



het gras bij de buren

een onderzoek naar de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten

J.N.P. Feitsma

het gras bij de buren

Masterthesis Strategisch Human Resource Management
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)
Universiteit Utrecht

20 september 2013, Utrecht

Onderzoeker: J.N.P. Feitsma
J.N.P.Feitsma@students.uu.nl
Studentnummer: 3380297

Begeleider Universiteit Utrecht: Prof. Dr. P.L.M. Leisink
Begeleidster Achmea: Drs. G.S. van der Ploeg



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Ze is af: de masterthesis! Een rapportage van het onderzoek dat ik als onderdeel van Strategisch Human Resource Management en in opdracht van Achmea de afgelopen periode heb gedaan. Met de voltooiing van het onderzoek komt er een einde aan een fase. Een cyclische periode van kijken, denken, interviewen, schrijven en dat alles door elkaar. Het doen van onderzoek is naast een werk van de lange adem, vooral een inspirerend project geweest. Hierbij heb ik mezelf zowel op academisch, als persoonlijk vlak kunnen ontwikkelen. Terwijl ik als academicus positieve ervaringen als flow en bevlogenheid bij managers en specialisten onderzocht, bestonden hiernaast momenten van reflectie op de positieve gevoelens en gedachten in mezelf. Al met al kijk ik terug op een leerzame en prikkelende reis, die haar einde vindt in de afronding van deze thesis. Deze reis heb ik niet alleen gemaakt. Mijn dank gaat uit naar de volgende begeleiders en medereizigers:

Ten eerste wil ik Ineke van der Ploeg bedanken voor de aandachtige en warme begeleiding vanuit Achmea. Je steun, handreikingen en inzichten tijdens mijn stageperiode heb ik zeer gewaardeerd en zullen me bijblijven.

Ook wil ik Peter Leisink bedanken voor de krachtige begeleiding vanuit de universiteit. Dankzij je soms overrompelende scherpte op methodologisch en inhoudelijk vlak heb ik veel geleerd over het denken en doen in kwalitatief onderzoek.

Dan wil ik Carine Leemereise en André Duteweert bedanken voor de begeleiding vanuit de tweede lijn bij Achmea. Jullie hebben mij op het zadel geholpen tijdens de veldoriëntatie en waren belangrijke sleutelpersonen voor het vormen van de onderzoeksgroep.

Als voorlaatste wil ik mede-onderzoeksstagiair Jess en haar begeleidster vanuit Achmea Yvonne Bax bedanken. Het was fijn om tijdens de stage en het doen van onderzoek met elkaar te kunnen optrekken en elkaars ervaringen te kunnen delen.

Tenslotte wil ik alle zestien geïnterviewden bedanken voor het delen van de prachtige, rijke, soms ingrijpende verhalen over hun persoonlijke en professionele leefwereld. Deze hebben mij sterk geïnspireerd en mijn waardering gaat uit naar jullie openheid in het vertellen over het werkende leven.

Joram,
September 2013



Managementsamenvatting

Onderzoeksschets / *Het gras bij de burens*

In dit kwalitatief onderzoek is de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten bij Achmea onderzocht. Hoe beleven zij het maken van een crossfunctionele loopbaantransitie, van specialist naar manager en andersom? Zestien geïnterviewden zijn middels semi-gestructureerde interviews bevraagd over hun gevoelens en gedachten in het werkende leven. Vanuit een empirisch en theoretisch gestuurd deel is de werkbeleving beschreven en gesynthetiseerd tot een viertal typen die de verscheidenheid in beleving samenvatten. Op basis van de bevindingen en in samenhang met eerdere studies zijn er tenslotte een aantal theoretische duidingen uitgewerkt en een aantal praktische implicaties voor organisatiebeleid bij Achmea genoemd.

Deze managementsamenvatting schetst kort de onderzoeksaanleiding, de belangrijkste bevindingen en de theoretische en praktische implicaties daarvan. Centraal in het verhaal staat de volgende vraag:

Hoe beleven overgestapte managers en specialisten bij Achmea hun werk tegen de achtergrond van hun loopbaanverleden en welke beïnvloedende factoren achten zij hierin van belang?

De aanleiding / *De Management-Development Paradox*

Een beruchte anekdote in organisaties is de Management-Development (MD) Paradox. Deze stelt dat de specialist die richting het management beweegt van ‘een koude kermis thuiskomt.’ Hij gaat in eerste instantie voor het salaris, de status en macht, maar wordt al snel geconfronteerd met zijn ondeskundigheid in het pittige managersbestaan. ‘Het gras bij de burens was toch niet zo groen als gedacht’. Het resultaat is een bevlogen specialist minder en een onbevlogen leidinggevende erbij.

Eerdere studies bevestigen bovenstaand beeld: niet alleen is het managerschap stressvol en belastend op zichzelf (Weggeman, 2007), het transformeren in een bekwame manager is ook ‘a hell of a job’ (Paffen, 1996). Dit wordt nog verder bemoeilijkt doordat nieuwe managers blijven vastklampen aan hun oude specialistenrol en afwijzend staan tegenover de nieuwe generalistische werkaspecten als manager (McConnell, 2002). Plus, überhaupt blijft maar 20% van de medewerkers bevlogen na een bevlogen loopbaanstart (Siskens, 2012). De MD paradox, het vermoeden vanuit Achmea, krijgt dus bevestiging vanuit de literatuurstudie:

Wanneer een specialist manager wordt, ben je een bevlogen specialist kwijt en een onbevlogen manager rijker.

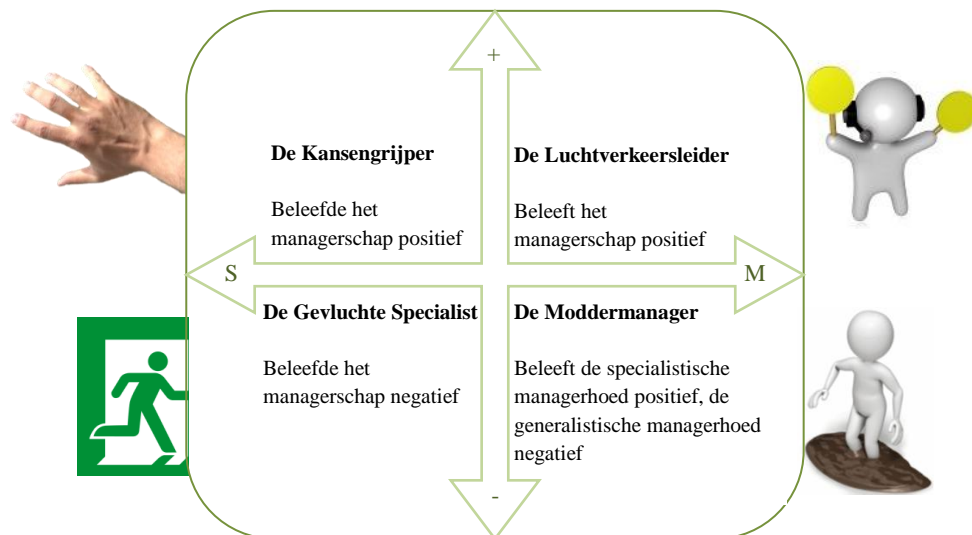
De bevindingen / *De werkbeleving van overgestapte managers en specialisten*

Er zijn een groot aantal verschillende kwalificaties van de werkbeleving zichtbaar in de beschrijvingen van de respondenten, per werkaspect onderling variërend van zeer positief tot zeer negatief. Het plezier van de één kan de nachtmerrie van de ander zijn en vice versa.

Afgezien van het gedifferentieerde en gemengde karakter van de werkbeleving, delen de geïnterviewden een aantal percepties en ervaringen met elkaar. Vakinhoudelijk werk is zeer geliefd, het managerschap is soms onaangenaam. Daarnaast is het managementpad verleidelijk voor specialisten in tegenstelling tot het minder aantrekkelijke pad van manager naar specialist.

Binnen het palet met alle verschillend ingekleurde belevingen van het werkende leven zijn patronen zichtbaar. De beleving van het managerschap is zeer bepalend voor deze patronen. Aan de hand hiervan heeft de onderzoeker in de lijn van de gefundeerde theoriebenadering (Boeije, 2005) een typologie ontwikkeld: (1) De *moddermanager* geeft leiding vanuit de inhoud en is vakinhoudelijk bekwaam. Hij staat nog graag op de vertrouwde werkvloer, ‘in de modder’. Hij beleeft zijn werk

positief, dan en slechts dan als hij in bevredigende mate zijn ‘specialistische hoed’ kan opzetten. (2) De *luchtverkeersleider* geeft leiding vanuit de relatie en is interpersoonlijk bekwaam. Hij heeft de gedetailleerde inhoud losgelaten en zet hoofdzakelijk en met plezier de ‘generalistische hoed’ op. (3) De *kansengrijper* grijpt zijn carrièrekans op vakinhoudelijk gebied, maar waardeert ook het functioneren als manager. (4) De *gevluchte specialist* daarentegen heeft destijds als manager gaandeweg een weerzin opgebouwd tegen het zijn van manager, vandaar zijn vlucht naar een specialistische functie. In het figuur hieronder zijn de typen weergegeven.



Figuur | Typologie naar de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten

De werkbeleving wordt gekleurd door dieperliggende behoeften en drijfveren in de persoon, die als invloedsfactoren daarvoor kunnen worden beschouwd. In de beschrijvingen van de geïnterviewden staan vijf beïnvloedende factoren centraal: (1) De *managementstijl*, variërend van management vanuit de inhoud tot management vanuit de relatie. (2) De behoefte aan *zelfontplooiing*. (3) De attitude jegens *organisatieverandering*, variërend van meebewegen tot meestribbelen. (4) De stijl van *samenwerken*, variërend van zeer solistisch tot zeer coöperatief en (5) De behoefte tot het hebben van *invloed*.

Terug naar het begin. De verwachting van dit onderzoek was het vermoeden van de MD Paradox: een bevlogen specialist kwijt en een onbevlogen manager rijker. Op basis van de empirische bevindingen en de daaruit voortvloeiende typologie ontstaat nieuw inzicht:

Als een specialist luchtverkeersleider wordt, ben je een bevlogen specialist kwijt en een bevlogen manager rijker.

Als een specialist moddermanager wordt, is hij bevlogen zolang zijn specialistische werkidentiteit behouden blijft. Pas als hij uit zijn inhoudelijke biotoop wordt geduwd, ben je een bevlogen specialist kwijt en een onbevlogen manager rijker.

Theoretische implicaties / Een gedifferentieerde kijk

De belangrijkste aanvulling van dit onderzoek ten opzichte van eerdere studies is de *gedifferentieerde* blik op de werkbeleving van nieuwe managers en specialisten. Het onderscheid in de vier verschillende typen heeft belangrijke implicaties voor eerdere bevindingen, die eenzijdig gefocust waren op één type. Waar McConnell (2002) stelt dat *alle* nieuwe leidinggevendenden moddermanager-achtige kenmerken vertonen, toont de huidige onderzoeksempirie ook het bestaan van luchtverkeersleiders. Terwijl Paffen (1996) beweert dat de crossfunctionele overgang naar het managerschap een transformatie in werkidentiteit behelst, laat het type moddermanager in dit onderzoek zien dat dit niet voor elk crossfunctioneel overgangsproces geldt. Weggeman's (2007)

opvatting dat nieuwe specialisten veelal ‘gedumpte’ specialisten zijn, dient te worden uitgebreid met de typen van gevluchte specialist en kansgrijper. Tenslotte, de negatieve beleving van het (eerstelijns) managersbestaan (Weggeman, 2007; Paffen, 1996; McConnell, 2002) heeft in dit onderzoek een specifieke plek gekregen, namelijk bij de moddermanager uit zijn inhoudelijke habitat.

Praktische implicaties / Bezinnen en begeleiden, passend positioneren, vitaliseren en verleiden

De onderzoeker noemt praktische implicaties van de onderzoeksbevindingen in relatie tot organisatiebeleid in de domeinen van Management Development, Specialist Development, Duurzame Inzetbaarheid en Werving & Selectie.

Voor een succesvol Management Development is het van belang dat nieuwe managers zich grondig bezinnen op en intensief begeleid worden tijdens het crossfunctionele overgangsproces. De (keuze voor) beëindiging van het managerschap dient ook begeleid te worden om te voorkomen dat de manager verstrikt raakt in een langdurige periode van twijfel, onvrijheid en eenzaamheid. Tevens dient het leidinggeven aan professionals erkend te worden als een op zichzelf staand vakgebied, dat haar eigen vraagstukken en manieren om daarmee om te gaan kent. Als laatste is het verstandig om rekening te houden met het sterke onderscheid in managementstijl tussen de moddermanager en luchtverkeersleider. De nieuwe manager ontwikkelt zichzelf in één van beide richtingen en is daarna gebonden aan die specifieke stijl van leidinggeven. Een succesvolle moddermanager is dus niet automatisch óók een succesvolle luchtverkeersleider (en vice versa). Het tegendeel is eerder waar.

Het geslaagd ontwikkelen van nieuwe specialisten vraagt eveneens om voorbereiding en begeleiding van de crossfunctionele overstap. Daarnaast is het van belang dat het specialistenpad een wenkend perspectief biedt. Geen vluchtroute, maar een mogelijke afslag. Dit zorgt ervoor dat de twijfelende en oncomfortabele managers niet uit faalangst en ‘bij gebrek aan beter’ op zijn positie blijft zitten, maar naar de specialisten*ladder* (!) springt. Met als resultaat een onbevlogene manager minder en een bevlogene specialist rijker!

Het crossfunctioneel jobhoppen is goed voor de duurzame inzetbaarheid van de persoon. Typerend is de kansgrijper, die springt zonder ‘zijn schepen achter zich te verbranden’, maar zijn generalistische kennis meeneemt in de specialistenrol en wellicht ooit nog terug het management in gaat. Let echter op de vitaliteit in duurzame inzetbaarheid. Voor sommigen resulteert een ingrijpende crossfunctionele overstap in een verminderd welbevinden en verlies van vitaliteit. Dit gaat ten koste van hun inzetbaarheid.

Het in ogenschouw nemen van de typen van moddermanager en luchtverkeersleider tijdens het benoemen en plaatsen van managers kan een manier zijn om de *juiste* manager op de *juiste* positie te krijgen. Zeker wanneer organisatiestructuren veranderen en gevraagde managementprofielen verschuiven is het belangrijk om hier rekening mee te houden. Cruciaal is dus een denkslag binnen elk organisatieonderdeel: wat voor *type* manager is wenselijk voor deze positie? Vervolgens moet er passend gepositioneerd worden. Plaats een luchtverkeersleider niet in een team waar een meewerkend voorman wordt gevraagd. Meer nog, zet niet een moddermanager op een plek waar een groot beroep wordt gedaan op zijn generalistische hoed (e.g. bij een grootschalige herinrichting, verandertraject, vergrote span of control). Dat is vragen om de MD paradox met als resultaat een onbevlogene manager. Deze ziet zich vervolgens pas ten tijde van echte misère gedwongen om het specialisme in te vluchten. Dit doet onnodig veel schade aan zowel de persoon en zijn vitaliteit als aan de organisatie en haar productiviteit.

Tot besluit, er zijn genoeg uitgangspunten om de positieve beleving van crossfunctionele loopbaantransities te bevorderen en de negatieve beleving in te dammen. Dit biedt perspectief op een ‘swingende’ organisatie waar nieuwe managers en specialisten bevlogen zijn én blijven.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Introductie	7
2. Theoretisch kader	11
2.1. Flow	12
2.2. Bevlogenheid	13
2.3. Persoon-Werk Afstemming	14
2.4. Persoon-Organisatie Afstemming	15
2.5. Onderlinge relaties	15
2.6. De werkbeleving in de onderzoekscontext	16
2.7. Verwachting	20
3. Methodische verantwoording	21
3.1. Kwalitatief onderzoek	21
3.2. De positie van de literatuurstudie	22
3.3. De onderzoeksgroep	22
3.4. Het semi-gestructureerde interview	24
3.5. De analyse	25
4. Resultaten	27
4.1. De werkbeleving van overgestapte managers en specialisten	28
4.1.1. Open beschrijving	28
4.1.2. Flow & Bevlogenheid	37
4.1.3. Persoon-Werk Afstemming	45
4.1.4. Persoon-Organisatie Afstemming	48
4.2. Beïnvloedende factoren voor de werkbeleving	52
4.2.1. Managementstijl	53
4.2.2. Zelfontplooiing	56
4.2.3. Organisatieverandering	59
4.2.4. Samenwerking	61
4.2.5. Invloed	64
4.3. Resumé	66
5. Conclusie	70
6. Discussie	73
6.1. Theoretische implicaties	73
6.2. Praktische implicaties	82
6.3. Mogelijkheden voor vervolgonderzoek	86
6.4. Reflectie	87
7. Bibliografie	89
8. Bijlagen	91
8.1. Topiclijst	91
8.2. De publieke dimensie van Achmea en haar beleid omtrent duurzame inzetbaarheid	92



1. Introductie

Wat doet een specialist die carrière wil maken? Die wordt manager. Logisch. Althans, dit lijkt vanzelfsprekend volgens het klassieke beeld van loopbaanontwikkeling binnen organisaties. Hierin kan de ambitieuze specialist, in zijn streven naar een hoger salaris, meer status en een stap opwaarts, maar één kant op: die van het management. Deze stap richting het leidinggeven wordt nog verder aangemoedigd door de ‘de beste jongen van de klas’ te ‘belonen’ met een managersrol. Het prototype gevolg hiervan?

‘De Management Development-Paradox: je raakt een goede specialist kwijt en bent een slechte manager rijker.’
(De Rijk, 2012; p.5)

De excellente specialist, eerst vooral gericht op de status, salaris en macht, komt in zijn rol als ‘groene’ manager tamelijk bedrogen uit. Hij heeft het managersbestaan onderschat. Langzamerhand groeit zijn besef dat managen een complexe, ongrijpbare, ambigue, intern tegenstrijdige en veeleisende bezigheid is. En dat deze cruciaal verschilt van de rol als specialist (Paffen, 1996).

De bovengenoemde Management Development (MD) Paradox is een veelgehoorde opvatting binnen organisaties rondom het thema van loopbaanontwikkeling. Ze biedt kritiek op de traditionele wijze waarop specialisten richting managementfuncties doorgroeien en het succes daarvan. Het ontbreekt deze paradox vooralsnog echter aan kracht. Ten eerste is ze hoofdzakelijk *anekdotisch* beargumenteerd. Ten tweede bestaan er naast de negatieve verhalen over de overstap van specialist naar manager ook genoeg *succesverhalen*. Daarom is het waardevol om verder empirisch onderzoek te doen. De aanleiding voor dit onderzoek is daarmee gevonden.

En hoe zit het eigenlijk met de tegenovergestelde route van manager naar specialist? Wat zijn motieven achter deze loopbaanbeweging? Bestaat ook hier een paradox, waarin de ex-leidinggevende hard wordt geconfronteerd met nieuwe aspecten in zijn rol als specialist? Dit werpt een tweede vraagteken op.

Crossfunctionele loopbaanbewegingen van specialisten en managers

In dit onderzoek wordt de aandacht gevestigd op de wijze waarop specialistische en managementfuncties worden ervaren, tegen de achtergrond van een crossfunctionele loopbaanstap en andere gebeurtenissen in het loopbaanverleden. Ten eerste wordt gekeken naar de specialist die in een leidinggevende rol groeit, i.e. de *overgestapte manager*. Ten tweede worden de ervaringen beschouwd van managers die (opnieuw) specialist worden, i.e. de *overgestapte specialist*.

Het verkennen van de ervaringen van overgestapte managers en specialisten en de betekenis die zij aan hun loopbaanstappen toeschrijven, is mogelijk door in te gaan op hun *werkbeleving*. Voor de overgestapte specialisten lijkt dit vooralsnog niet onderzocht. Ook voor overgestapte managers bestaat er weinig onderzoek naar. De uitzonderingen hierop van McConnell (2002), Howard (2003), Hill (1994), Paffen (1996) en Cremers & Nieuwenhuis (2011) zijn hoofdzakelijk probleemgeoriënteerd en hebben een gelimiteerde tijdsperiode.

Het verkennen van de beleving van overgestapte managers in dit onderzoek kan ten eerste wetenschappelijk relevant zijn, doordat de werkbeleving vorm krijgt vanuit een *positief psychologische* insteek. Kenmerkend hiervoor is de aandacht voor positieve ervaringen en eigenschappen van het individu. Dit staat in tegenstelling tot de traditionele psychologie, die vooral op negatieve psychologische toestanden ingaat. Meer inzicht in de positieve werkbeleving van managers en specialisten kan organisaties helpen om behalve het voorkomen van negatieve toestanden ook aan

de slag te gaan met het tot stand brengen van positieve toestanden. Vanuit Fredrickson's (1998) *broaden-and-build theory* is dit wenselijk: positieve emoties en ervaringen leiden tot *verbredende* gedachte- en actiepatronen. Hierdoor ontstaan nieuwe gedragspatronen en worden persoonlijke hulpbronnen ontwikkeld op fysiek, intellectueel, sociaal en psychologisch niveau (Salanova, 2006).

De (positieve) werkbeleving krijgt in dit onderzoek vorm aan de hand van vier centrale concepten. Dit zijn flow, bevlogenheid, persoon-werk afstemming en persoon-organisatie afstemming. Flow staat voor een optimale ervaring, waarin moeiteloosheid, intrinsieke motivatie en plezier geborgd zijn (Bakker, 2005). Bevlogenheid lijkt hier enigszins op en staat voor energie, vitaliteit en toewijding (Bakker et. al., 2008). Persoon-werk en persoon-organisatie afstemming gaan tenslotte over de zelfbepaalde overeenstemming tussen de persoon en functie en organisatie (Kristof, 1996).

Bestaand onderzoek naar overgestapte managers is hoofdzakelijk gefocust op de beleving in de periode tijdens de loopbaantransitie, i.e. de *crossfunctionele overgangperiode* (e.g. Paffen, 1996). Dit onderzoek draagt daarom ten tweede bij aan kennisvorming door de werkbeleving van overgestapte managers te verkennen vanuit een ruimer tijdsveld. Zo worden er overgestapte managers geïnterviewd, die al langer dan twee jaar in de functie werkzaam zijn en (het grootste deel van) de overgangperiode achter de rug hebben. Ook worden beschrijvingen van teruggekeerde specialisten in beschouwing genomen, waarin wordt gereflecteerd op hun carrièreverleden in de rol als manager.

De huidige literatuur over overgestapte managers richt zich vooral op de technische sector en de gezondheidszorgsector, waarin medische managers en de spanning tussen professionals en managers een belangrijk organisatiewetenschappelijk onderzoeksthema vormen (Thamhain, 1991; McConnell, 2002; Wallace & Corey, 1983). In dit onderzoek worden echter overgestapte managers uit een nog niet eerder geëxploreerde sector bestudeerd, i.e. de wereld van het Nederlandse verzekeringswezen. De veelgehoorde MD Paradox in een verzekeringsorganisatie als Achmea maakt het echter interessant om ook in deze sector onderzoek te doen naar de beleving van nieuwe managers. Vanuit deze nieuwe invalshoek kan dit onderzoek bijdragen aan de wetenschappelijke kennisbasis.

De doelstelling van dit onderzoek is ten eerste *descriptief* van aard, namelijk het beschrijven van de beleving van overgestapte managers en specialisten. Hiernaast wordt gezocht naar *verklarende* factoren voor de werkbeleving. De hoofd- en deelvragen die hieruit voortvloeien zijn:

Hoofdvraag:

Hoe beleven overgestapte managers en specialisten bij Achmea hun werk tegen de achtergrond van hun loopbaanverleden en welke beïnvloedende factoren achten zij hierin van belang?

Deelvragen:

- Hoe beleven overgestapte managers en specialisten bij Achmea hun werk tegen de achtergrond van hun loopbaanverleden?
- Welke beïnvloedende factoren voor de werkbeleving achten overgestapte managers en specialisten bij Achmea van belang?

De doelstelling is tenslotte ook *consultatief* van aard. De auteur hoopt aan de hand van de onderzoeksresultaten praktische implicaties te noemen voor de onderzoeksorganisatie in haar loopbaanmanagement. Inzicht in factoren die de werkbeleving beïnvloeden, kan van *voorspellende* waarde zijn voor het carrièreverloop van specialisten en managers. Ook biedt dit mogelijkheden om waar nodig te 'sleutelen' aan bepaalde persoonlijke, functionele en organisatiekenmerken, opdat loopbaantransities tussen het management en specialistendomein succesvoller verlopen.

De doel- en vraagstelling in dit onderzoek zijn primair gericht op het verkennen van de belevingswerelden van overgestapte managers en professionals. Wat voor betekenis geven zij aan hun werkervaringen en carrièreverloop? Deze insteek vraagt om een kwalitatieve onderzoeksbenadering.

Hierin geven mensen betekenis aan gebeurtenissen en passen hun gedrag hier op aan. Ze construeren in een sociale setting een eigen werkelijkheid. De onderzoeker interpreteert en reconstrueert deze werkelijkheid (Boeije, 2005).

De wereld van Achmea

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij Achmea, één van de grote financiële dienstverleners in Nederland. Achmea heeft ongeveer 22.000 werknemers. Haar diensten bestaan hoofdzakelijk uit zorg-, schade-, pensioen- en levensverzekeringen. Karakteristiek aan Achmea is haar rechtsvorm en identiteit als *coöperatie* (Website Achmea, 2013).

Specifiek wordt dit onderzoek uitgevoerd binnen de Achmea Academie, het kennisinstituut van Achmea dat zich focust op de professionele en persoonlijke ontwikkeling van hoogopgeleide medewerkers. De vraag vanuit de Academie voor de uitvoering van dit onderzoek komt in eerste instantie voort uit een vermoeden dat waar enkele overgestapte managers in hun specialistenverleden nog *plezier* hadden in het werk, zij na de overstap echter hun *passie* en *hart* voor de zaak kwijtraakten. Dit lijkt op een variant van de eerder genoemde MD Paradox, alleen dan toegespitst op de positief psychologische werkbeleving. Een goede manager of specialist impliceert dan eigenlijk iemand met ‘psychologisch succes’:

Aanleiding:

Wanneer een specialist manager wordt, ben je een bevlogen specialist kwijt en een onbevlogen manager rijker.

Daarnaast sluit het onderzoeksonderwerp aan op twee thema’s die leven bij de P&O-afdeling van Achmea. Dit zijn (1) Specialist Development en (2) duurzame inzetbaarheid.

Specialist Development (SD) is een recente ontwikkeling binnen Achmea. Sinds vier jaar heeft de Academie, naast de traditionele MD-programma’s, eigen leergangen voor SD. Hierin staan de doorgroei van specialisten en aandacht voor vakmanschap centraal. De gedachte hierachter is dat hoogspecialistische kennis binnen moderne organisaties aan belang toeneemt. Enkel aandacht voor het ontwikkelen van managers is daarom ontoereikend. Ook de talentvolle vakspecialist is richtinggevend voor de organisatie. De termen ‘leiderschap’ en ‘talent’ refereren niet langer enkel naar managers (Van der Ploeg et. al., 2012).

Het onderzoeken van de MD Paradox binnen Achmea is relevant in het kader van SD. Door het verkennen van de succes- en mislukkingverhalen van de overstap van specialist naar manager, kan in beeld worden gebracht hoe Achmea verantwoord kan omgaan met de doorgroei van specialisten.

Hiernaast is een speerpunt van P&O de duurzame inzetbaarheid (DI) van de medewerker. DI gaat volgens Achmea over het vermogen om *langer, gezond, met plezier* en *productief* te werken. Dit kan zowel binnen als buiten Achmea. (Achmea, Voorstel aanpak speerpunt DI en Flexibiliteit, 2012). Het streven naar DI komt allereerst voort uit de dynamiek van de moderne tijd, gekenmerkt door voortdurende organisatieverandering en carrièerverschuiving. Het traditionele carrièreperspectief van *life-long employancy*, waarin medewerkers een statisch, verticaal en intern carrièrepad belopen, is onhoudbaar geworden. Hiervoor in de plaats komt *life-long employability*, waarin de continue inzetbaarheid van medewerkers in verschillende functierollen en organisaties centraal staat. Het individu heeft hier baat bij, aangezien zijn inzetbaarheid zijn positie op de arbeidsmarkt waarborgt. Ook organisaties streven onder het mom van flexibiliteit van de organisatie naar een duurzaam inzetbare werkvloer. De vraag om DI wordt verder gegenereerd door maatschappelijke ontwikkelingen als de vergrijzende arbeidsmarkt, de stijgende leeftijdsverwachting en het langer doorwerken (Leisink, 2005). Een duurzaam inzetbare beroepsbevolking leidt tot een hogere arbeidsparticipatie en het betaalbaar houden van sociale zekerheidsvoorzieningen, e.g. gezondheidszorg, WW en AOW.

Een belangrijk en aan DI gerelateerd concept in dit onderzoek is de loopbaanoverstap. In dit onderzoek wordt verkend hoe crossfunctionele loopbaantransities tussen het management en vakspecialisme worden ervaren. In principe impliceert zo'n stap meer DI, want het behelst het opdoen van ervaringen, kennis en vaardigheden in een nieuw functiedomein. Dit resulteert in een *breder* inzetbaarheid en daarmee een sterkere arbeidsmarktpositie. Echter, wanneer de MD Paradox optreedt, lijkt de overstap van professional naar manager niet in meer DI te resulteren. Het matige functioneren van de overgestapte manager doet namelijk af aan het productiviteitsaspect van zijn inzetbaarheid. Vanuit het thema van DI is het onderzoeken van de MD Paradox daarom van belang.

Enkele opmerkingen vooraf

Om enige stijl- en begripsverwarringen te voorkomen, gelden nog de volgende opmerkingen:

- Een specialist wordt in dit onderzoek opgevat als iemand met HBO/WO-niveau, die een functie uitvoert waarbij de kenniscomponent in relatie tot één specifiek vakgebied centraal staat. Het betreft geen managementfunctie.
- Een manager is in dit onderzoek iemand die hiërarchische verantwoordelijkheid draagt voor een specifiek team en zich bezighoudt met de directe, dan wel indirecte aansturing daarvan.
- De werkbeleving in algemene zin wordt opgevat als de gevoelens (emotioneel niveau) en gedachten (cognitief niveau) die mensen hebben in relatie tot hun werkend leven.
- In de terminologie van 'overgestapte managers en specialisten' geldt dat:
 - Dit staat kort geschreven voor 'overgestapte managers en overgestapte specialisten'.
 - De functietoewijzing verwijst naar de tegenwoordige tijd: een 'overgestapte manager' is *op dit moment* manager en een 'overgestapte specialist' is *nu* specialist.
 - Als synoniemen worden ook wel 'gesprongen' of 'nieuwe' managers en specialisten gebruikt. Tevens is een 'ex-manager' hetzelfde als een 'overgestapte specialist' en een 'ex-specialist' hetzelfde als een 'overgestapte manager'.
- Waar in persoonlijke verwijzingen een mannelijke 'hij'-vorm wordt gebezigd, geldt dat dit evengoed een 'zij' kan zijn.

In de veldoriëntatie is de onderzoeker vaak gestuit op het verhaal van de MD Paradox. Echter, binnen Achmea bestaan er naast deze mislukkinganekdotes evengoed succesverhalen. Vanuit sommige bedrijfsonderdelen binnen Achmea wordt zelfs sterker gestuurd op het doorgroeien van specialist tot teamleider. Ook voor Achmea geldt hierom dat een verdiepend onderzoek naar de loopbaanbeleving van overgestapte specialisten en managers van waarde is. Zo kan kennis worden gegenereerd ten aanzien van het 'wat' en 'waarom' van de ervaring van crossfunctionele loopbaanbewegingen binnen Achmea. Deze kennis vormt een handvat om het doorgroeien van medewerkers optimaal in te richten, met aandacht voor behoud van vakmanschap en (duurzame) inzetbaarheid.

Leeswijzer

In dit onderzoeksrapport wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Om hiertoe te komen worden eerst in het theoretisch kader de belangrijkste theoretische concepten, invalshoeken en bijbehorende verwachtingen benoemd. Vervolgens wordt in de methodische verantwoording uiteengezet welke onderzoeksbenadering en –methode is gehanteerd. Daarna worden de analyses van de onderzoeksdata gerapporteerd. In de conclusie worden hiervan de belangrijkste resultaten opgesomd. Tenslotte worden in de discussie theoretische implicaties, praktische implicaties in relatie tot organisatiebeleid van Achmea, mogelijkheden voor vervolgonderzoek en punten van reflectie genoemd.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk biedt een theoretisch handvat voor de analyse van en reflectie op de veldgegevens. Hierin worden vier belangrijke concepten in dit onderzoek vanuit een theoretische invalshoek besproken, namelijk *flow*, *bevlogenheid*, *persoon-werk en persoon-organisatie afstemming*. Samen vormen zij de theoretische bouwstenen, waarmee de werkbeleving van de respondenten wordt verkend.

Het doel van dit theoretisch kader is om te onderzoeken wat een waardevolle theoretische invulling van het concept *werkbeleving* is en hoe deze invulling vervolgens kan worden gerelateerd aan de specifieke thematiek in dit onderzoek, i.e. overgestapte eerstelijnsmanagers en specialisten in een kennisintensieve organisatie als Achmea. De bedoeling van dit theoretisch kader komt naar voren in de volgende richtinggevende vraag:

Richtinggevende vraag:

Hoe kan de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten worden geconceptualiseerd in het licht van de onderzoeksthematiek en welke verwachtingen kunnen op basis hiervan worden gesteld?

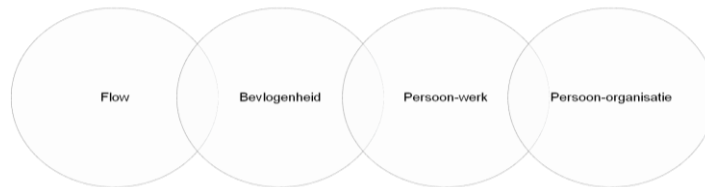
Werkbeleving is een breed begrip, dat gaat over de wijze waarop mensen hun werk beleven. In dit onderzoek wordt het begrip deels vanuit een *positief psychologische* invalshoek benaderd, op basis van de concepten van *flow* en *bevlogenheid*. De werkbeleving van overgestapte managers en specialisten is vanuit deze benadering vooralsnog weinig onderzocht. Het verder onderzoeken hiervan is echter relevant voor een organisatie die een positieve werkbeleving van haar managers en specialisten ambieert. Dit lijkt zeer nastrevenswaardig aangezien de positieve beleving een positief effect heeft op de gezondheid en arbeidsprestaties van medewerkers (Kodden & Blomme, 2012). Daarnaast zet Fredrickson's (2004) *broaden-and-build theory* uiteen dat het ervaren van positieve emoties niet alleen fijn is op het moment zelf, maar ook bijdraagt aan de optimale ervaring en vitaliteit in de toekomst:

'The theory, together with the research reviewed here, suggests that positive emotions: (i) broaden people's attention and thinking; (ii) undo lingering negative emotional arousal; (iii) fuel psychological resilience; (iv) build consequential personal resources; (v) trigger upward spirals towards greater well-being in the future; and (vi) seed human flourishing. The theory also carries an important prescriptive message. People should cultivate positive emotions in their own lives and in the lives of those around them, not just because doing so makes them feel good in the moment, but also because doing so transforms people for the better and sets them on paths toward flourishing and healthy longevity.' (Fredrickson, 2004; p.1375)

Naast deze twee concepten worden ook *persoon-werk fit* en *persoon-organisatie fit* als kenmerken van de werkbeleving geïncorporeerd, verwijzend naar de afstemming tussen de persoon en zijn werk en de organisatie (Kristof, 1996). De persoon-werk fit is met het oog op dit onderzoek relevant, omdat de werkbeleving van de persoon wordt afgezet tegenover zijn crossfunctionele loopbaanverleden. Hierbij wordt nagegaan in hoeverre hij *verenigbaarheid* ervaart met een manager- of specialistenrol. Aangezien het werk altijd plaatsvindt binnen een zekere organisatiecontext, is het aannemelijk dat ook organisatiekenmerken van invloed zijn op de werkbeleving. Daarom wordt de persoon-organisatie afstemming als laatste gebruikt als kenmerk van werkbeleving.

Hoewel de werkbeleving grotendeels positief psychologisch wordt ingekaderd, is deze conceptualisatie ook toereikend om de negatieve beleving van mensen te tonen. De afstemming tussen persoon en werk of organisatie kan immers zowel positief als negatief worden beleefd. Daarnaast kan de tegenhanger van de positieve beleving vaak als een negatieve beleving worden beschouwd. Ter illustratie: het verschijnsel van burn-out is de antipool van bevlogenheid (Schaufeli et. al., 2009)

In het kort: de vier concepten van flow, bevoegenheid, persoon-werk en persoon-organisatie afstemming vormen een veelomvattende conceptualisatie van de werkbeleving. Hierin zit het positieve én het negatieve in de beleving besloten, tevens gerelateerd aan de afstemming met de functie en organisatie. De concepten worden nu afzonderlijk uitgewerkt, vervolgens aan elkaar gerelateerd en beschreven in het licht van de onderzoekscontext. Daarbij zullen enkele inzichten worden besproken uit een aantal eerdere studies naar nieuwe managers in de medische en technische sector.



