



De loopbaan als hindernisbaan

Auteur(s):

Sluis, E.C., van der

De auteur is verbonden aan de afdeling Management en Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4303, pagina 312, 6 april 2001

Rubriek:**Trefwoord(en):**

management

Voor ambitieuze managers zijn moeilijkheden een vereiste om kwaliteit te tonen. Ook moet een juiste balans worden gevonden tussen jobhoppen en vastroesten.

Op de arbeidsmarkt staat zowel voor individuen als voor organisaties continue ontwikkeling centraal. Dit wordt geïllustreerd door de aanhoudende belangstelling voor begrippen zoals levenslang leren, 'learning by doing' en de lerende organisatie. Met steeds meer overtuiging wordt beweerd dat 'education permanente' en continue ontwikkeling voor managers essentieel zijn om op de huidige markt te overleven.

Managementontwikkeling bestaat uit twee delen. Het ene deel, 'learning off the job', is bedoeld om gestalte te geven aan 'education permanente' buiten de werkvloer. Hiertoe worden managers opleidingen en trainingen aangeboden. Het effect van managementopleidingen en -trainingen staat tegenwoordig ter discussie. Het blijkt zeer moeilijk te zijn om duidelijkheid te verschaffen over de effectiviteit hiervan. In deze bijdrage willen we dan ook niet verder ingaan op dit vraagstuk. Wij zullen ons vooral richten op het andere deel van managementontwikkeling, namelijk leren op de werkplek. Dit is bedoeld om managers de mogelijkheid te bieden om zich continu te ontwikkelen tijdens het werk. Hierbij is het de vraag welke elementen van het werk bepalend zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan.

Invloed op ontwikkeling

Uit recente onderzoeken van het Center for Creative Leadership blijkt dat er vier soorten kenmerken kunnen worden onderscheiden die het individuele ontwikkelingsproces positief beïnvloeden ¹:

- » taakgerelateerde kenmerken zoals bijvoorbeeld veel verantwoordelijkheden;
- » overgangen zoals bijvoorbeeld een nieuwe functie;
- » steun, bijvoorbeeld het krijgen van feedback van de baas;
- » moeilijkheden zoals bijvoorbeeld het omgaan met tegenzittende marktontwikkelingen.

Het subjectieve aan succes

Hoewel leren op de werkplek een van de sleutels tot succes lijkt te zijn geworden, is het de vraag of leren op de werkplek te allen tijde tot succes leidt. Hierbij moet worden aangetekend dat loopbaan-succes een subjectief begrip is. Iedereen heeft een eigen interpretatie van loopbaansucces. Voor de een is bijvoorbeeld een hoog inkomen en veel ondergeschikten een indicatie voor succes, terwijl voor een ander het hebben van goede loopbaanperspectieven en veel verantwoordelijkheden succesindicatoren zijn. Loopbaansucces wordt meestal gemeten op basis van inkomen, prestatiebeoordelingen en het aantal ondergeschikten. Hiermee wordt dan het objectieve loopbaansucces bedoeld. Gemakshalve is er in deze bijdrage vanuit gegaan dat deze drie indicatoren inderdaad de mate van loopbaansucces bepalen.

Terugkomend op de vraag of al doende leren een garantie is voor loopbaansucces, zowel in objectieve als subjectieve zin, moeten we vaststellen dat dit onwaarschijnlijk is. Er bestaan met betrekking tot het leerproces zowel stimulerende als remmende elementen voor de individuele ontwikkeling. Op basis van recent onderzoek onder jonge, hoogopgeleide managers zullen de remmende elementen, de zogenaamde carrièrbarrières, worden besproken ².

Carrièrbarrières

In de periode 1995-2000 hebben we 300 alumni van een mba-opleiding in Nederland een enquête toegestuurd waarin werd gevraagd aan te geven hoeveel ze op dat moment verdienden, hoeveel leermogelijkheden hun functie bood, hoe tevreden hun baas was over hun prestaties en hoe ze zelf hun prestatie en persoonlijke ontwikkeling beoordeelden. Daarbij werden twee uitkomstvariabelen

onderscheiden: intrinsiek en extrinsiek loopbaansucces. De eerste meet loopbaansucces op basis van objectieve maatstaven zoals inkomen en prestatie-evaluaties. De tweede meet subjectieve maatstaven zoals de eigen perceptie van prestaties en loopbaanontwikkeling. Deze manier van meten draagt bij aan een betrouwbaarder beeld van deze toch vaak moeilijk meetbare succesindicatoren. 120 alumni hebben minimaal twee keer de enquête ingevuld. Op basis van deze gegevens hebben we geanalyseerd welke elementen van het werk een remmende werking hebben op een managementloopbaan.

