

3 Je bent niet wie je was en je wordt niet wie je bent



Mr. Frans Beerling, HR-manager en -consultant, partner bij **CaC Management**.

Loopbanen zijn voorspelbaar. Niet op basis van prestaties uit het verleden, maar op basis van de mentale kracht van een persoon. Iedereen beschikt over de mentale kracht om taken te doen: overwegen, kiezen en dan besluiten. Een ieder heeft dat talent. Het is de kunst om de organisatie zo op te zetten dat de taken maximaal aansluiten bij de niveaus in de mentale kracht van mensen. Mensen ontwikkelen hun mentale kracht op een voorspelbare manier. Om die dynamiek goed te begrijpen is ook een kunst. De hieronder beschreven methodiek van talent- en loopbaanontwikkeling doet recht aan deze beide aspecten.

Het HR-instrumentarium bij talent-/loopbaanontwikkeling bestaat voornamelijk uit het analyseren van hetgeen in het verleden door een persoon is gepresteerd. In die analyse wordt dan een rode draad gevonden, die vervolgens wordt doorgetrokken naar toekomstig functioneren. De mate waarin dit instrumentarium een betrouwbaar beeld geeft van het *toekomstige potentieel* van een medewerker is onderwerp van menige discussie binnen HR. Met name het veronderstelde causaal verband tussen prestaties in het verleden en de toekomstige loopbaan blijkt bij deze werkwijze meer een geïnterpreteerde dan een werkelijk gevalideerde relatie. Datzelfde kan gezegd worden over het veronderstelde causaal verband tussen persoonlijkheid en loopbaan. Het huidige instrumentarium voor talentmanagement legt te veel de focus op verdiensten in het verleden.

Wil HR met talentmanagement werkelijk bijdra-

gen aan het succes van het bedrijf, dan is juist de voorspelbaarheid van potentieelontwikkeling in *de toekomst* essentieel. Welk type werk kan iemand in de toekomst aan? Hoe ontwikkelt een medewerker zich in de organisatie en welke carrièrelijn kan een organisatie daar tegenoverstellen? Op welke momenten is in de ontwikkeling van een medewerker sprake van 'cruciale stappen' en hoe kan de organisatie die begeleiden?

Juist op het vlak van voorspelbaarheid van potentieelontwikkeling in organisaties is het **onderzoek onder auspiciën van Elliott Jaques** baanbrekend. Op basis van zijn empirisch onderzoek naar 'hoe mensen werken' (*psychology of work*) is een model ontwikkeld dat enerzijds de zwaarte van werk meet en anderzijds het potentieel van mensen voorspelt met een correlatie van .9 (uitzonderlijk hoog in sociaal wetenschappelijk onderzoek!). Het model is onder meer gebaseerd op analyses van werk bij honderden bedrijven en meer dan 200.000 loopbanen.

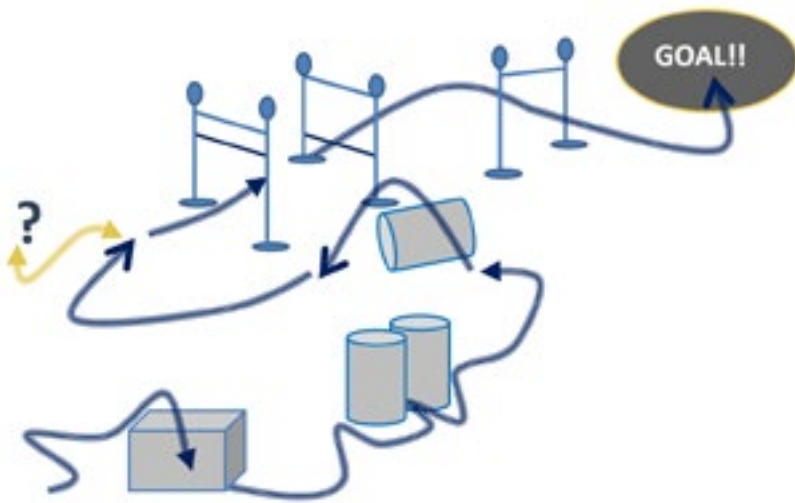
Model voor predictive modelling bij talentontwikkeling

Gelaagdheid in werk

Er zijn mensen die door een grotere mentale kracht meer overzien, met meer onzekerheden omgaan en *beslissingen* durven te nemen waarvan pas op langere termijn duidelijk wordt of het de juiste zijn. Die mensen blijken de zwaardere taken aan te kunnen. Jaques ontdekte een vast patroon in de gelaagdheid van werk. Het betreft een discontinue gelaagdheid. De overgang van het ene niveau in werk naar het andere wordt stevast ervaren als een verzwaring van werk, als een 'echte' carrièrestap. Voor werk in organisaties zijn acht niveaus relevant. Daarboven is sprake van genialiteit die slechts bij uitzondering gevraagd wordt in bedrijven. Daaronder betreft het mensen die alleen met extra begeleiding en zorg voor/bij een organisatie kunnen werken.