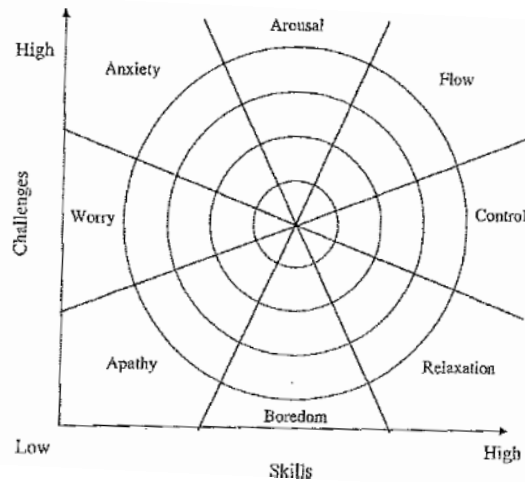
Figuur | Vier theoretische specificaties van de werkbeleving

2.1. Flow

Het begrip ‘flow’ is in de jaren zestig bedacht en uitgewerkt door de Russische psycholoog Czikszenmihalyi (Czikszenmihalyi & Nakamura, 2005) en komt voort uit de wetenschappelijke discipline van de positieve psychologie, waarin in plaats van negatieve mentale toestanden (e.g. stress, angst) onderzoek wordt gedaan naar positieve mentale toestanden (e.g. flow, bevoegenheid, geluk). De aanleiding voor het onderzoeken van dit begrip ontstond toen Czikszenmihalyi zich oriënteerde op kunstenaars, die in een staat van volledige concentratie hun schilderactiviteiten verrichtten en naderhand weinig aandacht meer hadden voor het gemaakte werk. Blijkbaar waren deze kunstenaars niet geïnteresseerd in het eindresultaat, maar meer in de activiteit van het schilderen zelf, i.e. een *autotelische* activiteit. Dit verschijnsel en haar subjectieve fenomenologie probeerde de Russische psycholoog te begrijpen en te vatten in het flow-concept. Flow duidt op een mentale toestand, waarbij een individu vrijwel zonder moeite en in hoge staat van concentratie een activiteit uitvoert, waarbij een juiste balans bestaat tussen wat de persoon kan en wat de activiteit vraagt. Kenmerken van de flow-ervaring zijn intense concentratie, verlies van reflectief zelfbewustzijn, samensmelten van actie en bewustzijn, gevoel van controle, verstoord tijdsbesef en een gevoel van intrinsieke beloning. Als conditie voor flow geldt het uitgedaagd worden tot op de grens van de eigen bekwaamheid in het uitvoeren van een activiteit. Hierbij moet het formuleren van heldere en dichtbijgelegen doelstellingen en het geven van onmiddellijke feedback in relatie tot de voortgang van een activiteit plaatsvinden.

Een belangrijke vereiste om in de flow te zijn en te blijven, is het vinden van de fragiele balans tussen de capaciteiten van het individu en de behoeftes van de activiteit. Flow kan ontstaan wanneer een individu constant uitgedaagd wordt, maar wel zodanig dat hij capabel genoeg is om met de situatie om te gaan. Wanneer in de perceptie de balans echter overslaat richting een te moeilijke of juist te makkelijke uitdaging, maakt de flow-toestand plaats voor andere toestanden, e.g. angst in het geval van overbenutting en verveling in het geval van onderbenutting. Wanneer er zowel weinig uitdaging als weinig bekwaamheid is, belandt de persoon in een toestand van apathie. Dit is zichtbaar in het figuur hieronder:





Figuur | Flowmodel (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005; p. 95)

Flow tijdens het werk

Wellicht in tegenstelling tot het alledaagse denken, toont onderzoek dat flow vaker wordt ervaren in het werkend leven van mensen, dan in de vrije tijd. Het is daarom niet vreemd dat Bakker (2005) de studie naar flow heeft uitgebreid met de toevoeging van het concept van *flow at work*, ofwel ‘flow tijdens het werk’.¹ Dit wijst op een kortdurende piekervaring tijdens het werk, die wordt gekenmerkt door:

- *Absorptie*: een staat van totale concentratie en opgaan in het werk;
- *Plezier in het werk*: het naar de zin hebben in het werk en met plezier functioneren;
- *Intrinsieke motivatie*: het werk uitvoeren omwille van de werkactiviteit zelf en daarin plezier te ervaren, dat inherent is aan de activiteit zelf.

Uit onderzoek van Bakker (2005) blijkt dat hulpbronnen in het werk kunnen bijdragen aan de ervaring van flow. Hulpbronnen in het werk zijn fysieke, sociale of organisatiegebonden aspecten van een functie, die de eisen aan het werk verminderen, bijdragen aan het bereiken van doelen in het werk en persoonlijke ontwikkeling stimuleren (Salanova et. al., 2006) Specifiek zijn het hulpbronnen vanuit de organisatie, die als belangrijke antecedenten voor werkgerelateerde flow gelden. Als voorbeelden worden autonomie, steun vanuit de omgeving, coaching en feedback genoemd.

2.2. Bevlogenheid

Bevlogenheid, in het Engels *work engagement*, is een relatief nieuw positief psychologisch concept dat wijst op een affectieve toestand, waarin iemand ‘in zijn kracht zit’, toegewijd is aan zijn vak en daarin op kan gaan. De bevlogen medewerker haalt veel energie uit zijn werk en identificeert zich sterk met zijn functie (Bakker et. al., 2008). De drie componenten van bevlogenheid zijn:

- *Kracht*: hoog energieniveau, mentale veerkracht en bereidheid tot inspanning;
- *Toewijding*: sterke betrokkenheid in het werk, gevoel van betekenisvol zijn, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging;
- *Absorptie*: volledige concentratie in het werk en daar moeilijk van kunnen loskoppelen.

Schaufeli (2011) geeft aan dat bevlogenheid een positief effect heeft op de prestaties en betrokkenheid van de werknemers. Ook verhoudt het zich positief tot extra-rol gedrag en ten slotte tot het welzijn van

¹ Omdat dit onderzoek gaat over de beleving van respondenten in relatie tot hun werkende leven, wordt in dit onderzoek niet het algemene concept van flow, maar het concept van flow tijdens het werk onderzocht. Wanneer vanaf nu over flow wordt gepraat, wordt dit hoofdzakelijk gedaan vanuit de context van het werkende leven van mensen.

de persoon: de bevlogen werknemer heeft minder psychosomatische klachten, ervaart minder stress en is vrolijker. Siskens (2012) bevestigt dit met harde procentuele resultaten: de productiviteit van de bevlogen medewerker is 18% hoger, zijn rendement 12% hoger, het aantal ongelukjes 60% minder en zijn verzuim 33% minder. Gezien de positieve effecten van bevlogenheid valt er dus veel te winnen voor organisaties in het bevorderen ervan. Zeker aangezien alle medewerkers in principe een bevlogen start maken in de loopbaan, maar dat nu slechts 20% van personen in organisaties als bevlogen kan worden getypeerd (Siskens, 2012). En omgekeerd: 80% van de mensen op de werkvloer is minder tot ronduit onbevlogen.

Een belangrijke faciliterende voorwaarde voor bevlogenheid wordt volgens Bakker et. al. (2008) gevormd door hulpbronnen in het werk, e.g. feedback, zelfstandigheid, sociale steun van collega's en leidinggevende en ontwikkelingsmogelijkheden. Bakker et. al. (2008) geven hiernaast aan dat wanneer medewerkers met hoge eisen aan het werk worden geconfronteerd, het motiverende potentieel van de wél aanwezige hulpbronnen in het werk groeit.

Een tweede verklarende factor voor bevlogenheid zijn persoonlijke hulpbronnen, i.e. zelfbeoordelingen van veerkracht en het gevoel de omgeving succesvol te kunnen controleren en beïnvloeden (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; in Bakker et. al., 2008). Deze affirmatieve zelfinschattingen zijn voorspellend voor het stellen van doelen, motivatie, prestatie en tevredenheid met het werk en leven. Bakker et. al. (2008) noemen een aantal specifieke persoonlijke hulpbronnen, die een sterke impact op de bevlogenheid hebben. Ten eerste is dit *self-efficacy*, i.e. de overtuiging om succesvol om te kunnen gaan met eisen vanuit de omgeving. Ten tweede, een optimistische levenshouding. Ten derde, *organizational-based self-esteem*, ofwel het geloof dat de eigen behoeften kunnen worden bevredigd door het beoefenen van rollen binnen de organisatie. Tenslotte wordt de veerkracht van de medewerker in werksituaties als een antecedent van bevlogenheid bestempeld.

2.3. Persoon-Werk Afstemming

Het concept afstemming duidt in het algemeen op een bepaalde fit, match, overeenkomst tussen een persoon en zijn omgeving, i.e. persoon-omgeving fit (Kristof-Brown et. al., 2005). Er worden vier vormen van persoon-omgeving onderscheiden, namelijk persoon-werk, persoon-organisatie, persoon-team en persoon-leidinggevende fit, die respectievelijk verwijzen naar de afstemming van de persoon met zijn werk, de organisatie, het team en de leidinggevende. Allereerst wordt nu de persoon-werk fit besproken.

Bij de persoon-werk afstemming staat de balans tussen de persoon en zijn werk centraal. Hoe meer de kennis, vaardigheden, gedragingen en motivatie van de persoon afgestemd zijn op de context van het werk, hoe sterker de beleving van persoon-werk fit (Edwards, 2007). Dit heeft effect op de werkbeleving: bij een juiste balans heeft een persoon plezier in het werk en is hij gezond en productief. Bij een 'misfit' ervaart een persoon juist stress, ontevredenheid en vermindert de productie. Hier ligt demotivatie en burn-out op de loer (Schaufeli, 2011). Er worden door Kristof-Brown et. al. (2005) twee typen van persoon-werk fit genoemd:

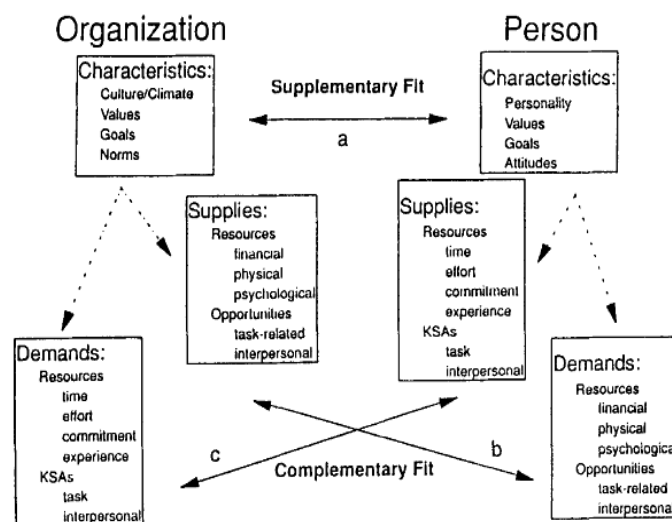
- *Eisen-mogelijkheden fit*: de mogelijkheden (*abilities*) van de persoon in de zin van zijn kennis en vaardigheden zijn afgestemd op de eisen (*demands*) van het werk in de zin van wat de werkcontext vraagt van de persoon;
- *Behoeften-aanbod fit*: de behoeften (*needs*) van de persoon in de zin van zijn attitudes en motivatie zijn afgestemd op het aanbod (*supplies*) van het werk in de zin van de energiebronnen (e.g. autonomie, collegiale steun) die in de werkcontext aanwezig zijn in het beantwoorden van de werknemersbehoeften.

2.4. Persoon-Organisatie Afstemming

Bij de persoon-organisatie fit gaat het over de afstemming tussen de persoon en de werkcontext van de organisatie (Kristof-Brown et. al., 2005). Kristof (1996) onderscheidt meerdere vormen van persoon-organisatie afstemming:

- *Supplementaire fit*: de karakteristieken van de persoon en de organisatie zijn gelijkwaardig;
- *Complementaire fit*: de karakteristieken van de persoon en organisatie zijn aanvullend;
 - *Eisen-mogelijkheden fit*: de persoon is *bekwaam* om organisatiedoelen te bereiken;
 - *Behoeften-aanbod fit*: de *behoeften* van de persoon worden beantwoord door het aanbod van de organisatie.

Kristof (1996) stelt dat deze drie onderscheiden fits veelal los van elkaar worden behandeld, terwijl een integratieve benadering meer toereikend is om de afstemming tussen persoon en organisatie te verklaren. Hiervoor is het hieronder getoonde model opgesteld, waar de drie fits in zijn verwerkt. De organisatie kenmerkt zich in haar cultuur, normen, waarden en doelstellingen. De persoon wordt gekarakteriseerd door zijn persoonlijkheid, waarden, doelstellingen en gedrag. De eensgezindheid tussen deze twee globale karakteristieken bepaalt de mate van supplementaire fit. Hiernaast kunnen ook complementaire persoon-organisatie afstemmingen worden ervaren tussen onderliggende eisen (*demands*) en aanbod (*supplies*) van de persoon en de organisatie.



Figuur | Integratieve blik op persoon-organisatie fit (Kristof, 1996; p. 4)

2.5. Onderlinge relaties

Inzicht in de onderlinge relaties tussen de vier concepten van flow, bevlogenheid, persoon-werk en persoon-organisatie afstemming kan van waarde zijn. Zo ontstaat een begrip van raakvlakken en verschillen tussen de concepten. Het is niet het doel van de onderzoeker om in het beschrijven van de onderlinge relaties tussen de concepten een causale structuur aan te brengen. Deze concepten worden als op zichzelf staande kenmerken van de werkbeleving gezien. Het is echter mogelijk dat ze in bepaalde opzichten met elkaar samenhangen.

Relatie tussen flow en bevlogenheid

De positief psychologische begrippen flow en bevlogenheid zijn in meerdere opzichten gelijk aan elkaar. Mauno et. al. (2006) benoemen dat in beide het element van *absorptie* zit, ofwel het

volledig opgaan in je werk.² Het toewijding-aspect van bevlogenheid heeft daarnaast te maken met het ervaren van *uitdaging* in het werk. Ook in de flow-toestand ervaren mensen een juiste mate aan uitdaging. Een andere overeenkomst is dat het *energieke* gevoel van bevlogenheid lijkt op de aard van de flow-ervaring, waarin inspanning plaatsvindt op een hoog concentratieniveau. Tenslotte, zowel flow als bevlogenheid zijn verbonden met een activiteit die vanuit *intrinsieke* beweegredenen wordt uitgevoerd. Van flow is intrinsieke motivatie immers een constituerend element en Schaufeli (2011) stelt dat de bevlogen medewerker zijn werk met passie uitvoert. Dit wijst op een intrinsieke motivatie voor de taakbeoefening.

Aangezien flow en bevlogenheid sterke gelijkenissen vertonen én om onnodige herhaling te voorkomen, kiest de onderzoeker ervoor om de begrippen niet afzonderlijk van elkaar maar gezamenlijk te beschrijven in de rapportage van het onderzoek. Wanneer iets echter specifiek duidt op het concept van flow of bevlogenheid, wordt dat expliciet benoemd.

Relatie tussen flow, bevlogenheid en persoon-werk afstemming

Er bestaan meerdere raakvlakken tussen flow, bevlogenheid en de persoon-werk fit. In hoofdzaak lijken ze positief aan elkaar gerelateerd. Meer flow en bevlogenheid gaat gepaard met de beleving van een betere persoon-werk fit. Ten eerste impliceert een goede eisen-mogelijkheden fit dat er een adequate uitdaging is in het werk, hetgeen bijdraagt aan de ervaring van flow en bevlogenheid. Daarnaast is het denkbaar dat een goede behoeften-aanbod afstemming wordt ervaren, wanneer een persoon taken kan uitvoeren die hem intrinsiek motiveren. Deze intrinsieke motivatie versterkt tevens de bevlogenheid en flowervaring. Ten derde is het aannemelijk dat wanneer een persoon zich verenigd voelt met zijn werk, hij zich vervolgens meer verbonden met deze functie voelt. Deze verbondenheid kan worden gezien als het toewijding-aspect van bevlogenheid.

Relatie tussen flow, bevlogenheid en persoon-organisatie afstemming

De begrippen van flow, bevlogenheid en de persoon-organisatie afstemming lijken zich positief tot elkaar te verhouden. Een betere match met de organisatiecontext gaat gepaard met meer flow en bevlogenheid. Ten eerste kan dit worden beargumenteerd doordat een goede afstemming aannemelijk leidt tot meer loyaliteit, ofwel toewijding aan het bedrijf. Daarnaast is het plausibel dat het nastreven van psychologisch succes zich verhoudt tot de afstemming met persoon en organisatie. Personen streven naar de ervaring van positief psychologische toestanden en bezitten daaraan gerelateerde behoeftes en eisen. Ze willen bijvoorbeeld graag met plezier en met een goed gevoel naar het werk gaan. Het vervullen of onbeantwoord laten van deze behoeftes door de organisatie is bepalend voor de ervaring van de persoon-organisatie fit, alsook de ervaring van flow en bevlogenheid.

2.6. De werkbeleving in de onderzoekscontext

Er is in de laatste honderd jaar veel onderzoek en theoretiserend werk naar loopbanen en de beleving daarvan gedaan. Het onderzoeksveld is hoofdzakelijk gevormd vanuit de wetenschappelijke discipline van de psychologie. Als subdiscipline hiervan wordt zij ook wel loopbaanpsychologie genoemd. Dit terrein wordt aanvankelijk bepaald door inzichten vanuit de persoonlijkheids-, ontwikkelings-, en arbeids- en organisatiepsychologie. Tegenwoordig spelen echter steeds meer interdisciplinaire benaderingen een rol, e.g. de hoofddiscipline in dit onderzoek: Strategisch Human Resource

² Een belangrijk verschil is echter dat de absorptie in flow duidt op een *piekervaring*, terwijl de absorptie in bevlogenheid meer in de richting van een stabiele en langdurige geestelijke toestand (Hallberg & Schaufeli, 2006).

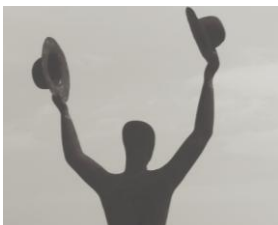
Management (Paffen, 1991).

In deze paragraaf wordt de werkbeleving in de onderzoekscontext beschreven, i.e. de nieuwe managers en specialisten in een kennisintensieve organisatie. Hierbij worden enkele eerdere studies aangehaald over de beleving van de crossfunctionele loopbaanbeweging van nieuwe managers in de medische en technische sector.

Werkbeleving van overgestapte managers

Er is tot nu toe weinig onderzoek gedaan naar de werkbeleving van overgestapte managers. Eén van de uitzonderingen is McConnell (2002), die een studie heeft gedaan naar het werkende leven van de nieuwe manager in de gezondheidszorgsector. Deze manager is vanuit een klinisch specialistische rol in het management gegaan. Zijn managementschap kent een bepaalde dualiteit. Enerzijds heeft hij een ‘specialistische hoed’ (*technical hat*) op, waarbij hij zich met vakinhoudelijke, functioneel-technische vraagstukken bezighoudt. Deze rol van de manager is relatief sterk ontwikkeld. Anderzijds heeft hij de ‘generalistische hoed’ (*management hat*) op, waarbij hij generieke managementvraagstukken oplost.

De beleving van het managementschap en de verschillende hoeden wordt volgens McConnell (2002) sterk bepaald door de mate van vertrouwdheid en comfort die hij daarin ervaart. Hoe meer expertise iemand heeft in een activiteit, hoe meer hij geneigd is de activiteit positief te beleven. Doordat de overgestapte managers het meest vertrouwd zijn in hun vakinhoudelijke rol, is het opzetten van de specialistische hoed iets wat ze positief beleven. Daarentegen zijn ze minder vertrouwd met en bekwaam in de managementtaak. De aan de generalistische hoed gerelateerde aspecten van het managementschap vormen dan ook een bron van frustratie, irritatie en negativiteit. Het zijn in hun perceptie onbelangrijke taken, die afleiden van het ‘echte’ vakinhoudelijk gerelateerde managementwerk. De manager ervaart weinig behoefte en toewijding voor het aannemen van de generalistische rol. Zijn bevoegenheid en persoon-werk afstemming is hierin gering.



Figuur | De twee hoeden

‘The manager is feeling the pinch of the management hat, reacting out of frustration and insecurity and taking refuge under the technical hat. Those processes that can be described as generic to management (...) appear as somewhat mysterious, not completely understood activities that come to be regarded as elements of interference rather than the vital elements of management they actually are. The disciplinary problems, other people problems, and in general all those “nagging little problems” likewise are seen as annoyances rather than as legitimate obstacles to be overcome in the process of getting things done through people.’ (McConnell, 2002; p. 5)

De overgestapte manager blijft in zijn nieuwe rol vasthouden aan zijn oorspronkelijke werkidentiteit als specialist. Hij ondergaat geen *transformatie* naar een identiteit van ‘de manager’, waardoor zijn binding en beleving met alles wat met dat laatste te maken heeft geëvalueerd wordt.

‘Some professionals who take on the management of departments never completely adapt to the dual role of professional and manager and never develop an appropriate balance between the two sides of the role. Their behavior often sums up their attitude: once a specialist, always a specialist. Such persons tend to give the technical side of the role the majority of their interest and attention, their priority treatment, and certainly their favor. Never having become sufficiently comfortable with the management role to enjoy what they are doing, they take refuge in their strengths and minimize the importance of their weaknesses.’ (McConnell, 2002; p. 7)

Doordat de specialistische manager bij voorkeur acteert in een specialistische rol, ontstaat er een *onbalans* in het opzetten van de specialistische en generalistische hoed. Echter, McConnell (2002) benadrukt dat een succesvolle invulling van het managementschap juist een evenwichtige balans tussen de generalistische en specialistische rol vraagt. Zeker voor eerstelijnsmanagers is het bewaren van een

werkzame balans een cruciaal vraagstuk, aangezien deze managers opereren op het snijvlak van specialistische én generalistische kennis. Tegelijkertijd hebben zij juist veel moeite hebben met het vinden van deze balans. Dit werkt vervolgens op negatieve wijze door op de werkbeleving. Ze beleven een professionele *identiteitscrisis*: ze willen liever acteren als specialist, maar worden in hun managementschap ook geconfronteerd met de noodzaak om als generalist te opereren. Aangezien deze confrontatie niet is afgestemd op de behoeften en bekwaamheden van de manager, ontstaan gevoelens van onrust, irritatie en moeizaamheid.

De werkbeleving van de nieuwe manager karakteriseert zich dus in de confrontatie met verschillende problemen in het werk. Ten eerste is dat de discomfort van de generalistische hoed op zichzelf. Ten tweede ervaart hij ongemak en frustratie door een onbalans in de generalistische en specialistische hoed. Het problematische karakter wordt tenslotte nog vergroot door zijn ‘verdeelde’ rol: hij heeft alle problemen, die een generalistische manager ook heeft, maar houdt zich óók bezig met de problemen van de specialist.

Het problematisch, negatief ervaren managementschap komt volgens McConnell (2002) tot stand door een ‘egobarrière’ voor effectief management. De ego hierin bestaat in de onderschatting van het managementschap. Specialistische managers gaan onterecht uit van een *transference of expertise*, i.e. het expert zijn op één specialistisch vakgebied, impliceert ook het expert zijn in het management (in dat vakgebied). De managers overschatten hierbij de belangrijkheid van hun vakkennis in het succesvol uitvoeren van het managementschap en falen in het herkennen van het managementschap als een op zichzelf staand vakgebied. Dit verklaart ook waarom ze zich onvoldoende *voorbereid* en *georiënteerd* hebben op hun nieuwe functie. Vervolgens worden ze onaangenaam verrast door de brede en andersoortige taken en het blikveld van de manager (Thamhain, 1991). Weinig vanuit het specialisme overgestapte managers doorbreken de egobarrière en blijven daardoor ‘gevangen’ in een wringende managerrol.

Weggeman (2007) en Hill (1994) bevestigen deze problematische beleving van (overgestapte) managers. Weggeman stelt dat de zwaarste taak in moderne kennisintensieve organisaties ligt bij de eerstelijnsmanager, die een groep van specialisten aanstuurt. Dit komt omdat de teammanager zowel verstand van de vakinhoud, als van het management dient te hebben om succesvol te functioneren. Immers, hij moet een sparringpartner van de professionals zijn om hen te begrijpen en goed te kunnen aansturen. Ook moet hij een gesprekspartner zijn binnen hogere managementkringen, om zijn team goed te vertegenwoordigen. De zwaarte van de functie heeft een sterk negatieve impact op het functioneren en welbevinden:

‘Nergens in de kennisintensieve organisatie is het afbreukrisico, de rolambigüiteit, de workload en de kans op stress en burn-out zo groot als op het niveau van de eerstelijnsmanager.’ (Weggeman, 2007; p.87)

‘De odyssee van individueel medewerker tot manager verloopt echte dikwijls moeizaam en is vol griezilverhalen over veelbelovende carrières die onderweg verschrompelden. (...) Het managementniveau vlak boven de basis levert in iedere organisatie het vaakst de rapporten op over onbekwaamheid, afknappen en excessief verloop.’ (Hill, 1994; p.10)

Behalve onderzoek naar de werkbeleving van overgestapte managers in het algemeen, is er ook onderzoek verricht naar de beleving van het crossfunctionele overgangsproces van specialist naar manager (Howard, 2003; Hill, 1994; Paffen, 1996; Cremers & Nieuwenhuis 2011). Hierin wordt duidelijk dat het om een ingrijpend psychologisch proces gaat. In tegenstelling tot bij McConnell (2002) is er hier wél sprake van een *transformatie* in identiteit.





Figuur | De 'metamorfose' van de manager

'Manager worden betekent een diepgaande psychologische aanpassing. Hill spreekt bij voorkeur over een transformatie: het gaat erom te leren denken, voelen en waarderen als manager in plaats van specialist. De overgang is niet een kleine bijsturing maar een drastische koerswijziging van de loopbaan.' (Paffen, 1996; p.23)

Watson & Harris (1999) beschouwen het worden van leidinggevende en het aanleren van die rol als een proces waarin de nieuwe manager geleidelijk aan 'tevoorschijn komt': *The Emergent Manager*. De wijze waarop dit proces zich voltrekt, is in sterke mate afhankelijk de persoonlijke context van de manager in wording. Zijn persoonlijke geschiedenis en zelfbeeld zijn van grote invloed op de transitie, niet in het minste geval doordat het managen geen heldere, duidelijk afgebakende activiteit is, maar juist complex en veelzijdig. In het 'tevoorschijn komen' van de nieuwe leidinggevende bestaat een grote speelruimte voor de *persoon* achter de manager.

'Our main argument is that the process of how people enter managerial work and 'learn to manage' has to be understood in the light of the individual's life, identity and biography as a whole. Because management is not a clear cut occupation with either an established body of knowledge and operating principles or a clearly specified set of tasks of the type which we might expect to see in other parts of a society's occupational division of labour, we have a difficulty when it comes to understanding how people make the 'transition' into managerial work and how they learn and develop (or are 'developed') when in a managerial post. This is used, in part, simply to recognize that there is no obvious point at which one suddenly 'becomes' a manager and that even when the individual accepts the status or role of manager they will inevitably continue to learn about managing and will go on through their career to modify or develop their understandings and practices (Watson & Harris, 1999; p. 238)

Het crossfunctionele overgangsproces dient in het kader van *The Emergent Manager* dan ook te worden gezien als een verschuiving in de werkidentiteit van de persoon. Zijn specialistische zelfbeeld transformeert langzaam tot een managerial zelfbeeld (dat ook daarna verder blijft schuiven) Hiervoor moet de nieuwe manager zich volgens Paffen (1996, p.23) op vier nieuwe taken richten:

- Leren kennen van verwachtingen aan de rol van manager;
- Ontwikkelen competentie in interpersoonlijk oordelen;
- Verwerven van brede en diepgaande zelfkennis;
- Leren omgaan met stress en emoties.

De transitie van manager naar specialist is een lastige (Howard, 2003). De ingrijpendheid en diepgang van de crossfunctionele overgang gaat vergezeld van een negatieve beleving van stress, onrust en belasting. Het is een moeizaam proces van leren door ervaring, met vallen en opstaan. Watson & Harris (1999) introduceren de metafoer van de nieuwe manager die moet 'leren zwemmen'. De beginperiode is een kwestie van 'zinken of het blijven drijven'. Zowel op intellectueel als emotioneel niveau is de nieuwe manager zwaar belast en in het eerste jaar blijft een gevoel van vooruitgang en beheersing van het vak uit. Pas na één of twee jaar is de werkidentiteit dermate verschoven en is een dusdanig begrip van het managersbestaan ontwikkeld, dat de nieuwe manager zijn taken overwegend succesvol en zonder al te veel moeite kan uitoefenen (Paffen, 1996).

Werkbeleving van overgestapte specialisten

Er is weinig onderzoek gedaan naar de werkbeleving van managers die een crossfunctionele sprong naar het specialisme hebben gemaakt. Dit onderzoek vormt daarmee een beginnende stap in het ontdekken van dit kennisgebied. Omdat er nog niet genoeg specifieke kennis over overgestapte specialisten is verzameld, formuleert de onderzoeker geen verwachtingen hierover. Deze verwachtingen kunnen immers nog onvoldoende gefundeerd worden.

2.7. Verwachting

Op basis van wat in theoretisch kader is besproken, kan een verwachting voor de categorie van overgestapte managers worden gebaseerd. Deze verwachting is een bevestiging van de aanleiding van dit onderzoek.

Aanleiding en verwachting:

Wanneer een specialist manager wordt, ben je een bevlogen specialist kwijt en een onbevlogen manager rijker.

Eerstelijnsmanagers in een kennisintensieve organisatie als Achmea hebben de meeste kans op het ervaren van grote werkdruk, stress en burn-out (negatieve tegenhanger van bevlogenheid) (Weggeman, 2007). Daarnaast is het crossfunctionele overgangsproces van specialist naar manager een langdurig, zwaar en emotioneel belastend proces (Paffen, 1996). Bovendien bestaat een tendens dat medewerkers in de loop der werkjaren hun bevlogenheid verliezen. Slechts 20% van personen in organisaties kan als bevlogen worden geclassificeerd, terwijl de meeste medewerkers bevlogen zijn gestart (Siskens, 2012). De onderzoeker verwacht hierdoor dat overgestapte managers relatief minder flow en bevlogenheid zullen ervaren.

Nieuwe managers bouwen vaak een tegenzin op voor generalistische managementtaken. Daarnaast ervaren ze een werkidentiteitscrisis, waarin ze moeite hebben om hun specialisme 'los te laten' (McConnell, 2002). De onderzoeker verwacht dat dit een negatieve invloed heeft op de afstemming op het werk.

Kortom: de verwachting is dat de stap van specialist naar manager een vermindering in de ervaring van flow, bevlogenheid en persoon-werk fit betekent.



3. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk staat de gehanteerde onderzoeksmethode centraal. Allereerst wordt de kwalitatieve onderzoeksmethode besproken, gevolgd door een behandeling van de rol van de literatuurstudie en de selectie en aard van de onderzoeksgroep. Als voorlaatste wordt het gebruik van het semi-gestructureerde interview als onderzoeksinstrument bediscussieerd. De methodesectie eindigt met een bespreking van het analyseproces van de empirische bevindingen.

3.1. Kwalitatief onderzoek

Boeije (2005) bespreekt drie algemene kenmerken van kwalitatief onderzoek. Het heeft van doen met (1) de *betekenisgeving* en gedragsvorming van mensen ten opzichte van hun sociale omgeving, (2) het gebruik van methoden die ingaan op het onderwerp vanuit de *leefwereld* van de onderzochte personen en (3) de doelstelling om het onderzoeksonderwerp te *beschrijven* en eventueel te *verklaren*.

Deze kenmerken komen terug in de aard van dit onderzoek. Ten eerste, het uitgangspunt van dit onderzoek is de innerlijke belevingswereld van overgestapte managers en specialisten. Hoe ervaren zij hun werk en loopbaan? Overeenkomstig de interpretatieve onderzoeksbenadering is het idee dat deze mensen in een sociale setting de werkelijkheid creëren, door betekenis en gedrag aan situaties toe te kennen. De onderzoeker probeert ten tweede deze betekenissen en gedragingen te verkennen, door een *emic perspective* te hanteren (Boeije, 2005). Dit houdt in dat de onderzoeker binnentreedt in de alledaagse leefwereld van de onderzochte personen. Vanuit daar verzamelt en structureert hij relevante informatie om zo een inzichtelijke reconstructie te vormen van die leefwereld. Ten derde, de doelstelling in dit onderzoek is behalve het *beschrijven*, óók het *verklaren* van de ervaringen van specialisten en managers. Dit laatste richtpunt ligt in het zoeken naar onderliggende omstandigheden die van invloed zijn op de werkbeleving. Door zowel op het ‘wat’ als het ‘waarom’ van verschijnselen in het onderzoeksveld in te gaan, draagt de onderzoeker bij aan brede kennisvorming.

Kwalitatief onderzoek wordt hiernaast gekarakteriseerd door een flexibele, open onderzoeksprocedure. Tijdens het onderzoek wordt rekening gehouden met veranderingen binnen het veld. Ook kunnen tussentijdse resultaten van de analyse van verzamelde onderzoeksgegevens bepalend zijn voor de verdere uitvoering van het onderzoek. Relevante inzichten die tijdens de procedure worden verzameld, kunnen ertoe leiden dat de onderzoeker zich op nieuwe aspecten in het onderzoeksveld richt, andere onderzoeksvragen stelt, zijn literatuurstudie aanpast etc. Deze flexibiliteit is benodigd om adequaat in te kunnen spelen op dat wat in het onderzoeksveld leeft. Hoewel het de validiteit van de gegevens vergroot, komt de flexibiliteit niet per se ten goede van de betrouwbaarheid. De geïmproviseerde en onvoorspelbare aard van de procedure maakt het immers lastig om de handelingen van de onderzoeker en zijn beweegredenen daarachter na te gaan. Een transparante procedure is echter wel een belangrijke eis voor wetenschappelijk onderzoek (Boeije, 2005).

De keuze voor een kwalitatieve benadering ligt ook besloten in de contextuele focus in de onderzoeksvraag. De werkbeleving van overgestapte managers en specialisten wordt namelijk bevraagd vanuit een *unieke* context. Allereerst is dit de context van een specifieke organisatie, namelijk de Nederlandse verzekeraar Achmea. Maar ook de specifieke functie, de plek binnen de organisatie en het persoonlijke loopbaanverleden kunnen van invloed zijn op de werkbeleving. Deze omstandigheden vormen tezamen een *bijzondere* situatie. Door vanuit het kwalitatieve gedachtegoed de verschillende betekenissen in uitgebreide beschrijvingen te vatten, kan op gepaste wijze aan deze lokale aspecten tegemoet worden gekomen (Boeije, 2005).

Er is in de organisatiepsychologie en bestuurs- en organisatiewetenschappen weinig onderzoek

gedaan naar het onderzoeksveld van de werkbeleving van overgestapte specialisten en managers. Dit onderzoek is daarmee *exploratief* van aard. Een kwalitatieve onderzoeksbenadering biedt de onderzoeker de kans om op flexibele wijze het onderzoeksveld te verkennen en grondig in te gaan op gedetailleerde beschrijvingen van onderzochte personen. Vanuit een *emic perspective* kan een eerste stap in het inventariseren van opvattingen in het onderzoeksveld worden gemaakt.

3.2. De positie van de literatuurstudie

Binnen kwalitatief onderzoek wordt veelvuldig aandacht besteed aan de rol, die literatuur speelt in de onderzoeksvoorbereiding en –uitvoering. De vorming van het theoretisch kader *vooraf* is enigszins in strijd met de open onderzoeksbenadering, waarin met een ‘frisse’ blik naar het onderzoeksveld wordt gekeken. Toch vormt theoretisch onderzoek een belangrijke bron in het vormen van een probleemstelling en onderzoeksopzet.

‘Literatuuronderzoek plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht facetten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, reikt begrippen aan, kan vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maken, laat zien welke antwoorden er al op vragen bestaan, enzovoort.’ (Boeije, 2005; p.46-47)

De literatuurstudie heeft binnen dit onderzoeksproces een dubbele rol: als oriënterend en richtinggevend handvat vóór de analyse en als theoretische ‘spiegel’ daarna. Wat de rol vooraf betreft, heeft de onderzoeker, met het oog op de accumulatie van wetenschappelijke kennis, zijn probleemstelling afgezet tegenover eerdere studies naar overgestapte specialisten en managers. Zodoende is het mogelijk om een wetenschappelijk relevante probleemstelling te formuleren. De onderzoeker heeft ook vooraf aan de empirieverzameling een aantal theoretische begrippen behandeld in de context van het onderzoek.

De literatuurstudie is bewust klein gehouden door de onderzoeker, aangezien er nog weinig onderzoek bestaat naar de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten. Het is daarom nog onduidelijk welke theorieën relevant kunnen zijn in het verklaren van de onderzoeksresultaten. De methode van dit onderzoek is *analytisch inductief*, i.e. de onderzoeker laat zich in het begin hoofdzakelijk leiden door de veldgegevens. Dit draagt bij aan de ‘open’ en ‘lege’ onderzoeksbenadering in kwalitatief onderzoek, waarin kennis en verwachtingen uit de literatuurstudie slechts een minimale rol spelen (Boeije, 2005).

Na de fase van het beschrijven en analyseren van de empirie, wordt in hoofdstuk 6 besproken welke theorieën waardevol zijn in het licht van de onderzoeksgegevens. De empirie wordt hier geïnterpreteerd tegen de achtergrond van bestaand onderzoek. De empirische gegevens hebben hierin nog steeds een aanzienlijke status en vormen belangrijke bouwstenen om theoretische implicaties te formuleren. Deze empiriegestuurde theorievorming wordt ook wel aangeduid als de *gefundeerde theoriebenadering* (Boeije, 2005).

3.3. De onderzoeksgroep

Aangezien de onderzoeksopdracht vanuit Achmea komt, richt de onderzoeker zich op deze organisatie in het samenstellen van de onderzoeksgroep. De gehele onderzoekspopulatie bestaat uit overgestapte managers en specialisten bij Achmea. De onderzoeker heeft hieruit een doelgerichte steekproef getrokken ten aanzien van voor dit onderzoek relevante kenmerken. Met deze doelgerichte selectie beoogt de onderzoeker dat de ‘diverse uitingsvormen’ in een bepaald verschijnsel volledig en accuraat worden gepresenteerd (Boeije, 2005). In de keuze voor onderzoekseenheden probeert de onderzoeker

om een optimale *variatie* te vinden. Deze variatie geldt allereerst voor het loopbaanverleden van de respondenten; zowel overgestapte specialisten als overgestapte managers worden geselecteerd vanuit verschillende afdelingen uit de organisatie. Ook wordt variatie gezocht in de functieaanciënniteit van de respondenten; zowel de ‘spiksplinternieuwe’ als de ‘door en door ervaren’ werknemer wordt benaderd. Tenslotte is uit eerder onderzoek van Hill (1994) de vraag ontstaan om behalve succesverhalen van overgestapte managers, ook nadrukkelijk op zoek te gaan naar de personen die de overstap niet als succes beschouwen en een verminderde werkbeleving ervaren. Zodoende kunnen er beter gegevens over belemmerende factoren voor de overstap worden verzameld. Op basis van gesprekken met personeelsmedewerkers binnen Achmea is de onderzoeksgroep daarom samengesteld op basis van variatie in het criterium van veronderstelde werkbeleving.