Hindernissen

Ten eerste bleek dat uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden een *must* zijn voor persoonlijke loopbaanontwikkeling. Het algemene beeld dat leermogelijkheden en uitdagingen op het werk bijdragen aan de emplooibaarheid van managers wordt zo bevestigd. Hoewel op korte termijn wellicht comfortabel, blijkt een te makkelijke werkomgeving zonder 'stress en stretch' op lange termijn niet bevorderend te zijn voor de loopbaan. Een managementloopbaan moet een hindernisbaan zijn om van carrière te kunnen spreken.

Begeleiding

Ten tweede bleek dat de prestaties van managers die werden begeleid en gecoacht op de werkplek minder goed werden geëvalueerd dan van managers die aan hun lot werden overgelaten. Dit klinkt tamelijk paradoxaal. Het impliceert dat jonge managers die begeleid worden door een mentor of die als trainee een coach hebben toegewezen gekregen minder goed worden beoordeeld dan managers zonder mentor of coach. Het hebben van een mentor of coach kan een zeer waardevolle bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van de manager. In tegenstelling tot wat men veelal doet geloven heeft het participeren in een traineeship of mentorprogramma evenwel een nadelige invloed op prestatie-evaluaties. Blijkbaar wordt de behoefte van een manager aan een klankbord of aan feedback geïnterpreteerd als een teken van zwakte en is het voor jonge managers wenselijk om aan hun lot overgelaten te worden. Dit dwingt hen om zelf nauwkeurig afwegingen te maken en om zelfstandig beslissingen te nemen, hetgeen klaarblijkelijk zeer op prijs wordt gesteld door het hoger management.

Jobhoppen of vastroesten?

Een derde factor die een vertragende werking heeft op het individuele ontwikkelingsproces op de werkplek is routine. Uit het onderzoek bleek dat mensen die lang in een zelfde omgeving werkzaam waren of langdurig een zelfde functie vervulden nog weinig leerden. Jobhoppen blijkt een succesvolle loopbaanstrategie te zijn. Afwisseling van werkomgeving of functie zorgt ervoor dat iemand gedwongen wordt om zich steeds opnieuw aan te passen.

Voor een optimale loopbaanontwikkeling is het van evenwel belang om een juiste balans te vinden tussen vastroesten en jobhoppen. Vastroesten is niet goed, maar binnen de kortste keren van baan veranderen is het andere uiterste. Uit de huidige managementliteratuur volgt dat een periode van drie tot vier jaar een optimale leerperiode is ³.

Eigen initiatief

Ten vierde bleek een individuele behoefte aan duidelijke richtlijnen en een behoefte aan helderheid over te behalen doelen een remmende werking te hebben op het verloop van de loopbaan. Managers die aan het hoger management geregeld om instructies en richtlijnen hadden gevraagd, bleken minder goed geëvalueerd te worden dan managers die minder waarde hechten aan duidelijkheid omtrent organisatiedoelen en -processen. Dit vertaalde zich niet alleen naar minder goede prestatie-evaluaties maar ook naar minder hoge inkomens. Blijkbaar wordt een grote behoefte aan instructies niet zo gewaardeerd door het hoger management.

Heb een doel!

Ten slotte kan het ontbreken van persoonlijke loopbaandoelen als carrièrebarrière worden aangewezen. Individuen die geen concrete loopbaandoelen hadden geformuleerd bleken minder succesvol te zijn in termen van prestatie- en loopbaanontwikkeling dan personen die wel ontwikkelingsdoelen voor zichzelf hadden geformuleerd. Persoonlijk loopbaanmanagement is derhalve niet alleen een modebegrip. Het is inderdaad zinvol voor een individu om na te gaan op welk gebied deze zijn of haar competenties zou willen ontwikkelen en welke concrete loopbaandoelen hierbij passen.