Ter illustratie een korte typering van de eerste drie niveaus in werk:

Niveau 1

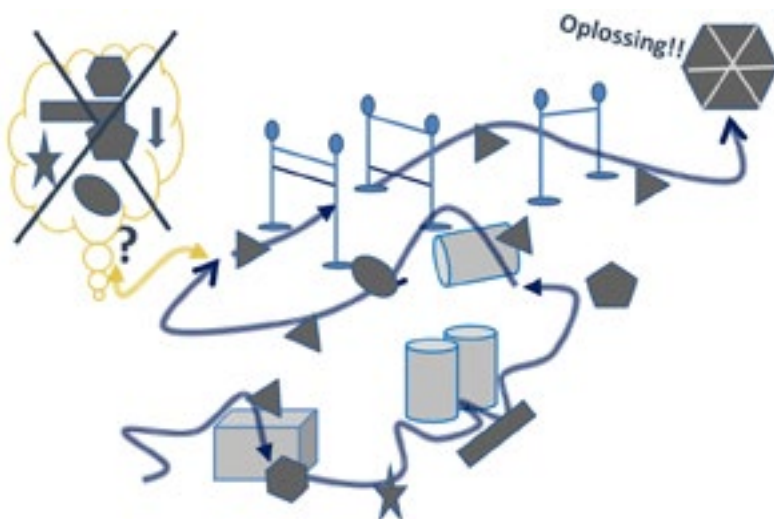


Stratum 1

- Voorgeschreven lineair proces
- Constate feedback
- Geleerde methoden & technieken
- Concrete en waarneembare belemmeringen
- Terugval op leidinggevende

Taakvoltooiingstijd: 1 dag - 3 maanden

Niveau 2

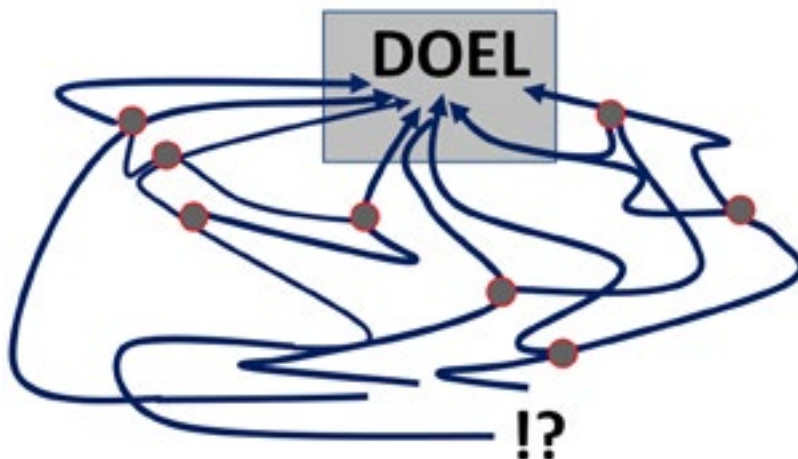


Stratum 2

- Uitkomsten zijn niet eenduidig af te bakenen, vergen interpretatie
- Vergaren en verwoorden 'genoeg' data/informatie
- Analyse van de data/informatie tot oplossing
- Reflectie op wat er gebeurt
- Voorzien van potentiële problemen/hindernissen
- Initiëren van acties

Taakvoltooiingstijd: 3 maanden - 1 jaar

Niveau 3



Stratum 2

- Uitkomsten zijn niet eenduidig af te bakenen, vergen interpretatie
- Vergaren en verwoorden 'genoeg' data/informatie
- Analyse van de data/informatie tot oplossing
- Reflectie op wat er gebeurt
- Voorzien van potentiële problemen/hindernissen
- Initiëren van acties

Taakvoltooiingstijd: 3 maanden - 1 jaar

Kanttekeningen

- De niveaus in werk, ook wel *strata*, in een organisatie zijn geen salarisschalen of statusverschaffers.
- Een organisatie zal meer salarisschalen nodig hebben dan het aantal *strata*. De bevinding is dat een structuur van drie schalen met zes treden per niveau aansluit bij wat werknemers als differentiërend en passend ervaren.