In totaal zijn er zestien respondenten geïnterviewd voor dit onderzoek. De respondentengroep bestaat uit zeven overgestapte managers en negen overgestapte specialisten, afkomstig uit uiteenlopende werkgebieden. Dertien respondenten zijn van het mannelijke geslacht. De leeftijd schommelt tussen de dertig en zestig jaar. Bij de managers varieert de functieaanciënniteit van drie maanden tot zes jaar. Bij de specialisten zit dit tussen de nul maanden en drie jaar. De managerfuncties zijn hoofdzakelijk teammanagementfuncties, waarbij direct leiding wordt gegeven aan een team. Eén respondent heeft ook indirect leiding gegeven. In de volgende figuur zijn deze kenmerken van de respondentgroep weergegeven:

Achtergrondkenmerken	Geïnterviewden	
	Overgestapte managers	Overgestapte specialisten
Aantal	7	9
Functieaanciënniteit >2 jaar	3	3
Functiedomeinen	IM&IT, Internal Auditing Risk & Compliance Business Control	IM&IT Internal Auditing Risk & compliance P&O Schadebehandeling Strategie & Ontwikkeling
Leeftijd	30-40 jaar: 4 40-50 jaar: 2 50-60 jaar: 1	30-40 jaar: 3 40-50 jaar: 3 50-60 jaar: 3
Geslacht	5 mannen, 2 vrouwen	8 mannen, 1 vrouw

Overzicht | De achtergrondkenmerken van de geïnterviewden

Met behulp van informatie van drie sleutelpersonen binnen de organisatie heeft de onderzoeker een namenlijst opgesteld van overgestapte managers en specialisten. Vooraf is informatie over achtergrond- en functiekenmerken opgevraagd om zo veel mogelijk variatie in de respondentengroep te krijgen. Via telefonisch contact zijn vervolgens de respondenten benaderd voor het deelnemen aan het onderzoek.

Er zijn achteraf gezien enkele ‘misfits’ aanwezig in de doelgerichte steekproef. Ten eerste, er was één overgestapte manager, waarvan tijdens het interview bleek dat zij enkele jaren terug al in een managerpositie had gefunctioneerd. Dit betrof naar haar eigen zeggen echter een ‘mini-managerrol’, aangezien ze in deze functie slechts voor twee personen hiërarchisch verantwoordelijk was. Ten tweede bleek één geïnterviewde, die als overgestapte specialist was geselecteerd, in werkelijkheid naar een projectleider rol te zijn overgestapt. Het is gezien het ‘grijze gebied’ tussen specialist en projectleider echter de vraag in hoeverre dit een misfit is. De respondent in kwestie gaf zelf aan deels een specialistische rol te vervullen én daarnaast heeft hij nu geen hiërarchische lijnverantwoordelijkheid meer voor teamgenoten, zoals hij dat als manager wel had. Ten derde is er



één overgestapte specialist geïnterviewd, die al wel was aangenomen voor een nieuwe specialistenrol, maar nog niet *daadwerkelijk* was overgestapt. Hierdoor was het voor de onderzoeker niet mogelijk om naar de actuele werkbeleving van de respondent in zijn nieuwe functie te vragen.

3.4. Het semi-gestructureerde interview

Een veel gebruikte methode van dataverzameling in kwalitatief onderzoek is het interview. Een reden hiervoor is dat *taal* een belangrijk aspect is om de leefwereld van onderzochte personen te leren kennen. Interviews zijn van grote waarde, doordat respondenten hierin in uitgebreide, gedetailleerde en ‘rijke’ beschrijvingen kunnen vertellen over hun levensgebeurtenissen en de betekenis die ze hieraan geven (Boeije, 2005).

In dit onderzoek worden semi-gestructureerde interviews afgenomen. Dit houdt in dat op basis van de veldoriëntatie en literatuurstudie een topiclijst wordt opgesteld. Deze topiclijst is niet dwingend, maar vormt een leidraad voor het interview. Wanneer echter nieuwe en relevante gespreksthema’s tijdens het interview opkomen, heeft de onderzoeker de flexibiliteit om daar verdere aandacht aan te besteden (Van der Velde et. al., 2004). Gezien de verkennende aard van het onderzoek is het mogelijk dat nieuwe onderzoeksthema’s in de interviews naar voren komen. Hierop kan worden ingespeeld via de open onderzoeksprocedure in kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005).

De focus in dit onderzoek ligt op de werkbeleving van specialisten en managers tegen de achtergrond van het loopbaanverleden. Het in kaart brengen van het loopbaanverloop van de respondent is vaak een complexe en gedetailleerde bezigheid gezien het bijzondere karakter van elk specifiek loopbaantraject. Zeker wanneer naast het ‘technische’ loopbaantraject ook de onderliggende verwachtingen, beweegredenen en belevingen worden meegenomen, is het een behoorlijke taak om de loopbaangeschiedenis van de respondent adequaat te beschrijven. Een interview is gelukkigerwijs een goed instrument om dergelijke uitgebreide beschrijvingen van personen te verzamelen.

De onderzoeker heeft er voor gekozen om in het kwalitatieve interview ook aspecten van een *life-history* interview te verwerken (Boeije, 2005). Waar in deze variant het gehele levensverhaal van de onderzochte persoon centraal staat, zal de onderzoeker zich specifiek richten op het loopbaanverloop van de persoon, i.e. de *career-history*. De onderzoeker hanteert hierin een specifieke methode: samen met de respondent stelt hij een *tijdslijn* op, waarin het loopbaanverhaal wordt gevisualiseerd. Hiervoor is gekozen, omdat uit een oriënterend interview is gebleken dat het visualiseren van een individueel loopbaanpad de precisie van de beschrijving ten goede komt.

De interviews worden door de onderzoeker opgenomen met een mobiele recorder-app. Daarnaast worden de opgestelde tijdslijnen in beeld geregistreerd. Het toepassen van beeld- en geluidsregistratie is om meerdere redenen van belang in het waarborgen van de kwaliteit van de gegevens. Door de geluidsregistratie is de onderzoeker in staat om zo dicht en volledig mogelijk bij het letterlijke woordgebruik van respondenten te blijven. Zo kan hij de empirie accuraat beschrijven, vanuit een *emic perspective*. Vanuit praktisch oogpunt kan de onderzoeker zich daarnaast meer concentreren op het interviewen in plaats van noteren (Boeije, 2005). De voorbereiding van de gegevens bestaat vervolgens uit de transcriptie van de gesproken interviews.

De onderzoeker heeft enkele maatregelen getroffen om het betrouwbaarheidsgevoel van de geïnterviewden te waarborgen. Waar mogelijk zijn spreekzalen gereserveerd buiten de gebruikelijke werkomgeving van de respondenten. Ook heeft de onderzoeker vooraf aan het interview nadrukkelijk de anonimiteit van de respondenten benoemd en aangekaart dat hun *beleving* van het werk centraal stond in het interview. Dit stelde hen meer in de gelegenheid om vrijuit te spreken over hun werkbeleving en zowel over hun positieve als negatieve ervaringen te vertellen.

Meerdere respondenten hadden tijdens de interviews geen conceptueel beeld bij het begrip

‘flow’. De subjectieve betekenisgeving van hun flow-ervaring kwam hierdoor minder aan bod. De verwarring komt mogelijk doordat flow tot een ietwat ‘populaire’ spreekterm is verworden, waarvan de precieze betekenis vrij onduidelijk is. Een voorbeeld hiervan:

‘Hoe zit je door deze tijdslijn heen in de flow?’

‘Verklaar je nader, want dat vind ik zo’n populaire uitdrukking. Je moet niet vergeten: ik ben 52. Wat bedoel je precies?’ (Overgestapte specialist 15)

De onderzoeker heeft bij onduidelijkheid telkens de theoretische betekenis van dit concept toegelicht en doorgevraagd op de drie elementen van flow.

De interviews varieerden qua tijd tussen de drie kwartier en anderhalf uur, afgezien van een eerste ongestructureerd oriëntatie-interview van tweeënhalve uur. Doordat in de topiclijst naar diverse onderwerpen werd gevraagd (de huidige werkbeleving, de werkbeleving in het loopbaanverleden, de crossfunctionele overgangperiode etc.) en de tijdsduur van het interview soms aan de korte kant lag, zijn in enkele interviews niet al deze punten even gedetailleerd besproken. Elk onderwerp is telkens ter sprake gekomen, maar de diepgang daarin werd bepaald door de focus die door elke respondent afzonderlijk werd gelegd in het interview. Daarnaast heeft de onderzoeker bij het begrip bevoegenheid vooral doorgevraagd op het kenmerk van vitaliteit en absorptie (opgaan in je werk). Het aspect van toewijding is hierdoor minder aan bod gekomen. Dit had op dit gebied kunnen afdoen aan de onderzoeksvaliditeit, in zoverre dat niet bij alle respondenten in dezelfde mate van detail en volledigheid is doorgevraagd op bepaalde onderwerpen. Echter, uit de praktijk bleek dat veel geïnterviewden tijdens het interview uit zichzelf alsnog het element van toewijding aankaarten.

3.5. De analyse

Wanneer de eerste gegevens zijn verzameld en voorbereid, start de analysefase van het onderzoek. Boeije (2005) geeft aan dat de kernactiviteiten van de analyse van de onderzoeksgegevens neerkomen op *uiteenrafelen* en *structureren*. De uiteenrafeling bestaat uit het fragmenteren en categoriseren van de gegevens. Het toekennen van een bepaalde categorie aan een verzameling van gegevens wordt ook wel coderen genoemd. Gaandeweg de analysefase gaat de onderzoeker na hoe de verschillende codes zich tot elkaar verhouden. Dit betreft de structurering van de gegevens. De onderzoeker analyseert de gegevens met behulp van het programma QSR NVivo 10. Hierin kunnen alle veldgegevens worden geïmporteerd om vervolgens codes te krijgen toegewezen.

De codering van de veldgegevens is in drie verschillende hoofdfases verlopen, gebaseerd op het uitgangspunt waarmee de onderzoeker naar de gegevens keek. Dit waren in chronologische volgorde: het coderen van (1) de beïnvloedende factoren voor de werkbeleving, (2) de werkbeleving vanuit een open benadering en (3) de werkbeleving vanuit een theoretisch benadering.

Voor het bepalen van de invloedsfactoren zijn allereerst de interviewfragmenten op ongestructureerde wijze gecodeerd, i.e. zonder hiërarchische verhoudingen aan te wijzen tussen verschillende codes. Vervolgens is er op basis van deze codering invulling gegeven aan de wijze waarop de verschillende codes zich tot elkaar verhouden. De onderzoeker heeft hoofdthema’s gevormd die het meest sprekend voor de empirie waren. Gaandeweg is een bepaalde thematische structuur van het totaal aan empirie ontstaan. In het begin bestond deze uit elf thema’s, e.g. vrijheid, verandering en samenwerking. Deze zijn later teruggebracht naar vijf thema’s, omdat er overlap bestond tussen sommige thema’s en ze niet allen even bepalend waren. Uiteindelijk zijn dit de vijf beïnvloedende factoren voor de werkbeleving geworden.

Om de empirie op open wijze te kunnen beschrijven, heeft de onderzoeker het materiaal opnieuw gecodeerd, maar ditmaal alleen de fragmenten waarin de geïnterviewden uit zichzelf over

hun werkbeleving vertelden, zonder dat hier een theoretisch geconceptualiseerde vraag aan ten grondslag lag. Hoofdzakelijk de antwoorden op eerste open vraag van ‘Hoe beleef je je werk?’ is hierin meegenomen. Aan deze codes is vervolgens structuur gegeven, aan de hand waarvan de open beschrijving is gerapporteerd.

Voor een theoretische bespreking van de veldgegevens heeft de onderzoeker het materiaal gecodeerd aan de hand van de vier theoretische bouwstenen van flow, bevologenheid, persoon-werk en persoon-organisatie afstemming. Hiervoor heeft de onderzoeker de bestaande codestructuur geherstructureerd in het licht van deze concepten en gekeken welke codes bij welke concepten geschaard kunnen worden. Zo ontstonden er voor persoon-organisatie afstemming het hoofdthema ‘Achmea’ en subthema’s als ‘Keuze voor Achmea’. Bij persoon-werk afstemming zijn twee hoofdthema’s aangemaakt in relatie tot de twee onderzoeksgelateerde functionele domeinen: ‘Het zijn van manager’ en ‘Het zijn van specialist’. Hieronder werden subthema’s gevormd die elementen van het managerschap of specialisme vormden en waar geïnterviewden een bepaalde ervaren persoon-werk fit aan koppelden. Bij flow en bevologenheid is eveneens een codestructuur opgebouwd op basis van twee hoofdthema’s van het bestaan als manager of specialist.

Alle respondenten zijn in het coderingssysteem geclassificeerd met een aantal functie- en achtergrondkenmerken, i.e. categorie overgestapte manager/specialist, leeftijd, geslacht en functieanciënniteit. De onderzoeker kon op basis daarvan analyseren in hoeverre er opmerkelijke verschillen of overeenkomsten bestaan tussen de respondenten per specifieke dimensie.

De onderzoeker heeft in de analyse rekening gehouden met het tijdsperspectief van waaruit respondenten hun werkbeleving kwalificeren. Zo zijn de belevingen van de crossfunctionele *overgangperiode* gescheiden gecodeerd. Voor zowel de overgestapte managers als de overgestapte specialisten is een hoofdcode opgesteld, die gaat over de beleving van de crossfunctionele overgang. Illustraties van subcodes hiervan zijn ‘Sprong in het diepe’ of juist ‘Natuurlijke overgang’. De onderzoeker heeft de respondenten tevens geclassificeerd op hun functieanciënniteit, waardoor de fragmenten konden worden geanalyseerd in het licht van hun werkervaring.

Om de inhoudelijke diversiteit in het veldmateriaal te beschrijven, heeft de onderzoeker een *typologie* ontwikkeld. Het betreft een door de onderzoeker zelfgevormde theorie, die voortvloeit uit de empirie. Deze methode wordt door Boeije (2005) ook wel beschreven als de gefundeerde theoriebenadering (*grounded theory*). In het begin betrof de vorming van de typologie vooral een ongestructureerd en creatief denkproces, waaruit een groot aantal uiteenlopende typen naar voren kwamen, e.g. de boombeklimmer, de kameleon en de moddermanager. Gaandeweg heeft de onderzoeker echter bepaald welke types het meest raken aan de kern van de empirie en wat de meest bepalende dimensie is waar de typologie uit voortvloeit. Dit was de mate van waardering voor of weezin tegen het managerschap (bij de overgestapte managers overlapt dit met de gehanteerde managementstijl). Hieraan zijn vier typen ontleend, waarop een crossfunctionele loopbaanbeweging beleefd wordt.

Na het verzamelen en analyseren van het veldmateriaal, heeft de onderzoeker een referentiebijeenkomst georganiseerd met medewerkers bij Achmea en begeleiders vanuit de eerste en tweede lijn, allen min of meer bekend met de onderzoeksthematiek en de wereld van Achmea. Het doel hiervan was om te kijken in hoeverre zij zich konden herkennen in de voorlopige resultaten en conclusies. Hier heeft de onderzoeker zijn invloedsfactoren en typologieën geïntroduceerd en bij de referenten gevraagd naar de representativiteit hiervan.

Tevens heeft de onderzoeker drie presentaties gehouden over zijn onderzoeksopzet, voorlopige resultaten en conclusies: twee bij de universiteit en één bij de Achmea Academie. Hier heeft de onderzoeker telkens feedback gekregen op zijn onderzoek, waaronder een co-referaat van een mede-student. De meervoudige momenten van terugkoppeling in het onderzoeksproces hebben bijgedragen aan de validiteit van het onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviewanalyse uiteengezet. Uiteindelijk wordt zo in de conclusie toegewerkt naar een antwoord op de hoofdvraag:

Hoe beleven overgestapte managers en specialisten bij Achmea hun werk tegen de achtergrond van hun loopbaanverleden en welke beïnvloedende factoren achten zij hierin van belang?

Het eerste deel van de resultatensectie begint met een bespreking van de eerste beschrijvende deelvraag: hoe beleven de respondenten hun werk? Eerst wordt ingegaan op wat direct vanuit de veldgegevens zichtbaar wordt. Dit is het ‘open’ deel van de resultatensectie. Wat komt het eerst naar boven, wanneer hen gevraagd wordt naar de wijze waarop zij hun werk beleven? Vervolgens wordt de werkbeleving bekeken vanuit een theoretische lens, aan de hand van de concepten flow, bevlogenheid, persoon-werk en persoon-organisatie fit. Daarna worden de resultaten besproken in het licht van de tweede deelvraag naar de invloedsfactoren voor de werkbeleving. Een vijftal factoren wordt besproken: (1) managementstijl, (2) zelfontplooiing, (3), organisatieverandering, (4) samenwerking en (5) invloed. De resultatensectie sluit af met een resumerende paragraaf, waarin de belangrijkste resultaten worden opgesomd en een uit de empirie voortvloeiende typologie wordt geïntroduceerd.

Rapportage

In het rapporteren van de veldgegevens zijn een aantal criteria gehanteerd. Zo is allereerst gekeken naar de *frequentie* in het materiaal. Hoe vaak en door hoe veel geïnterviewden wordt een bepaalde beleving genoemd? Ten tweede is het *gewicht* dat elke afzonderlijke persoon aan de beleving geeft belangrijk. Hoe bepalend achten zij die ervaring voor hun totale werkbeleving? Tenslotte is gekeken naar de *diversiteit* in de werkbeleving. Wat zijn opmerkelijke overeenkomsten en verschillen in werkbeleving tussen de geïnterviewden?

De resultaten worden op integrale wijze gerapporteerd, i.e. de beleving van de overgestapte managers en specialisten wordt gezamenlijk behandeld. Dit is zinvol, omdat beide categorieën ervaring hebben met het functioneren als manager én specialist. Ze stippen voor een groot deel dezelfde onderwerpen aan in de interviews. De onderzoeker heeft ook nadrukkelijk gevraagd naar het crossfunctionele loopbaanverleden van de respondenten.

Bij sommige onderdelen in de resultatensectie wordt een onderscheid gemaakt tussen de werkbeleving van het managerschap en die van de specialistenfunctie. Dit gebeurt wanneer er een kenmerkende tweedeling bestaat in de werkbeleving van de twee professies.

De beschrijvingen van de werkbeleving duiden zelden op het werk als manager of specialist *in het algemeen*. De kwalificaties verwijzen juist vaak naar *specifieke* aspecten in het werk, gerelateerd aan persoonlijke, functie of organisatiekenmerken. Bijvoorbeeld: de beleving van ‘plezier’ wordt expliciet gekoppeld aan het functieaspect van het ontwikkelen van teamgenoten. De structuur van de rapportage is voor een groot deel hierop gebaseerd: telkens worden kwalificaties van de werkbeleving besproken aan de hand van hun koppeling met verschillende aspecten in het werk.

Enkele opmerkingen vooraf

- De paragrafen van de resultatensectie worden gestructureerd besproken. De regel is: wat het eerst wordt besproken, is het meest van belang (hoogste frequentie en gewicht).

- Om een indicatie te geven van de frequentie van een beleving, geldt de volgende leidraad bij verwijzingen:
 - ‘Vrijwel geen’ of ‘Een enkeling’ betekent dat 0 tot 1 geïnterviewden dit noemen.
 - ‘Sommige’, ‘Meerdere’, ‘Verscheidene’, ‘Enkele’ of ‘Een paar’ betekent dat 2 tot 7 geïnterviewden dit noemen.
 - ‘Het merendeel’, ‘De meeste’ of ‘Veel’ betekent dat 8 tot 14 geïnterviewden dit noemen.
 - ‘Vrijwel iedereen’ betekent dat 15 tot 16 geïnterviewden dit noemen.

De bouwstenen van de empirie zijn de beschrijvingen van de geïnterviewden. Het is een diverse groep van zeven nieuwe eerstelijnsmanagers en negen overgestapte specialisten in verschillende werkgebieden bij Achmea. Sommigen waren al enkele jaren geleden overgestapt, anderen waren pas net een paar maanden aan de slag in hun nieuwe functie. Sommigen waren al bijna dertig jaar werkzaam bij Achmea, anderen pas sinds twee jaar. De persoonlijke verhalen van de zestien geïnterviewden zijn *uniek* van aard. Toch zijn er ook overeenkomstige patronen zichtbaar. In de resultatensectie komt naar voren waar de zestien losse verhalen met elkaar verweven zijn in één rode draad én waar juist niet.

4.1. De werkbeleving van overgestapte managers en specialisten

4.1.1. Open beschrijving

Deze open beschrijving behandelt wat de geïnterviewden uit zichzelf vertellen wanneer naar hun werkbeleving wordt gevraagd. Hoe waarden zij hun werkend leven en welke onderwerpen komen daarbij aan de orde? Zoals in de introductie al kort is aangestipt, wordt werkbeleving beschouwd als de verzameling van cognitieve en emotionele toestanden van een persoon in relatie tot zijn werkend leven. Het gaat dus om zijn *gevoelens* en *gedachten* over het werk. Allereerst wordt de werkbeleving van het managerschap verkend, daarna van de specialistenfunctie.

Werkbeleving van de manager

Het managerschap wordt door vrijwel iedereen met *gemengde* gevoelens beschreven: ze bestaat uit zowel goede als slechte ervaringen. De positieve beleving wordt gekoppeld aan belevingen als plezier, tevredenheid, lol, uitdaging, opwinding, erkenning, eigenwaarde en verbondenheid. De negatieve beleving heeft van doen met de ervaringen als stress, belasting, gespannenheid, onzekerheid, angst, irritatie, sleur, verdriet en miskennis.

De geïnterviewden relateren hun werkbeleving aan een aantal specifieke elementen in het managerschap. Deze hebben ten eerste van doen met de aard van de functie, die bestaat uit een *specialistisch* en *generalistisch* deel. Daarnaast spelen sociale aspecten een rol: de sociale binding en waardeoordelen van anderen gaan gepaard met een zekere beleving. Een ander aspect van invloed op de werkbeleving is de ervaren werkdruk. Tenslotte is de overgang naar het management een kenmerkende periode voor de beleving.

Specialistische hoed

Een element dat in het managerschap als positief wordt beleefd is het ‘opzetten van de



specialistische hoed'. Hiermee wordt het acteren vanuit een specialistische rol als manager bedoeld.³ Meerdere geïnterviewden waarderen het om inhoudelijk werk te doen. Het is dan ook de *combinatie* van het vertrouwde specialistische werk en het nieuwe managementwerk, die hen goed bevalt:

'Dus het is een ander soort functie dan dat je 100% aan het managen bent.'

'En hoe bevalt die verdeling jou?'

'Ik vind het heel erg leuk. Want ik zit natuurlijk wel op een afdeling waar inhoud heel belangrijk is. (...) En ik vind het leuk dat het mij de mogelijkheid geeft om continu zelf ook met moeilijke dingen steeds bezig te blijven, waardoor ik het gevoel heb dat ik zelf ook in staat ben om mijn team beter te kunnen helpen.' (**Overgestapte manager 7**)

Sommige geïnterviewden beschrijven dat er weinig ruimte is voor het opzetten van de specialistische hoed in hun managerschap, terwijl dat juist iets is wat ze *willen én kunnen*. Ze ervaren een spanning tussen het inhoudelijke en managerial deel in de functie, waarbij dat laatste deel een te groot beroep op hen doet. De overmaat aan 'pure' procesmatige en teamaansturende managementtaken, e.g. administratie, planning, routine-taken en teamontwikkeling, zorgt voor een ervaring van *onbalans*. Managers krijgen daardoor het gevoel dat ze 'te veel hooi op de vork' hebben en verliezen geleidelijk het plezier in het werk.

'Ik had het enorm naar mijn zin. Ik vond het leuk om te doen. En na een aantal jaren, wat ik al zei, kregen de taken die minder inhoudelijk zijn de overhand. En toen begon ik daar het plezier in te verliezen.' (**Overgestapte specialist 8**, refereert naar managementfunctie)

Generalistische hoed

Zowel negatieve als positieve belevingen worden gekoppeld aan 'het opzetten van de generalistische hoed'. Hiermee wordt het verrichten van managementtaken die losstaan van de inhoud bedoeld.⁴ De generalistische hoed heeft meerdere facetten die op verschillende wijze de werkbeleving beïnvloeden. Uit zichzelf noemen geïnterviewden: (1) ontwikkeling van teamgenoten, (2) aansturing van de teamgenoten, (3) administratie & routinetaken en (4) samenwerking met collega-managers.

- *Ontwikkeling van de teamgenoten*

Een typisch aspect in het managerschap dat zeer positief wordt beleefd is de ontwikkeling van teamgenoten. Veel geïnterviewden zien het bijdragen aan deze ontwikkeling als een plezierige en energiebrengende activiteit, die een belangrijk deel van de managertaak vormt. Ze vinden het leuk om de teamleden te 'helpen', een 'uitdaging te geven' en te laten 'schitteren' in hun functie. Naast het ontwikkelingsresultaat, genieten ze ook van de begeleidende activiteit op zichzelf. Ze waarderen het aspect van het onderzoeken hoe mensen in elkaar zitten en hoe ze het beste uit hen kunnen halen.

'Ik was een hele blij manager. Ik heb dat jarenlang met plezier gedaan. Omdat ik het heel leuk vind om met mensen te werken. (...) Nou, misschien ging het meer om de ontwikkeling. (...) Het is wel leuk om te kijken: welke kwaliteiten heeft iemand in zich? Welke kwaliteiten brengt hij dus ook in een team? Welke kwaliteiten zijn er vertegenwoordigd in dat team? Wat heb je daarvoor nodig en hoe kun je iedereen in zijn eigen kracht en in zijn eigen toegevoegde waarde daarin brengen? En dan is leidinggeven heel leuk.' (**Overgestapte specialist 9**, refereert naar managementfunctie)

³ De metafoer lijkt hier gepast, omdat ze laat zien dat niet alleen specialisten, maar óók managers een specialistische hoed kunnen opzetten. Zeker in het geval van de eerstelijns teammanagers is dit geval, waarbij zowel specialistische als generalistische kennis benodigd is.

⁴ Analoog aan de metafoer van de specialistische hoed, geldt dat niet alleen managers de generalistische hoed opzetten, maar óók specialisten dat kunnen doen – zij het in een *informele* vorm.

- *Aansturing van de teamgenoten*

Sommige geïnterviewden ervaren een soort ‘moeiteloosheid’ in het aansturen van het team. Dit kan door verschillende dingen worden veroorzaakt. Zo ervaart een enkele manager weinig weerstand van anderen in het licht van zijn *hiërarchische* positie. Hij is de ‘de baas’ is en kan zo nodig machtsmiddelen als ‘troefkaart’ inzetten. Managers ervaren hiernaast moeiteloosheid op grond van hun vakinhoudelijke bekwaamheid, die een vlotte samenwerking in het team ten goede komt. Tenslotte kan ook het delegeren en verschuiven van inhoudelijke verantwoordelijkheden naar de werkvloer het werk van de manager versoepelen. De manager hoeft dan slechts het overzicht te houden en het resterende ‘mensenwerk’ te doen.

‘Ja, het is mensenwerk. Je bent eigenlijk alleen maar bezig met mensen en die proberen hun ding te laten doen en jezelf er niet al te veel mee te bemoeien. En ze vooral ook laten ervaren dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het doen van hun werk. Ik ben ook in de gelukkige omstandigheid met het soort mensen wat ik heb. Dat zijn echt de heel duurbetaalde professionals, die dondersgoed weten wat er moet gebeuren, wat ze moeten doen en wat hun rol is en dat ze over het algemeen goed aankunnen. Dus dat maakt het in zekere zin ook wel makkelijk. Ik hoef geen mensen te vertellen wat ze nou moeten doen, dat weten ze zelf wel. Dus het is meer een kwestie van mensen helpen als het teveel is. Als niet alles in een keer kan, dan mag ik zeggen wat we dan eerst doen en wat daarna.’

(Overgestapte manager 3)

Echter, meerdere geïnterviewden vinden de teamaansturing juist een moeilijk aspect dat gepaard gaat met een negatieve werkbeleving. Zij vinden het lastig om hun teamleden mee te nemen in het verhaal dat ze als manager voor ogen hebben. Het wordt als een continu ‘gevecht’ tussen de manager en de ‘protesterende’ kenniswerkers ervaren. Dit bezorgt gevoelens van vermoeidheid en ongenoegen bij de volgende geïnterviewde:

‘Je groeit wel, maar aan de andere kant komt er ook wel een stukje inzicht van: (zucht), moet ik weer...weer die strijd aangaan.’

‘De strijd was niet meer leuk?’

‘Nou, op sommige momenten was dat niet leuk nee. Want dan werd het dus echt een strijd. Dan werd het overtuigen op argumenten en dan moest je dus...eigenlijk komt het er dan op neer dat je vanuit macht gaat leidinggeven. We hebben ooit een bijeenkomst gehad, en daar kwam uit voort dat ik een aversie heb tegen mensen die vanuit macht leidinggeven. Dus daar word ik niet gelukkig van.’ **(Overgestapte specialist 10, refereert naar managementfunctie)**

- *Administratie & Routinetaken*

De routinematige en administratieve bezigheden in het managerschap zijn voor de meeste geïnterviewden een bron van vermoeidheid en irritatie. Het wordt gezien als een noodzakelijk kwaad, dat vol zit met ‘futiliteiten’ en ‘onbenulligheden’. Een voorbeeld van dit minder plezierige aspect wordt gegeven door de volgende overgestapte manager:

‘Het is trouwens niet altijd leuk, er zitten ook hele achterlijke dingen tussen. Ik kreeg net vanuit de P&O kolom weer een mailtje, dat bedoeld was voor specialisten binnen de P&O kolom. Met een waanzinnige spreadsheet en wat zit daarachter: vakantieuren 2012, die dan voor een bepaalde datum in 2013 moeten worden opgemaakt. Maar wat ik daar nou mee moest en hoe ik het moest lezen? Dat stond er niet bij. Ik heb het geprobeerd te lezen, ben daar tien minuten mee bezig geweest. Volkomen onbegrijpelijk, maar ik moet daar wel wat mee. Want er waren binnen die spreadsheet vakjes rood gemaakt in dat enorme ding en een van de celletjes waren mijn mensen, dus er is iets aan de hand, maar wat? Ik heb geen idee. Dus wat moet ik doen? Dus ik heb net de voicemail weer ingesproken en ik hoop dat iemand me daar bij gaat helpen. Dat zijn dus de minder leuke kanten van het managen, van dat soort onbenulligheden, wat moet ik daar nu weer mee?’ **(Overgestapte manager 4)**

- *Samenwerking met collega-managers*

Meerdere managers ervaren strijd en disharmonie in hun relatie met de collega-managers. Ze vinden het moeilijk om eensgezindheid met elkaar te bereiken en hebben het idee dat de collega's 'anders in elkaar zitten'. Het is moeilijk om afstemming te vinden tussen alle verschillende visies, agenda's en ideeën over de teamaansturing. Zeker wanneer de managers de samenwerking vooral als een 'gevecht' zien om de eigen visie er doorheen te krijgen:

'En dat vind ik op dit moment nog het moeilijkste: Je wilt een andere teammanager niet vertellen hoe die zijn werk moet doen, maar je wilt hem wel meekrijgen in de richting die jij voor ogen hebt.' (**Overgestapte manager 1**)

De intercollegiale samenwerking verwordt zo tot een politiek spel, dat door sommigen als behoorlijk negatief wordt ervaren. Zij voelen zich niet thuis in de wereld van de machtspelletjes. De geïnterviewden zien echter geen uitweg voor de 'politieke slangenuil', want ze hebben het idee dat je als manager vanzelf meer met het politieke spel in aanraking komt. En hoe hoger je in de hiërarchische boom zit, hoe meer je bij het spel betrokken raakt.

Sociale binding

Meerdere managers vinden het plezierig om in hecht verband samen te werken met de teamgenoten. Ze zien zichzelf in een rol, waarbij ze intensief en diepgaand contact opbouwen met de teamgenoten. Ze zijn betrokken bij hun privé-levens en spreken over een zekere 'emotionele inmenging'. Hieruit kunnen vriendschappelijke relaties ontstaan, die vergezeld gaan van gevoelens van verbondenheid en behulpzaamheid. De volgende overgestapte specialist geeft ook aan dat hij het sociaal-emotionele aspect van het managerschap erg positief beleefde:

'Maar wel het feit dat je dan meemaakt dat iemand in een emotionele situatie zat, waarmee die toch voort moest in zijn werk. Kijk, dat was de leuke kant van al dat gedoe. En hoe kreeg je dat dan weer bij elkaar? En als je daar dan gelukkig uitkwam allebei... zo heb ik vele vriendschappen gesloten. Dan had je daar een heel goed gevoel bij. Daar word je heel gelukkig van. En dat mis ik wel. Want ik ben nu heel erg eenzaam op mijn zolderkamertje als ik weer eens thuis mag werken. Alleen is maar alleen. En ik heb het altijd heel leuk gevonden om contact te hebben, dingen samen te doen, leuk ook om verhalen te vertellen, avonturen te beleven.' (**Overgestapte specialist 9**, refereert naar managementfunctie)

Eén nieuwe specialist stelt echter dat de emotionele inmenging in haar tijd als manager niet meer fijn aanvoelde. Ze wilde niet meer betrokken worden bij privé-levens van de teamgenoten. Dit is voor haar ook sterk gerelateerd aan het onplezierige gevoel dat ze had bij het brengen van slecht nieuws aan teamgenoten. Ze vond het naarmate ze ouder werd en langer in de managementfunctie werkte minder prettig om harde en ingrijpende beslissingen te nemen jegens de teamgenoten. Dit had een negatieve impact op haar zelfbeeld. Daarom stelt ze ook dat ze zich niet meer thuis voelde in de managementfunctie, ofwel dat ze 'leidinggeven-moe' was. Voor meerdere geïnterviewden geldt dat ze negatieve gevoelens ervaren in relatie tot een problematische situatie van een teamlid. Ze maken zich zorgen om hun welbevinden en tegelijkertijd gaat het brengen van slecht nieuws aan het teamlid ten koste van het eigen welzijn.

'Als je dertig bent en je moet tegen mensen zeggen: je hebt vanaf morgen geen andere baan meer, kun je dat heel zakelijk doen. Tenminste, ik spreek nu voor mezelf. En als je rond de vijftig bent, denk je: goh, die zal wel studerende kinderen hebben. Goh, die vrouw werkt niet. Je wordt wat...milder, wil ik niet zeggen. Je wordt wat minder zakelijk in die dingen. En dat merkte ik ook hoe langer en meer. En dan ben je niet meer op de goede plaats.' (...)

'En dat vond je vervelend om zulke harde beslissingen te nemen?'

'Vervelend niet...ik vond mezelf minder leuk.'

'Wat was het aan jezelf dat je minder leuk vond?'

'Dat ik dat deed. Dat ik dat kon. Dat ik daartoe instaat was, om mensen met een vervelend bericht naar huis te sturen.' (**Overgestapte specialist 15**, refereert naar managementfunctie)

Waardering

Geïnterviewden hechten veel belang aan het aspect van waardering. Ze vinden het fijn om erkend te worden voor hun prestaties. Dit vergroot hun gevoel van eigenwaarde, enthousiasme en sociale status.

'Als ik twee jaar lang geen waardering zou krijgen voor mijn werk, dan ben ik weg. Dan ben ik kapot. Dat kan ik niet. Ook al ben ik overtuigd van binnen. Dan zou ik toch...wat ik doe, doe ik namelijk in eerste instantie niet vóór mezelf, ik wil het doen mét anderen. En als de anderen elke keer denken: dat hoeft toch niet of waarom nu? Dan gaat de lol er wel af.' (**Overgestapte manager 1**)

De tegenhanger van erkenning, miskennen, komt ook voor bij enkele geïnterviewden. Zij voelen zich niet gewaardeerd in hun prestaties of gehoord in het aanklaarten van waargenomen situaties.

Miskennen gaat samen met andere negatieve belevingen, zoals boosheid en verdriet. Eén geïnterviewde heeft bijvoorbeeld verdriet over een werksituatie in het verleden, waarbij hij te zwaar belast was maar dit niet door de werkomgeving werd erkend:

'Mijn grootste pijn zit eerder in het respect wat ze daarvoor hebben gehad. Eigenlijk de miskennen van wat daar gepresteerd werd. Want de prestatie daar onder die omstandigheden, was eigenlijk te veel. Ik heb voor tien moeten werken. Dat is ook bewezen, want mijn functie wordt inmiddels door drie managers uitgevoerd. En ik moest het in mijn eentje doen. En ik riep al jaren: dit is te veel. Dit kan niet. Maar het is me wel gebeurd. En nu zitten er drie. En het is toch wat duurder geworden hier. Als je iets eerder had geluisterd, had het anders gekund. Dat vind ik wel miskennen, ja. Dus ik heb in die zin ook wel verdriet. Maar dat slijt ook langzaam.' (**Overgestapte specialist 9**, refereert naar managementfunctie)

Werkdruk

De meeste geïnterviewden ervaren een hoge werkdruk in het managerschap. Hoewel een enkeling werk- en tijdsdruk positief opvat als een gezonde spanning en prettige 'reuring', beleeft het merendeel de druk als negatief. Ze voelen zich zwaar belast in het eindverantwoordelijk zijn voor de adequate uitvoering van meerdere taken. Het is soms lastig als generalist om 'alle ballen in de lucht te houden'. Het managerschap kan hierdoor gevoelens van stress oproepen bij de geïnterviewden. Zo zegt een nieuwe manager, nadat ze tijdens het interview werd geïnterrumpeerd door een stressbezorgend telefoontje:

[Respondent telefoneert]

'Wanneer zit jij in de stress?'

*'Nou, met dit soort dingen. Als je al een deadline al hebt gehad en iemand komt dan nog met een vraag van: ik zit nog met dat. En ik denk: O nee, toch niet over wat ik net heb weggestuurd? Onze eindklant is wel de Raad van Bestuur. Dus de druk is wel groot. Wij kunnen ons geen foutje veroorloven. Ja, dat kan wel natuurlijk. Maar liever niet. Dus als zij dan belt met: ik heb nog een vraagje, en ik heb net nog gekeken naar de laatste aanpassingen, dan denk ik wel van: o f*ck, ik hoop niet dat ze gaat zeggen: op pagina tien staat een compleet verkeerd getal. Dan heb ik wel stress.'* (**Overgestapte manager 7**)

Sommigen ervaren een nog grotere werkbelasting in het managerschap wanneer verandering plaatsvindt in de organisatie, afdeling, team of invulling van de functie. De druk wordt dan dermate opgevoerd, dat het in een uiterst geval tot overbelasting kan leiden. Vier respondenten hebben tijdens het managerschap in een situatie van (op het randje van) overspannenheid gezeten.