Hindernisbaan

Tegen deze achtergrond kunnen we nagaan hoe managers ervoor kunnen zorgen dat ze de beschreven barrières slechten teneinde het loopbaanverloop te bevorderen. Hierbij moet worden bedacht dat carrièrebarrières het loopbaanverloop niet direct in de weg staan, maar indirect. Carrièrebarrières hebben een remmende invloed op de ontwikkeling van een loopbaan; dit verband wordt bepaald door de mate waarin een individu leert op de werkplek. Als er zich veel carrièrebarrières voordoen, heeft dat een negatieve invloed op de mate waarin er op het werk wordt geleerd. Dit zorgt er vervolgens voor dat de prestatie- en loopbaanontwikkeling wordt geremd.

Uitgaande van deze veronderstelling kunnen we allereerst kijken naar de mate waarin de werkomgeving gekenmerkt wordt door omgevingsfactoren die de persoonlijke ontwikkeling in de weg staan. Dit betekent dat de omgeving zal moeten worden gescand op carrièrebarrières. Vragen die hierbij beantwoord dienen te worden zijn bijvoorbeeld: "Heb ik veel uitdagingen in mijn baan?", "Moet ik me in mijn werk veel nieuwe taken eigen maken?", "Ben ik tijdens mijn werk veel op mezelf aangewezen?" en "Moet ik behoorlijk mijn best doen om iets voor elkaar te krijgen?". Indien zulke vragen vaak negatief worden beantwoord, betekent dit dat deze persoon werkzaam is in een omgeving met veel carrièrebarrières.

Hoe kan de persoon zelf deze carrièrebarrières proberen te slechten en zo het individuele leerproces stimuleren? Een manager kan zelf de verantwoordelijkheid nemen om ervoor te zorgen dat er meer leermogelijkheden worden gecreëerd door de werkomgeving. Verder blijkt de behoefte aan instructies een handicap voor loopbaansucces. Personen die deze behoefte hebben zullen met het oog op hun loopbaansucces hun neiging tot het vragen om heldere richtlijnen en naar het zoeken naar duidelijke structuren moeten indammen. Ze zullen zich moeten neerleggen bij het feit dat een hang naar helderheid en duidelijkheid vaak geen gunstige uitwerking heeft op de

beoordeling van hun prestaties en op hun inkomsten.

Voor een gunstige loopbaanontwikkeling is het van belang om serieus na te denken over mogelijke gewenste loopbaanresultaten. Hierbij kan worden gedacht aan doelen in de richting van inkomsten en aantal ondergeschikten, maar er kan ook nagedacht worden over gewenste functie-inhoud en het verkrijgen van vaardigheden. Persoonlijke loopbaanplanning en zelfsturing zijn hierbij sleutelbegrippen. De uitgebreide aandacht hiervoor tijdens persoonlijke effectiviteitscursussen en trainingen wordt door de weerbaarheid van de praktijk van alledag echter in zeer geringe mate vertaald naar concrete plannen op de werkvloer. Om dit soort opleidingen optimaal te benutten zouden de deelnemers hun management development-functionarissen persoonlijk kunnen benaderen over hun concrete loopbaandoelen om vervolgens samen een loopbaancontract op te stellen waarbij individuele en organisatorische leerdoelen op elkaar worden afgestemd.

Loopbaangarantie

Uit bovenstaande blijkt dat kennis over carrièrbarrières de mate waarin er van het werk kan worden geleerd positief kan beïnvloeden. Deze kennis verschaft inzicht in factoren die een rol spelen in het leerproces op de werkplek. Hiermee wordt een beter begrip verkregen van de dynamiek van het individuele leerproces op de werkplek en van factoren die het loopbaanverloop beïnvloeden.