Individuele ontwikkeling

Ieder individu doorloopt een eigen ontwikkeling. Afhankelijk van de mentale capaciteit van het individu kunnen gedurende de loopbaan meerdere niveaus in werk worden doorlopen. Jaques ontdekte daarin gegeven patronen die ook al gesignaleerd werden door andere Europese wetenschappers op het gebied van (kind)ontwikkeling. Zo verloopt een ontwikkeling alleen door opeenvolgende niveaus te doorlopen; het is niet mogelijk om een niveau over te slaan. Een individu kan afhankelijk van de mentale denkkraft zich wel sneller naar een volgend niveau ontwikkelen. Ook kan een medewerker een loopbaan doorlopen binnen één niveau van werk.

Match

Wanneer mensen onder hun niveau worden ingezet, zie je vaak symptomen als verveling,

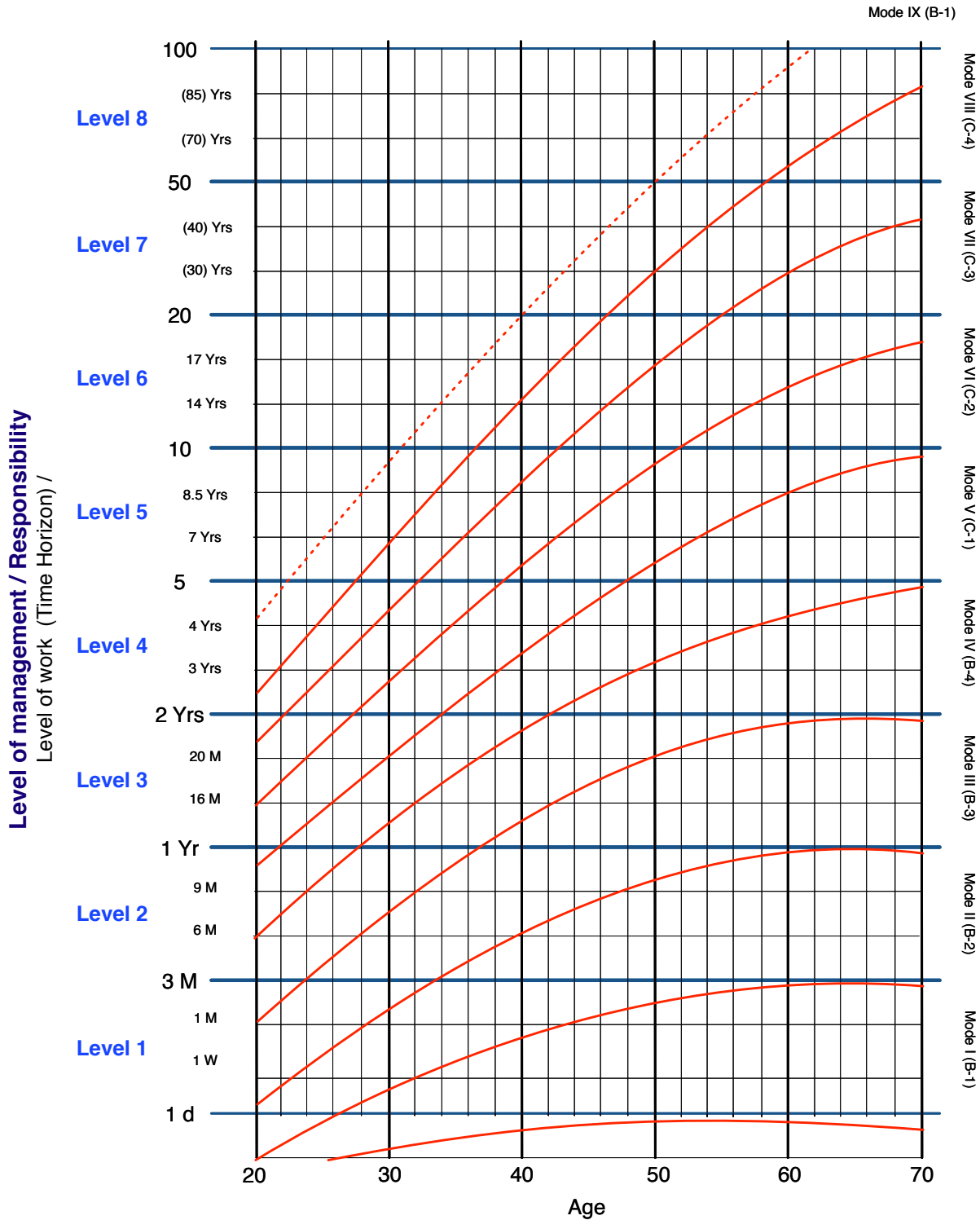
taaktoe-eigening, specialisatie, streven naar perfectie, verbreding opdracht et cetera. Mensen compenseren hun gemis. Wanneer zij structureel boven hun niveau werken, zie je vaak symptomen als zekerheid zoeken, micromanagement, versimpeling van projecten, beperking van scope et cetera. Zij verbergen dan hun tekort. Beide situaties leveren een hoge mate van stress voor alle betrokkenen en kunnen leiden tot vertrek en/of slechte samenwerkingen, ongewenste besluitvorming, machtsmisbruik, wantrouwen en cynisme en daarmee tot slechte prestaties. Wat dit betekent voor de *overall performance* van de organisatie laat zich raden.

