers en dus voor de organisatie. Bovendien zegt Watkins dat de eerste 90 dagen in een nieuwe functie grotendeels de effectiviteit van de overgang bepalen.

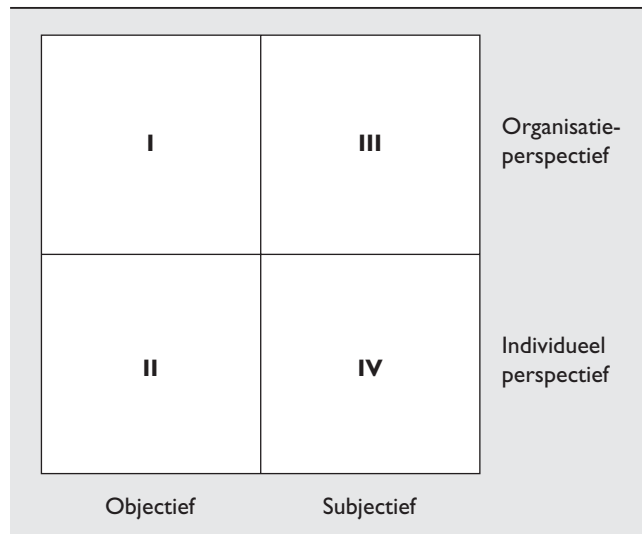
Volgens Pieter Bouw, voormalig president-directeur van KLM, gaat het bij het bepalen van het succes van de functieovergang in eerste instantie om het bereiken van resultaten van het eigen bedrijfsonderdeel binnen het grote organisatiegeheel. 'Beantwoorden deze aan de verwachtingen die door de nog hogere bedrijfsleiding zijn gesteld? (...) Dus het is doorlopend je afvragen 'waar ligt mijn bijdrage, waar ligt mijn toegevoegde waarde die het succes veiligstellen'. Dus geen enkele organisatie, geen enkele afdeling, geen enkele activiteit is een doel in zichzelf; het is altijd onderdeel van een veel groter geheel. En het gaat erom: hoe optimaliseer of maximaliseer je de bijdrage aan het grotere geheel en hoe maak je dat zichtbaar. Aan een baas moet je wat hebben. Aan een afdeling moet je wat hebben. (...) Dus je effectiviteit wordt door je omgeving bepaald.'

Een functieovergang zou dus effectief kunnen worden genoemd als dat breakeven point binnen 90 dagen wordt bereikt.

Maar hoe kan dat punt worden bepaald? Dat hangt van de criteria van effectiviteit af maar welke dat zijn, is allerm minst eenduidig. De effectiviteit van kritische functieovergangen is nog niet eerder wetenschappelijk geconceptualiseerd of geoperationaliseerd. Maar als we gebruikmaken van de beschikbare conceptualisering van het verwante begrip 'loopbaansucces' of career success, ligt het voor de hand om de effectiviteit van functieovergangen aan de hand van twee dimensies te bepalen: subjectief – objectief en vanuit individueel perspectief – organisatieperspectief.

Zo ontstaat een matrix met vier categorieën van effectiviteitscriteria (zie figuur 2).

Het al in 1937 door Hughes (1937, 1958) gemaakte onderscheid tussen de objectieve en de subjectieve loopbaan geeft aan dat de effectiviteit van een functieovergang op objectieve en subjectieve wijze kan worden bepaald waarbij de effectiviteit in beide gevallen vanuit zowel het individu als de organisatie kan worden gezien.



Figuur 2: Criteria van effectiviteit van kritische functieovergangen: vier kwadranten

Kwadrant 1: Objectieve criteria vanuit het organisatieperspectief
Hierbij gaat het om 'harde', veelal bedrijfseconomische criteria op basis waarvan 'de organisatie' de mate van effectiviteit van de functieovergang kan bepalen. Denk hierbij aan criteria als omzetgroei, winstgroei, kostenniveau en productiviteit van het organisatieonderdeel waaraan de betreffende nieuwe manager leiding geeft. Ook criteria als het kwaliteitsniveau, het ziekteverzuim en verloop binnen het eigen organisatieonderdeel kunnen hier worden gehanteerd. Het eerder genoemde breakeven point kan tevens in dit kwadrant worden geplaatst met die opmerking dat het meten van de gecreëerde en verbruikte waarde in de praktijk een lastige opgave is. Verder moet worden opgemerkt dat te allen tijde de invloed van andere variabelen op genoemde criteria in de analyse moeten worden betrokken. Immers, niet alleen de kwaliteit van het management is van invloed op de organisatieresultaten.

Kwadrant 2: Objectieve criteria vanuit het perspectief van het individu

In dit kwadrant staan objectieve criteria centraal waaraan de manager het eigen succes van de functieovergang af kan meten. Voorbeelden van dergelijke criteria zijn: het aantal of de hoogte van tussentijdse salarisstijgingen of bonussen en het aantal ziekte-dagen in de nieuwe functie. Vanzelfsprekend zal elke manager bewust dan wel onbewust zijn of haar eigen objectieve criteria kiezen om de overgang naar de nieuwe functie te beoordelen.