Een kanttekening is dat het individuele leerproces verschilt per fase van een loopbaan en dat bepaalde carrièrbarrières zoals hiervoor beschreven zich in de ene loopbaanfase meer voordoen dan in een andere fase. Zo blijkt bijvoorbeeld dat het opstellen van bepaalde loopbaandoelen vooral van belang is in de eerste fase van de loopbaan⁴. Het niet hebben van duidelijke loopbaandoelen is dus vooral in het begin van de loopbaan een belangrijke carrièrbarrière die een gunstige salarisontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling in de weg staat. In deze fase kan het initiatief zowel vanuit de organisatie als vanuit de medewerker zelf komen. Vanuit de organisatie kunnen personeelsmanagers of management development-functionarissen medewerkers stimuleren na te denken over hun loopbaandoelen. Met het oog op een lerende organisatie is het voor staffunctionarissen belangrijk om het leren van individuen te benutten voor de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Daarnaast kunnen medewerkers zelfnagaan welke doelen en ambities zij hebben ten aanzien van hun loopbaan. Vervolgens is de vraag of deze doelen in de organisatie kunnen worden bereikt, gegeven de organisatiestructuur en bedrijfsdoeleinden. Hoewel deze vraag ook in latere loopbaanstadia terugkomt, leent vooral de eerste fase zich voor zorgvuldige afstemming van loopbaanwensen en ambities tussen werkgever en werknemer.

Ook voldoende leermogelijkheden op de werkplek zijn vooral in de eerste loopbaanfase van belang. Gebrek hieraan vormt vooral in het begin van de loopbaan een knelpunt voor een succesvol verloop. Spreekwoordelijk gezegd: een goed begin is het halve werk en beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.

De behoefte aan duidelijke richtlijnen en structuren blijkt in de tweede fase van de loopbaan (vanaf drie jaar na aanvang) een belangrijke carrièrbarrière te zijn. Blijkbaar wordt er van een individu verwacht dat hij of zij na een aantal jaren werkervaring in staat is om zelfstandig te werken en eigen initiatief te tonen zonder dat het hoger management hiervoor aanwijzingen en sturing hoeft te geven. Voor managers betekent dit dat zij aan het begin van hun loopbaan nog wel om feedback en sturing kunnen vragen maar dat er van hen wordt verwacht dat zij er na drie jaar werkervaring zelf wel uitkomen en dat zij zelfstandig te werk gaan. Al gauw wordt het dan zwemmen of verzuipen.

Slot

De betekenis van carrièrbarrières blijkt tweeledig. Enerzijds zijn carrièrbarrières hindernissen die een individu ondervindt tijdens de loopbaan. Deze hebben een negatieve invloed op de loopbaanontwikkeling. Anderzijds kunnen carrièrbarrières een positieve uitwerking hebben op het loopbaanverloop. Eén van de belangrijkste carrièrbarrières die aan bod kwam is een geringe mate van moeilijkheden op het werk. Blijkbaar is het gunstig als er hindernissen moeten worden genomen. In dat geval zijn carrièrbarrières juist loopbaanbevorderend en is het een goed teken als een managementloopbaan als een hindernisbaan kan worden omschreven

¹ C.D. McCauley, M.N. Ruderman, M.W. McCall en P.J. Ohlott, *Developmental challenge profile: learning job experience*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1993, en C.D. McCauley, M.N. Ruderman, P.J. Ohlott en J.E. Morrow, *Assessing the developmental components of managerial jobs*, *Journal of Applied Psychology*, 1994, blz. 544-560.

² De onderzoeken zijn E.C. van der Sluis, *The interaction of learning context and learning behavior: a cross-section study of managerial learning*, in: R. Pepermans, I. Flion, J.C.A. Ards en P.G.W. Jansen (red.), *Managerial behavior: empirical studies on management development and socialization*, Acco, Leuven, 1999, en E.C. van der Sluis, *Management learning and development: The role of learning opportunities and learning behavior in management development and career success*, proefschrift, Thela Thesis, Amsterdam, 2000.

³ M.A. Peiperl en E.C. van der Sluis, *The experience of boundarylessness: job change, extrinsic and intrinsic career success among early-career MBAs*, revisie, LBS working paper series: 99-02; gepresenteerd tijdens de Academy of Management Meeting, Chicago, 1999; en J.A. Schneer en F. Reitman, *The interrupted managerial career path: a longitudinal study of MBAs*, *Journal of Vocational Behavior*, 1997, blz. 411-434.

⁴ Van der Sluis, *op. cit.*, 2000.