Beleving van de crossfunctionele overgang naar manager

Voor sommige geïnterviewden is het crossfunctionele overgangsproces naar het managerschap zeer natuurlijk en gemakkelijk verlopen. Zij hebben het idee dat ze heel geleidelijk, zonder strubbelingen en met een adequate voorbereiding het management in hebben kunnen stappen. Zeker de aanleiding voor de beweging naar het management voelt voor hen als ‘logisch’ en ‘natuurlijk’ aan. Geïnterviewden benadrukken dat ze er vanzelf zijn ‘ingerold’.

Andere respondenten beleven het crossfunctionele overgangsproces van specialist naar manager als ‘een sprong in het diepe’. Ze ervaren het gevoel dat ze buiten de comfortzone treden. Sommige geïnterviewden ervaren dit als positief. De nieuwheid in het kennis en ervaring opdoen van het managementvak wordt als prettig beleefd en gezien als een spannende uitdaging.

‘Ja, dan word je even uit je comfortzone gehaald. Als kwaliteitscoördinator zat je nog in de comfortzone, al vrij snel. En dan zit je in een keer als manager en dan wordt er wat anders van je gevraagd. En ja, dat betekent dat je af en toe wat meer uren moet maken. En dat betekent wat meer investeren in jezelf. Wat meer investeren in je omgeving. Kijk, je resultaten kunnen wat bereiken, maar het opnieuw investeren in je relatie: daar gaat tijd in zitten. En ja, dat is even intensief op dat moment. Maar goed, meer dan de moeite waard.’

‘Intensief, dat kun je op verschillende manieren interpreteren, positief of negatief?’

‘Ja, ik hou van uitdagingen, dus voor mij in positieve zin. Ik weet niet of anderen dat ook zo zouden ervaren. Er komt natuurlijk in korte tijd vrij veel op je af, er wordt vrij veel van je gevraagd. Je gaat een rol, een functie uitoefenen die je eigenlijk nog helemaal niet beheerst.’ (**Overgestapte specialist 14**, refereert naar managementfunctie)

Anderen hebben een minder plezierig gevoel bij het crossfunctionele overgangsproces. Ze vinden het begin van het managerschap een moeizaam, heftig en belastend leerproces, gekenmerkt door vallen en opstaan. Ze zijn angstig om fouten te maken en ervaren veel stress, omdat ze moeten wennen aan het fragmentarische en intensieve karakter van het managerschap:

‘Maar het zit wel heel vaak in pieken en dalen. De intensiteit van wat er moet gebeuren. Dingen die fout gaan op een willekeurig moment en de tijd die je dan neemt om daar op te acteren... Dat is allemaal veel korter en veel intensiever. Dus je energie wordt in het begin ook veel meer heen en weer geslingerd voor je gevoel. En dat is plat gezegd stress in eerste instantie. Dat is niet wat je gewend bent. Je bent uit je comfortzone en daar moest ik wel eventjes aan wennen.’ (**Overgestapte manager 1**)

Enkele geïnterviewden kaartten ook aan dat het omgaan met verschuivende verhoudingen tussen henzelf en de collega’s lastig is. Dit geldt zeker wanneer ze teammanager werden van het team waar ze oorspronkelijk zelf deel van uitmaakten. Het inwisselen van de hiërarchisch ‘gelijke’ verhouding voor een ‘baas-medewerker’ verhouding, creëert een gevoel van afstand ten opzichte van de teamgenoten voor de geïnterviewde. Deze moet wennen aan de nieuwe rolverdeling en de bijbehorende rolverhoudingen.

Werkbeleving van de specialist

De meeste geïnterviewden beschrijven een *positieve* beleving van hun specialistenwerk. Veelal zit dit positieve in belevingen als geboeid zijn door het vak, plezier, kracht, uitdaging en erkenning.

Desalniettemin worden er ook *negatieve* ervaringen gerelateerd aan het zijn van specialist. Hier gaat het om gevoelens als saaiheid, vrijblijvendheid, beperking en eenzaamheid.

De geïnterviewden relateren hun werkbeleving als specialist aan een aantal specifieke zaken in het werk en de omgeving. Dit gaat ten eerste om functieaspecten als vakinhoudelijk werk, coaching en de solistische aard van het werk. Daarnaast komen de ervaren werkdruk en de beleving van de crossfunctionele overgangsperiode aan de orde.

Vakinhoudelijk werk

Het merendeel van de geïnterviewden relateert zijn positieve werkbeleving van de specialistenfunctie aan het uitvoeren van vakinhoudelijk werk. Dit wordt als positief ervaren, omdat de respondenten waarde hechten aan en plezier halen uit het bezig zijn met de vakinhoud. De positieve beleving van het specialistenwerk heeft meerdere facetten. Het begint bij het geboeid worden door ‘het vak’ in het algemeen. Daarnaast zijn variëteit en intellectuele uitdaging in inhoudelijke vraagstukken van belang. De werkbeleving kan ook gerelateerd worden aan een bepaalde periode in het bedrijf, e.g. de periode van de ‘internetbubbel’. Een typische positieve beleving van een specialistenfunctie:

‘En ik moet zeggen dat het me verrassend goed bevalen is. Het is, als ik zie, wat ik allemaal langs krijg, waar ik aan mag werken, dan...het is reuze interessant allemaal.’

‘Wat maakt dat het zo goed bevalen is?’

‘Dat zit hem...voor een deel zit dat in de inhoud. De aard van de klussen, die je langs krijgt. Het zit ook voor een heel groot deel in de variatie. Er zit weinig routinematigs bij.’ **(Overgestapte specialist 13)**

Sommige respondenten beleven het specialistenwerk negatiever. Zij voelen zich beperkt in hun invloedssfeer en zelfontplooiing. De volgende respondent had het gevoel na een tijdje ‘uitgeleerd’ te zijn en belandde in de ‘sleur’ van het werkende leven.

‘En toen die internetbubbel een beetje knapte, kwam ik eigenlijk terecht in het reguliere audit-werk. En toen kwam ik er eigenlijk achter dat ik juist die wisselwerking wel heel erg leuk vond. En ik merkte ook gewoon dat ik auditen alléén wel beperkend vond. Want dan vind je ergens iets van, schrijf je een rapport over en dan ga je weer iets anders doen. Volgend rapport schrijven. Dus zo kreeg ik steeds wel meer een hang om de lijn in te gaan.’

(Overgestapte specialist 12)

Coachen van collega's

Sommigen hebben het gevoel dat ze na hun vertrek als manager aan de ‘zijkant’ van de organisatie zijn komen te staan. Desondanks beweren ze dat ze nog steeds op *informele* wijze de generalistische hoed kunnen opzetten en als manager kunnen acteren. Dit zit vooral in het aspect van het coachen en begeleiden van de jongere en minder ervaren collega's. Ze ervaren het ietwat officieuze begeleiden van collega's als plezierig en halen genoegdoening uit het behulpzaam zijn.

Alleen werken

Enkele respondenten vinden het fijn om als specialist zeer solistisch te kunnen werken. Ze waarderen het om zelf dingen te kunnen besluiten en uitvoeren. De mogelijkheid van zelfstandig werken, impliceert dat je weinig hoeft af te stemmen met anderen in de werkomgeving. Dat schept ruimte voor meer eigen inbreng, een zelfstandig resultaat en het kunnen realiseren van dingen zonder ‘vertraging’ van anderen. Dit brengt vaak ook gevoelens van vrijheid met zich mee.

Daartegenover beleven andere respondenten het alleen werken als specialist erg negatief. Zij werken juist graag samen en beleven daarin een prettig gevoel van saamhorigheid met het team of de afdeling.

‘Maar ik miste ook...Bij [naam afdeling] had ik het gevoel dat het allemaal ZZP-ertjes waren, die allemaal hun eigen ding deden. En één keer per week op maandag ergens op de middag kwamen we dan een uurtje bij elkaar en vervolgens waaide het weer uit elkaar en zag je ze niet meer. Bij [naam afdeling] had je toch veel meer het afdelingsgevoel. Je werkt gewoon met een afdeling en met teamgenoten. En je doet gewoon dingen samen. En de ene keer doe je het met die, dan weer met die. Maar je functioneert gewoon als afdeling, je hebt gewoon het gevoel: met die afdeling doen we één klus. Dat gevoel had ik bij de [naam afdeling] niet. Dat is ook een van de redenen dat ik weer terug ben gegaan.’ **(Overgestapte specialist 12)**

Werkdruk

Over het algemeen ervaren de geïnterviewden minder werkdruk in de specialistenrol ten opzichte van de managerrol. Zo ervaaarde een respondent in zijn zesjarige managementperiode een ‘extreem hoge werkdruk’, waarbij ‘geen één jaar hetzelfde was’, terwijl zijn periode als specialist daarna als ‘vakantie’ aanvoelde.

Hoewel een lage werkdruk positieve gevoelens van rust brengt, kan het ook te ver doorschieten. Eén geïnterviewde ervaart in haar specialistenrol een bepaalde vrijblijvendheid, die haar niet goed bevalt. Ze was in haar managementrol altijd een ‘gezonde dosis’ werkdruk gewend, die in haar nieuwe rol totaal wegviel. Dit maakte haar onzeker over haar huidige functioneren:

‘Ik word daar wel af en toe onzeker van. En dat vind ik geen prettig gevoel. En onzeker in die zin, dat ik niet weet of het goed gaat. Je wilt je werk gewoon goed doen en ik snap het ook niet, waarom mensen het zo ver laten komen. Dat ik dan toch van oudsher genoodzaakt was om bepaalde dingen heel strak te regelen, omdat je continu in tijdsdruk zat. En die heb ik nu volledig niet. Als ik over drie dagen niet op kom dagen, dan zou er niemand zijn van: goh, waar is ze?’ (**Overgestapte specialist 15**)

Beleving van de crossfunctionele overgang naar specialist

Sommige geïnterviewden zien de overgang naar het specialisme als een natuurlijk proces, waarbij ze weer in een vertrouwde specialistische rol terechtkomen. Voor anderen is het crossfunctionele proces juist een ‘sprong in het diepe’, waarin ze (opnieuw) van alles moeten ontdekken en leren, ditmaal vooral op vakinhoudelijk gebied. Het is een onwennige, spannende en intensieve periode voor de nieuwe specialist, maar tegelijkertijd ook een boeiende tijd, waarin veel kennis wordt opgedaan in een interessant en nieuw vakgebied. Hoe meer ze in hun rol komen en hoe ‘beter ze leren zwemmen’, hoe plezieriger dat wordt beleefd:

‘Ik krijg wel steeds meer energie, zin in deze functie. Maar ik ga er ook meer van weten, dus je voelt je steeds prettiger. Ik weet inmiddels ook wel waar mijn sterke punten liggen en waar ik nog wat aan moet doen.’ (**Overgestapte specialist 15**)

Voor meerdere nieuwe specialisten voelde de overgang naar een specialistenfunctie aan als een ‘verlossing’ van zekere aspecten in de managementfunctie, e.g. de administratie. Zij ervaaarden hun nieuwe functie positiever in relatieve zin, doordat ze de negatief beleefde managementtaken niet meer hoeven uit te voeren.

Voor enkele ex-managers was de overgang naar specialist in het begin vooral een proces van herstellen. Doordat ze in de managementperiode zwaar belast waren, speelde dat nog een rol na de crossfunctionele overstap. Na een korte tijd werd de beleving van het werk voor de volgende nieuwe specialist weer positiever:

‘En bovendien heb ik in ieder geval een groot deel van die periode nodig gehad om te recoveren van die zes jaar [management]. Ik merkte gewoon dat de energie echt gewoon uitgeput was. Daar heb ik zeker wel een jaar voor nodig gehad om daarvan weer te herstellen. Dat ik ook het gevoel heb van: hee, ik heb weer plezier in mijn werk. Ik ga ook gewoon fluitend naar mijn werk toe. Ik heb weer energie om naar mijn werk te gaan.’ (**Overgestapte specialist 12**)

De aanleiding voor de crossfunctionele beweging naar een specialistenfunctie is een veelbesproken onderwerp, dat verschillend beleefd wordt. Sommigen maken de stap naar specialisme vanuit positieve gevoelens van ‘voltooiing’ van het managerschap. Ze hebben het idee dat ze lang genoeg manager zijn geweest, van één bepaald team of in het algemeen. De volgende respondent maakte deze stap ook om een gevoel van sleur te vermijden:

‘Alleen, ik denk wat ik nu in het team gedaan heb, dat het ook goed is wat ik gedaan heb, en dan maar eens keer een strik eromheen doe en zeg: Okee, het is klaar. Dat merk ik nu hoor, dat proces zit ik nu in. Dus ik heb gedaan in het team wat ik moest en kon doen. Nu is het goed, dat er een keer iemand anders... Anders verval je als je niet oppast in routine. En dan komt ie eigenlijk wel weer terug: Je moet niet in routine vervallen, want dan wordt het... ja, dan wordt het een saai leven. En dan denk ik niet dat je het maximale uit jezelf haalt. Dus als ik terugkijk is dat wel de gedachte geweest om die stap te maken.’ (Overgestapte specialist 16)

Tegelijkertijd hebben enkele geïnterviewden ook moeite om het managerschap los te laten, zeker als het gaat om het teamverband. Het is voor hen moeilijk om afscheid nemen van een team, waar ze trots op zijn en waarmee een prettige en hechte samenwerking werd beleefd.

‘Ik zat ook altijd maar in een situatie dat ik een hele goede klik had met teams waar ik mee werkte. Met mensen waarmee ik gewoon onderzoeken deed. En ik moet zeggen: dat heeft me misschien nog wel het meeste moeite gekost. Om dat los te moeten laten.’ (Overgestapte specialist 13)

Bij meerdere geïnterviewden gaat de crossfunctionele overstap ‘niet over één nacht ijs’. Ze zijn niet zo maar ‘manager-af’. Hieraan gaat eerst een proces van onzekerheid vooraf, waarin de vraag wordt gesteld: in hoeverre wil én kan ik dit nog? Twijfels rijzen op over de eigen bekwaamheid en in hoeverre de persoonlijke behoeften beantwoord kunnen worden in deze managementfunctie in deze organisatie. De managers zijn niet alleen gespannen over de huidige situatie, maar ook onzeker en angstig voor hun loopbaan toekomst:

‘Ja, daar ben ik heel eerlijk in, ik was gewoon bang en: wat moet ik nou nog doen? Wat vind ik nog leuk? En wat gaat het nou nog worden? En kan ik nog überhaupt wat anders? Ja, dat vond ik toen wel heel lastig.’ (Overgestapte specialist 15)

De onzekere gevoelens van de manager gaan dikwijls gepaard met de onderkenning van een onbevredigend en onsuccesvol functioneren als manager. Soms zien de geïnterviewden dit uit zichzelf in. Ze komen langzaam tot het besef kwam dat ze niet meer geschikt zijn voor het managerschap in de gewenste vorm. Na een vaak langdurige zelfreflectie en een periode van blijven proberen, komt uiteindelijk het besluit dat het ‘klaar’ is.

‘Dat trok en trekt me nog steeds aan het leidinggeven. En de laatste jaren kon dat niet meer. Dat was allemaal veel sneller... veel... veel meer op productie. En daar ben ik niet geschikt voor. Daar word ik ongelukkig van, als ik alleen maar... Ik snap het wel en ik snap ook wel dat Achmea die weg is ingeslagen, begrijp me niet verkeerd. Maar ik vind dat als je op een bepaald moment ergens zit waar je je niet meer fijn voelt, dan heb je zelf een probleem. Wat ik altijd tegen mijn medewerkers zei: beneden is een hele grote deur, daar kom je vrijwillig naar binnen en daar kun je ook vrijwillig naar buiten toe als het niet bevalt. En dat hoort zich heel hard aan, maar zo is het wel. Dat gold ook voor mij.’ (Overgestapte specialist 15, refereert naar managementfunctie)

Andere respondenten worden via mensen uit hun werkomgeving, e.g. de leidinggevende, collega's, coaches, geconfronteerd met hun huidige (dis)functioneren. In een uiterst geval wordt een respondent gedwongen om ‘manager-af’ te gaan, iets wat zeer negatieve beleefd wordt. Zo voelt een respondent zich nog steeds teleurgesteld over dat hij na een periode van overspanning niet als manager kon terugkeren, omdat hij een ‘vertragende factor’ was in de ogen van zijn leidinggevende. Zijn nieuwe functie als specialist voelt als ‘geforceerd’ aan en wordt daarom zeker in eerste instantie niet positief beleefd.

‘Ik ben niet vrijwillig naar deze functie gegaan. Toen ik eenmaal op de grond lag, hebben ze nog een kleine poging tot moord gedaan. (...) En toen heb ik deze nieuwe functie gekregen. Dus om nou te zeggen: Goh, wat heb ik uit vrolijkheid een switch gemaakt, dat is niet waar.’ (Overgestapte specialist 9)

De negatieve motieven van waaruit managers de overstap naar specialist ondernemen, zijn soms vergezeld van gevoelens van minderwaardigheid en mislukking. Geïnterviewden beschrijven soms het gevoel van ‘falen’. Ze hebben het als het manager ‘niet gered’ en moeten daarom maar weer ‘terug’ naar het specialistenpad. Dit voelt voor hen niet aan als een natuurlijke stap, maar eerder als een ‘vluchtroute’.

‘Zeker de overstap van management naar specialist weer, dat voelt niet als een hele logische stap. Dat voelt in feite als: Okee, het is niet gelukt. Het voelt bijna als een soort falen, eigenlijk voelde het in het begin echt als falen.’
(Overgestapte specialist 12)

Overzicht

Voor een helder beeld van de verscheidenheid in werkbeleving van de managers en specialisten, biedt het volgende overzicht uitkomst:

Werkaspect	Beleving van het managerschap		Werkaspect	Beleving van het specialisme	
	+	-		+	-
Specialistische hoed	Geboeidheid Plezier Waardering		Vakinhoudelijk werk	Geboeidheid Plezier Waardering	Sleur
Ontwikkeling van de teamgenoten	Behulpzaamheid Plezier Waardering		Coachen van de teamgenoten	Plezier Waardering	
Aansturing van de teamgenoten	Moeiteloosheid	Ongenoegen Strijdgevoel Vermoeidheid	Alleen werken	Plezier Vrijheid Waardering	Eenzaamheid
Administratie & Routinetaken		Irritatie Vermoeidheid	Werkdruk	Prettig	Vrijblijvendheid
Samenwerking met collega-managers		Strijdgevoel	Crossfunctionele overgang	Geboeidheid Opwinding Verlossing	Angst Gespannenheid Minderwaardig Moeite Onzekerheid
Sociale binding	Plezier Verbondenheid Zorgzaamheid	Ongenoegen Vermoeidheid	Overzicht De werkbeleving van nieuwe managers en specialisten per specifieke werkaspecten		
Waardering	Eigenwaarde Erkenning Plezier	Miskenning Verdriet			
Werkdruk	Prettig	Belasting Gespannenheid			
Crossfunctionele overgang	Moeiteloosheid	Belasting Gespannenheid			

4.1.2. Flow & Bevlogenheid

De empirie wordt nu vanuit een theoretische lens bekeken. Dit gebeurt aan de hand van de begrippen flow, bevlogenheid, persoon-werk en persoon-organisatie afstemming. Per onderdeel wordt behandeld wat de kwalificatie is van de werkbeleving van de respondenten en welke verklaring zij daarvoor geven. Als eerste zal de beleving van flow en bevlogenheid worden besproken, daarna die van persoon-werk en persoon-organisatie afstemming.



Overlap tussen flow en bevlogenheid

In het theoretisch kader is reeds de sterke gelijkheid tussen de concepten bevlogenheid en flow besproken. Deze conceptuele overlap is in de beschrijving van de respondenten terug te zien. De geïnterviewden lijken vooral het idee van flow op te vatten als bevlogenheid. Ze relateren flow aan hun verbondenheid met het werk en de omgeving (i.e. toewijding). Daarnaast associëren ze flow vaak met een energieke toestand of een toestand wanneer ze ‘in hun kracht’ zitten (i.e. vitaliteit). Een typisch voorbeeld hiervan:

‘Waar haal jij de flow uit?’

‘Ik haal hem meestal wel uit het inhoudelijke. Daar krijg ik de meeste energie van.’ (**Overgestapte manager 5**)

De beschrijvingen van flow en bevlogenheid lijken erg op elkaar qua tijdsbeleving. Ze worden geduid als generale mentale instellingen met een duur van enkele weken, maanden of zelfs jaren. Sommige respondenten stellen zelfs dat ze altijd in de flow of op een hoog energieniveau hebben gezeten.

Aangezien flow en bevlogenheid theoretisch én empirisch gezien sterk op elkaar lijken, bekrachtigt dit de keuze van de onderzoeker om de beleving van deze begrippen in de resultatensectie gezamenlijk te bespreken. Wanneer de beschrijvingen echter naar één specifiek concept verwijzen, flow dan wel bevlogenheid, wordt dit expliciet aangegeven.

Beleving van flow en bevlogenheid

Geïnterviewden verschillen sterk in hun kwalificatie van de ervaring van flow en bevlogenheid. Wat flow betreft, zit bijvoorbeeld één iemand helemaal ‘in de flow’. Een ander is juist sinds een jaar ‘uit de flow geraakt’ en weer een ander voelt dat hij langzaam weer de flow ‘te pakken krijgt’. Bij bevlogenheid zie je vooral *gemengde* beschrijvingen van respondenten; in hun beleving ervaren ze zowel de aanwezigheid als afwezigheid van bevlogenheid.

De respondenten relateren hun ervaringen van flow en bevlogenheid aan een uiteenlopend scala aan persoonlijke, functie of organisatieaspecten. Het gaat om functiekenmerken als het vakwerk bij de specialist en de generalistische en specialistische hoed van de manager. Hiernaast spelen elementen een rol, die verwijzen naar de relatie tussen de persoon en de sociale omgeving. Het gaat hierbij om het gezamenlijk realiseren, sociale binding en het ervaren van werkdruk.

Specialistische hoed & Vakinhoudelijk werk

Het bezig zijn met inhoudelijke vraagstukken, die een actuele rol spelen in het dagelijkse opereren van het team, is voor vrijwel *alle* respondenten een bron van flow en bevlogenheid. Dit geldt zowel voor de managers als voor de specialisten. De inhoudelijke bezigheden vormen een intellectuele uitdaging voor de respondenten, waarbij ze putten uit de eigen inhoudelijke kennis. Uit het oplossen van deze ‘puzzels’ halen de geïnterviewden energie en een gevoel van vereniging met hun werk. De complexe en dynamische aard van de vakinhoudelijke opdrachten, draagt ook bij aan de beleving van flow of bevlogenheid.

‘Waar haal je de energie uit in je werk?’

‘Ik uit de inhoud. De grootste technologische uitdaging vind ik wel heel erg leuk. Om voor grote programma’s risico’s boven water te toveren, daar haal ik wel energie uit. Sowieso de dynamiek die in projecten aanwezig is, dat vind ik gewoon een hele leuke dynamiek. Dat is toch een andere dynamiek dan wat normale lijnwerkzaamheden met zich mee brengen. Dat vind ik gewoon heel erg leuk, daar haal ik mijn energie uit.’ (**Overgestapte specialist 12**)

Een groot deel van de managers benadrukt dat veel dat van hun energie en kracht in het vakinhoudelijke deel zit. Dit geldt hoofdzakelijk voor de managers, die functioneren in een vakgebied waar ze vertrouwd mee zijn en kennis van hebben. Het loopbaanverleden en de werkomgeving spelen dus een grote rol in de positieve ervaring van de specialistische hoed van de manager.

‘Waar haal jij de flow uit?’

‘Ik haal hem meestal wel uit het inhoudelijke. Daar krijg ik de meeste energie van. Vind ik leuk. Is niet gek, want dat heb ik vijftien jaar meegekregen. Dat zit noem het maar in mijn genen dan. (...) Als je elf jaar bent opgegroeid met inhoud, inhoud, inhoud, daar gaat het om, daar gaat het om.’ (Overgestapte manager 5)

De specialistische hoed wordt door meerdere geïnterviewden als in een dichotomie afgezet tegenover een meer generalistische hoed. Sommigen geven hierbij aan dat hun flow of bevlogenheid nadrukkelijk verbonden is met het opzetten van de specialistische hoed. Het resultaat hiervan is dat ze waar mogelijk met deze hoed op zullen acteren en weinig behoefte hebben aan het opzetten van de generalistische variant. Dit kan gepaard gaan met een weerzin tegen de generalistische taken, i.e. een soort van ‘anti-flow’ en ‘anti-bevlogenheid’. De generalistische hoed *onttrekt* juist energie bij de manager en wordt niet met toewijding opgezet.

‘Voor mij is wel de uitdaging ook om ook in de inhoud zaken te realiseren. Daar krijg ik energie van. En ik krijg minder energie van alleen maar functioneringsgesprekken te houden, dan maak ik hem even zwart-wit.’

(Overgestapte manager 6)

‘Dan ga je op zoek van: Okee, waar ligt dat dan aan en waar haal ik de energie uit? Nou goed, dan moest ik toch wel heel eerlijk zijn dat op het moment dat ik moest kiezen tussen de inhoud en het managen, dat ik dan heel snel toch mijn managementtaken aan het wegdelegeren was. En dat ik me met de inhoud bezig hield en dat ik daar ook gewoon goed in was. Dus zo langzamerhand kom je tot het besef dat managen hetgene is wat juist de energie uit je lijf trekt en dat juist de inhoud hetgene was wat me de energie opleverde.’ (Overgestapte specialist 12, refereert naar managementfunctie)

Sommige managers zijn tegelijkertijd angstig om de specialistische hoed (frequent) op te zetten. Ze benadrukken dat het te diep ingaan op inhoudelijke vraagstukken, ‘micro-management’, een valkuil kan zijn in het managerschap. De valkuil is dat de manager te weinig aandacht besteedt aan de interpersoonlijke en procesmatige aspecten in zijn functie. Dit resulteert in een gebrekkige teamaansturing, wat vervolgens ten koste gaat van zijn flow en bevlogenheid. Er is dus een *paradox* aanwezig voor de overgestapte managers. Het opzetten van de specialistische hoed is iets waar ze flow en energie uit halen, maar tegelijkertijd resulteert het opzetten van die hoed voor sommigen in energie onttrekkende probleemsituaties.

Generalistische hoed

Geïnterviewden relateren hun werkbeleving ook aan de wijze waarop zij in de tijd als manager acteren vanuit een puur managerial perspectief, ‘met de generalistische hoed op’. Er worden een aantal aspecten genoemd van de generalistische hoed die stimulerende of belemmerende bronnen vormen voor de flow en bevlogenheid van de respondenten. Dit zijn (1) administratie, (2) routine-taken, (3) interpersoonlijke aspecten en (4) de balans tussen specialistische en generalistische hoed.

- *Administratie*

Lijsten opstellen, controleren en bijhouden, zaken registreren en invoeren in de systemen, etc. De administratieve taken zijn voor de managers veelal een hindernis voor hun ervaring van flow en bevlogenheid. Het volledig en volgens de regels bijhouden van administratie ‘kost’ veel tijd en

energie. Er bestaat weinig toewijding voor deze taak. Termen als ‘corvee’, ‘administratieve rompslomp’ en ‘administratieve slaaf’ worden genoemd, wat een indicatie geeft van het gebrek aan motivatie en plezier van managers voor het uitvoeren van deze taak. Het duidt ook op het aspect van gedwongenheid: de managers *moeten* de taak uitvoeren. Het gevoel van dwang wijten ze enerzijds aan de controle van het senior-management, anderzijds aan het waarborgen van de bedrijfsvoering.

De administratie wordt omschreven als een functieaspect, dat ‘er nu eenmaal bij hoort’. De managers achten het nodig om een zekere discipline op te bouwen voor het uitvoeren van deze taken: niet zeuren, gewoon doen en er verder geen aandacht aan besteden. Enig perfectionisme in het uitvoeren van de taak dient te worden vermeden. Wanneer het allemaal op de ‘automatische piloot’ gaat, hoeft het ook geen bron van energieverspilling meer te zijn:

‘Hoe zit het met de administratieve dingen die je moet doen?’

Die moet je gewoon doen. Discipline is dat. Dat zijn er best veel als teammanager. Je moet alles op orde hebben.

(...) ‘Doe je het met plezier?’

Nee. Ik besteed er minimaal aandacht aan, voldoende. En dan vind ik het ook niet erg. Het is logisch dat het gebeurt, maar het is niet mijn hobby en ik doe het niet met plezier en ik ga ook niet tot het gaatje, dus ik scoor altijd een zesje of een zeventje op die dingen. Dat ik denk: dit is nog acceptabel.’ **(Overgestapte manager 2)**

Toch bestaat er ook een klein tegengeluid van de managers als het gaat om waardering voor de administratieve taken. Zo is het voor een enkeling een plezierige taak, die de toewijding in het managerschap vergroot.

‘En ik vind het zelfs ook leuk om vakanties goed te keuren, declaraties te doen. Dat geeft ook een bepaald gevoel van dat je wel iets te managen hebt. Dat vind ik heel erg leuk.’

‘Dat is niet het corvee-idee, van het rotwerk’

‘Nee, nee. Dat vind ik leuke dingen inderdaad. Echt ook kunnen, op een bepaald gebied verantwoordelijk zijn voor iets.’ **(Overgestapte manager 4)**

- *Routinetaken*

De administratieve taken vormen een klein onderdeel van een grotere verzameling van *routinetaken*, die bij de generalistische hoed van de manager horen. Het betreft allerlei *periodiek* uitvoerbare zaken in het takenpakket van de manager, die gericht zijn op de bedrijfsvoering en aansturing van de teamgenoten. Voorbeelden van zulke routinetaken zijn het opstellen van jaarplannen, loopbaangesprekken, beoordelingsgesprekken, bijhouden en controleren van administratie, etc. In het begin van de managerloopbaan zijn deze routinetaken nog nieuw en voelen nog niet als routinematig aan. Wanneer ze echter succesvol zijn aangeleerd, beginnen sommige geïnterviewden het uitvoeren ervan echter steeds meer als sleur ervaren. Langzamerhand bouwen zij een weerzin (anti-bevlogenheid) op tegen het routinematige deel in de functie.

‘Ja, ik merkte dat op het moment dat ik het twee, drie jaar gedaan had... Toen begon langzaam bij mij wel een beetje de... God, wéér het budget. God, wéér de kompassen, formulieren invullen voor je medewerkers... Toen begon voor mij een beetje de herhaling en de saaiheid er in te sluipen. Toen had ik het eigenlijk al wel gezien qua management, ja.’ **(Overgestapte specialist 12)**, refereert naar managementfunctie)

- *Interpersoonlijke aspecten*

De beleving van flow en bevlogenheid wordt vaak door geïnterviewden gerelateerd aan interpersoonlijke vraagstukken. Deze gaan over de relaties van de manager met anderen in zijn directe werkomgeving, e.g. de leidinggevende, teamgenoten en collega-managers. Er bestaat tussen de geïnterviewden consensus in beleving over één aspect in het managerschap. Dit betreft het bijdragen aan de ontwikkeling van het team en de individuele teamgenoten. Vrijwel alle respondenten geven aan

energie te halen uit het stimuleren van de groei van teamleden. Daarnaast is het opbouwen van een ‘eigen’ team ook zeer bevredigend en stimulerend voor de flow.

‘Ontwikkelgesprekken voeren met mensen is gewoon geweldig, weet je wel? Als je met mensen het gesprek aan kunt gaan van: Waar zit je vandaag de dag mee? Hoe kan ik jou daarbij helpen? En laten we dan wel of een training of een opleiding of een stukje coaching op de werkvloer doen. Dat is iets waar ik heel veel energie van krijg en dat vind ik een heel belangrijk onderdeel van teammanagement.’ (**Overgestapte manager 6**)

‘Het is ook heel leuk om een team te bouwen, dat heel sterk is. Als je dat onder de goede voorwaarden kan doen. Dus de ruimte krijgt om dat te doen. En ja, het moet ook een beetje je eigen team zijn. Dan krijg je echt de spirit en de flow. Die gaat spelen.’ (**Overgestapte specialist 8**, refereert naar managementfunctie)

Er zijn ook interpersoonlijke aspecten, die de beleving van flow en bevlogenheid belemmeren. Dit gebeurt wanneer er een slechte relatie bestaat tussen manager en teamgenoot, collega-managers of leidinggevende. Voorbeelden van beschrijvingen hiervan zijn ‘het botsen van karakters’, het missen van ‘de klik’, gebrek aan wederzijds begrip, vertrouwen en verbondenheid. Een dergelijke verhouding doet af aan het energieniveau volgens meerdere respondenten.

‘En weten dat je geen gelijk krijgt, niet eens op inhoud, maar puur omdat je totaal andere karakters hebt. En gewoon echt qua karakter met iemand botst, dat is natuurlijk ook wel een aantal keer gebeurd. Die kosten met name energie. Het is de vraag ook of dat morgen weg is. Want die zitten dan of in je team. Of je hebt er heel veel mee te maken. Die vind ik nog het lastigste.’ (**Overgestapte manager 6**)

Een andere bron voor anti-flow en anti-bevlogenheid is het ‘meekrijgen’ van de teamgenoten en collega’s. Het strijdgevoel in het (tevergeefs) beïnvloeden van anderen, onttrekt veel energie. Een voorkeur voor de specialistische hoed kan het gevecht van het ‘meekrijgen’ versterken, hetgeen ten koste gaat van de vitaliteit:

‘Bijvoorbeeld een teamlid dat heel eigenwijs is, dus gewoon niet mee wil met de flow. Dus dan krijg je ellenslange discussies over hoe iets uitgevoerd moet worden. Dat zijn dingen die ik wel heb moeten leren. Want in het begin ging ik daar dan heel erg in mee. Dat is dan de valkuil waar je in stapt, als je ook een specialist bent. Ik ging dat in het specialisme, op de inhoud elke keer betwisten (...) Dit soort dingen, dat kost gewoon heel veel energie, ik ben continu in gevecht.’ (**Overgestapte manager 7**)

- *Balans tussen specialistische en generalistische hoed*

Sommige geïnterviewden relateren hun werkbeleving niet zozeer aan de specialistische of generalistische hoed op zichzelf, maar vooral aan de *balans* tussen die twee. Als managers een juiste balans ervaren, stemt dat hen tevreden en waarderen zij hun functie.

Wanneer de geïnterviewden echter een onbalans ervaren in hun takenpakket beschouwen ze dat als een belemmerende bron voor flow en bevlogenheid. Voor sommigen slaat deze onbalans uit richting een overmaat aan generalistische taken en een tekort aan opties voor het opzetten van de specialistische hoed. Een veelvoorkomend patroon is dat nieuwe managers in het begin nog een fijne balans in de taakinhoud ervaren, waarna vervolgens geleidelijk de managementtaken de overhand nemen. Deze onbalans wordt als sterk negatief ervaren en kan in een uiterst geval resulteren in een toestand van overspannenheid:

‘Ik had het enorm naar mijn zin. Ik vond het leuk om te doen. En na een aantal jaren kregen de taken, die minder inhoudelijk zijn de overhand. En toen begon ik daar het plezier in te verliezen, wat ik nu ook achteraf merk, en uiteindelijk heb ik ook een burn-out gehad.’ (**Overgestapte specialist 8**, refereert naar managementfunctie)



Het overwicht van de niet inhoudelijke managementtaken wordt vooral ervaren bij ingrijpende veranderingen in de organisatie, zoals structurele herinrichtingen. Doordat organisatiestructuren en afdelingsgroottes veranderen, krijgen sommige managers meer managementgerelateerde verantwoordelijkheden en een grotere 'span of control'. De invulling van het managerschap verschuift dan richting meer 'bureaucratisch' en teamaansturend werk en minder inhoudelijk werk voor de manager. In het aansturen van een te groot team geven managers echter aan dat ze richting hun 'maximale belasting' gaan. Ze gaan 'op hun tenen lopen'. Zo beschouwt één respondent de periode dat hij in zijn eentje zeventig man operationeel moest aansturen als een tijd van 'overleven'. Wanneer managers juist plezier halen uit de specialistische hoed, worden balansverschuivingen weg van de inhoud als zeer negatief en plezierberovend beleefd. Voor de volgende respondent was het zelfs een wegduwend motief om 'manager-af' te gaan.

'Dus zo ben ik in het management terecht gekomen. En de eerste vier jaar met heel veel plezier gedaan, maar op een gegeven moment merkte ik toch dat ik meer de hang had naar de inhoud. Ik kon de inhoud niet loslaten en de combinatie met de inhoud. En ook gewoon het teammanagement... in het begin waren dat maar een man of vier en gedurende die zes jaar is dat uitgegroeid tot tien man en een stuk of vijf extern. Dus dat was toch een behoorlijke afdeling, waarbij je toch wel veel tijd kwijt bent om de mensen aan te sturen. En dan moet je de inhoud loslaten en dat kon ik niet. En op een gegeven moment werd dat teveel, ja. Dus zo ben ik op zoek gegaan naar wat ik boeiend vond en dat was toch die inhoud. En zo ben ik vanuit het management toch weer terug gegaan naar de specialistenrol.' (**Overgestapte specialist 12**, refereert naar managementfunctie)

Er zijn echter ook respondenten die in hun managerrol juist een onevenwichtige balans ervaren, die uitslaat richting een tekort aan managerbezigheden en een overmaat aan vakinhoudelijke activiteiten. Zo stelt een nieuwe manager en zelfverklaard 'meewerkend voorvrouw', dat ze moet oppassen om zich niet geheel in de inhoud 'te verliezen'. Wanneer dit zou gebeuren, zou haar toewijding en plezier in de managementfunctie verdwijnen:

'Ik moet er heel erg voor waken dat ik me niet verlies in de inhoud, waardoor ik mijn mensen uit het oog verlies. En daar zit de uitdaging. Dus ik heb ook een aantal van die stelregels verzonnen voor mezelf: Een teamoverleg gaat altijd door. Ook al zit ik daar dan helemaal hyper. Dan moet ik dat dan helemaal loslaten. Bila's [bilateralen] wijken niet. (...) Want als ik dat ga doen, dan ben je weg. En dan heb ik geen gevoel meer bij mijn team, dan worden zij niet blij en word ik niet blij. Dan kan ik net zo goed zeggen: Maak er maar 100% [inhoudelijke bezigheden] van. Laat iemand anders maar die managerrol vervullen.' (**Overgestapte manager 7**)

Realiseren

Het gezamenlijk toewerken naar een resultaat en daar uiteindelijk in slagen wordt door meerderen genoemd als beleving van flow en bevlogenheid. Hierbij beschrijven de respondenten hoe ze in teamverband, bijvoorbeeld in een project, 'vanuit het niets iets hebben gecreëerd'. De drie elementen van samenwerken, creëren en resultaat boeken, worden hier telkens bij elkaar genoemd. Zowel in specialisten- als in managementfuncties komt dit aspect van flow en bevlogenheid voor.