Kwadrant 3: Subjectieve criteria vanuit het perspectief van de organisatie

In het derde kwadrant gaat het om de tevredenheid binnen de organisatie over de functieovergang. Hier speelt mee of de manager van buiten de organisatie komt dan wel een loopbaanstap binnen de organisatie maakt: is de 'nieuweling' in staat om zich de nieuwe cultuur eigen te maken? In welke mate past de manager binnen de organisatiecultuur? Is hij of zij in staat oude waarden los te laten en nieuwe opvattingen over het werk of over zichzelf te ontwikkelen? In welke mate wordt de manager in zijn of haar nieuwe rol geaccepteerd door het zittende management, medewerkers en mogelijk

ook klanten? Zijn zij tevreden over de wijze waarop de manager invulling geeft aan de nieuwe functie? Voldoet hij of zij aan de verwachtingen? 'Klikt' het tussen de manager en zijn of haar medewerkers?

Kwadrant 4: Subjectieve criteria vanuit het perspectief van het individu

Hier gaat het om subjectieve criteria die vanuit het individu belangrijk zijn om de eigen functieovergang te beoordelen. Hiervan kunnen verschillende voorbeelden worden gegeven: in welke mate heb ik de indruk de functie aan te kunnen?

Subjectief criterium vanuit perspectief van het individu: heb ik het gevoel de situatie onder controle te hebben?

Heb ik het gevoel de situatie onder controle te hebben? Voel ik me thuis in de nieuwe rol? Hoeveel moeite kost het me om te voldoen aan de gestelde (functie)eisen? Levert de overgang me voldoende nieuwe uitdagingen op? Ervaar ik voldoende steun en waardering van collega's? Hoe gaat mijn gezin om met de overgang? In welke mate is mijn nieuwe functie te combineren met overige verplichtingen en in welke mate komt mijn vrije tijd onder druk te staan? Beleef ik voldoende plezier aan mijn nieuwe functie? Hoeveel tijd heb ik nodig gehad om nuttig te zijn voor de organisatie?

Conform de effectiviteitsbepaling van loopbaanontwikkeling, kunnen we op basis van dit kwadrantenmodel zeggen dat de effectiviteit van functieovergangen vanuit verschillende gezichtspunten kan worden benaderd. Zowel organisaties als individuen zullen verschillen in de wijze waarop ze de effectiviteit van kritische functieovergangen beoordelen: beide zullen vanuit hun eigen perspectief beoordelen of de functieovergang naar tevredenheid is verlopen. Dit kan ertoe leiden dat er uiteenlopende oordelen zijn over de mate waarin de gestelde doeleinden zijn bereikt. Duidelijkheid over

wat er van iemand in de nieuwe rol wordt verwacht lijkt dan ook cruciaal te zijn. Zo is het volgens Louis (1982) van groot belang om bij het geven van ondersteuning rekening te houden met de persoonlijke voorkeuren en doelstellingen: 'For these would-be helpers the assumption that one's own preferences are universal – that, for instance, everyone wants an opportunity to "sink or swim" by going it alone – may undermine the best of intentions to be helpful' (Louis, 1982, p. 75).

Tijdens het interview met Kees Storm, voormalig CEO van Aegon, kwam naar voren dat het opdoen van uiteenlopende ervaringen een belangrijke succesfactor is binnen managementloopbanen. Hij sprak van het creëren van een 'platform' voor toekomstige overgangen. 'Mijn belangrijkste opmerking is: maak een platform voor jezelf waarvan je kunt springen. Ik denk dat je fris moet zijn, dat je blij moet zijn tegenover het leven en dan pak je wat er op je afkomt.' Deze ervaringen hoeven zich overigens niet te beperken tot werkervaringen, deze kunnen vanzelfsprekend ook buiten het werk worden opgedaan. Zonder dat mensen zich ervan bewust zijn, kunnen eerdere ervaringen (bijvoorbeeld een langdurig verblijf in het buitenland of het uitvoeren van vakantiewerk) in belangrijke mate bijdragen aan het succes in een latere functie.

EFFECTIVITEIT VAN FUNCTIEOVERGANGEN VERGROTEN

Een interessante slotvraag is waardoor een nieuwe functie voor een manager leerzaam en effectief kan zijn. Met andere woorden: wat bepaalt nu de leerzaamheid en effectiviteit van zo'n functieovergang? In het algemeen zal het antwoord op die vraag zijn dat dit wordt bepaald door de mate waarin die nieuwe functie bij hem of haar past qua functie-niveau (stretch- en stressfactoren uit die functie) en het leer-potentieel.

En dat laatste, de mate waarin de functie de juiste hoeveelheid ontwikkelingsmogelijkheden biedt, blijkt met name van belang te zijn (Van der Sluis, 2004). De vraag is dan ook welke individuele en organisatorische/contextuele factoren hierop van invloed kunnen zijn.