Wanneer mensen werken met taken die aansluiten op hun mentaal niveau, voelen zij dat als een beroep op heel hun 'hebben en houden'. Met name deze uitdaging maakt dat mensen hun talent inzetten. Een groep mensen (aanwijzingen duiden op ca. 40% op stratum 1) doorloopt de loopbaan binnen één werkniveau. Voor hen is het dan zaak om taken te (blijven) doen die zij waarderen door het verwerven van bijvoorbeeld vakmanschap, zonder dat die taken op zich 'zwaarder' hoeven te zijn.

Dynamiek

Doordat een deel van de mensen tijdens hun loopbaan verschillende niveaus van werk aankan, is het dus zaak om de risico's van onder- of bovenbelasting in kaart te hebben. Maar er speelt ook iets anders. Keer op keer blijkt uit onderzoek dat een leidinggevende alleen waarde toevoegt aan het functioneren van zijn/haar mensen wanneer hij of zij zelf taken aankan op een niveau dat één stap hoger ligt. Het is dus ook essentieel om te voorzien wanneer een medewerker hetzelfde werk aankan als de baas.

Potential Progress Data Sheet



Based on E. Jaques 1990

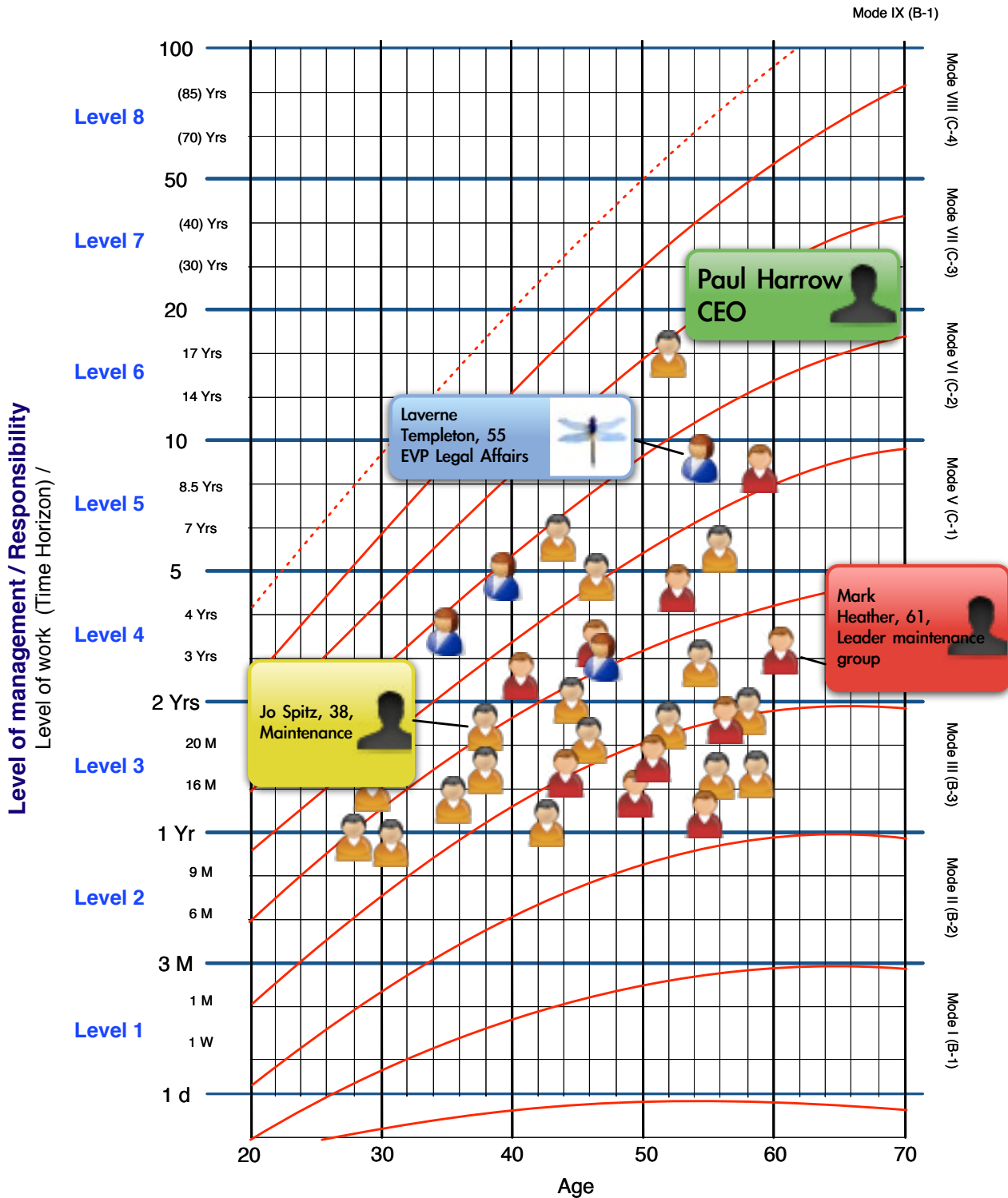
Based on E. Jaques (1990). *Requisite organization*. Gloucester, MA: Cason Hall & Co.