'Kun je nog een periode herinneren waarin je helemaal in de flow zat?'

'Jawel. (...) Een project dat je dan van de grond afgekregen hebt met een aantal mensen uit mijn team. En je hebt het met de juiste mensen in een andere afdeling doorgesproken en die staan er ook achter. En als het dan gaat starten en het lukt, dan merk je gewoon aan het team van: Het gaat vliegen en de mensen zijn enthousiast. Dan zit ik ook helemaal in flow.' (**Overgestapte manager 2**)

Geïnterviewden raken ook bevlogen van het realiseren op individueel niveau. Dit kan over hele tastbare producten gaan, maar ook over meer ongrijpbare resultaten als het doorontwikkelen van een teamlid. Een geslaagde realisatie vergroot het gevoel van eigenwaarde, zelfstandigheid en kracht. Het realiseren zelf en het terugkijken op het resultaat maakt dat respondenten 'sterker in hun schoenen

staan'. Het kan daarnaast een bron van inspiratie en binding met het vak, team of bedrijf zijn.

'Waar zit jouw inspiratie in het werk?'

'(...) Voor mij zit het persoonlijk vaak in: Kan ik aantonen, elk jaar weer, aan de organisatie dat ik mijn geld waard ben geweest? Dus elk jaar, ook voor Achmea, kon ik altijd zeggen: Ik heb weer zoveel bespaard voor dit bedrijf en daarmee valideer ik feitelijk mijn eigen kunnen en er zijn. Nou, ik vind ook dat ik dat als manager moet kunnen. Ik moet kunnen laten zien: Ik heb wat dingen kunnen besparen, doordat ik er ben. En ik heb mensen ook kunnen meenemen in datzelfde enthousiasme. En ik vind de richting in het team wel heel mooi, als je die mensen ziet groeien. Dus dat je ziet dat mensen ander gedrag gaan vertonen, zonder dat ze het zelf helemaal doorhebben. Daar krijg ik echt wel inspiratie van.' (Overgestapte manager 6)

Sociale binding

Meerdere respondenten verbinden hun ervaring van flow en bevlogenheid aan sociale aspecten in hun werk. Ze vinden het belangrijk dat er een goede sfeer in het team is, dat het in persoonlijke en professionele sferen goed gaat met de teamgenoten en dat ze zelf een goede relatie hebben met de mensen in hun werkomgeving. Het gevoel van verbondenheid in het werkend leven is een belangrijke energie-opwekker.

'Ik heb het wel nodig om positieve mensen om me heen te hebben. Ik zou niet alleen op een kamer kunnen zitten, dat vind ik echt verschrikkelijk. Dus ik werk ook nooit thuis, ik zit altijd hier. En hoe je met collega's, hoe we met elkaar omgaan, dat vind ik heel belangrijk. Als het continu is van: "Ja, maar", dan zit ik minder in mijn flow.'

(Overgestapte manager 7)

Voor de managers is de emotionele inmenging in de levens van de teamgenoten soms een basis voor een bevredigend, hecht samenwerkingsverband. Meerdere geïnterviewden zijn erg op zoek naar intieme relaties met mensen in de directe werkomgeving. Zij beleven daar plezier in en voelen zich toegewijd aan het werk en de mensen in de werkomgeving.

'Is het fijn afscheid nemen trouwens?'

'Nou, ik vind het wel lastig. Want ik heb wat met mijn team. Om maar eens hele mooie woorden te zeggen: Ik hou wel van mijn team. Ik ben er trots op. Het is mijn team. Het is mijn bedrijf. Ik voel: Het is mijn bedrijf. Ik voel me geen passant. Ik heb dit in 6,5 jaar tijd opgebouwd en ik zou het als het zou kunnen zo kopen. Met een management buy-out. Zo trots ben ik op dat team. Het is echt een goed team. Eén van de beste teams in Nederland vind ik. Op dit gebied. Ik kan concurreren met alle externe bureaus. Dus er zit wel heel veel trots in en daarom is het afscheid nemen ook wel moeilijk hoor. Het voelt wel als van mij, als van mezelf.' (Overgestapte specialist 16)

Hiertegenover staat dat enkele geïnterviewden juist aangeven dat de sterke sociale verwevenheid in het managerschap hun ervaring van flow en bevlogenheid verhindert. Eén respondent noemt dat ze 'leidinggeven-moe' is geworden, hetgeen duidt op een gebrek aan toewijding aan de taak en teamgenoten. Ze ontwikkelde na een lange tijd van manager zijn een tegenzin om zich in te leven in de privé-levens van de teamleden.

'Als je leidinggevende bent heb je ook veel te maken met privé-levens van medewerkers. En daar kon ik de energie ook niet meer voor opbrengen. Als er weer iemand kwam met een echtscheidingsverhaal, ik had er af en toe geen zin meer in. Misschien was ik wel leidinggeven-moe.' (Overgestapte specialist 15, refereert naar managementfunctie)

Werkdruk

Over het algemeen wordt het ervaren van een hoge werkdruk gerelateerd aan negatief psychologische toestanden. Geïnterviewden ervaren dan stress, 'lopen op hun tenen', raken onbevlogen en uit de flow. Zeker in het domein van de managers wordt een hoge werkdruk ervaren. Er

gebeurt veel, het gebeurt snel en ‘alle ballen moeten tegelijkertijd in de lucht worden gehouden’. Het continue en fragmentarische ‘geregeld’ kan de manager veel energie kosten en uit de flow houden.

Een typische beleving van een te hoge werkdruk heeft allereerst te maken met het ervaren van een te grote taakbelasting als manager. Enkele respondenten vertellen dat ze heel geleidelijk of zelfs achteraf pas doorkregen dat de taak te zwaar voor hen werd. Hier treedt tunnelvisie en zoiets als het ‘gekookte kikker-syndroom’ op. Doordat managers zich niet kunnen distantiëren van de werksituatie en eigen welbevinden dringt niet het besef door van het langzaam opraken van hun flow en bevologenheid. Pas als de energie echt op is en ze ‘droog zijn gekookt’, komt de realisatie van de zeer negatief psychologische toestand:



Figuur | Gekookte kikker

‘Vervolgens werd het allemaal teruggepland in de lijn en werd ik plotseling eigenaar van vijf projecten. En goed, als je dan al zo in je eigen werk zit en je wordt dan nog een keer eigenaar van vijf projecten...Ja, dat wordt dan wel een beetje veel. En als je daar dan toch nog een beetje naïef in zit van: O, is wel leuk. Interessant. Vijf projecten. Goh, ik ben eigenaar van vijf projecten. Oe-hoe. Stoer. Weet je, dan heb je dat in eerste instantie ook helemaal niet in de gaten, dat je zelf helemaal niet meer in de flow zit en dat het een struggle wordt. En dat is het denk ik ook. Gewoon de juiste balans vinden tussen dingen die je energie kosten, maar ook gewoon dingen die energie opleveren. Ik zat toen in een periode dat de energie alleen maar uit mijn lijf gezogen werd. En er was niks wat me echt gewoon energie opleverde. Nou goed, dat houdt je dus twee jaar vol en toen was het voor mij in ieder geval op.’ (**Overgestapte specialist 12**, refereert naar managementfunctie)

Een hoge werkdruk wordt hiernaast ervaren, wanneer een respondent een *overmaat* aan verandering ervaart. Zo geeft een overgestapte manager bijvoorbeeld aan dat haar flow de laatste anderhalf jaar als manager behoorlijk is verminderd, doordat ze het gevoel had dat in haar nieuwe functie ‘alle vier de stoelpoten in één keer onder haar werden weggezaagd’. Ze kwam namelijk in een nieuwe divisie terecht, ging functioneren in een (deels) nieuw functioneel werkgebied, moest een andere managementstijl aannemen én een nieuw team aansturen. Deze overmaat aan veranderingen stond een gevoel van flow en moeiteloosheid in de weg. De ‘nieuwheid’ was te veel voor haar:

‘Dan moet je én je ding doen, én je deliverables halen, én je moet je team samensmelten én je moet daar staan als leidinggevende. En dat zijn heel veel dingen die je tegelijkertijd moet doen. En op zich is dat wel te handelen denk ik, maar daar zat óók nog de crisismanagementsituatie bij, óók nog de nieuwe divisie en óók nog het riskmanagement bij. Dus het waren heel veel dingetjes, die dan op één persoon, op mij, afkwamen. Waarbij ik heel veel balletjes in de lucht moest houden en op elk ding moest gaan acteren. En dan is ie best heftig, als je van die vier poten gewoon aan allemaal moet gaan zitten knutselen. Dus in die zin voelde het ook niet alsof het echt draaide en zoemde.’ (**Overgestapte manager 3**)

Kortom: in grote lijnen is een hoge werkdruk een belemmering voor de positieve beleving. Uitzonderingen echter hierop worden gevormd door respondenten, die stellen dat werkdruk juist kan motiveren om aan de slag te gaan en een sterk team optimaal kan aansporen. Werkdruk wordt dan meer als een ‘gezonde dosis spanning’ gezien, die energie opwekt bij de geïnterviewden:

‘En aan de andere kant geeft het mij wel weer de energie van: O, er gebeurt een hoop en ik moet daar zelf ook nog wat mee doen en ik kan er wat mee doen. Dus het geeft mij wel heel veel energie.’ (**Overgestapte manager 6**)

Overzicht

In het volgende overzicht staan de aspecten in het werk geordend naar hun opwekkende, al dan niet onttrekkende werking op de ervaring van flow en bevlogenheid bij de geïnterviewden.

Beleving van flow en bevlogenheid	
+ (Opwekkend)	- (Onttrekkend)
Generalistische hoed: <ul style="list-style-type: none">• Ontwikkelgesprekken	Generalistische hoed: <ul style="list-style-type: none">• Administratie & Routinetaken• Interpersoonlijke aspecten: slechte werkrelaties, meekrijgen van mensen
Balans tussen specialistische en generalistische hoed	Onbalans tussen specialistische en generalistische hoed
Specialistische hoed & Vakinhoudelijk werk	Werkdruk
Sociale binding	Sociale binding
Realiseren	

Overzicht | De opwekkende en onttrekkende werking van de werkaspecten voor flow en bevlogenheid

4.1.3. Persoon-Werk Afstemming

De afstemming tussen persoon en werk wordt verschillend beleefd en heeft meerdere facetten. Vrijwel geen enkele respondent heeft het idee dat hij in het geheel niet geschikt is voor een bepaalde functie en professie. Vaak beleven ze een positieve, dan wel negatieve afstemming in relatie tot een specifiek aspect in de functie, e.g. het administratieve werk van de manager.

De beschrijving van de persoon-werk afstemming van de geïnterviewden geschiedt aan de hand van de in het theoretisch kader onderscheiden vormen van de eisen-mogelijkheden en de behoeften-aanbod fit. Per onderdeel wordt in volgorde van belangrijkheid de beleving van persoon-werk afstemming beschreven. Deze worden gekoppeld aan specifieke werkaspecten.

Eisen-Mogelijkheden Afstemming

Meerdere geïnterviewden beschrijven dat ze een adequate uitdaging beleven in hun functie. Het werk is niet saai, maar ook niet onbegrijpelijk. Ze hebben het idee dat ze bekwaam genoeg zijn om hun taken succesvol uit te voeren en waarderen de taak, omdat het hen in staat stelt om het ‘maximale uit zichzelf te halen’. Typisch is dat zowel vakspecialisten als leidinggevenden hun bekwaamheid noemen om inhoudelijke bezigheden succesvol uit te voeren. Daarnaast stippen enkele managers hun interpersoonlijke vaardigheden aan in relatie tot een positieve eisen-mogelijkheden fit:

‘Ik kan heel goed de combinatie leggen tussen inhoud en mens. Dus ik verlies nooit de mens uit het oog en mijn kracht zit vooral in het verbinden.’

‘Kun je daar een voorbeeld van geven?’

‘Mensen meekrijgen is er bijvoorbeeld zo één. We hebben allerlei dingen die we moeten doen vanuit de holding, die dan toch worden opgelegd. Dus dat is nooit leuk. Je hebt dan geen leuke boodschap te brengen naar bedrijfsonderdelen. Wij moeten dan gaan zeggen tegen bedrijfsonderdelen: Dat moet je zo doen. Vaak zijn dat trajecten waar ik juist naar voren word geschoven, omdat ik wel een bepaalde schwing heb om mensen daarin mee te krijgen. Om het goed uit te leggen, om ze erin te kunnen betrekken. Dat ze het gevoel hebben dat ze er een belangrijk onderdeel van zijn.’ (Overgestapte manager 7)

De geïnterviewden hebben soms ook het idee dat hun functie minder goed is afgestemd op de persoonlijke kenmerken. Ze beschrijven twee vormen van een negatieve eisen-mogelijkheden afstemming. Ten eerste is dit de beleving dat ze ‘overbekwaam’ zijn. Ze worden niet voldoende

uitgedaagd in de functie, die ze nu hebben. Dit komt hoofdzakelijk voor in de managerrol, specifiek in relatie tot het verrichten van administratieve en routinematige handelingen, e.g. jaarplannen opstellen, loopbaangesprekken en beoordelingsgesprekken etc. Sommige geïnterviewden ervaren hier een bepaalde sleur in, als tegenpool van constante uitdaging. Ook specialisten kunnen de overbekwaamheid ervaren. Een paar respondenten beschrijven hoe ze langzaam ‘uitgeleerd’ raken in hun vak en dat het uitvoerend specialisme steeds meer richting een verzameling van repeterende taken verschuift, die op de ‘automatische piloot’ kunnen worden uitgevoerd.

Ten tweede hebben andere respondenten het idee hebben dat ze juist ‘onderbekwaam’ zijn voor de taak. Hun kennis en ervaring is ontoereikend om de functie succesvol te beoefenen. Het gevoel onvoldoende competent te zijn, komt het meest frequent voor in de managerrol. Dit geldt zeker in het begin van de managementloopbaan, tijdens het crossfunctionele overgangsproces. De onderbekwaamheid komt deels doordat nieuwe managers zich vaak weinig of onvoldoende voorbereid hebben. Ze zijn onwetend in het management ‘gerold’. Daarnaast wijten de geïnterviewden hun competentiegebrek ook aan de complexiteit en zwaarte van het managerschap, dat volgens hen hoge competentie-eisen stelt. Ook worden specifieke vaardigheden van de manager genoemd, waar respondenten mee ‘botsen’. Verreweg het meest ‘worstelen’ geïnterviewden als manager met de vereiste om voor een succesvol managerschap sterke interpersoonlijke vaardigheden op te bouwen. Ze geven aan niet vaardig te zijn in het opbouwen, richting geven, verbinden en ontwikkelen van een team. Ook hebben ze moeite om een krachtige relatie met collega-managers op te bouwen. Een voorbeeld van deze onderbekwaamheid wordt beschreven door de volgende manager, die aangeeft weinig aan persoonlijke ontwikkeling van de teamgenoten te doen:

‘Ik denk meer mijn eigen gebrek, wou ik bijna zeggen, dat ik misschien niet voldoende stil sta bij wat mensen echt beweegt of bezig houdt. Het blijft natuurlijk redelijk op het resultaat en op de inhoud. Ik kan ze daar goed coachen en motiveren en dezelfde kant op krijgen. Maar meer de persoonlijke kant, daar ben ik minder mee bezig. Dus dan blijft dat misschien onderbelicht. En dat moet natuurlijk ook aandacht krijgen.’ (**Overgestapte manager 2**)

Onderbekwaamheid komt in mindere mate ook voor als specialist bij enkele respondenten. Zeker nieuwe specialisten, die in een onbekend vakgebied terecht komen, benoemen dat hun kennis en ervaring *vooral* nog te kort schiet en dat ze nog veel moeten leren. Zij hebben veelal wel het vertrouwen dat hun capaciteiten gaandeweg in het crossfunctionele overgangsproces zullen toenemen.

Behoeften-Aanbod Afstemming

De afstemming tussen de behoeften van de persoon en het aanbod in hulpbronnen in het werk wordt op verschillende wijzen gewaardeerd en gerelateerd aan bepaalde functieaspecten. Er zijn een groot aantal behoeften in het werk van de geïnterviewden te onderscheiden, waarvan belangrijke de behoefte aan autonomie, vrijheid, samenwerken, sociaal contact, begeleiding, invloed, zelfbevestiging, en ontwikkelingsperspectief zijn.

Meerdere geïnterviewden ervaren een positieve behoeften-aanbod afstemming. Zowel in de managerrol als in de specialistenrol, wordt aan primaire werkgerelateerde behoeftes voldaan. In de managementfunctie wordt de goede behoeften-aanbod afstemming meerdere malen gerelateerd aan de beantwoorde behoefte om (nog steeds) de specialistische hoed op te kunnen zetten. Daarentegen noemen andere (ex-)managers ook de vervulde wens om de generalistische hoed te kunnen opzetten, e.g. de behoefte om richting te bepalen, mensen aan te sturen en te ontwikkelen etc. Ook de combinatie hiervan wordt genoemd. Zo vertelt een nieuwe manager dat haar rol als ‘meewerkend voorvrouw’ uitstekend past bij haar behoefte om zich naast de inhoud ook met teamaansturende taken bezig te houden.

'En heb je het idee dat je in een van de rollen als specialist of manager beter op je plek zit?'

'Nou, ik denk dat de combinatie ervoor zorgt dat ik beter op mijn plek zit. (...) Toen ik nog specialist was, merkte ik dat je toch een beetje langzaam richting zo'n teammanagerrol aan het schuren was. Dus dan ging ik me met dat soort dingen bemoeien, terwijl ik me daar eigenlijk niet mee mocht bemoeien. Bijvoorbeeld bij werkzaamheden verdelen, dan dacht ik: Dat klopt helemaal niet, want als je puur op de competenties kijkt moet je die daar zetten, die moet dat leren en al dat soort dingen' (**Overgestapte manager 7**)

Voor de specialisten zit de positieve behoeften-aanbod afstemming hoofdzakelijk in de beantwoorde behoefte om (weer) met het vak bezig te zijn. Anderen worden daarnaast in hun specialistenrol meer bevredigd in hun behoeften aan vrijheid, autonomie, verbondenheid en impact. Een typisch voorbeeld van een positieve behoeften-aanbod fit als specialist en waarin 'alles op zijn plek valt':

'Dat voor mij in ieder geval nu alle puzzelstukjes op z'n plek vallen. In ieder geval, voor dit moment klopt het allemaal.'

'Wat zijn dan die puzzelstukken?'

'Voor mij is dat bezig zijn met de inhoud, bezig zijn met projecten, bezig zijn met riskmanagement. Dat zijn eigenlijk voor mij de belangrijke puzzelstukjes. En natuurlijk gewoon, dat is inherent aan projecten, veel bezig zijn met medewerkers. Maar ook gewoon heel belangrijk: Ik functioneer nu binnen een team en dat vind ik gewoon heel erg leuk. Het is gewoon een leuk team, het zijn mensen die ik goed ken en het functioneert ook als een team. Het is gewoon leuk.' (**Overgestapte specialist 12**)

Wederzijdse begeleiding en coaching tussen collega's is voor sommige respondenten erg belangrijk. Het hebben van een 'buddy' of vertrouweling, waarmee een gezamenlijk leerproces wordt aangegaan, draagt bij aan een goede afstemming op het werk:

'Je kan ook spiegelen met iemand van: Goh, een soort intervisie, hoe kijk je nou tegen mij en hoe heb je het zelf ervaren? En wat voor tips heb je? En ik heb daar ook een collega, waar ik al zeven jaar mee samenwerk. Wij kunnen ontzettend mooi spiegelen met elkaar. En dat is heel belangrijk, ik wil wel een klankbord hebben. Anders raak je los van het geheel. Dus daar leer je continu door te spiegelen en te klankborden om een stukje zelfreflectie te krijgen.' (**Overgestapte specialist 16**, refereert naar managementfunctie)

Tegelijkertijd benoemen veel geïnterviewden werkervaringen waarin hun behoeften onvoldoende zijn afgestemd op het aanbod in het werk. Bij de managers worden hiervan een aantal varianten genoemd. Allereerst, verscheidene managers ervaren dat ze zich onvoldoende met de inhoud bezig kunnen houden, doordat de generalistische taakaspecten een groot deel van de taak vormen. Zij hebben juist weinig behoefte om zich met die typische managementtaken bezig te houden.

Daarnaast beschrijven sommigen geïnterviewden sterk de behoefte aan autonomie en speelruimte in het aansturen van het team, terwijl ze het idee hebben dat het managerschap juist sterke vrijheidsbependingen met zich meedraagt. De invulling van het managerschap ervaren ze als vooraf bepaald, i.e. gestandaardiseerd, terwijl ze juist de behoefte hebben om *zelf* invulling te kunnen geven aan hun functie. Ze hebben het idee dat ze niet hun 'ei kwijt kunnen' in het werk. Sommigen noemen vervolgens dat hierdoor ook niet aan hun wens van het hebben van invloed wordt voldaan.

Ten derde noemen enkele geïnterviewden dat hun persoonlijke wensen niet meer aansluiten op het aansturen van een team. Ze hebben de behoefte om 'snel meters te maken', zonder een vertragend schakel- en beïnvloedingsspel met teamgenoten. Ze hebben geen zin meer om het 'gevecht' met de teamleden aan te gaan, hen in de gewenste beweging te krijgen of überhaupt in beweging.

'Alleen komt ook het menselijke aspect er bij kijken. Het meenemen van medewerkers. Medewerkers, waar ik afscheid van moet nemen. Medewerkers, die op een nieuwe plek komen te zitten. Die nieuwe werkzaamheden moeten leren, moeten uitvoeren. En dan kom je toch weer bij dat stukje geduld en mensen daarin meenemen. Ik ben

de afgelopen jaren tot de conclusie gekomen: Dat geduld heb ik niet.’ (Overgestapte specialist 14, refereert naar managementfunctie)

Ook in de specialistenrol ervaren geïnterviewden op bepaalde punten een negatieve behoeften-aanbod afstemming. Zo worden sommige geïnterviewden geconfronteerd met een gevoel van stilstand in de zelfontplooiing en sleur, terwijl ze streven naar voortdurende zelfontplooiing.

Hiernaast hebben sommige respondenten het idee dat ze als specialist te veel aan de zijkant van de organisatie staan en te weinig mogelijkheden in hun rol hebben om de gewenste impact te maken in het bedrijf. Het ‘achter je bureau zitten’ ervaren ze als een beperking in vrijheid.

Verscheidene geïnterviewden noemen dat hun behoefte aan sociaal contact niet altijd beantwoord wordt in de rol als specialist. De solistische aard van het specialistenwerk gaat voor hen gepaard met milde gevoelens van eenzaamheid: ‘alleen is ook maar alleen’.

Overzicht

Dit overzicht laat per werkaspect de werkbeleving zien van de manager en specialist.

Werkaspect	Beleving Persoon-Werk Afstemming als manager		Werkaspect	Beleving Persoon-Werk Afstemming als specialist	
	+	-		+	-
(On)balans tussen specialistische en generalistische hoed	Verenigbaarheid met de behoefte aan balans Bekwaamheid	Onverenigbaarheid met de behoefte aan specialistisch werk	Taakuitvoering		Onverenigbaarheid met de behoefte aan zelfontplooiing Overbekwaamheid
Administratie & Routine		Overbekwaamheid	Solistische aard van het werk		Onverenigbaarheid met de behoefte aan sociaal contact
Interpersoonlijke vaardigheden	Verenigbaarheid met de behoefte aan vakinhoudelijk werk		Vakinhoudelijk werk	Verenigbaarheid met de behoefte aan vakinhoudelijk werk	
Begeleiding	Verenigbaarheid met de behoefte aan begeleiding		Aan de zijkant van de organisatie		Onverenigbaarheid met de behoefte aan invloed
Taakuitvoering		Onverenigbaarheid met de behoefte aan vrijheid en autonomie	Crossfunctionele overgangsproces		Onderbekwaamheid
Aansturen van een team		Onverenigbaarheid met de behoefte aan snelle realisatie	Overzicht De beleving van persoon-werk fit per werkaspect		
Crossfunctionele overgangsproces		Onderbekwaamheid			

4.1.4. Persoon-Organisatie Afstemming

Net als bij de ervaren persoon-werk afstemming bestaat er een grote variëteit in de beleving van de afstemming tussen de persoon en de organisatie. Ook hier geldt dat de respondenten veelal gemengde gevoelens hebben in relatie tot de afstemming tussen zichzelf en Achmea. Vaak noemen ze zowel positieve als negatieve punten van afstemming, gerelateerd aan specifieke persoon- en organisatiekenmerken.



De bespreking van persoon-organisatie afstemming geschiedt eveneens aan de hand van de eisen-mogelijkheden en behoeften-aanbod fit. Hieraan gaat een beschrijving van de beleving van supplementaire (gelijkgestemde) persoon-organisatie fit vooraf.

Supplementaire Afstemming

Meerdere respondenten hebben het idee dat ze in hun persoonlijke waarden overeenstemming vinden met de waarden van Achmea. Ze achten het ook van belang dat hun eigen doelstellingen goed passen in het grotere verhaal van de organisatie. Er zijn verschillende zaken waartoe geïnterviewden zich aangetrokken voelen, e.g. de wijze waarop Achmea in haar bedrijfsvoering verantwoordelijk is voor medewerker en maatschappij of haar klantgerichtheid.

‘Grosso modo, denk ik, voel ik me wel happy bij Achmea.’

‘*Wat is het dat je happy maakt?*’

‘Uiteindelijk denk ik dat wat Achmea dan noemt de coöperatieve identiteit en hoe ze dat invult. Hoe ze daar invulling aan geeft richting de medewerker, richting de klant, richting maatschappelijk verkeer. Daar zitten gewoon hele goede dingen bij.’ **(Overgestapte specialist 13)**

Het organisatieklimaat van Achmea is over het algemeen een aspect waar geïnterviewden zich in herkennen. Zo wordt het saamhorigheidsgevoel van Achmea genoemd. Er zijn vrijwel geen respondenten die zich in het geheel niet vinden passen bij de cultuur van Achmea. Wel worden negatieve supplementaire fits soms ervaren in relatie tot specifieke periodes, zoals moeilijke tijden van ingrijpende organisatieverandering, fusering en integratie. Hierbij ervaren geïnterviewden bijvoorbeeld een te hoge werkdruk of een ‘zij-wij-cultuur’. Dit zijn echter uitzonderingen op de regel; over het algemeen is er sprake van een goede afstemming. Een typisch voorbeeld van een positieve supplementaire fit:

‘Ik zag hoe dat leidinggeven hier ging, ik zag hoe wij omgingen met klanten, ik zag hoe wij omgingen met mensen. En dat trok mij erg aan, moet ik zeggen. (...) Het was een gemeenschap, die er met z’n allen voor ging. Die heel erg loyaal was aan een bedrijf, er alles voor deed. Als ze er ons niet voor hadden betaald, waren we ook gekomen. Want we hadden een saamhorigheidsgevoel, dat heb ik nooit meer zo meegemaakt.’ **(Overgestapte specialist 9,** refereert naar managementfunctie)

Eisen-Mogelijkheden Afstemming

Respondenten relateren hun kennis en kunde op verschillende wijzen aan wat de organisatiecontext van hen vraagt. Sommigen hebben het idee dat ze in hun bekwaamheid goed passen bij de organisatie. Ze noemen bijvoorbeeld dat ze de juiste netwerkvaardigheden bezitten om goed te kunnen functioneren in een organisatie, zo groot als Achmea. Of ze beschrijven dat ze gaandeweg hun loopbaan bij Achmea kennis hebben gemaakt met de specifieke werking van het bedrijf en politiek inzicht hebben opgedaan. Ze weten welke krachtenvelden er allemaal in het spel zijn.

‘In het begin was het ernstig wennen, maar dat is ook die dip die je ziet. Omdat je natuurlijk van een bedrijf van vierhonderdvijftig in een bedrijf van twintig duizend man komt. Dat is heel anders werken.

‘*Het is anders werken...en blijkbaar minder prettig?*’

‘Ja...omdat je met veel meer schijven en krachtenvelden te maken hebt, dan in een heel klein bedrijfje. Dat maakt het lastig in het begin.’

‘*Want je was niet in staat om daar in mee te gaan?*’

‘In het begin niet nee, in het begin is dat heel lastig. En uiteindelijk vind je daar wel je weg in. (...) En snap je het ook en begrijp je het ook en is het ook logisch.’ **(Overgestapte specialist 16)**

Een crossfunctionele overstap draagt voor meerderen op lange termijn bij aan de ervaren eisen-mogelijkheden afstemming. Doordat de crossfunctioneel bewogen geïnterviewden in verschillende

rollen hebben geopereerd, hebben ze meer kanten van de organisatie gezien. Dit vergroot hun inzicht in de werking van het bedrijf:

'En kun je de dingen die je in je managementcircuit hebt opgedaan, nu weer gebruiken?'

'Ja. Dat kan ik goed kwijt. Ik denk dat ik ook, als ik naar mijn omgeving kijk, beter snap waarom bepaalde dingen gebeuren en waarom dingen besloten worden. Je kijkt toch anders tegen hoe het bedrijf functioneert aan.'

(Overgestapte specialist 8)

Aan de andere kant ervaren sommige geïnterviewden een negatieve eisen-mogelijkheden fit. Dit is vooral aan de orde wanneer ze geconfronteerd worden met een verandering in wat de organisatie vraagt van haar medewerkers. Soms stelt de organisatieomgeving dan eisen waar een respondent in zijn ogen niet aan kan voldoen. De volgende geïnterviewde beschrijft hoe ze niet meer mee kon bewegen met de gevraagde leiderschapsstijl:

'Ik moest veel te gedetailleerd werken. Ik moest gewoon op een ander niveau functioneren dan wat ik gewend was. (...) Dus zorgen: voldoen alle medewerkers aan de norm? Zijn we wel goedkoop genoeg? Klopt dit wel? En ja, ik vind kwaliteit heel belangrijk. Misschien ook wel te belangrijk. En om die balans te vinden, dat vond ik heel moeilijk.' **(Overgestapte specialist 15, refereert naar managementfunctie)**

Behoeften-Aanbod Afstemming

De respondenten ervaren zowel positieve als negatieve afstemming tussen hun eigen behoeften en het aanbod van de organisatie. Wat de positieve afstemming betreft, is een frequent genoemd element het gevoel van een zekere 'loopbaanvrijheid' bij Achmea. Geïnterviewden krijgen de ruimte om verschillende functies naar eigen wens te bekleden. Ze hebben het idee dat ze kunnen 'winkelen' bij Achmea. Hun crossfunctionele loopbaanbeweging is hier een schoolvoorbeeld van; Door vrijkomende functies in de organisatie krijgen de geïnterviewden de kans om zichzelf crossfunctioneel te ontwikkelen. De loopbaanvrijheid wordt groter wanneer geïnterviewden een eigen invulling kunnen geven aan een nieuwe functie. In sommige gevallen wordt er zelf een 'op maat gemaakte' functie gecreëerd.

'Kijk, Achmea is een grote organisatie, waarin je kunt bewegen. Als je kijkt naar mijn beweging, die mogelijkheden heeft Achmea mij allemaal geboden. En als ik nu weer voor iets anders zou kiezen, zijn er duizenden-één mogelijkheden binnen Achmea. Niet alleen mogelijkheden, ook uitdagingen. En ik geef al aan: Ik hou van uitdaging en die kan ik allemaal vinden binnen Achmea. Dus ja, ik durf wel te zeggen dat Achmea daarom bij mij past.' **(Overgestapte specialist 14)**

Een tweede aspect van een positieve behoeften-aanbod afstemming is het organisatieaanbod van begeleiding in het werk, e.g. coaching door leidinggevenden, trainingen en ontwikkelingsprogramma's. Het kunnen stellen van een hulpvraag is een belangrijke behoefte van geïnterviewden, zeker tijdens een crossfunctioneel overgangsproces. Meerderen geven aan dat ze in dit proces de benodigde begeleiding hebben ontvangen en dat er bij het 'leren zwemmen iemand met een haak klaar stond om ze in geval van nood op te vissen'. Zowel op professioneel als persoonlijk vlak kan begeleiding van waarde zijn voor de geïnterviewde.

Geïnterviewden ervaren ook vormen van een negatieve behoeften-aanbod fit. Een belangrijke onbeantwoorde behoefte is dat sommigen het gevoel hebben dat ze 'gevangen' zitten in hun functie in de organisatie. Hun beoogde carrièreperspectief achten ze in deze organisatie minder of zelfs niet haalbaar. Dit geldt zowel voor managers als voor specialisten, hoewel in verschillende vorm. Wat betreft de managers, ervaart een enkeling een moeilijke concurrentiestrijd om zo hoog mogelijk 'in de boom' te komen. Zo benoemt een nieuwe manager dat aangezien 'de spoeling dun' is, hij zijn carrièreambitie heeft moeten bijstellen. Dankzij deze relativering van het 'altijd maar hogerop moeten'

ervaart hij in zijn bijgestelde groeipad een betere afstemming tussen zichzelf en de organisatie:

‘Ik ben daar best reëel in. Ergens houdt het ook gewoon op. We kunnen niet allemaal maar met 17.000 man hogerop willen binnen Achmea. De vraag is ook of dat altijd wel moet. (...) We kunnen niet allemaal boven CAO. Dus die stap zou wel heel wat zijn, dat is wel een verticale stap hé? Willen we allemaal [naam] worden? Dat kan gewoon niet. Er zijn er maar vijf in de Raad van Bestuur. Dus de spoeling wordt op een gegeven moment gewoon dunner. En onderscheid ik me dan ultiem van een ander? Deels. Maar ik ben niet die rasman, waarvoor dat ene deurtje wordt geopend.’ (Overgestapte manager 5)

Geïnterviewden stippen hiernaast aan dat er ten opzichte van het management minder groeiperspectief in het specialisme zit. Voor sommigen was dit destijds een enigszins gedwongen motief om te gaan managen, want daar zat immers de groei. Daar stond de ‘vluchtladder’. Dit wringt voor hen met de behoefte om zich op professioneel niveau te ontwikkelen en verder in het specialisme te groeien. Zij zien geen expliciete en duidelijke loopbaanstructuur voor de carrière van de specialist.



Figuur | De vluchtladder

‘Want wat ik in de IT vaak zie is: Het standaard carrièrepad: Je bent programmeur, dan word je functioneel ontwerper, dan word je projectleider, dan word je manager of directeur en dat is je groeipad. En als je wilt groeien, dan word je een beetje in de kant van het management opgeduwd.’ (Overgestapte specialist 8)

Een tweede vorm van negatieve behoeften-aanbod fit wordt ervaren wanneer managers in negatieve zin geconfronteerd worden met een veranderende organisatie en een veranderend managementprofiel. Hun behoeften sluiten niet meer aan op wat door de organisatie van hen als manager verwacht wordt. Een precisering van de specifieke managementprofielen wordt behandeld in paragraaf 4.2.3. Ter illustratie geldt volgende geïnterviewde die weinig meer voelt voor het moderne managen bij Achmea. De slechte afstemming tussen haar en de organisatie maakte haar ook ongelukkig:

‘Mensen ontwikkelen, dat vond ik heel erg leuk. Mensen die verlegen waren of weinig zelfvertrouwen hadden. Om toch te laten zien: God ja, je kunt het wel of je functioneert beter op een andere functie. En daar ook de tijd voor nemen. Snap je wat ik bedoel? Dat trok en trekt me nog steeds aan het leidinggeven. En de laatste jaren kon dat niet meer. Dat was allemaal veel sneller. Veel, veel meer op productie. En daar ben ik niet geschikt voor.’ (Overgestapte specialist 15, refereert naar managementfunctie)

Ten derde ervaren sommige geïnterviewden dat ze te weinig hulp vanuit de organisatie krijgen. Soms ontstaat dit door ongelukkige omstandigheden, zoals het plotselinge vertrek van een leidinggevende die als coach zou fungeren. Het kan ook zijn dat de begeleiding afwezig of in gebreke is. Het crossfunctionele overgangsproces is een ingrijpende periode, waarbij begeleiding cruciaal wordt geacht door geïnterviewden. Wanneer hulp vervolgens uitblijft, wordt een negatieve behoeften-aanbod ervaren. Tegelijkertijd vertellen geïnterviewden dat hulp soms moeilijk te bieden is bij een overstap en dat ze het uiteindelijk *zelf* op de ‘harde’ manier zullen moeten leren: door het gewoon te ervaren, met vallen en opstaan.

‘Op het moment dat je naar een nieuwe functie overstapt, dat zijn wel de momenten dat je heel veel leert. Ik was gewoon geen manager en ik stap over op een managementfunctie. Dat is wel heel erg...Dan merk je wel het geen gespreid bedje is. Er ligt niet een cursus management. Dus je moet echt gewoon alles uitzoeken en mijn toenmalige baas was ook pas net manager. Dus ja, met zijn tweeën hebben we heel veel dingen moeten uitzoeken...hoe ziekmeldingen werken, hoe je een budget moet opbouwen. Uiteindelijk als je de hulp vraagt, dan krijg je hem ook wel. Maar het is wel heel erg een zoektocht van: waar moet je de hulpvraag stellen?’ (Overgestapte specialist 12)



Sommige respondenten beschouwen tenslotte de grootte van de organisatie als een heikel punt, waar ze niet goed bij passen. Doordat Achmea een ‘logge’ organisatie is, vereist het veel geduld om iets gedaan te krijgen. Dat wringt soms met de behoefte van geïnterviewden om snel zaken te kunnen realiseren.

‘Als je puur kijkt naar de doelen en waar wij voor staan, dan pas ik daar bij qua sociale aspecten. Qua geduld pas ik soms niet bij Achmea, omdat Achmea gewoon heel groot is en ik wil dingen soms sneller dan kan, omdat we zo groot zijn. En ik denk dat het natuurlijk ook scheelt dat ik in een holding functie zit, dus ik wil het liefst alles veranderen alleen ik moet de divisies nog eens langs. Dus qua geduld kan ik af en toe denken: Hmm.’

(Overgestapte manager 7)

Overzicht

In dit overzicht worden de verschillende belevingen van persoon-organisatie fit weergegeven, per specifiek werkaspect.