Kees Storm: 'Ik denk dat het het allerbelangrijkste is dat degene die die stap maakt dat moet doen op grond van het feit dat hij denkt dat hij het kan en daar moet je dus diepgravend zelfonderzoek naar doen en daar kunnen een assessment en je vrienden bij helpen. Het is de verantwoordelijkheid van het bedrijf om zich te vergewissen van het feit dat je als bedrijf denkt dat die persoon het ook kan. Dus dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid die evenzeer bij de een als bij de ander ligt. Ik heb ook wel eens mensen benoemd waarvan ik dacht dat die het zouden kunnen en het uiteindelijk niet bleken te kunnen, dan heb je dus samen een fout gemaakt.'

In onze ogen is het verhogen van de effectiviteit een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de manager als de organisatie. Beide zullen zich in moeten zetten om de overgang te doen slagen. Dat betekent dat beide partijen belang moeten hechten aan een succesvol overgangsproces. Dit impliceert onder andere:

- dat vooraf duidelijk wordt gemaakt wat de functiedoelen en -inhoud zijn zodat zowel de organisatie als de manager die de overgang maakt in kunnen schatten of de nieuwe functie een haalbare kaart is;
- de bereidheid binnen de organisatie om ruimte en tijd te geven voor persoonlijke ontwikkeling. In de meeste gevallen zullen mensen moeten groeien in hun nieuwe rol en is ervaren ruimte voor ontwikkeling essentieel;
- luisteren naar jezelf en anderen: voorafgaand aan de definitieve overgang moeten managers zich de vraag stellen of ze daadwerkelijk toe zijn aan een nieuwe stap. Wat zeggen ervaren collega's binnen de organisatie? Denken zij dat je geschikt bent om de stap te maken?
- openstaan voor nieuwe leersituaties: het actief opzoeken van nieuwe, uitdagende en daardoor spannende taken in eerdere functies ter voorbereiding op latere functies;
- ondersteuning door een mentor of coach: leren om de juiste vragen te stellen in nieuwe, vreemde situaties. Met welke blokkades moet ik rekening houden? Hoe kan ik problemen voorkomen? Hoe kunnen reeds aanwezige competenties (beter) worden benut?

- opleiding en training: het opdoen van de noodzakelijke terreinkennis en het ontwikkelen van nieuw, effectief gedrag;
- steun van de partner en het gezin. Deze factor wordt vaak vergeten maar blijkt in de praktijk van groot belang te zijn. Spanningen op het werk en in de relatie gaan maar zelden goed samen;
- support groups: het delen van ervaringen met collega's die een soortgelijke overgang doormaken. Tegen welke problemen lopen zij op? Hoe lossen zij deze op en wat was hiervan het resultaat?

Deze bevindingen geven handreikingen in de richting van functieontwerp en managementassessments, maar daar zullen we hier niet verder op ingaan.

LESSONS LEARNED EN AANBEVELINGEN

Uit meerdere interviews met (eind)verantwoordelijke HRM-managers binnen meerdere Nederlandse multinationals zijn onderstaande ervaringsregels geformuleerd. Volgens ervaringsdeskundigen is een functieoverstap de moeite waard als:

- het gaat om discontinue momenten in iemands loopbaan, waarbij de betrokkene een wezenlijk ander type van verantwoordelijkheden neemt;
- leidinggevend worden geconfronteerd met hun 'mental maps' (de manier waarop ze naar hun werk en de wereld kijken). Een functieoverstap vraagt in dat geval om nieuwe competenties eigen te maken en/of oude inzichten te herzien en bestaand gedrag af te leren;
- het potentieel van de betrokkene voldoende is om de nieuwe functie aan te kunnen. Bedenk daarbij dat de risico's van de overgang groter kunnen zijn naarmate het potentieel van de manager groter is. Het combineren van een verticale (opwaartse) én een horizontale stap is voorbehouden aan echte 'high flyers';
- de privésituatie van betrokkenen de overstap toelaat. Zo wordt als voorbeeld aangehaald dat het bij een functieoverstap een eerste vereiste is dat de partner achter de overgang staat;
- tot de functieovergang in goed overleg tussen werkgever en werknemer wordt besloten. Gedwongen overgangen leiden (te) vaak tot demotivatie;

- de betrokkene weinig last heeft van stress en eenzaamheid. Deze factoren verkleinen namelijk de kans op succes aanzienlijk;
- er een mentor en/of een coach met de manager 'mee-loopt' tijdens de functieoverstap;
- het nieuwe functieprofiel qua competenties past bij de manager. Bedenk daarbij dat sommige managementcompetenties niet of nauwelijks kunnen worden ontwikkeld: 'don't try to teach a duck how to climb a tree'.

LITERATUUR

- Hughes, E.C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Hughes, E.C. (1958). *Men and their work*. Glencoe: Free Press.
- Louis, M.R. (1980a). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Louis, M.R. (1980b). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organisational setting. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Louis, M.R. (1982). Managing career transition: A missing link in career development. *Organizational Dynamics*, 10(4), 68-77.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., & Morrow, J.E. (1994). Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 4, p. 544-560.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial job change: men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sluis, E.C. van der (2000). *Management learning and development. The role of learning opportunities and learning behavior in management development and career success*. Dissertation, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Sluis, E.C. van der (2004). Designing the workplace for learning and innovation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 18(5), 10-13.
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston: HBS Press.