Potentieel map

Jaques en zijn mensen zijn in staat geweest om de twee bevindingen over gelaagdheid in werk en menselijke ontwikkeling in een potentieel map samen te brengen (Jaques, 1990).

Op de horizontale as van het model wordt de leeftijd in jaren vermeld die relevant is bij werken in organisaties (20 jaar - 70 jaar). Op de verticale as links staan de relevante niveaus van werk (level 1 t/m 8, steeds met drie subcategorieën), op de verticale as rechts de niveaus in denkracht (*modes*).

Potential Progress Data Sheet



Based on E. Jaques 1990

Op basis van twee gegevens (de leeftijd en het niveau van huidige werk) wordt de individuele werknemer in het model 'geplot'. Vervolgens kan per team, afdeling en unit of per specifiek niveau van werk een weergave van huidige en potentieel talent worden weergegeven.

De loopbaanontwikkeling van de individuele medewerker maar ook het potentieel van de groep kunnen worden geanalyseerd: deze ontwikkeling zal in 90% van de gevallen binnen de potentieelcurves (rood) plaatsvinden. Tevens is inzichtelijk op welke leeftijd betrokkenen een kritische fase in de loopbaanontwikkeling bereiken. Dat is het punt waarop de medewerker een nieuw niveau van werk aankan (dikkere streep horizontaal).

De gevolgen en interne dynamiek van de loopbaanontwikkeling over een periode van bijvoorbeeld vijf jaar kunnen worden gesimuleerd. Afhankelijk van hun mentale denkkraft (zie de curves in de grafieken) blijven werknemers zich mentaal ontwikkelen tot op oudere leeftijd. Dat wil zeggen dat zij steeds meer in staat zijn om complexere processen aan te sturen. Deze complexere processen bevinden zich veelal op hogere expertise- of managementniveaus in bedrijven en organisaties.

Praktijk

Wat is nodig om tot een betrouwbare potentieelplanning te komen?

1. Binnen ieder bedrijf/organisatie bestaat de gelaagdheid in werk (niveaus van beslissingen die gepaard gaan met toenemende complexiteit). Deze gelaagdheid is vaak alleen impliciet en intuïtief. Explicitering van de gelaagdheid in werk conform de boven- en ondergrenzen in denkprocessen zoals die zijn aangetoond door Jaques is de eerste stap. Een goed organisatieontwerp is essentieel.
2. Een promotieproces in bedrijven/organisaties gebaseerd op de benodigde 'mentale paardenkracht' die gevergd wordt bij het niveau van de specifieke rol.