Beleving Persoon-Organisatie Afstemming		
Werkaspecten	+	-
Organisatiecultuur, doelstellingen, normen en waarden	Verenigbaarheid met de persoonlijke kenmerken, doelstellingen normen en waarden	
Typische organisatiekenmerken	Inzicht in de werking van de organisatie Bekwaamheid in het werken in een grote organisatie	Onderbekwaamheid in het werken in een grote organisatie Onverenigbaarheid met de behoefte aan snelle realisatie
Veranderende functieprofielen		Onderbekwaamheid Onverenigbaarheid met de behoefte aan vrijheid en autonomie
Loopbaanmanagement	Verenigbaarheid met de behoefte aan vrijheid in de loopbaan en zelfontplooiing	Onverenigbaarheid met de behoefte aan vrijheid in de loopbaan en zelfontplooiing
Begeleiding	Verenigbaarheid met de behoefte aan begeleiding	Onverenigbaarheid met de behoefte aan begeleiding
Taakuitvoering		Onverenigbaarheid met de behoefte aan vrijheid en autonomie
Aansturen van een team		Onverenigbaarheid met de behoefte aan snelle realisatie

Overzicht | De beleving van persoon-organisatie fit per specifieke werkaspecten

4.2. Beïnvloedende factoren voor de werkbeleving

In deze paragraaf wordt naar een antwoord toegewerkt op de tweede deelvraag naar de factoren die van invloed zijn op de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten. In paragraaf 4.1. zijn een groot aantal verschillende kwalificaties van de werkbeleving behandeld, gerelateerd aan specifieke en *concrete* aspecten in de functie en werkomgeving. Nu wordt echter ingezoomd op de meer generale en abstracte invloedsfactoren, die achter deze kwalificaties schuil gaan. Wat zijn de primaire motieven en behoeften van de geïnterviewden, die dermate bepalend zijn voor de werkbeleving dat ze als de kernfactoren daarvoor kunnen worden beschouwd?

De onderzoeker heeft uit het totaal van empirisch materiaal een vijftal kernfactoren gedestilleerd: *managementstijl*, *zelfontplooiing*, *organisatieverandering*, *samenwerking* en *invloed*. Deze factoren raken aan fundamentele drijfveren, behoeftes en strategieën van de geïnterviewden. Bij managementstijl verwijst dit naar de behoefte om als manager dichtbij het specialisme te blijven of daarvan afstand te nemen en op een mensgericht niveau te acteren. Bij zelfontplooiing gaat het over de behoefte om jezelf te ontwikkelen op persoonlijk en professioneel gebied. Achter



organisatieverandering schuilen de twee omgangsmechanismen van het meebewegen en het meestribbelen met de verandering. Samenwerking gaat over de voorkeur om gezamenlijk, dan wel zelfstandig te werken. Invloed gaat tenslotte over de drang naar het maken van impact op de omgeving. De vijf factoren zullen nu afzonderlijk worden besproken.



Figuur | Vijf kernfactoren voor de werkbeleving

4.2.1. Managementstijl

In het managerschap hanteren de geïnterviewden twee verschillende managementstijlen. Sommige managers leggen een sterke focus op de *inhoud*, i.e. de vraagstukken in het vakgebied van het team waar de manager zich in bevindt. Anderen hebben juist een sterkere *interpersoonlijke* focus, gericht op de vormgeving van de relaties met anderen in de werkomgeving. Hoofdzakelijk gaat het hierbij om de teamleden en collega-managers. Als volgt zullen nu beide managementstijlen worden gekarakteriseerd en de wijze waarop zij kleur geven aan de werkbeleving van de geïnterviewden.

Managen vanuit de inhoud

Meerdere managers benadrukken dat ze in hun managerschap een sterke focus op de inhoud leggen. Ze managen vanuit een inhoudelijk perspectief, op basis van de kennis en ervaring die ze (jarenlang) als kenniswerker in hun vakgebied hebben opgedaan. In de beschrijving van het werk wijzen deze managers vaak op het feit dat ze zich nog steeds met vakgerelateerde kennisvraagstukken bezighouden. Het belang, de frequentie en vanzelfsprekendheid hiervan worden benadrukt. Ze benadrukken dat ze net als in het specialistische verleden nog steeds ‘in de modder’ zitten en dat ze (voor een deel) nog steeds hetzelfde inhoudelijke werk als vroeger uitvoeren.

Deze managers hebben een typerend zelfbeeld. Ze zien zichzelf vaak als ‘de junior-manager’, ‘specialist-plus’ of ‘de meewerkend voorman’. Vaak wijzen ze erop dat het onderscheid tussen manager en specialist in de alledaagse organisatiepraktijk niet zwart-wit is: de officiële functiebenaming van ‘manager’ sluit niet uit dat ze informeel in een specialistenrol kunnen acteren. Sommige managers hebben het idee dat ze na de overstap geen nieuwe werkidentiteit hebben ontwikkeld, maar nog steeds vanuit een specialistische identiteit functioneren als manager.

‘En nu een stap gemaakt naar, je noemt dat dan: accountmanager. Het beestje moet een naampje hebben, waarbij je nog steeds soms wel in de uitvoering zit, maar minder. Dus je krijgt veel meer te maken met planning, met regie houden, met mensen gesprekken voeren om mensen mee in dienst te krijgen. Kompasgesprekken. Dus ik ben wat meer...steeds meer ga ik uit die specialistenrol, die je soms nog nodig hebt, en wordt je meer de...nou ja, ik noem het wel de junior-manager. Soms sta ik nog steeds in de modder. Ben ik gewoon concreet nog steeds bezig met auditwerkzaamheden.’ (**Overgestapte manager 5**)

Managen vanuit de inhoud en de werkbeleving

Managen vanuit de inhoud wordt in eerste instantie door het merendeel van de respondenten zeer positief beleefd. Ze waarderen het om hun eigen specialisme in te kunnen zetten in hun managerschap en raken daar bevlogen en in de flow van. Zolang de managementactiviteit verbinding



houdt met de inhoud, wordt het managerschap geapprecieerd. Wanneer de inhoudscomponent echter verdwijnt, beleven de managers hun functie minder positief.

‘Ik doe natuurlijk deels inhoudelijk werk nog. Maar ook deels veel gesprekken met de teamleden. En die gesprekken vind ik leuk zolang ze ook voor een deel over de inhoud gaan. Dus hoe mensen bijdragen aan een visie en waar wij heen gaan. Welke visie ze er zelf op hebben. Hoe ze daar kunnen verbeteren of meer samenwerken. Maar het heeft altijd een relatie met het inhoudelijke. Dan vind ik het leuk.’

‘En als het dat niet is?’

‘Dan haak ik af. En daar ben ik vrij binair in. Dus dan kan ik ook dat echt laten zien en dat vinden andere mensen wel weer teleurstellend.’ (Overgestapte manager 2)

Het managen vanuit de inhoud kan ook *negatieve* gevolgen hebben voor de werkbeleving van geïnterviewden. Ten eerste komt dit doordat managen vanuit de inhoud niet altijd mogelijk of gewenst is. Het managerschap doet veelal een groter beroep op de generalistische hoed van de respondenten, waardoor er weinig ruimte is voor inhoudelijk werk voor de manager. Deze beperking leidt voor meerdere managers tot een belemmering in hun flow en bevoegdheid.

Ten tweede ervaren managers problemen wanneer ze te ‘diep in de inhoud duiken’. De drang naar de ‘vertrouwde’ inhoud kan er toe leiden dat ze *overmatig* bezig zijn met inhoudelijke vraagstukken. Het zijn de generalistische en teamaansturende taken die dan automatisch minder aandacht krijgen. Deze taken worden dan bijvoorbeeld niet uitgevoerd, uitgesteld of op matige wijze uitgevoerd. Zo ontstaan er ‘blinde vlekken’ in de generalistische bekwaamheid van managers, e.g. op het gebied van het ontwikkelen van de teamgenoten op persoonlijk vlak – los van de inhoud. Hierdoor is vervolgens de kans groot dat ze onderbekwaamheid zullen ervaren.

Managen vanuit de relatie

Er zijn ook managers die in plaats van vanuit de inhoud, veel meer vanuit de relatie leidinggeven. Zij zijn sterk *interpersoonlijk* geïntendeerd, gericht op de vormgeving en de invulling van werkrelaties en de beïnvloeding van anderen in de werkomgeving.

De focus van managers op het interpersoonlijke loopt synchroon met een verminderde focus op het inhoudelijke. Ze laten de inhoud los en dragen vakinhoudelijke activiteit over aan de teamleden op de werkvloer. Ze beschouwen het ‘in de modder’ staan eerder als het onnodig bemoeien met de specialistenzaak.

‘Ik bemoei me nog wel met de inhoud, in ieder geval aan de operational risk kant dan. Met de compliance-kant eigenlijk niet. Maar ik neem ook wel steeds meer afstand van de inhoud. Laat anderen het maar bedenken. Ik heb zo nu en dan ergens nog wel eens een uitgesproken mening over, maar die probeer ik me voor te houden. Want laat zij het maar roepen wat ze er van vinden. Dat is niks voor mij.’ (Overgestapte manager 3)

Als de inhoud is losgelaten, wordt het gat opgevuld met meer aandacht voor interpersoonlijke aspecten van het managerschap. De respondenten spreken dan veel meer over *menselijke* vraagstukken.

Bijvoorbeeld: Hoe stuur je de teamgenoten optimaal aan? Hoe ontwikkel je ze? Hoe maak je gebruik van hun kwaliteiten? Hoe krijg je het team op één lijn? Hoe werk je optimaal samen met collega-managers of mensen uit andere teams en afdelingen binnen de organisatie?

Door de sterke focus op de *ander* kent de interpersoonlijke managementstijl een dienend karakter. De manager positioneert zich als ‘dienaar’ van zijn teamgenoten en vult zijn managerschap in met een randvoorwaarden scheppende rol. Hij zet zijn interpersoonlijke bekwaamheid in om de teamleden in hun eigen kracht te brengen. Tegelijkertijd benadrukt hij de inhoudelijke verantwoordelijkheid en autonomie van de teamgenoten. Met de interpersoonlijke oriëntatie krijgt het

managerschap een meer *generiek* karakter. Het gaat over het leidinggeven op zichzelf – los van het desbetreffende vakgebied. Het managen wordt nu door geïnterviewden beschouwd als een op zichzelf staand specialisme en aan het zijn van manager wordt nu een afzonderlijke werkidentiteit toegekend.

‘Maar over het algemeen bevalt het [manager zijn] wel goed zo, ik vind het ook wel iets voor mij. Het past wel bij mij. Ik vind het wel leuk.’

‘*Wat is dat dan?*’

‘Ja, het is mensenwerk. Je bent eigenlijk alleen maar bezig met mensen en die proberen hun ding te laten doen en jezelf er niet al te veel mee te bemoeien. En ze vooral ook laten ervaren dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het doen van hun werk.’ (Overgestapte manager 3)

De interpersoonlijke managementstijl komt vooral voor bij het leidinggeven aan specialisten. Bij het aansturen van een specialistisch team heeft een manager immers een relatief grote ‘span of knowledge’. Het beheersen van al deze kennis is vaak een onhaalbare opdracht voor de manager. Hij zal hierom automatisch meer moeten steunen op en toevertrouwen aan zijn teamleden, die op hun beurt juist ook verlangen naar autonomie en inhoudelijke verantwoordelijkheid.

Managen vanuit de relatie en de werkbeleving

Het hanteren van de interpersoonlijke managementstijl wordt in principe positief beleefd. Deze waardering heeft vooral van doen met het aspect van *moeiteloosheid* in de teamaansturing. Wanneer de interpersoonlijke manager de inhoud heeft losgelaten en de verantwoordelijkheid bij de teamleden kan neerleggen, ontstaat er veel ‘ruimte’ in zijn beleving. De teamaansturing gaat hem dan een stuk gemakkelijker af, wat als zeer prettig en energieopwekkend wordt beschouwd.

‘Wat ik ontzettend leuk vind en waar ik ontzettend veel energie uit haal is om te zien dat heel veel dingen dus heel makkelijk gaan, zonder dat ik me daar mee bemoei. Soms denk ik echt wel eens: Waar hebben ze mij eigenlijk voor nodig als manager in dit bedrijf? Dit soort mensen kan zichzelf heel goed managen. Soms denk ik wel: Ik ben er alleen maar om de sh*t met de vakantiedagen te regelen, weet je wel? Dat... merken hoe dat gaat en ik zit er haast als een soort... Ik bemoei me wel met discussies, zeker als die inhoudelijk zijn, maar voor de rest: Ik hoef niet veel te sturen en dat vind ik prachtig om te zien. Ik ben een soort van functioneel voorzitter in overleg ofzo, dat is wat er gebeurt.’ (Overgestapte manager 3)

Het managen vanuit de relatie wordt soms ook negatief ervaren. Ten eerste omdat het botst met de behoefte van de manager om (af en toe) ook in de inhoud te duiken. Het geheel loslaten van de inhoud zorgt ervoor dat sommige geïnterviewden de inhoud missen, hetgeen een minder goede afstemming tussen de managersbehoefte en zijn taak impliceert.

Ten tweede hebben enkele respondenten het idee dat hun interpersoonlijke leiderschapstijl botst met aspecten in de werkomgeving. Bijvoorbeeld wanneer een manager leiding geeft aan een onvolwassen team of bedrijfsonderdeel, waar weinig ruimte bestaat voor zelfstandigheid en vrijheid onder vakexperts. De aansturing van zo’n team vraagt volgens geïnterviewden om een strenge aanpak, die het doorschuiven van inhoudelijke verantwoordelijkheid van het management naar de teamleden minder toelaat. Het aannemen van een interpersoonlijke stijl wordt zo belemmerd.

‘Ik vind het lastig om dat dan te gaan dicteren, want dan ben ik niet meer specialisten aan het leidinggeven. Dan ben ik gewoon, hoe zeg je dat, echt opdracht aan het geven. En daar botst het voor mij een beetje. Dus ik probeer uit die opdracht weg te blijven. Maar soms word ik er wel een beetje ingezogen, omdat de organisatie niet altijd volwassen is.’ (Overgestapte manager 4)

Eén respondent zegt ook te botsen met de werking van de organisatie, die hij beschouwt als sterk ‘management-driven’, i.e. de governance en communicatie- en besluitvormingsstructuren lopen

uitsluitend via de managementladder. Het is voor hem minder goed mogelijk om de impact van zijn specialisten te vergroten en daarmee zijn eigen interpersoonlijke managementstijl te volgen, juist doordat vanuit de organisatie wordt gevraagd dat hij zijn *eigen* impact doet laten gelden. Zijn behoefte aan het kunnen hanteren van een interpersoonlijke managementstijl is hierin onbeantwoord.

‘De manier van leidinggeven aan professionals zoals ik dat doe, dus heel erg die professionals gewoon hun ding laten doen en vertrouwen op hun professionele oordeel. Wat mij ontzettend zou helpen, wat mij helpt ook, dat is dat als dat door de rest van het bedrijf ook geaccepteerd wordt. En wat ik dan bedoel is dat: Er wordt ergens een inhoudelijk oordeel gevraagd en soms stelt men die vraag aan mij. En dan denk ik van: Nou ja, van alle onderwerpen die jullie in de portefeuille hebben, hoort dat bij hem of bij haar. Dan vraag ik aan hem of haar, zou jij op die vraag antwoord willen geven? En het liefste heb ik dan ook dat hij of zij de notitie schrijft en als er een presentatie gegeven moet worden, diegene de presentatie geeft. En ik merk dat dit in dit bedrijf op sommige plaatsen niet gewaardeerd wordt. Je wordt als manager aangesproken en dan moet je als manager je verhaal komen doen. Terwijl ik denk: ik wil het wel vertellen, maar dan vertel ik het verhaal van iemand anders. Laat die mensen daar nou staan. Geef ze die exposure.’ (Overgestapte manager 3)

Overzicht

Dit overzicht toont de werkbeleving van de inhoudelijke en interpersoonlijke managementstijl.

Werkbeleving		
Managementstijl	+	-
Managen vanuit de inhoud	Bevlogenheid Flow Geboeidheid Plezier Specialistische bekwaamheid	Beperking Interpersoonlijke onbekwaamheid Onverenigbaarheid met de behoefte aan de specialistische hoed Weerzin tegen de generalistische hoed
Managen vanuit de relatie	Bevlogenheid Flow Interpersoonlijke bekwaamheid Moeiteloosheid Plezier	Beperking Onverenigbaarheid met de behoefte aan de specialistische hoed Onverenigbaarheid met de behoefte aan de eigen managementstijl

Overzicht | De werkbeleving per managementstijl

4.2.2. Zelfontplooiing

Zelfontplooiing vormt in het algemeen een primaire drijfveer in het werkende leven. Dit uit zich in het voortdurende streven naar nieuwe kennis, kunde en grotere uitdagingen in het werk. Zelfontplooiing kan op verschillende gebieden worden bereikt. Ten eerste noemen geïnterviewden de professionele ontwikkeling, gericht op het ontwikkelen van de vaktechnische vaardigheden. Het gaat hier om specialistische functies, e.g. het audit-werk of het risk & compliance vak, maar ook over het managen zelf als afzonderlijk specialisme. Daarnaast wordt ook de persoonlijke ontwikkeling aangekaart, waarin zelfkennis en zelfbewustwording centraal staan. Dit gaat ook over het bewustzijn van de werkbeleving van de geïnterviewden en het belang van psychologisch succes. De tendens is dat ontplooiing op vaktechnisch gebied voorafgaat aan de persoonlijke ontwikkeling. Ten derde wordt ook het ‘carrière maken’ in een organisatie door sommigen als vorm van zelfontplooiing gezien.

Zelfontplooiing en de werkbeleving

In grote lijnen beleven respondenten het ontwikkelen van zichzelf positief. Het draagt bij aan hun zelfbevestiging en gevoel van zelfstandigheid. Desondanks kijken respondenten op gevarieerde wijze aan tegen zelfontplooiing, bijvoorbeeld in relatie tot de extremiteit ervan. Sommige geïnterviewden zijn heel sterk ontwikkelgericht en putten daar veel energie uit.



‘Als ik iemand een speech zie houden en ik denk: Verdikkeme, hoe doet ie het? Daar krijg ik energie van. Het is datgene waarvan ik denk: Licht het buiten mijn bereik of niet? Ik wil groeien, ik wil groeien.’ (**Overgestapte manager 1**)

Deze op ontwikkeling gerichte respondenten stappen met plezier uit hun comfortzone om zichzelf op nieuwe gebieden te ontplooien. Zij beleven een crossfunctioneel overgangsproces als een spannende, maar tegelijkertijd interessante en opwindende ervaring.

Anderen zijn meer geneigd in hun leefmilieu te blijven tijdens het ontwikkelen van zichzelf. Zij willen best groeien, maar wel binnen hun vertrouwde wereld, e.g. in dezelfde werkomgeving of in hetzelfde vakgebied. De crossfunctionele overgangsperiode is voor hen een negatief beleefd proces, dat gepaard gaat met gespannenheid, moeite en een zware emotionele belasting.

Meerdere respondenten hebben een sterke behoefte van *ambitie*. Ze willen verticale groei doormaken op de carrièreladder. Het is de managementladder waar vervolgens specifiek naar wordt gerefereerd. Meerdere geïnterviewden gaven aan dat ze als specialist manager zijn geworden, omdat ze in dat domein meer groeiperspectief zagen. ‘Groeien’ wordt dan niet zelden vanuit een financieel oogpunt benaderd.

‘Het leek me gewoon leuk om een keer managementervaring op te doen. Wil je toch een beetje doorgroeien, dan zit daar toch het grootste groeiperspectief, groeipotentieel. (...) Als je kijkt naar het echte aantal specialistenrollen buiten CAO, dat zijn er maar heel weinig. Als je het hebt over managementrollen buiten CAO, dan heb je een behoorlijk aantal. Dus ja...als je groei door wilt maken, even op financieel gebied... Niet op persoonlijk vlak of in je vakgebied, daar kun je natuurlijk groeien tot je een ons weegt en kun je het ook gewoon op andere vlakken zoeken. Maar even op financieel gebied, dan zit daar toch wel binnen het management meer groei dan in het specialistenvak.’ (**Overgestapte specialist 12**)

Nieuwsgierigheid speelt ook een rol in het maken van loopbaankeuzes. Sommige geïnterviewden geven aan dat ze zichzelf willen ontwikkelen in de gedachte van het uitproberen van nieuwe rollen en nieuwe werkomgevingen. Ook willen ze ontdekken hoe ze het werk in verschillende rollen beleven. Het kunnen uitproberen hiervan draagt bij aan de gevoelens van vrijheid en zelfbevestiging van de geïnterviewden. Dit uitgangspunt vormt een belangrijk motief voor specialisten om te gaan managen. Ze gaan op ‘ontdekkingstocht’ om te kijken hoe ze het zelf als manager zouden doen en beleven: ‘Even kijken hoe groen het gras bij de crossfunctionele burens is’. Voor de volgende nieuwe manager is het ook een drijfveer om hoger op te gaan in het management:



‘En waarom wil je hogerop eigenlijk?’

‘(...) Bij mij is het gewoon nieuwsgierigheid... Want als je tegen mij zegt: Wil je ooit in de Raad van Bestuur en wanneer? Dan zeg ik: Pff, daar denk ik allemaal niet over na. Financieel directeur ooit ergens? Daar denk ik ook niet over na. Bij mij zit het veel meer in de nieuwsgierigheid. Zien of je het kan en kijken of het lukt. En waarbij het wel altijd is van: Ja, het is ook niet erg als het niet lukt. Maar als je het niet probeert, weet je het ook nooit.’ (**Overgestapte manager 5**)

Figuur | Hoe groen is het gras bij de burens?

Behalve in nieuwsgierigheid, streven sommigen ook naar zelfontplooiing omdat ze anders onrust ervaren. Ze beleven het ontbreken van zelfontplooiing in de loopbaan als negatief. De geïnterviewden zijn er niet op uit om langer dan een aantal jaren in één functie te zitten, want daarna ligt ‘stagnatie’ in de zelfontplooiing op de loer. De noodzakelijke variatie in de loopbaan voorkomt de beleving van onrust, saaiheid en ongeluk.



‘Ik heb zelf het meeste plezier als ik ontwikkelaar ben. En een week later word ik onrustig. En dan heb ik meer plezier als ik dingen doe die ik nog niet eerder heb gedaan. Of paden ga bewandelen die nog niet zo druk bevolkt zijn. Dus het is enerzijds: Tuurlijk, je wilt rust en je wilt doen waar je goed in bent, want dat voelt prettig. Maar op het moment dat ik daar te goed in ben en ik heb die rust, dan word ik onrustig en dat blijft dan.’ **(Overgestapte manager 1)**

Hiernaast willen respondenten zich ook binnen hun functie blijven ontwikkelen. Wanneer de taakuitvoering te veel neigt naar automatisch routinewerk, ‘een repeterend trucje’, haken ze af. Ze ervaren dan overbekwaamheid en een gevoel van sleur. Dit komt zowel in de specialistenrol als in de managerrol voor. Als specialist bijvoorbeeld komen bepaalde opdrachten voor sommigen elk jaar weer naar boven. Het keer op keer uitvoeren van zulke taken leidt voor enkelen tot een gevoel van ‘uitgeleerd zijn’. Desalniettemin wordt sleur door meer geïnterviewden specifiek in de managerrol ervaren. De sleur wordt daarin gevormd door routinetaken als jaarplannen opstellen, beoordeling- en ontwikkelingsgesprekken, administratieve controlemomenten etc.

‘Ik moet uitgedaagd kunnen worden, ik moet uitdagingen zien. (...) Ik ben niet iemand voor repeterend werk. Dat zit niet in mijn aard. Dus op het moment dat ik het gevoel heb dat het repeterend gaat worden, dan ga ik me weer vervelen en moet er langzamerhand weer een nieuwe uitdaging bij. Dus dan begint de zoektocht weer opnieuw, denk ik..’ **(Overgestapte specialist 12)**

Enkele respondenten hebben het gevoel dat ze zich niet snel genoeg ontwikkelen. Hun stappen gaan niet snel genoeg. Vaak hebben zij hoge verwachtingen en ideaalbeelden in hun loopbaan waaraan ze willen voldoen. De traagheid in de zelfontplooiing is soms lastig te accepteren voor de respondenten en kan zorgen voor gevoelens van onrust, onzekerheid en onvrijheid.

Tenslotte noemen meerdere respondenten dat het opdoen van zelfkennis en zelfbewustzijn sterk bijdraagt aan hun positieve beleving. Door meer inzicht in de eigen gevoelens, gedachten en gedragingen te verwerven, komen ze er ook achter wat hun drijfveren zijn en hoe ze deze kunnen nastreven. Persoonlijke zelfontplooiing is hiermee van cruciaal belang voor psychologisch succes.

Overzicht

Dit overzicht geeft de uiteenlopende werkbelevingen rondom het ontwikkelen van het individu weer.

Gebied van zelfontplooiing	Werkbeleving	
	+	-
Professionele zelfontplooiing	Geboidheid Plezier Zelfvoortzetting	Onrust Saaigheid Sleur
Crossfunctionele zelfontplooiing	Plezier Souplesse Opwinding	Belasting Gespannenheid Vermoeidheid
Persoonlijke zelfontplooiing	Kracht Zelfverzekerdheid	
Carrière maken	Ambitie Nieuwsgierigheid Zelfvoortzetting	Beperking Onrust Onzekerheid

Overzicht | De werkbeleving per gebied van zelfontplooiing



4.2.3. Organisatieverandering

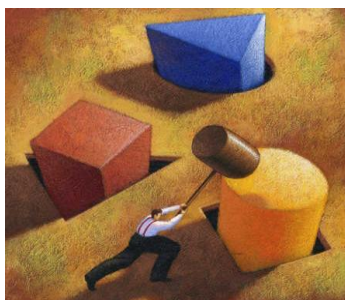
Een derde invloedsfactor voor de werkbeleving is Achmea als organisatie in verandering. Het grote merendeel van de respondenten relateert zijn werkbeleving aan bepaalde organisatieveranderingen. Ze onderscheiden talloze wijzen waarop Achmea in de loop der jaren (en soms decennia) is veranderd, e.g. ontwikkelingen in het organisatieklimaat, structurele reorganisaties als fusies en integraties, herinrichtingen van bedrijfsonderdelen, verschuivingen van gevraagde leiderschapsstijlen en wisselingen van leidinggevenden.

Organisatieverandering en de werkbeleving

Hoe gaan de geïnterviewden om met de organisatieverandering en hoe beleven ze deze? Daarin bestaan grofweg twee strategieën, omgangsmechanismen: *meestribbelen* of *meebewegen*. De meebewegers bewegen synchroon met veranderingen binnen de organisatie. Zij staan positief tegenover verandering en halen daar een deel van hun energie uit. Ze dragen ook graag zelf bij aan het tot stand brengen van de reorganisatie.

‘En van daaruit (...) zie je toch dat Achmea een eigen zoektocht is gestart van: Waar zit nou de grens tussen centraal gestuurd en goedkoper en decentraal aangestuurd en flexibel? En die zoektocht die is nog steeds gaande. En dat vind ik wel heel erg leuk, om onderdeel uit te maken van de zoektocht die Achmea aan het doormaken is.’
(Overgestapte specialist 12)

Aan de andere kant heb je de meestribbelaars, die een slechte afstemming tussen zichzelf en de organisatie ervaren. Hoewel ze inzien waarom de desbetreffende organisatieverandering plaatsvindt, benadrukken ze dat het voor hen persoonlijk een negatieve invloed op de beleving heeft: ze ervaren minder plezier, vrijheid en geluk in het werk. De attitude die vervolgens wordt aangenomen is er een van meestribbelen⁵, i.e. met tegenzin en op minimale wijze aanpassen. Als metafoor hiervoor kan gedacht worden aan een cilinder, die tevergeefs in een rechthoekige opening wordt geduwd. Dat past niet, net zoals de ‘vorm’ van de meestribbelaar niet goed is afgestemd op de ‘vorm’ van de organisatie in verandering. De volgende geïnterviewde illustreert hoe dit zijn werkbeleving beïnvloedt:



‘Sterker nog: Ken je die Amerikaanse vuilnisbakken met zo’n deksel? (...) Daar werd je als lijf ingestopt. En de deksel moest erop. Of er nou een arm afgehakt werd door die scherpe rand van die deksel of niet, dat maakte niet uit. Je moest erin. Je moest passen. ‘Begrepen? Je past.’ ‘Ja, maar het past niet.’ ‘Begrepen, ik zeg het toch?’ ‘Wat? Vertrouw je mij niet?’ Dat soort gesprekken kreeg je. ‘Geloof je niet wat ik zeg?’ ‘Nee, ik kan het niet geloven nee.’ De realiteit is anders. Dus dan krijg je conflict. En dat haalt inderdaad het plezier en het enthousiasme wel weg. Je wordt wat zuur...’
(Overgestapte specialist 9, refereert naar managementfunctie)

Figuur | Past de cilinder in een rechthoekige opening?

Meestribbelen met het gevraagde managementprofiel

De attitude van meestribbelen is hoofdzakelijk benoemd door geïnterviewden in hun managerrol. Het struikelpunt hierbij is het verschuiven van de gevraagde managementstijl. Het beeld dat geschetst wordt is dat een voortdurend veranderend Achmea ook telkens om andersoortige managers vraagt. De meestribbelaars geven aan moeilijk of niet aan het nieuwe managementprofiel te

⁵ Deze term is afkomstig van Weggeman (2007), die met de term ‘meestribbelen’ verwijst naar een professional die meestribbelt met de controlerende en planningsmechanismen vanuit het management.



kunnen of te willen voldoen. De onverenigbaarheid tussen de eigen voorkeurstijl van leidinggeven en de gewenste leiderschapstijl brengt veel negativiteit teweeg in de beleving.

‘Ik ben gegroeid in de functie van teammanager. Ik heb op een bepaald moment die functie op een bepaalde manier neergezet, op een bepaalde manier invulling gegeven. Dat was een invulling die bij mij paste en uiteindelijk kwam er organisatieontwikkeling en toen moest ik veranderen.’ (**Overgestapte specialist 10**, refereert naar managementfunctie)

‘De leidinggevende die nu gevraagd wordt, dat was niet op mijn lijf en is niet op mijn lijf geschreven.’ (**Overgestapte specialist 15**, refereert naar managementfunctie)

Hoe karakteriseert de door Achmea gevraagde moderne manager zich dan precies? En welke negatieve beleving wordt daar vervolgens aan gekoppeld door de meestribbelaars? Daarin zijn uit de verhalen van de geïnterviewden twee verschillende gewenste managerprofielen zichtbaar.

- *De fabrieksmanager*

Een aantal ex-managers hebben het idee dat het management van Achmea een wat ‘harder’ karakter heeft gekregen en steeds meer op een ‘fabrieksmanager’ begon te lijken. Dit uitte zich doordat het management steeds meer cijfer- en resultaatgericht werd. Het halen van ‘harde’ productietargets nam de plaats in van het ‘zachte’ mensgerichte management. Er werd ook steeds meer en eenzijdiger gefocust op het managen van het *proces*. Het effectiever en efficiënter laten verlopen van de organisatieprocessen stond centraal, verstand van het product was minder belangrijk. Tenslotte werd het managementprofiel steeds meer gestandaardiseerd, waardoor managers geen creatieve speelruimte meer hadden om een eigen invulling te geven aan het managementschap.

Het fabrieksmanagementprofiel botste in sterke mate met de behoeften en vaardigheden van deze geïnterviewden. Het meestribbelen met deze gevraagde managementstijl ging vergezeld van gevoelens van beperking, gespannenheid, miskennis en bovenal een gevoel van ongeschiktheid:

‘Je gaf aan dat de afdelingen ook groter werden?’

‘Die werden groter en dat vond ik ook niet fijn. En met groter bedoel ik veel meer collega-leidinggevend. En niet persoonlijk die collega’s an sich, maar je moest veel meer samen met elkaar optrekken. Het werd een beetje een eenheidsworst en daar kon ik mijn ei niet meer goed in kwijt.’ (**Overgestapte specialist 15**, refereert naar managementfunctie)

‘De verandering die ik bij Achmea in de laatste vier, vijf jaar als teammanager doormaakte, was eigenlijk dat het resultaat heilig was. En het maakte helemaal niet uit hoe je dat bij wijze van spreke deed. Er werd niet gekeken naar de omstandigheden waarin je dat kon doen. Het resultaat was gewoon heilig. Als je het resultaat niet behaalde, dan moest je dus gewoon een onvoldoende krijgen. Dat stuitte tegen mijn normen en waarden in, want ik vond dat niet eerlijk. Als jij als organisatie zorgt voor onrust en jij bent werkzaam in een groep die dat heel nadrukkelijk raakt, moet je er rekening mee houden dat dat een impact heeft op mensen. (...) Dat is allemaal onrust, allemaal onrust, allemaal onrust. Maar je productieniveau moest daar op dezelfde hoogte blijven. Dat kon niet. En als je dat dan aangaf, dan zei men: ‘Daar heb je wel gelijk in.’ Gaf je daarna aan: ‘We hebben wat anders nodig’, dan kon dat niet. En wat er dan op een bepaald moment gebeurt is, dan verlies je het plezier en dat staat los van het feit dat je bepaalde veranderingen heel goed snapt.’ (**Overgestapte specialist 10**, refereert naar managementfunctie)

- *De crisismanager*

Twee geïnterviewden hebben het idee dat ze in de managementfunctie vooral een rol als crisismanager moesten aannemen, die enkel en alleen bezig was met ‘het blussen van brandjes’ op korte termijn. Het structureel nadenken over een strategie op de lange termijn was hierin niet aan de orde.

Het acteren als ‘bijziende brandjesblusser’ wordt niet positief ervaren en wringt met wat de geïnterviewden zelf voor ogen hebben qua managementstijl. Het idee dat ze tot het aannemen van een

korte termijngerichte managementrol gedwongen worden, creëert onrust en een onplezierige beleving. Tegelijkertijd is het volgens een respondent moeilijk om uit de crisismanagementrol te kruipen, juist doordat de werkomgeving (van oudsher) is ingericht op de controlerende crisismanagementstijl.

‘En dan ben je dus primair gefocust op: Waar ga ik naar toe? Hoe ga ik het borgen structureel? En secundair op het blussen. En wat je nu bij [naam afdeling] heel specifiek ziet, is dat ie andersom ligt. En dat maakt me heel kriegelig. Want ik ben wel van de structuren. Ik wil wel graag, ja, vooruit. Ik wil naar dat doel. En als ik niet naar die b kan, omdat ik die brand moet blussen, nou dat is eventjes goed, maar als ik telkens die brand blijf blussen dan weet ik dat er nog meer branden nog gaan ontstaan. Ik let niet op de rest. En dat maakt me heel kriegelig.’

(Overgestapte manager 4)

Meestribbelen met een overmaat aan organisatieverandering

Meerdere geïnterviewden geven aan dat ze als manager soms met te veel veranderingen in de organisatie worden geconfronteerd. Ze beschrijven zichzelf als geforceerd in een positie, waarbij ze een veeltal aan veranderingen moeten ‘ondergaan’. Het constante meestribbelen met de snelle stroom van reorganisaties zorgt voor gevoelens van onrust, druk en in het uiterste geval zelfs overbelasting.

‘Daar kwam dan nog eens overheen dat we in een reorganisatie een steeds grotere afdeling werden. (...) Op een gegeven moment had ik veertig mensen en dat in een reorganisatieperiode én ik kreeg twee SENS-scholen. Dat was samen niet effectief, kunnen we wel zeggen. Daar kreeg ik twee van die golven over me heen.’

‘Wat maakte dat niet effectief?’

‘Dat zal ik je vertellen. Maar goed, bij elkaar was dat te veel. Want dan zal ik daar even op ingaan. Toen ben ik over de kop geslagen en toen ben ik ziek geworden. En dat was eigenlijk de oorsprong van de switch in mijn functie.’ (Overgestapte specialist 10, refereert naar managementfunctie)

Overzicht

In dit overzicht zijn de kwalificaties van de werkbeleving geschematiseerd.

		Werkbeleving	
Attitude tegenover organisatieverandering	+		-
Meebewegen		Bekwaamheid Verenigbaarheid met de behoefte aan verandering	
Meestribbelen (M) ⁶			Beperking Gespannenheid Miskenning Onderbekwaamheid Onrust Onverenigbaarheid met de behoefte aan continuïteit

Overzicht | De werkbeleving in relatie tot organisatieverandering

4.2.4 Samenwerking

De vierde factor die bepalend is voor de werkbeleving van de geïnterviewden is het aspect van samenwerken met anderen in de werkomgeving. Onder de geïnterviewden bestaan verschillende drijfveren en voorkeursstijlen in relatie tot samenwerken. Er zijn managers die graag samenwerken, maar ook meer solistisch georiënteerde leidinggevendenden. Evengoed zijn er voortdurend verbinding zoekende specialisten en vakmannen die zich het liefst op hun eenzame specialistische ‘eilandje’ bevinden.

⁶ De attitude van meestribbelen en bijbehorende kwalificaties van de werkbeleving zijn hoofdzakelijk van toepassing op de beschrijvingen van het managerschap.



Samenwerking en de werkbeleving

De geïnterviewden beleven het samenwerken in hun functie op uiteenlopende wijze. Sommigen krijgen een verbonden en energiek gevoel van samenwerken. Anderen waarderen en beleven juist groot plezier in het verrichten van zelfstandig werk. Deze variëteit wordt voor beide groepen van managers en specialisten hieronder afzonderlijk besproken.

Samenwerking en de specialist

Meerdere geïnterviewden ervaren het samenwerken als specialist in hecht teamverband als plezierig. Zo beleeft een respondent haar specialistenfunctie als positief, doordat ze daarin een ‘spil in de organisatie’ was, voortdurend schakelend en verbinding zoekend met collega’s. Een andere specialist waardeert de samenwerking in de zin dat het hem een gevoel van saamhorigheid en verbondenheid oplevert in het werk.

Daartegenover vinden anderen het fijn om alleen te werken. Hun solistische behoefte wordt beantwoord in het werk dat ze mogen uitvoeren. Het idee dat ze ‘op de eigen benen staan’ en werk kunnen verrichten zonder de noodzaak tot afstemming met de omgeving spreekt hen erg aan. Het solistische aspect draagt bij aan hun gevoel van zelfstandigheid en zelfvoortzetting.

Samenwerking en de manager

Samenwerking heeft volgens de respondenten een aanzienlijke invloed op de beleving van het managerschap. Hoofdzakelijk de samenwerkingsrelatie van de manager met zijn teamleden en de collega-managers wordt benadrukt. Sommige managers zien samenwerken als een waardevol en inherent onderdeel van het managervak. Zij zijn coöperatief ingesteld en beleven daar plezier in:

‘Ik vind met mensen werken, samenwerken... Als ik de hele dag alleen zou moeten werken, dan zou ik doodongelukkig zijn. Ik heb echt mensen en het samen dingen oppakken nodig.’ (**Overgestapte manager 7**)

Echter, sommige meer solistisch georiënteerde managers beleven het aspect van samenwerking negatiever. Zij hebben de behoefte om hun doen en laten vooral niet voortdurend af te hoeven stemmen op anderen. Deze managers willen vooral *zelf* het team aansturen, zonder beperkingen van buitenaf en met de vrijheid om een eigen invulling aan de teamaansturing te geven. Ze streven naar zelfstandigheid in de teamaansturing en staan negatief tegenover vormen van coöperatie en gezamenlijkheid. Dat laatste wekt gevoelens op van beperking, machteloosheid en traagheid.

‘En wellicht hebben we nu wel het punt te pakken waarom ik als leidinggevende niet zo functioneerde de laatste jaren. Ik moest alles gezamenlijk doen en ik ben iemand die het graag alleen doet. Ik stuur graag zelf mijn team aan. Daar heb ik jou niet voor nodig om dat te doen. Het pijnpunt te pakken. (...) Je ontkwám er ook niet aan om het gezamenlijk te doen.’ (**Overgestapte specialist 15**, refereert naar managementfunctie)

Hiernaast treedt de negatieve beleving van samenwerking in het managerschap op wanneer de samenwerkingsinteractie wordt beschouwd als een vraagstuk van ‘meekrijgen’. De vraag die managers zichzelf daarbij stellen is: ‘Hoe krijg ik de mensen mee in wat ik voor ogen heb?’ Een harmonieuze interactie wordt ingeruild voor een macht- en beïnvloedingsspel, waarin de manager vooral zijn visie probeert door te drukken bij de teamleden of collega-managers. Dit proces wordt veelal als een lastige *strijd* beleefd, waarin de samenwerkingsrelaties ‘obstakels’ zijn die moeten worden overkomen.

Een typisch voorbeeld van deze strijd wordt ervaren in de relatie tussen de manager en zijn collega-managers. Enkele geïnterviewden geven aan dat het omgaan met de collega-managers voor hen de grootste uitdaging in het managerschap is. Het dilemma is vooral het afstemmen van de eigen

visie, agenda en managementstijl op die van de collega-managers. De respondenten beweren dat collega-managers ‘anders in elkaar zitten’, e.g. qua managementstijl, arbeidsmotivatie of loopbaanverleden. Deze andersoortigheid bemoeilijkt het bereiken van overeenstemming in de intercollegiale samenwerking. Of specifiek: bemoeilijkt het overtuigen en meenemen van de collega’s in de zelfbepaalde koers.

De straffe, disharmonieuze samenwerkingsrelatie met collega’s wordt als energievretend en moeizaam beleefd. Sommige respondenten hebben het idee dat ze niet goed met dit vraagstuk kunnen omgaan; ze ervaren een matige eisen-mogelijkheden fit. Ook ervaren ze weinig verbondenheid en ‘klik’ met de collega’s.

‘Als ik teammanager ben dan zit ik ook weer met andere teammanagers in een team. En die zijn natuurlijk ook richting mee aan het bepalen. En een beweging aan het maken. En wanneer we daar niet min of meer dezelfde richting kiezen, dan kan het zomaar zijn dat de bewegingen die we afzonderlijk aan het doen zijn... Dat het uit elkaar loopt. Of elkaar verzwakt. En de kunst is natuurlijk om elkaar daarin te versterken. En dat vind ik op dit moment nog het moeilijkste. Je wilt een andere teammanager niet vertellen hoe die zijn werk moet doen, maar je wilt hem wel meekrijgen in de richting die jij voor ogen hebt.’ (**Overgestapte manager 1**)

Een ander strijdpunt voor de managers zit in de aansturing van de teamleden. Hoe krijgen ze de teamleden mee in de *gewenste* beweging? Dit vraagstuk speelt vooral bij managers die leidinggeven aan professionals. Meerdere managers laten zich negatief uit over het ‘meekrijgen’ van de professionals. Het is een proces ‘van de lange adem’: een voortdurende, vermoeiende en repeterende discussie van overtuigen op de inhoud, die in het uiterste geval met een machtsargument wordt beëindigd. Een sterk inhoudelijke oriëntatie in het managerschap kan het strijdgevoel en de moeizaamheid in de samenwerkingsrelatie met de specialistische teamgenoten versterken.

‘Ja, het was het gevecht. (...) En ik zei ook tegen hem: Ik ben continu met jou in discussie. Maar uiteindelijk merkte ik: Ik zorg er ook gewoon voor. (...) Ik werd er ook vermoeid van hem in de discussie te betrekken. Want die konden uren duren van: Stond het kopje nou zo, of zo? Maar ik dacht ook: Ja, wiens schuld is dat? Het is ook mijn schuld, want ik geef ook die ruimte. Want doordat ik nog een beetje in mijn oude rol zit, mijn specialistenrol, ga ik continu op de inhoud mijn standpunt verdedigen. En soms moet je dat ook gewoon loslaten en het procesmatig aanvliegen. Dat was dan het vervelende, het kost gewoon zoveel energie.’ (**Overgestapte manager 7**)

Enkele managers voeren een andere strijd in relatie tot de teamleden, namelijk hoe je de teamleden *überhaupt* in beweging krijgt. Een respondent kaart aan dat hij weinig plezier beleefde aan het aansturen van een minder kennisintensief team. Hij had zelf de behoefte om zich hard te maken voor het ontwikkelen van zijn teamgenoten, maar werd geconfronteerd met een team dat in zijn ogen niet ontwikkelgericht was. Hij ervaaarde hierdoor een onverenigbaarheid tussen zijn ontwikkelingsbehoefte als manager en de motieven van het team.

‘Daarnaast had ik heel veel parttimers. Dat is een groep moeders, noem ik het, die thuis ook nog een baan hebben. Dus dat maakt het lastig. Die zeggen: ‘Ik hoef helemaal niet te bewegen. Waarom zou ik in een bepaalde richting moeten bewegen? Waarom zou ik me moeten ontwikkelen? Wat ik doe, vind ik leuk.’ Die behoefte, laat ik het zo zeggen, voelde ik niet meer.’ (**Overgestapte specialist 14**, refereert naar managementfunctie)



Overzicht

In onderstaand schema is de werkbeleving in relatie tot de stijl van samenwerken weergegeven.

Stijl van samenwerken	Beleving als manager		Beleving als specialist	
	+	-	+	-
Samenwerken	Intimiteit Verbondenheid	Machteloosheid Onderbekwaamheid Onvrijheid Strijd Traagheid	Intimiteit Saamhorigheid Verbondenheid	
Alleen werken (S) ⁷			Eigenwaarde Vakkundigheid Zelfstandigheid	Eenzaamheid

Overzicht | De werkbeleving in relatie tot de stijl van samenwerken

4.2.5. Invloed

De laatste kernfactor voor de werkbeleving is de invloed die de respondenten ervaren in hun werk. Het uitoefenen van invloed is iets dat voor vrijwel alle respondenten van waarde is en in sterke mate bijdraagt aan hun zelfbevestiging en positieve werkbeleving.

‘Het belangrijkste is dat ik het gewoon naar mijn zin heb. En dat heb ik als ik iets beteken. Als ik impact heb. Als mensen me nodig hebben. Als ik iets toe te voegen heb.’ (**Overgestapte manager 2**)

Een belangrijke vraag is echter: Invloed van en voor wie? Soms wordt invloed uitsluitend gezien door geïnterviewden in relatie tot *zichzelf*, als in de impact die je hebt op de werkomgeving. Een belangrijke vraag die zij veelal stellen is: hoe ben ik van toegevoegde waarde voor het bedrijf? Anderen relateren invloed aan (een combinatie van zichzelf en) entiteiten buiten zichzelf, e.g. teamleden, collega’s, ‘Achmeanen’ etc. Zij hebben het bijvoorbeeld over de invloed van andere teamleden of die je met het team als geheel hebt op het bedrijf. Of breder nog: de invloed die de organisatie als geheel uitoefent op de bedrijfswereld en de samenleving.

‘Is invloed voor jou belangrijk?’

‘Ja, dat merk ik wel ja. Dat vind ik leuk. Vooral niet persoonlijk, maar voor het bedrijf. Ik vind dat we als bedrijf gewoon smoel moeten hebben en onderliggend zal dat ook met mezelf te maken hebben. Dat ik dat ook leuk vind. Daar krijg je energie van.’ (**Overgestapte specialist 16**)

Sommige managers streven ernaar niet hun eigen impact, maar die van de teamleden vergroten. Deze respondenten hanteren een dienende leiderschapstijl, waarbij ze niet alleen meer ‘zichtbaarheid’ van de teamgenoten nastreven, maar ook proberen om zelf ‘onzichtbaar’ te zijn.

‘En gewoon die mensen... die moeten het doen in het vak. En niet jij. En je gaat heel veel ruimte geven en jezelf wegcijferen. Jij bent op een gegeven moment niet meer zichtbaar.’ (**Overgestapte manager 3**)

Invloed en de werkbeleving

De geïnterviewden koppelen het uitoefenen van invloed en de beleving daarvan aan de functie die ze bekleden. De geïnterviewden verschillen hier onderling sterk in hun gedachten over. Deze variatie

⁷ De solistische wijze van samenwerken wordt vooral beschreven in de functie van specialist.



wordt hieronder verder besproken.

Invloed en de specialist

Sommige respondenten hebben het idee dat ze als specialist de meeste invloed kunnen uitoefenen. Op de werkvloer hebben ze een *zichtbare* invloed op datgene wat gerealiseerd wordt. De impact van een zelfstandig werkende specialist is direct tot de *eigen prestatie* terug te leiden. Het uitoefenen van invloed en het terugkijken daarop is iets wat door de geïnterviewden positief wordt beleefd. Het draagt bij aan hun gevoel van eigenwaarde, zelfbevestiging, plezier en vitaliteit. Ook ervaren ze een positieve persoon-werk afstemming: ze vinden dat ze ‘beter uit de verf komen’ in een specialistenrol.

‘Ik heb nu mijn eigen project met mijn eigen doelstelling, dus je kunt je eigen resultaten opleveren en daarmee ook een trackrecord laten zien, richting wie dan ook. Dit is wat ik gepresteerd heb. En dat heb je als teammanager natuurlijk in mindere mate. Als je mij vraagt: Wat heb je als teammanager gepresteerd? Ja...ik heb persoon A geholpen in zijn ontwikkeling van schaderegelaar naar acceptant, ik noem maar even iets. Ik heb persoon B naar de rol van coördinator...dat is een ander soort resultaat. En ik was wel op zoek naar het resultaat van: Ik wil daadwerkelijk een project opleveren binnen Achmea, waarvan ze zeggen: Hee, daar staat jouw naam bij. Goed gedaan. Hebben we nog steeds plezier van.’ (**Overgestapte specialist 14**)

Invloed en de manager

Meerdere geïnterviewden hebben het idee dat impact in hogere mate in het domein van het management ligt besloten. Vooral bij nieuwe managers komt deze gedachte voor. Zij voelden zich als specialist destijds beperkt in hun invloedssfeer. Als manager zagen zij automatisch meer impact voor zichzelf weggelegd door het hiërarchisch zeggenschap over een team. Met de taak van het aansturen van een team wordt de ‘span of control’ en daarmee de invloed van de manager groter. Deze kan zijn invloed immers *via* zijn teamgenoten laten gelden. Het maken van impact ziet hij als een primaire behoefte en draagt bij aan de positieve beleving en persoon-werk fit.

‘Ik heb het gevoel dat ik in die rol gewoon meer kon betekenen dan voorheen als specialist als architect. Dus ik dacht: Ik kan dan meer bereiken, want in mijn eentje ben ik maar alleen. En als teammanager kan ik een heel team een bepaalde kant op krijgen en dan heb ik meer impact. Dat was eigenlijk mijn wens en hoop om iets meer impact te krijgen in dit bedrijf.’ (**Overgestapte manager 2**)

Eén nieuwe manager benadrukt dat hoewel hij leidinggevende is, zijn invloed nog vooral in het inhoudelijke deel van zijn rol zit. Het bezig zijn met teamaansturende bezigheden is voor hem minder tastbaar, terwijl het opzetten van de specialistische hoed concrete resultaten oplevert. In zijn streven naar invloed, ervaart hij daarom een sterke persoon-werk fit, voor zover hij in zijn managerschap nog inhoudelijk werk kan verrichten.

‘Ik wil zelf gewoon graag dingen doen. Ik wil gewoon graag zelf bijdragen aan het feit dat we een product neerzetten. Dat we iets aan het bouwen zijn. En niet alleen maar iemand adviseren of begeleiden bij het neerzetten van het product. Dat vind ik iets...dat is voor mijn gevoel iets wat te afstandelijk is. Het is wel heel mooi om mensen daar bij te kunnen helpen en ze daardoor ook wat meer volwassen te laten worden. Maar dat is voor mij nog te afstandelijk. Als ik dat alleen maar zou doen, dus de hele dag, dat zou voor mij te ver zijn.’ (**Overgestapte manager 6**)



Overzicht

Dit overzicht toont de beleving van de geïnterviewden rondom het uitoefenen van invloed.

Werkbeleving		
	+	-
Invloed	Eigenwaarde Erkenning Vakkundigheid Verbondenheid Zelfvoortzetting	Beperking Machteloosheid

Overzicht | De werkbeleving van invloed

4.3. Resumé

In deze resultatensectie is allereerst op open wijze de werkbeleving van de overgestapte managers en specialisten besproken. Hierin komen een aantal thema's naar voren, die een eerste indruk geven in de wijze waarop de geïnterviewden hun werk beleven. Vervolgens is de empirie vanuit de concepten van flow, bevlogenheid, persoon-werk afstemming en persoon-organisatie afstemming behandeld. Tenslotte zijn vijf beïnvloedende kernfactoren voor de werkbeleving benoemd, namelijk managementstijl, zelfontplooiing, organisatieverandering, samenwerking en invloed.

Resumerend kunnen er een aantal hoofdlijnen worden uitgezet die tot de kern van de empirie komen. Ten eerste zijn dat een drietal *gedeelde* opvattingen in de beleving, ofwel zaken waarover consensus bestaat tussen vrijwel alle respondenten:

- **De specialist én de manager raakt bevlogen van vakinhoudelijk werk.**

Vakinhoudelijk werk is zeer geliefd en wordt met plezier uitgevoerd. Dit geldt allereerst voor de specialist, die zich vol enthousiasme op zijn vakwerk stort. Maar óók de manager zet graag zijn specialistische hoed op, mits dat althans wordt toegelaten door de functie-inhoud, de organisatieomgeving en verenigbaar is met de eigen managementstijl.

- **Het managerschap is (deels) onplezierig**

De geïnterviewden schrijven in vergelijking met het specialisme *meer* en *krachtigere* punten van negatieve beleving toe aan het managerschap. De manager staat voortdurend onder spanning, dankzij de complexe, intensieve en fragmentarische aard van het vak. Het vak zit vol met strijd, maar kan tegelijkertijd saai en onbenullig zijn. Het is typerend dat een geïnterviewde aangeeft dat managen af en toe ook een 'klotebaar' is. Zeker het begin van het managersbestaan is 'extreem' en wordt gekenmerkt door een veelzijdigheid aan valkuilen.

- **Het managementpad is verleidelijk. Het specialistenpad 'terug' is hobbeliger.**

De ironie wil dat waar het managerschap in het algemeen meer negatieve beleving met zich meebrengt, de geïnterviewden zich destijds als specialist tegelijkertijd 'verleid' voelden tot het management. De aantrekkelijkheid van het managementpad heeft verschillende facetten, waarvan de belangrijkste de *natuurlijkheid* van het pad. Het wordt als een volstrekt logische stap gezien, 'je rolt er vanzelf in'. Daarnaast spelen ook andere motieven een rol, waarvan carrièreambitie en zelfontplooiing kenmerkend zijn. Salaris en status nemen een ietwat minder belangrijke plek in.

Het betreden van het specialistenpad vanuit een managerpositie wordt daarentegen als een zeer ingrijpende en onlogische stap gezien. Het wordt dikwijls geïnterpreteerd als *psychologische demotie*, 'een stap terug'. De keuze hiervoor is niet zomaar gemaakt. Vaak gaat hier een langdurige periode van

zelftwijfel aan vooraf, die het werk zelf niet prettiger maakt. De overstap wordt pas laat in het proces ondernomen, soms pas als de nood echt aan de man is. En ‘de kikker droog is gekookt’.

De empirie laat ten tweede, behalve gedeelde opvattingen, een grote variëteit in de afzonderlijke werkbeleving van de geïnterviewden zien. Het beschrijven van de werkbeleving dient hierom vanuit een *gedifferentieerd* perspectief plaats te vinden.

- **De beleving van crossfunctionele loopbaanbewegingen varieert onderling.**

De differentiatie bestaat uit bepaalde patronen in de wijze waarop de respondenten hun werk en specifiek crossfunctionele loopbaanbewegingen beleven. Aan de hand van deze patronen kan een *typologie* worden ontleend. Deze bestaat uit een viertal ideaaltypen die de diversiteit in beleving binnen de groepen van overgestapte managers en specialisten samenvat. Per categorie van overgestapte managers of specialisten zijn er twee typen. Deze zijn:

De Moddermanager

Het type moddermanager is de overgestapte manager die zich nog steeds een specialist voelt en overeenkomstig acteert. Hij staat graag net als vroeger zelf op de werkvloer met ‘zijn poten in de modder’. De inhoud is wat telt en ook de ‘extra’ niet direct inhoudelijke managementtaken worden zo mogelijk in het licht van de inhoud beschouwd. Zijn positieve beleving komt voort uit het waarmaken van de eigen inhoudelijke visie. De specialistische hoed zet hij met genoeg op, de generalistische variant met de nodige tegenzin. Hij beleeft zijn werk positief, dan en slechts dan als hij vanuit zijn inhoudelijke biotoop kan leidinggeven.

De Luchtverkeersleider

Het type luchtverkeersleider is de overgestapte manager die de inhoud heeft losgelaten en zich enkel met generalistische managementvraagstukken bezighoudt. Deze manager positioneert zichzelf als een ‘dienaar’ voor zijn team en laat het ‘inhoudelijke vliegwerk’ vooral aan de teamgenoten over. Hij zorgt enkel dat het team in goede banen wordt geleid. Hij beleeft plezier in zijn werk. Het verloopt soepel en moeiteloos. Zijn kracht en energie haalt hij uit de groei van de anderen, bijvoorbeeld de teamgenoten of het bedrijf als geheel.

De Gevluchte Specialist

Het type gevluchte specialist is de overgestapte specialist die als manager langzamerhand een afkeer van het vak van manager heeft opgebouwd. Vanuit deze aversie heeft hij de crossfunctionele ‘vluchtroute’ naar het specialisme genomen waar hij een stuk beter ‘uit de verf komt’. Zijn werkbeleving is beduidend positiever dan in het managerial verleden. Hier geldt dus: een onbevlogene manager kwijt, een bevlogene specialist rijker. Er zijn drie specifieke beweegredenen voor de vluchtroute van de gevluchte specialist, die opgenomen zijn in de volgende *subtypen*:

- *De Corveër* bezit een weerzin tegen de administratie en routinetaken in het managementschap;
- *De Solist* houdt niet van de noodzakelijke gezamenlijkheid in de teamaansturing;
- *De Meestribbelaar* wilde en kon niet meer meebewegen met een veranderd managementprofiel.

De Kansengrijper

Het type kansengrijper is de overgestapte specialist die manager was totdat een op maat gesneden specialistische functie op zijn loopbaanpad kwam. En ‘voor het grijpen lag’. Deze nieuwe functie bevalt zeer goed, zijn vorige functie niet veel minder. Hij bezit weinig weerzin tegen het zijn

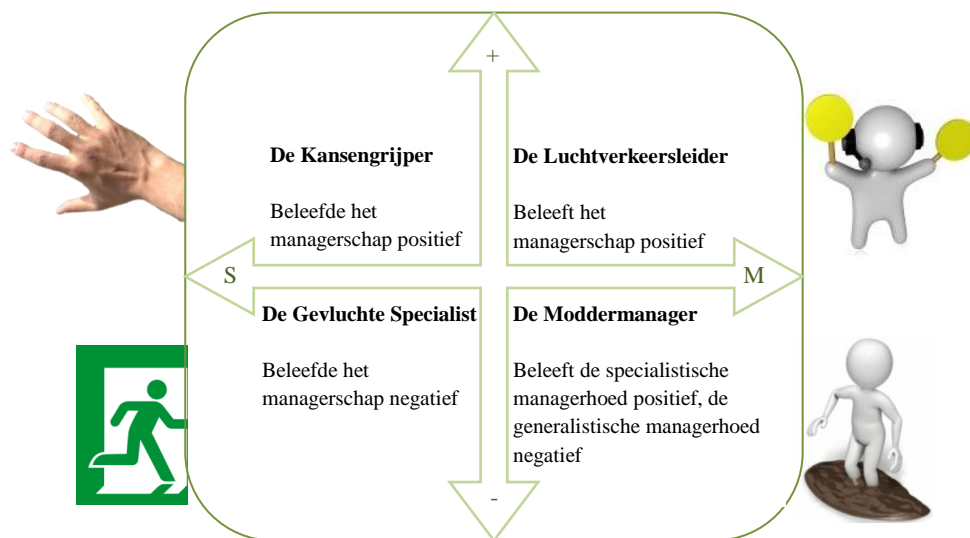
van manager, sterker nog: hij mist het af en toe en gaat wellicht ooit nog wel eens managen. Dat maakt hem crossfunctioneel en duurzaam inzetbaar. Gezien zijn positieve beleving van zowel het management als het specialisme geldt voor de kansengrijper: een bevlogen manager kwijt, een bevlogen specialist rijker.

De centrale dimensie waarop de typologie is gebaseerd is de mate waarin waardering of weerzin tegen het managementschap bestaat. De moddermanagers en gevluchte specialisten zijn degenen met een weerzin tegen (specifieke onderdelen van) het managementschap. De luchtverkeersleiders en kansengrijpers waarderen juist het managementvak en beleven daar plezier in.

Deze dimensie speelt een *fundamentele* rol in de werkbeleving van de geïnterviewden. Hun loopbaankeuzes en de belevingen daarvan worden in grote mate bepaald door hun gevoelens en gedachten bij het managementschap. Dit komt sterk terug bij de verschillende motieven van de typen voor het maken van een crossfunctionele loopbaanbeweging. De twee typen van moddermanager en luchtverkeersleider motiveren hun beweging naar het management uit een (verwachte) waardering van het managementschap. Bij de gevluchte specialist is het andersom; hij motiveert zijn loopbaanstap uit de weerzin tegen het management. In al deze gevallen staat de dimensie van waardering of weerzin centraal in de beleving van de typen. Alleen bij de kansengrijper is dit minder het geval, omdat die zijn overstap hoofdzakelijk vanuit een waardering van het specialisme legitimeert.

Het onderscheid in typen tussen de overgestapte managers valt samen met de dualiteit in managementstijl. De moddermanager stuurt aan vanuit de inhoud, de luchtverkeersleider geeft leiding vanuit de relatie. De invloedsfactor van managementstijl is daarmee zeer bepalend voor de werkbeleving van deze typen.

De typologie en een uitgebreider overzicht van de dominante werkbeleving en motieven van de typen wordt hieronder weergegeven.



Figuur | Typologie naar de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten. De horizontale as wijst op de gemaakte loopbaanbeweging. Links de overgestapte specialist (S), rechts de overgestapte manager (M). De verticale as duidt op de beleving van het managementschap. Onderin bestaat weerzin tegen het managervak (-), bovenin positieve waardering (+).

Thema Typen	Managementstijl	Zelfontplooiing	Organisatieverandering	Samenwerking	Invloed	Motieven voor de crossfunctionele loopbaanbeweging	Crossfunctionele overgangsproces
Moddermanager	Manager vanuit de inhoud	Specialistische zelfontplooiing	Meestribbelaar met reorganisaties die de factor inhoud verminderen.	Solistische instelling	Zelfvoortzetting via het team	Aantrekkende motivatoren van het management: - Natuurlijkheid - Zelfontplooiing - Sociale banden - Meer invloed	Ondergaat geen (volledige) transformatie in werkidentiteit
Luchtverkeersleider	Manager vanuit de relatie	Generalistische zelfontplooiing	Meebeweger	Coöperatieve instelling	Invloed van de ander	Aantrekkende motivatoren van het management: - Natuurlijkheid - Zelfontplooiing - Sociale banden - Inzet interpersoonlijke capaciteiten	Ondergaat een transformatie in werkidentiteit
Gevluchte specialist	-	Specialistische zelfontplooiing	Meestribbelaar met het gevraagde managementprofiel	Coöperatieve en solistische instelling (type Solist en Meestribbelaar)	Zelfvoortzetting door eigen prestatie en gids	Wegduwende motivatoren van het management: - Corveeër: weezin tegen administratie & routine-taken - Solist: weezin tegen de noodzaak van gezamenlijkheid met collega's en teamleden - Meestribbelaar: weezin tegen en onbekwaamheid in gevraagde leiderschapseisen	Ondergaat een (re)transformatie in werkidentiteit Negativiteit in het keuzeproces, dat vooraf gaat aan de overstap
Kansengrijper	-	Specialistische en generalistische zelfontplooiing	Meebeweger	Coöperatieve instelling	Zelfvoortzetting door eigen prestatie en gids	Aantrekkende motivatoren van het specialisme: - Vakinhoudelijk werk - Zelfontplooiing	Ondergaat geen (volledige) transformatie in werkidentiteit

Overzicht | De invloedsfactoren, motieven en crossfunctionele overgangsproces per type

5. Conclusie

Aan de hand van de beschreven empirie kan een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag in dit onderzoek:

Hoe beleven overgestapte managers en specialisten bij Achmea hun werk tegen de achtergrond van hun loopbaanverleden en welke beïnvloedende factoren achten zij hierin van belang?

Kwalificaties van de werkbeleving

Een antwoord op de eerste deelvraag vraagt om een totaalbeeld van de kwalificaties van de werkbeleving van de overgestapte managers en specialisten. Er bestaat een grote variëteit in de wijze waarop de geïnterviewden hun werkende leven ervaren. Desalniettemin wordt de beleving van vrijwel alle specialisten en managers gekenmerkt door *gemengde* gevoelens en gedachten. Ze noemen zowel negatieve als positieve aspecten in hun beleving, waarbij de balans per geval soms naar de ene en soms naar de andere kant uitslaat. Hiernaast *fluctueert* de werkbeleving met de tijd door talloze veranderingen in relatie tot de persoon, het werk en de organisatie.

Wat zijn de genoemde kwalificaties van de werkbeleving? In de positieve zin zijn dat hoofdzakelijk de beleving van eigenwaarde, enthousiasme, erkenning, geboeidheid, kracht, inspiratie, intimiteit, opwinding, passie, plezier, tevredenheid, verbondenheid, vrijheid en zelfvoortzetting. Ook flow, bevlogenheid en de verenigbaarheid met de functie en organisatie passen bij dit lijstje.

Negatieve kwalificaties van de werkbeleving bestaan met name uit de ervaring van angst, belasting, beperking, discomfort, frustratie, gespannenheid, irritatie, miskenning, minderwaardigheid, ongenoegen, onzekerheid, onwennigheid, saaiheid, strijd en vermoeidheid. Ook tegenhangers van flow, bevlogenheid en fit worden erkend. Zo ervaren de geïnterviewden vermoeidheid en strijdgevoel; tegenpolen van de moeiteloze flowervaring. Daarnaast komt het verschijnsel van burn-out voor, de antipool voor bevlogenheid. Een onverenigbaarheid met het werk of organisatie wordt ook ervaren.

De diversiteit in de kwalificaties van de werkbeleving blijkt aan de hand van de typen van moddermanager, luchtverkeersleider, kansengrijper en gevluchte specialist. De moddermanager en de gevluchte specialisten halen hun plezier alleen uit vakinhoudelijk gerelateerde dingen en tonen weerzin tegen generalistische managementtaken. Wanneer de moddermanager in zijn functie in zijn inhoudelijke habitat kan blijven, beleeft hij zijn werk positief. Bij de gevluchte specialist is dit niet gelukt, hetgeen hem dwong om 'op de vlucht te gaan'. De luchtverkeersleider en kansengrijpers beleven het managerschap positief. De kansengrijper houdt echter ook van de inhoud en kiest met milde heimwee voor een specialistenfunctie.

Het valt op dat de drie typen van moddermanager, luchtverkeersleider en kansengrijper alle drie uit *aantrekkende* motieven hebben gekozen voor een crossfunctionele loopbaanstap. Ze worden allemaal uit intrinsieke waardering naar 'het gras bij de burens' getrokken in de veronderstelling dat het gras daar groener is. Echter, bij de gevluchte specialist geldt dat hij weggeduwd wordt uit zijn managementfunctie. Hij neemt een gedwongen vlucht, omdat hij in zijn managementpositie niet meer goed 'uit de verf komt'. Hier vormen dus *wegduwende* motieven de aanleiding voor een crossfunctionele loopbaanbeweging.

Factoren voor de werkbeleving

Wat zijn vervolgens beïnvloedende factoren voor de werkbeleving waarmee een antwoord op de tweede deelvraag wordt gegeven? Uit de empirie is een vijftal dieperliggende motieven, behoeften



en strategieën van de geïnterviewden naar voren gekomen, te weten:

- *Managementstijl*

De geïnterviewden hanteren in hun managerschap verschillende stijlen. De moddermanager geeft leiding vanuit de *inhoud*, de luchtverkeersleider vanuit de *relatie*. Het type managementstijl kleurt de werkbeleving. Inhoudelijke moddermanagers gaan met plezier naar hun werk en worden daardoor geboeid, op één voorwaarde: dat ze in hun inhoudelijke biotoop blijven. Wanneer de generalistische managementtaken en interpersoonlijke dilemma's de overhand nemen, verliezen zij het plezier, energie en toewijding in het werk.

Luchtverkeersleiders ervaren meer moeiteloosheid in de teamaansturing, aangezien ze interpersoonlijk bekwaam zijn. Ze halen hoofdzakelijk plezier en energie uit het positief beïnvloeden van het doen en laten van de *ander*, hoofdzakelijk de teamgenoten. Ze voelen zich beperkt, wanneer de interpersoonlijke managementstijl niet is afgestemd op organisatiekenmerken, e.g. een focus op crisismanagement of onvolwassenheid in bedrijfssonderdelen.

Waar de luchtverkeersleider een volledige transformatie in zijn *werkidentiteit* ondergaat en een 'echte manager' wordt, klampt de moddermanager zich vast aan zijn specialistische identiteit. Dit laatste is een voedingsbodemp voor een negatieve beleving van het werk, omdat de moddermanager in een identiteitscrisis zit. Hij moet (soms) acteren met zijn generalistische hoed op, terwijl juist op dat vlak zijn weerzin berust.

- *Zelfontplooiing*

Het ontwikkelen van zichzelf op professioneel, persoonlijk of carrièrevlak is van betekenis voor de geïnterviewden. Het is uitdagend in positieve zin en een bron van energie, plezier en eigenwaarde. De crossfunctionele loopbaanbeweging wordt dikwijls gezien als een extreme vorm van zelfontwikkeling. Het is een 'sprong in het diepe', waarbij het in het begin moeilijk is om te 'blijven drijven'. Stress, onrust en onzekerheid zijn de norm. Geïnterviewden die zich goed voorbereiden en zich nadrukkelijk oriënteren op hun nieuwe rol beleven het overgangsproces echter positiever.

Het gevoel dat de zelfontplooiing geremd wordt of stilstaat, wekt onrust en ongenoegen op bij de geïnterviewden. In de beleving van sleur of weinig groei- en carrièreperspectief blijft er weinig aan plezier en inspiratie over.

- *Organisatieverandering*

Achmea is continu in verandering in de perceptie van de geïnterviewden. Hoe ze met reorganisatie omgaan en zich hiertoe verhouden, beïnvloedt de beleving van het werk. Uit een *meebewegende* attitude blijkt een beleving van plezier, enthousiasme en verenigbaarheid met de functie en Achmea. Ze kunnen én willen meeveranderen.

Hiertegenover staan geïnterviewden, die niet echt willen of kunnen meebewegen met een veranderend Achmea. Maar ze moeten wel, dus ze *stribbelen mee*. In het bijzonder geldt dit voor de managers die niet (meer) voldoen aan een verschoven managementprofiel. Op dit vlak beleven zij het werk dubbel negatief: ze voelen weinig voor de nieuw gevraagde managementstijl én ze raken onzeker en gefrustreerd doordat ze niet succesvol mee kunnen bewegen.

- *Samenwerking*

De geïnterviewden hanteren verschillende voorkeursstijlen in het samenwerken met anderen en variëren daarbij in hun werkbeleving. Zowel de 'einzelfgänger' als de 'teamplayer' kan zijn werk zeer plezierig beleven, mits zijn voorkeurstijl is afgestemd op de eisen en het aanbod van functie en organisatie. De solist waardeert dan zijn zelfstandigheid en voelt zich vrij, de teamspeler voelt zich

juist verbonden met de groep.

Echter, soms botst de voorkeurstijl van coöperatie met wat van een geïnterviewde gevraagd wordt in zijn functie in deze organisatie. Enkele specialisten voelen zich eenzaam in hun solistische functie. Daarnaast zijn er meerdere managers die moeite hebben met het samenwerkingsverband. Ze ervaren een moeizame strijd om het ‘meekrijgen’ van de collega-managers of teamgenoten.

- *Invloed*

De geïnterviewden waarderen het uitoefenen van persoonlijke invloed. De act van het beïnvloeden en het terugkijken daarop, draagt bij aan het plezier, enthousiasme, flow en de zelfvoortzetting van de persoon.

Het idee beperkt te zijn in de eigen invloedssfeer wordt negatief gewaardeerd. Dit komt bij specialisten voor die in een specialistische rol weinig impactmogelijkheden zien. In het domein van het management zien zij in *absolute* zin meer macht, middelen en mogelijkheden. Daar kan de manager zijn invloed via ‘zijn’ mensen ‘onder zich’ laten gelden. Ook sommige managers voelen zich beperkt in hun invloed. Zij wijten dit aan het gebrek aan autonomie en speelruimte in de invulling van het managerschap. Ook vinden ze de indirecte aard van de invloed door het aansturen van anderen minder waardevol. Er zijn ook geïnterviewden die voor zichzelf inzien dat impact een *relatief* en persoonsgebonden begrip is: zij vinden zichzelf beter ‘uit de verf komen’ in een specialistische, dan wel managerrol.

Terug naar het begin

Het startschot voor dit onderzoek was het vermoeden dat nieuwe managers hun passie en plezier in het werk kwijtraakten. In dit kader is een variant van de MD Paradox geformuleerd, die later in het theoretisch kader is overgenomen als verwachting.

Wanneer een specialist manager wordt, ben je een bevroren specialist kwijt en een onbevroren manager rijker.

Wat kan met de empirische kennis van nu worden gezegd over de juistheid van de MD Paradox? Eén ding is in ieder geval zeker, namelijk dat ze niet *in het geheel* en *voor iedereen* waar is. De volgende nuances zijn daarom gepast:

In sommige gevallen heeft de MD Paradox het bij het verkeerde eind. Er zijn immers crossfunctioneel bewogen managers die hun bevrorenheid in hun nieuwe rol niet hebben verloren en sterker nog: hebben zien toenemen! Dit geldt primair voor de luchtverkeersleider, die relatief moeiteloos en zonder grote weerstand door het werkende leven gaat. Maar ook de moddermanager in zijn inhoudelijke biotoop, die een juiste balans in specialistische en generalistische taken ervaart en met weinig interpersoonlijke weerstand kampt, zit net als vroeger in zijn kracht en ‘schwung’.

In andere situaties treedt de MD Paradox echter wel op. In het bijzonder bij de moddermanager, die door omstandigheden in de omgeving (vaak herinrichting van organisatie en/of functie) uit zijn inhoudelijke biotoop wordt gehaald. Terwijl daarin zijn grootste bronnen van energie en plezier schuilen. Het gevolg is het verlies van plezier, toewijding en kracht.

In het kort: de oorspronkelijke MD Paradox kan in het licht van dit onderzoek worden vervangen door een *weerlegging* en een *herformulering*, gebaseerd op het onderscheid tussen de typen moddermanager en luchtverkeersleider:

Als een specialist luchtverkeersleider wordt, ben je een bevroren specialist kwijt en een bevroren manager rijker.

Als een specialist moddermanager wordt, is hij bevroren zolang zijn specialistische werkidentiteit behouden blijft. Pas als hij uit zijn inhoudelijke biotoop wordt geduwd, ben je een bevroren specialist kwijt en een onbevroren manager rijker.

6. Discussie

In de discussie worden allereerst theoretische implicaties van de bevindingen aangeduid. Daarna worden praktische implicaties voor organisatiebeleid genoemd. Tenslotte worden enkele mogelijkheden voor vervolgonderzoek gegeven en wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces.

6.1 Theoretische implicaties

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten beschouwd in het licht van bestaand wetenschappelijk onderzoek. De onderzoeker werkt toe naar een aantal theoretische stellingen over het onderzoeksthema door te kijken naar de samenhang tussen de empirische bevindingen en enkele eerdere studies. Het aantal te confronteren studies is gelimiteerd, aangezien er weinig relevante literatuur bestaat voor de specifieke onderzoeksthematiek van overgestapte managers en specialisten. Hoofdzakelijk McConnell (2002) en Paffen (1991; 1996) over de beleving van overgestapte managers komen aan bod. De theorievorming heeft hierdoor iets weg van de *gefundeerde theoriebenadering*, waarin de onderzoeker hoofdzakelijk inzichten opdoet die gefundeerd zijn op de eigen empirische bevindingen (Boeije, 2005). Desalniettemin zijn onderstaande inzichten niet volledig inductief, *grounded* vanuit de empirie, gevormd. In deze paragraaf wordt verkend waar bestaand onderzoek van aanvullende waarde is om de empirische bevindingen meer kracht en fundament te geven.