Met behulp van de methodiek van potentieelplanning wordt een loopbaangesprek onderbouwd en concreet. De leidinggevende kan op individueel niveau duidelijkheid geven over:

- de loopbaan die een persoon naar verwachting zal doorlopen
- de kritische ontwikkelmomenten naar een nieuw werkniveau
- de eventueel benodigde mentoring en faciliteiten (opleidingen/inzet op zwaardere projecten et cetera) die rond die kritische momenten kunnen worden ingezet
- de inschatting van vacatures/mogelijkheden op het nieuwe niveau binnen de organisatie

Op het niveau van strategische personeelsplanning worden onderwerpen onderbouwd zichtbaar als:

- consequenties van de potentieelontwikkeling van de formatie
- knelpunten in team-/werkrelaties als gevolg van individuele doorgroei
- of, hoe en wanneer 'eigen kweek' in opvolging kan voorzien
- keuze voor werving van dynamisch potentieel of juist stabiel potentieel

'Organisatieontwerp dat recht doet aan hoe mensen van nature (samen)werken, blijkt duurzame basis voor succes'

3. Training van leidinggevenden in specifieke managementpraktijken (tien praktijken voor de direct leidinggevende en vijf praktijken bij leidinggeven aan leidinggevenden).
4. Eigenaarschap voor de talentpool op het niveau van de naast hogere leidinggevende (de 'baas van de baas'), die overzicht heeft van de strategie van de organisatie op langere termijn en de consistentie van het proces bewaakt.

Het is mijn ervaring dat een organisatie in staat is om in ongeveer twaalf maanden een eerste versie van het model op te bouwen. Het model maakt deel uit van een totaalbenadering van organisatieontwerp en ontwikkeling (*requisite organization*), succesvol geïmplementeerd in een grote (internationale) diversiteit van bedrijven, organisaties en instellingen.

Conclusie

- Carrières zijn vrij nauwkeurig te voorspellen voor ieder individu. Dit biedt werkgever en werknemer de mogelijkheid om onderbouwd te spreken over het perspectief van het individu en de loopbaan. Op het niveau van de totale formatie kan de organisatie onderbouwd strategische keuzes maken.
- In de praktijk blijkt de fase waarin een individu zich ontwikkelt naar een hoger werkniveau een kritische fase. Mensen zoeken nu eenmaal werk dat bij hun capaciteiten past en in die fase zou er tenminste perspectief op ander (hoger) niveau werk moeten zijn. Is dat er niet, dan leidt de dynamiek van ontwikkelen tot gespannen werkrelaties.
- Bij gespannen werkrelaties wordt de oorzaak voornamelijk gezocht in persoonlijkheid, relaties en gedrag van de betrokkene(n), terwijl de onderliggende oorzaak - gewoon de puur menselijke drang tot ontwikkeling - te weinig wordt (h)erkend.
- Organisatieontwerp dat volledig recht doet aan hoe mensen van nature (samen)werken (*requisite organization*) blijkt een duurzame basis voor succes. 🟠

Cases

Een directeur van een ngo beschikte niet over de mentale paardenkracht op niveau 4 (met name externe strategische impact). Zij duwde de organisatie letterlijk terug naar 3, het niveau van verbeteren, processen en scenario's, waardoor zij direct in conflict kwam met het managementteam. Relatiegerichte interventies losten structureel niets op. Er ontstond bestuurlijk onduidelijkheid over de toegevoegde waarde van de organisatie en na een periode van ongeveer drie jaar is de ngo opgegaan in een groter verband.

Een gewaardeerd expert bij een industrieel bedrijf ontwikkelt zich door naar niveau 3. Hij ziet kansen voor zichzelf op het gebied van productontwikkeling. Zijn baas wil hem graag houden op dezelfde plek. Na coaching besluit de expert de onderneming te verlaten. Hij bezit nu drie waardevolle patenten en is in een start-up fase voor een eigen onderneming.

Bij een bouwbedrijf is duurzaam organiseren (*requisite organization*) ingevoerd. De organisatie werkt in een *booming* markt. Bouwprojecten zijn ingedeeld op basis van de niveaus in werk. Momenteel kan het bedrijf projecten tot niveau 3 aan. De organisatie wordt ontworpen om op een termijn van twee jaar ook projecten in niveau 4 aan te kunnen. Dit betekent een groei naar niveau 5 in de top. De consequenties van deze strategische ontwikkeling voor de organisatie worden gesimuleerd met behulp van herontwerp van de structuur en de potentieelontwikkeling van medewerkers.