De dualiteit in het managerschap

McConnell (2002) beschrijft vanuit het perspectief van de medische sector hoe specialisten die manager worden een bepaalde *dualiteit* in het managerschap ervaren. Aan de ene kant bezitten zij de vertrouwde specialistische hoed, aan de andere kant de nieuwe generalistische hoed. Deze dualiteit blijkt ook uit de bevindingen in dit onderzoek. Alle respondenten onderscheiden een inhoudelijk deel van een managerial deel. Ze spreken over het 'staan in de modder', maar ook over het '100% managen'. Zonder het expliciet te noemen, erkennen ze de dichotomie van een specialistische en generalistische hoed. Een verschil hierbij is dat de generalistische hoed van de nieuwe managers volgens McConnell's onderzoek vooral bestaat uit procesbeheersende taken, e.g. de administratie, financiële planning etc. In dit onderzoek wordt deze kant ook genoemd, maar aangevuld met een aantal teamaansturende taken en vraagstukken van *interpersoonlijke* aard.

McConnell stelt vervolgens dat de nieuwe manager zich vastklampt aan zijn specialistische hoed. Daar ligt immers van oudsher zijn expertise. De generalistische taken beschouwt hij als minder belangrijk. Die houden hem van het 'echte' specialistische werk af. Hij heeft een weerzin tegen het managerial deel van zijn werk, gekenmerkt door de beleving van frustratie, irritatie en onbekwaamheid. McConnell's karakterisering van de overgestapte manager komt in sterke mate overeen met het type *moddermanager* uit dit onderzoek. Immers, de moddermanager beleeft ook het specialistische deel van zijn managerschap positief en het generalistische deel negatief. Hij beleeft net als in McConnell's typering een 'anti-flow' en 'anti-bevlogenheid' in zijn managementtaken. De managers houden daarnaast in beide beschrijvingen vast aan hun oude specialistische werkidentiteit. De crossfunctionele sprong is (vooralsnog) verlopen in *afwezigheid* van identiteitstransformatie. Zowel volgens McConnell als de bevindingen in dit onderzoek kan dit uitmonden in een identiteitscrisis, waarin nieuwe managers constant worden geconfronteerd met een onbalans tussen hun gewilde specialistische en ongewilde generalistische hoed.

McConnell's beschrijving van de overgestapte manager houdt echter op bij deze moddermanager-achtige typering en blijkt daarmee tegen de achtergrond van de huidige onderzoeksempirie te *eenzijdig*. Deze laat immers ook nog een heel ander type zien, namelijk de

luchtverkeersleider. Dit is de generalist die de inhoud met succes heeft losgelaten en het managerial deel van het werk waardeert, onder de knie heeft en juist positief beleeft - zowel het procesmatige als het interpersoonlijke deel. Hij ondergaat een volledige transformatie in identiteit: van specialist naar manager. Dit type is bijna het tegenovergestelde van de moddermanager en toont daarmee een geheel ander beeld van de werkbeleving van de nieuwe manager.

Dit onderzoek onthult kortom dat een *gedifferentieerd* perspectief nodig is om de werkbeleving van de overgestapte manager te beschrijven. Bestaande moddermanager-achtige typering uit eerder onderzoek dienen aangevuld te worden met die van de luchtverkeersleider.

De crossfunctionele overgang van specialist naar manager

Een kenmerkende periode in het managersbestaan is de beginperiode waarin het management nieuw wordt aangeleerd: de crossfunctionele overgang. Uit de empirie is gebleken dat dit voor de meeste geïnterviewden een intens en zwaar proces behelst, gekenmerkt door de beleving van gespannenheid, onzekerheid en onbekwaamheid. Dit wordt bevestigd door eerdere studies van Hill (1994), Paffen (1996) en Cremers & Nieuwenhuis (2011). De huidige onderzoeksresultaten tonen echter ook uitzonderingen op de regel, namelijk de nieuwe managers met een krachtige drijfveer tot zelfontplooiing. Zij stappen contra-intuïtief en met plezier uit hun comfortzone en beleven de crossfunctionele overgangperiode als een intensieve, maar opwindende uitdaging.

Het gebrek aan voldoende voorbereiding speelt volgens McConnell (2002) een rol in het stroeve verloop van de crossfunctionele overgang. Voor het specialistenvak hebben mensen jarenlange opleidingen gevolgd en zich grondig georiënteerd op de functie, terwijl aanstaande managers zich in hun opleiding en voorbereiding beperken tot enkele schaarse 'managementcursusjes'. Dit beeld komt in grote lijnen overeen met de veldgegevens. Nieuwe managers bestempelen de overgangperiode als 'een sprong in het diepe' en geven aan dat ze het managen op de 'harde' manier hebben moeten leren: door het zelf te *ervaren*, met vallen en opstaan. Aan deze harde leerschool is volgens Watson & Harris (199) en Paffen (1996) moeilijk te ontkomen, omdat een groot deel van het managerschap enkel door daadwerkelijke ervaring en praktijkoefening kan worden beheerst. Toch is voorbereiding en oriëntatie vooraf mogelijk, zo blijkt uit de empirie. De enkeling die dit heeft gedaan, bijvoorbeeld een realistische bezinning op de toekomstige rol of het aanleren van administratief werk, heeft daar profijt van. Kortom: hoe meer voorbereiding (voor zover dat mogelijk is), hoe soepeler de crossfunctionele overgang.

Wat de voorbereiding betreft is het opvallend dat de overgang naar het type moddermanager een langere aanloop heeft en een duidelijkere structuur kent. Geïnterviewden noemen dat in hun afdeling bepaalde loopbaanpaden gebruikelijk zijn waarin de specialist in verschillende fases wordt doorontwikkeld tot meewerkend voorman. Bijvoorbeeld op een IT-afdeling: van programmeur tot ontwerper tot projectleider tot manager. Via het ontvangen van meer projectmatige en generalistische verantwoordelijkheden naast zijn inhoudelijke werk wordt hij langzaamaan 'gesmeed' tot moddermanager.

De crossfunctionele overgang is sterk gerelateerd aan het thema van *werkidentiteit*. Hill (1994), Paffen (1996) en Cremers & Nieuwenhuis (2011) hebben uiteengezet dat de overgang naar het management bovenal een identiteitstransformatie betekent. De nieuwe manager verschuift van een specialistisch zelfbeeld naar een managerial zelfbeeld. Het transformatieproces duurt ongeveer één tot twee jaar.⁸ Het empirisch materiaal is slechts *ten dele* ondersteunend voor de these dat de manager een identiteitsverandering ondergaat, namelijk in het geval van het type luchtverkeersleider. Bij hem vindt

⁸ Het transformatieproces is desalniettemin volgens Hill (1994) sterk afhankelijk van de gebeurtenissen en uitdagingen die de manager meemaakt. Om een volwaardige manager-identiteit aan te kunnen nemen, moet de nieuwe manager wel de juiste en volledige verzameling van ervaringen en dilemma's ervaren.

inderdaad binnen enkele jaren een volledige omslag in het werkende zelfbeeld plaats. Voor de moddermanager lijkt het verhaal niet op te gaan. McConnell's (2002) studie is hier meer toereikend: de nieuwe moddermanager ondergaat niet een volledige psychologische transformatie, maar blijft ergens halverwege steken tussen het specialisme en het management in. Boven alles beschouwt hij zichzelf als vakman, en pas secundair als manager. Hij is een echte 'specialist-plus'. De empirie toont aan dat hij een 'blinde vlek' kan ontwikkelen in zijn interpersoonlijke competentie, i.e. zijn 'soft skills'. Dit terwijl bekwaming hierin juist één van de vier kernelementen is in de transformatie van specialist naar manager (Paffen, 1996). Zeker op dit vlak blijft de 'metamorfose' van de moddermanager achterwege.

De tweesplitsing tussen moddermanagers en luchtverkeersleiders laat treffend zien dat de crossfunctionele overgang een zeer bepalende periode is die sterk verschillend wordt doorleefd. Hoewel de periode wordt geconceptualiseerd als een 'overgangperiode', zijn er managers die de transformatie nooit helemaal doormaken, halverwege blijven steken of überhaupt nooit de manager in zichzelf erkennen en ontwikkelen. Voor hen is de transitie van specialist naar manager enkel formeel objectief en niet subjectief gegrondvest. Een moddermanager kan zo vijf jaar – mits hij in zijn inhoudelijke leefwereld mag verkeren - in een managerrol functioneren zonder een (volledige) transformatie in het zelfbeeld te ondergaan. Volgens McConnell (2002), en ondersteund door de veldgegevens, leidt dit echter tot een identiteitscrisis. Hoe groter de kloof tussen het 'achterblijvende' specialistische zelfbeeld en het benodigde zelfbeeld als manager, hoe ingrijpender de confrontatie met de onverenigbaarheid tussen de persoon en het managervak zal zijn. Dit werkt negatief door op de beleving van het werkende leven.

De verleiding van het managementpad

Geïnterviewden motiveren hun crossfunctionele loopbaanbeweging van specialist naar managen overwegend vanuit de aantrekkingskracht van het managementpad. Het belangrijkste aantrekkende motief is een *natuurlijkheid* in de beweging naar het management. De stap van specialist naar manager voelt als 'logisch' aan. Het wordt als vanzelfsprekend geacht om na het verwerven van specialistische kennis en ervaring vervolgens een stap te nemen naar een managerpositie binnen dat vakgebied. Deze vanzelfsprekendheid lijkt diep ingebed in de organisatiecultuur en haar denkbeelden over loopbanen. In de meeste beschrijvingen wordt een traditioneel organisatiebeeld geschetst, waarin managementposities domineren en het principe van 'de beste jongen van de klas' geldt, waarin de beste vakman met een managementfunctie wordt 'beloond'. De valse aanname dat een goede vakman óók een goede manager is, McConnell (2002) noemt dit *transference of expertise*, 'leeft' dus in de organisatieomgeving.

De verleiding van het managementpad is in de eerste plaats niet verbonden met een *intrinsieke* waardering van het managervak, maar veel eerder aan het volgen van de natuurlijke logica in de organisatie. Het ondernemen van een traditionele, 'normale' loopbaanbeweging van specialist naar manager maakt een kenmerkend onderdeel uit van deze dominante organisatielogica. Een theorie die hier toepasbaar lijkt is de sociologische loopbaantheorie, die er vanuit gaat dat de beroepskeuze wordt bepaald door invloeden vanuit sociale systemen (Paffen, 1991). De organisatie en al haar leden vormen hier het sociale systeem dat determinerend is voor de keuze van specialisten om manager te worden.

Er zijn echter ook *aantrekkende* motieven van het management die direct aan de managementfunctie zijn gerelateerd. Nieuwe managers zien in een overstap meer mogelijkheden voor zelfontplooiing, eigen invloed, sociale banden en inzet van de eigen vaardigheden. Deze beweegredenen zijn theoretisch te funderen met de behoeften- en loopbaanankertheorie, hetgeen even verderop in deze paragraaf zal gebeuren (Paffen, 1991).

Sociaal-economische motieven voor een beweging naar het management spelen hoogstens een minimale rol in het keuzeprocess. Slechts een enkeling beleeft het aspect van een beter salaris als motiverend en vindt het 'stoer' om manager te zijn, maar dit is nooit een bepalend motief. Dit is in strijd met de anekdote van de MD Paradox waarin managers naar het management worden gelokt, zichzelf 'blindstarend' op het salaris en de status. Vanuit de (neo)klassieke economische loopbaantheorieën zou ook verwacht worden dat de stap naar teammanager (die doorgaans hoger wordt gewaardeerd bij Achmea) gemotiveerd wordt door een streven naar geld en prestige (Paffen, 1991).

Beschrijvingen van het streven naar financiële groei kunnen op grond van een aantal punten uit zijn gebleven. Ten eerste is het mogelijk dat respondenten zich sociaal wenselijk hebben opgesteld en daardoor onderwerpen als geld en economische status niet expliciet aan de orde hebben willen stellen. Dit is aannemelijk omdat deze motieven wel explicieter door de geïnterviewden genoemd worden wanneer het thema *onpersoonlijk* aan de orde wordt gebracht:

'Wat zijn dan de motivaties van IT-ers om een managementpositie aan te nemen, los van het feit dat 'het zo gaat'?' (...) Ik denk dat het ook een beetje meegegeven wordt in de opleiding en in de cultuur van ambitieuze mensen. Je moet wat bereiken en het heeft misschien met status te maken. Maar dat zal per persoon verschillen. Salaris. Die kunnen we toch niet ontkennen. Dat is best een belangrijke. Managementfuncties worden bij veel bedrijven beter betaald. Dus als je het over carrière hebt en meer verdienen, dan wordt je toch dat pad ingezogen of geduwd.'

(Overgestapte specialist 8)

Ten tweede is het plausibel dat deze motivatoren op het eerstelijnsmanagementniveau minder krachtig zijn. De stap van specialist naar teammanager (en andersom) maakt volgens de geïnterviewden vrij weinig verschil voor de financiële beloningsschaal waar ze in belanden. Financieel gezien valt er pas meer groei hogerop in de verticale lijn te behalen.

De crossfunctionele overgang van manager naar specialist

Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar overgestapte specialisten is er geringe mogelijkheid voor een theoretische confrontatie met de bevindingen over deze categorie. Een eerste uitzondering hierop is Weggeman (2007) die noemt dat overgestapte specialisten 'negen van de tien keer' als manager destijds 'gedumpt' zijn in de professionele lijn vanwege een minder goed functioneren.

'Het is verboden om personeelsproblemen met behulp van de professionele lijn op te lossen. In organisaties met een DLL [drievoudige loopbaanontwikkelingsladder] komt het nogal eens voor dat de professionele lijn daarvoor oneigenlijk gebruikt wordt. (...) Zelfs managers die niet meer op het vereiste niveau functioneren, worden soms getransfereerd naar de professionele lijn om daar in alle rust 'uit te kunnen dieselen', al dan niet voorzien van een gewichtig klinkend 'special assignment' dat ze doorgaans van het hoogste niveau hebben ontvangen, maar waarvan de uitkomst dat hoogste niveau eigenlijk niet zo veel interesseert. De professionele lijn wordt door die praktijk letterlijk en figuurlijk gediskwalificeerd.' (Weggeman, 2007; p.82)

Dit gedumpt worden in de professionele lijn raakt enigszins aan de bevindingen in dit onderzoek. Het gaat dan vooral om het type gevluchte specialist, specifiek het subtype *meestribbelaar*. Eén meestribbelende respondent heeft expliciet te horen gekregen dat hij niet meer acterend in een managerrol werd gewenst. Voor hem is vervolgens een specialistische functie in de professionele lijn vrijgemaakt. Bij de meeste meestribbelende geïnterviewden gaat dit verhaal echter niet op - althans, zo ver is het nooit gekomen. Zij gooien na een moeilijke en belastende periode van minder goed functioneren *zelf* de 'handdoek in de ring'. Ze worden niet gedumpt, maar slaan zelf al op de vlucht.

De afwezigheid van beschrijvingen van gedumpte nieuwe specialisten kan te maken hebben

met het aspect van sociale wenselijkheid en zelfbevestiging. De overstap van manager naar specialist is een *gevoelig* thema, gerelateerd aan de eigenwaarde en sociale status van de persoon. Het is denkbaar dat respondenten uit geestelijke zelfbescherming hun crossfunctionele beweging minder als een geforceerde en meer als vrijwillige keuze hebben geprofileerd. Het meest aannemelijk is echter dat de overstap van de meestribbelaar vergezeld is van een mengsel van enigszins gedwongen en zelfbepaalde motieven. Het individu twijfelt zelf over zijn eigen willen en kunnen én krijgt vanuit de organisatie negatieve geluiden te horen over zijn functioneren.

Dit onderzoek laat zien dat nieuwe specialisten zichzelf in het algemeen niet als gedumpte specialisten beschouwen. Dit geldt vanzelfsprekend voor de kansengrijper, die vrijwillig kiest voor een crossfunctionele sprong vanuit een intrinsieke waardering van het specialistenvak. Daarnaast geldt het ook voor de gevluchte specialist, die semi-vrijwillig kiest voor een loopbaanstap vanuit een intrinsieke weerzin tegen het managervak. Desalniettemin geldt, net als bij de overgestapte managers, dat een *gedifferentieerde* benadering nodig is om bewegingen van management naar specialisme te beschrijven. De kansengrijpers motiveren en beleven hun crossfunctionele sprong totaal anders dan de gevluchte specialisten dat doen.

De verscheidenheid in de beleving van overgestapte specialisten geldt ook voor de verschuivingen in werkidentiteit. Het type gevluchte specialist beantwoordt de vraag of hij ooit nog terugkeert naar het management met een uitgesproken 'nee'. Hij zal, voor zover hij een managerial identiteit heeft ontwikkeld, vrijwel volledig terugschuiven naar een specialistisch zelfbeeld. De kansengrijper houdt echter de optie van een terugkeer als manager open. Hij mist bepaalde aspecten van het management, e.g. de affiniteit met het team. Hij schroomt er ook niet voor om, voor zover zijn specialistische functie dat toelaat, de generalistische hoed op te zetten. Ook in zijn werkidentiteit zullen aspecten van de manager behouden blijven.

Eén typisch generalistisch aspect blijft echter behouden bij *alle* overgestapte specialisten, zowel de gevluchte specialisten als de kansengrijpers. Dit is het helpen, ontwikkelen en 'gidsen' van de teamgenoten op basis van de eigen kennis en ervaring. Het merendeel van hen beschrijft zich op dit vlak als een informele manager en neemt een *coachende* rol aan. Deze typering komt sterk overeen met een specifieke rol in het vier-fasenmodel voor loopbaanontwikkeling van Thompson & Price (1977; in Paffen, 1991). In dit model noemen zij vier fasen die verschillen in de taakuitvoering, onderhouding van relaties en de benodigde psychologische aanpassingen: de leerling, de collega, de mentor en de sponsor. Het is in de fase van mentor dat een persoon meer verantwoordelijkheid krijgt voor het ontwikkelen en leiden van anderen. Daarom lijkt deze fase sterk op de informeel leidinggevende rol, die overgestapte specialisten bij zichzelf beschrijven. Thompson & Price beschrijven drie varianten van de mentorfase:

'In deze fase leert de persoon zorg te dragen voor anderen en verantwoordelijkheid te nemen voor het werk van anderen. Dit vraagt om vaardigheden op het leidinggevende vlak. Een van de vele rollen die personen in deze fase van de loopbaan hebben is die van *informele mentor*. (...) Sommigen ontwikkelen de rol van *consultant*, vanwege hun buitengewone innovatietalent. (...) De meest voorkomende rol in fase 3 is echter die van formele manager of leidinggevende, meestal niet meer dan een of twee niveaus hoger in de organisatiestructuur dan het werk zelf. De technisch-professionele deskundigheid blijft een belangrijk deel uitmaken van het werk van de manager. Vaak wordt de formele rol van leidinggevende toegekend aan iemand die die rol als informeel bekleedt. De overgang naar de formele rol van *leidinggevende* is volgens de onderzoekers voor de meeste mensen een logisch gevolg van de voorgaande ontwikkeling.' (Paffen, 1991; p. 65)

De overstap van manager naar specialist betekent voor de nieuwe specialisten een verschuiving in de mentorfase, namelijk van de formele *leidinggevende* naar de *informele mentor*. Dit is opvallend omdat juist het informele mentorschap volgens Paffen (1991) een stap naar formeel managerschap *logisch* maakt (denk aan de natuurlijkheid van het managementpad). Deze logica gaat echter niet op voor het

type gevluchte specialist die juist voor het formele managerschap is weggevlucht. Hij wil enkel nog op informele wijze de generalistische hoed als mentor opzetten.

De positiviteit in vakinhoudelijk werk

In het resumé van de resultatensectie is gesteld dat zowel specialisten als managers houden van het verrichten van intellectueel uitdagend vakwerk. Hoewel deze beleving in eerste instantie vooral bij specialisten van toepassing lijkt, kan de wijdverspreide waardering voor de inhoud onder de managers goed worden verklaard aan de hand van McConnell's (2002) onderzoek. Hij stelt dat de overgestapte manager waar mogelijk acteert met zijn specialistische hoed op en daar, net zoals vroeger, veel plezier in beleeft. Zeker op het niveau van management in de eerste lijn is er nog ruimte voor het inzetten van de eigen technisch-functionele deskundigheid als manager (Weggeman, 2007).

De negativiteit in het managerschap

Aan het managerschap worden door geïnterviewden meer en sterkere negatieve belevingen toegeschreven. Als manager 'loop je sneller op je tenen'. Dit beeld komt overeen met de these van Weggeman (2007) dat eerstelijnsmanagers meer kans op stress ervaren. Op grond van de voorgaande theoretische confrontatie kan meer duiding aan de negativiteit in het managerschap worden gegeven. Deze bestaat namelijk bovenal bij de moddermanagers in relatie tot hun identiteitscrisis en weerzin tegen de generalistische managementtaken (McConnell, 2002). Managers beleven daarnaast de crossfunctionele overgangperiode als zeer belastend (Paffen, 1996). Vanuit de empirie kunnen hier nog andere aspecten aan toegevoegd worden, zoals het gebrek aan zelfontplooiing en invloed, strijd in de samenwerking en het meestribbelen met ongewenste organisatieverandering.

De zwaarte van het managersbestaan is ook terug te zien in beschrijvingen van extreem negatieve werkbeleving. Van de zestien geïnterviewden hebben er vier in een situatie gezeten van milde tot zware overspanning: allemaal ontstaan en beleefd tijdens het functioneren in een managerrol. Dit wordt bevestigd door de stelling van Weggeman dat eerstelijnsmanagers de meeste kans hebben op burn-out (Weggeman, 2007).

Desalniettemin laat de empirie beschrijvingen van het managerschap zien waarin beduidend minder negativiteit en zelfs sterke positiviteit bestaat. Dit komt in de eerste plaats voor bij het type luchtverkeersleider, die in plaats van gespannenheid juist moeiteloosheid ervaart. Zijn interpersoonlijke managementstijl gaat gepaard met een van de krachtigere flow-ervaringen. Het is denkbaar dat dit komt omdat de luchtverkeersleider een volledige identiteitstransformatie doormaakt. Hij erkent dat hij zichzelf op nieuw professioneel gebied zal moeten bekwamen en doet dat vervolgens ook succesvol. Hij belandt niet in identiteitscrisis en ervaart minder *rolambigüiteit*, iets wat eerstelijnsmanagers gebruikelijk wel in hogere mate ervaren (Weggeman, 2007). Deze transformatie maakt dat hij zijn functie succesvoller kan uitvoeren en daardoor positiever beleeft. Ten tweede wordt het ontwikkelen en coachen van teamgenoten als een zeer bevredigende en positieve activiteit ervaren, zowel bij moddermanagers (mits inhoudelijk gerelateerd) als bij luchtverkeersleiders.

Hiernaast hoeft het bestaan als moddermanager niet per se zo negatief beleefd te worden als McConnell (2002) beweert. Uit de onderzoeksempirie blijkt namelijk dat de moddermanager het prima naar zijn zin heeft op het werk dan en slechts dan als hij in zijn inhoudelijke biotoop kan blijven. Zijn weerzin tegen de generalistische managerkant neemt pas grote proporties aan op het moment dat hij uit zijn biotoop wordt verdreven en een onbalans ervaart tussen het specialistische en generalistische deel. De kans dat dit gebeurt is echter aanwezig gezien het belang van de generalistische hoed in de eerstelijnsmanagementfunctie.

De vijf beïnvloedende factoren als behoeften en loopbaanankers

Het vijftal kernfactoren voor de werkbeleving is gebaseerd op de dieperliggende motieven, behoeften en omgangsmechanismen van het individu. Deze zijn bepalend voor de keuzes die de geïnterviewden maken in hun loopbaan. Het al dan niet bevredigd zijn in deze primaire factoren maakt een grote impact op hun werkbeleving.

Het idee van de invloedsfactoren als centrale drijfveren raakt aan een tweetal psychologische theorieën over loopbaankeuzes. Allereerst de *behoefte-theorie* van McClelland (1961, 1979; in Paffen, 1991). De theorie stelt dat loopbaankeuzes berusten op het bevredigen van een drietal centrale behoeften, waarvan telkens één dominant kan zijn. Mensen met een dominante *prestatiebehoefte* zijn op zoek naar uitdaging, persoonlijke succes en feedback. Personen met een sterke *machtsbehoefte* willen graag beïnvloeden, controleren en bepalen. Status en prestige speelt bij hen een grote rol. Mensen met een dominante *affiliatiebehoefte* streven naar sociale acceptatie, binding en coöperatie. Deze behoeften lijken één op één te herleiden naar drie invloedsfactoren uit dit onderzoek. Namelijk: de *prestatiebehoefte* naar zelfontplooiing, de *machtsbehoefte* naar invloed en de *affiliatiebehoefte* naar samenwerking. Dit draagt bij aan de representativiteit van deze geformuleerde invloedsfactoren.

Daarnaast kan met Schein's (1978; in Paffen, 1991) theorie van *loopbaanankers* een theoretische fundering worden gegeven aan de invloedsfactoren. Een loopbaananker hangt nauw samen met het zelfbeeld van het individu en krijgt vorm door datgene waar hij in de loopbaan naar streeft. Het anker wordt op veelomvattende wijze geconstitueerd door de zelfbeoordeelde talenten en bekwaamheden, de motieven en behoeften en attitudes en waarden van het individu. Schein maakt onderscheid tussen vijf typen ankers: (1) Personen met een *management-competentie* zijn generalistisch ingesteld, analytisch, interpersoonlijk en emotioneel bekwaam. (2) Mensen met een *technisch-functionele competentie* zijn specialistisch ingesteld, hebben één specifieke vakcompetentie opgebouwd en streven naar het gebruik van deze expertise. (3) Het anker *zekerheid* duidt op de behoefte aan stabiliteit en zekerheid en de neiging om te voldoen aan de eisen vanuit de organisatie. (4) Het anker *creativiteit* is een vorm van zelfvoortzetting en bestaat in de behoefte om zelf iets te creëren. (5) Tenslotte gaat *autonomie* over de wens om vrij en zonder beperkingen van buitenaf te functioneren in de werksituatie.

Schein's loopbaanankers zijn op meerdere wijzen te herkennen in de invloedsfactoren van dit onderzoek. (1) De factor zelfontplooiing vertoont gelijkenissen met het anker van creativiteit. In beiden gaat het om zelfvoortzetting en de behoefte aan uitdaging. (2) Achter de factor organisatieverandering schuilen de twee attitudes van meebewegen en meestribbelen. Het meebewegen is een manier om het lidmaatschap in de organisatie vast te stellen en hangt daarom samen met het anker van zekerheid. De meestribbelaar lijkt meer het anker van autonomie te bezitten aangezien hij zich beperkt voelt door de gestelde eisen van de organisatie. (3) De invloedsfactor samenwerking raakt ook aan het anker van autonomie: zijn de geïnterviewden coöperatief of solistisch georiënteerd? (4) De factor invloed komt daarnaast overeen met het anker van creativiteit. Vooral het aspect van zelfvoortzetting en het creëren van iets dat enkel door eigen toedoen tot stand is gekomen, duidt op het streven naar een eigen invloed. (5) Tenslotte kan de factor managementstijl gekoppeld worden aan zowel de management-competentie als de technisch-functionele competentie. De managers vanuit de inhoud, i.e. de moddermanagers, vinden zich immers bekwaam op technisch-functioneel gebied. De managers vanuit de relatie, i.e. de luchtverkeersleiders, achten zichzelf competent in het opzetten van de managementhoed.

Al eerder is besproken dat de moddermanager geen volledige transformatie in werkidentiteit doormaakt. Dit wordt nog duidelijker aan de hand van de theorie over loopbaanankers. De moddermanager heeft namelijk een zeer dominant technisch-functioneel loopbaananker, maar functioneert in een leidinggevende positie die volgens de theorie van Schein meer verenigbaar is met

een managementcompetentie. Toch betekent een crossfunctionele overgang voor de moddermanager geen verschuiving in loopbaananker. Zijn hang naar de inhoud is diep *verankerd* en zal hij niet snel loslaten. Ook zijn zelfbeeld is hierin niet onderhevig aan een fundamentele verandering.

In het kort: de uit de empirie voortvloeiende invloedsfactoren zijn herkenbaar in loopbaantheorieën over dieperliggende motieven, behoeften en attitudes van het individu. Een overzicht van de raakvlakken tussen empirie en theorie:

Beïnvloedende factoren <i>Onderliggende behoeften, motieven en omgangsmechanismen</i>	Theoretische equivalenten (Schein, 1979; McClelland, 1961, 1979; in Paffen, 1991) <i>Onderliggende behoeftestructuren en loopbaanankers</i>
Managementstijl	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch-functionele competentie • Management-competentie
Zelfontplooiing	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatiebehoefte • Creativiteit
Organisatieverandering	<ul style="list-style-type: none"> • Zekerheid • Autonomie
Samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Affiliatiebehoefte • Autonomie
Invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Machtsbehoefte • Prestatiebehoefte • Creativiteit

Overzicht | De beïnvloedende factoren en de theoretische koppeling met de behoeftentheorie en loopbaanankers

Individueel loopbaanmanagement

De geïnterviewden verhouden zich op zeer uiteenlopende wijze tegenover de activiteit van individueel loopbaanmanagement. Aan de ene kant zijn er geïnterviewden die zeer actief zelf hun loopbaan vormgeven. Dit geldt zeker voor de individuen die in hoge mate streven naar invloed en zelfontplooiing en op basis daarvan hun loopbaan proberen in te richten. Dit sluit aan op de visie van Paffen (1991) over het belang van loopbaanmanagement door het individu. Het werkende leven biedt het individu mogelijkheden om behoeften, zoals die naar zekerheid, contact, erkenning en zelfontplooiing te bevredigen. Actief individueel loopbaanmanagement is dus een manier om de loopbaanankers van het individu te bevredigen. Een typisch voorbeeld hiervan uit de empirie is het belang dat wordt toegeschreven aan psychologisch succes: geïnterviewden willen een baan die hun geestelijk welbevinden bevordert. Dit actieve individuele loopbaanmanagement raakt aan de moderne notie van de *protean career* (Hall, 1976 in Baruch, 2006). De loopbaan is hierin boven alles een individualistisch construct dat over de persoonlijke bevrediging, zelfverwezenlijking en het welbevinden gaat:

‘The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all the person’s varied experience in education, training, work in several organizations, changes in occupational field etc... The protean person’s own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life.’ (Hall, 1976 in Baruch, 2006; p.129)

Het idee van de *protean career* is echter niet overal terug te zien. De andere kant van het spectrum wordt getoond door een aantal respondenten die hun loopbaan aanzienlijk minder actief vormgeven. Zij hebben een passieve houding van ‘het je laten overkomen’ en ‘het is eigenlijk gewoon vanzelf gegaan’. Ze houden zich niet nadrukkelijk bezig met het plannen van de loopbaan en staan weinig stil bij ingrijpende loopbaankeuzes. De ‘vanzelfsprekende’ keuze om manager te worden is hier een typerend voorbeeld van. Paffen (1991) herkent deze passieve houding van het individu ten opzichte van loopbaanmanagement en stelt dat het een veelvoorkomende is:



‘Van de meeste mensen moet gezegd worden dat zij niet zo bewust en planmatig bezig zijn met toch cruciale kwesties als beroeps- en loopbaankeuze, hoe doeleinden in de loopbaan te bereiken en hoe om te gaan met conflicten tussen werk en privé-leven. Vaak blijkt de eigen loopbaan meer afhankelijk van de besluiten van anderen dan van eigen interesses en doelen. Mensen zijn nogal eens passief en ineffectief wanneer het gaat om het vormgeven van de eigen loopbaan.’ (Paffen, 1991; p.13)

Er bestaat dus een grote variëteit in de wijze waarop individueel loopbaanmanagement plaatsvindt. Sommigen worden sterk geactiveerd door hun dieperliggende drijfveren. Anderen schikken zich passief naar hun ‘loopbaanlot’. Deze variatie bevestigt de these van Baruch (2006) dat een gebalanceerd perspectief op loopbaanmanagement het meest toereikend is om de moderne loopbaan te karakteriseren. Deze zit ergens tussen het traditioneel lineaire loopbaanmanagement en het *protean career* management in.

Resumé

In deze paragraaf heeft de onderzoeker de empirische bevindingen gespiegeld aan eerdere studies en een aantal theoretische gedachten uitgewerkt. De belangrijke status van de veldgegevens hierin wijst in de richting van de *grounded theory* (Boeije, 2005). De overwegend empirische gestuurde theorievorming wordt aangevuld met een vergelijking met eerdere loopbaanpsychologische en organisatiewetenschappelijke studies. Op welke fronten hangen de veldgegevens hiermee samen en waar is er sprake van onverenigbaarheid? Het volgende punt komt tot de kern van het verhaal:

- **Van een eenzijdige naar gedifferentieerde kijk op overgestapte managers en specialisten**

Eerdere studies naar (de beleving van) nieuwe managers en specialisten laten een te *eenzijdig* beeld zien. Drie typische voorbeelden hiervan: McConnell (2002) zet uiteen dat overgestapte managers altijd blijven vastplakken aan hun specialistische hoed. Hij erkent daarmee alleen het type moddermanager uit dit onderzoek. Een andere eenzijdigheid is dat volgens Paffen (1996) de crossfunctionele overgang naar het management gepaard gaat met een transformatie in werkidentiteit. Dit komt overeen met het type luchtverkeersleider, maar botst met het type moddermanager, die juist geen (volledige) transformatie doormaakt. Tenslotte geeft Weggeman (2007) aan dat verreweg de meeste nieuwe specialisten vanuit een disfunctioneren als manager gedumpt zijn in de professionele lijn. Dit doet geen recht aan de typen gevluchte specialist en kansengrijper.

In dit onderzoek komt een meer *gedifferentieerde* blik op de beleving van nieuwe managers en specialisten naar voren. De bovenstaande voorbeelden worden hierin niet weerlegd, maar eerder aangevuld met een diversiteit in beleving, gerelateerd aan de typen van moddermanager, luchtverkeersleider, kansengrijper en gevluchte specialist.

De verscheidenheid in de beleving krijgt verdere invulling door de invloedsfactoren in dit onderzoek, die raakvlakken vertonen met de theorie van behoeftestructuren en loopbaanankers (Paffen, 1991). De beleving wordt immers gekleurd door de verschillende centrale behoeften en attitudes die individuen erop na houden. In dit onderzoek gaat het daarbij om de geprefereerde management- en samenwerkingsstijl, de behoefte aan zelfontplooiing en invloed en de omgang met organisatieverandering.

Individueen gaan uiteenlopend om met het actief vormgeven van de eigen loopbaan. Sommige sterk zelfontplooiinggerichte personen plannen heel bewust hun loopbaanbewegingen, anderen zijn passiever en denken vrij weinig na over hun loopbaan. Deze laatste categorie is daarmee vatbaarder voor het volgen van de natuurlijke logica in loopbaanstructuren van de organisatie. De denkwijzen van de geïnterviewden zitten dus ergens tussen de traditioneel verticale ideeën en de dynamische *protean career* ideeën over individueel loopbaanmanagement in, bevestigd door de these van Baruch (2006).

De hogere mate van negativiteit in het eerstelijnsmanagement is een bevinding die theoretisch ondersteund wordt, zeker het crossfunctionele overgangsproces is een zware belasting (Weggeman, 2007; Paffen, 1996). Tegelijkertijd past ook bij deze bevinding een nuance in de zin dat de negatieve beleving vooral bij de moddermanagers uit hun biotoop voorkomt. Zij worden immers voortdurend geconfronteerd met de onverenigbaarheid tussen hun inhoudelijke managementstijl (technisch-functionele competentie) en de generalistische functie-eisen (management-competentie). De negativiteit van het management gaat dus niet in algemene zin op: ze dient vooral in haar specifieke context bekeken te worden.

6.2. Praktische implicaties

In deze paragraaf worden praktische implicaties van de bevindingen genoemd. Dit gebeurt in de vorm van aanbevelingen voor organisatiebeleid van Achmea in de onderdelen Management Development (MD), Specialist Development (SD), Duurzame Inzetbaarheid (DI) en Werving & Selectie.

Management Development

- *Vorbereiding en begeleiding van het crossfunctionele overgangsproces*

Het voorbereiden van de aankomende manager versoepelt het overgangsproces. Dat scheelt stress en belasting. Het is belangrijk dat de persoon een *zo realistisch mogelijke verwachting* schept van zijn toekomst als manager. Hij moet zich grondig oriënteren op wat de overgangsfase inhoudt en reflecteren op zijn toekomstige werkidentiteit, relatie tot vakwerk en de nieuwe generalistische taken waarin hij zich zal moeten bewaken. Dit betekent ook een reflectie op zijn *motieven* om te gaan managen. Wanneer hij gaat managen ‘omdat hij gevraagd wordt’ of ‘omdat dat logisch is’, moeten de alarmbellen gaan rinkelen. Dan is een herbezinning nodig om een weloverwogen transitie naar het management te maken die voorbij gaat aan de verleiding van het managerpad.

Een goede begeleiding wordt zeer gewaardeerd in het proces. Nieuwe managers zitten in het begin frequent met een hulpvraag en willen die graag kwijt bij een coach, leidinggevende of collega. Van waarde is de begeleider die enkel toekijkt, maar altijd met de ‘reddingsboei’ klaar staat om de nieuwe manager als het nodig is ‘uit het water te vissen’.



Figuur | Manager in nood

- *Begeleiding van de beëindiging van het managementschap*

Het vrijwillige besluit om de functie van manager neer te leggen is mentaal gezien een grote stap, zeker voor het type gevluchte specialist. Deze ‘trekt pas aan de bel’, als zijn managersbestaan echt miserabel wordt. Hieraan gaat een langdurige periode van twijfel en negativiteit vooraf. De stap naar specialist maakt hij vervolgens op grond van negatieve, uit het management *wegduwende* motieven.

De manager in twijfelmodus heeft baat bij begeleiding, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met zijn leidinggevende over zijn functioneren en welbevinden als manager. Het is van belang dat de manager zijn onzekerheid met geschikte personen kan delen en bespreken in plaats van in zichzelf te keren bij gebrek aan begeleidende opties of uit angst voor gezichtsverlies. Wanneer hij ten tijde van onzekerheid over zijn functioneren enkel ‘met zichzelf in gesprek gaat’ kan dit een zeer vervelende periode worden met een hoog risico op het ‘gekookte-kikker-syndroom’. Door tunnelvisie en gebrek aan hulp daalt langzaam zijn welbevinden tot een minimum. Hulp van anderen is nodig om dit verschijnsel te herkennen en te voorkomen.



- *Leidinggeven aan professionals als op zichzelf staande discipline*

De geïnterviewden maken expliciet onderscheid tussen leidinggeven aan non-professionals (e.g. callcenter-team) en leidinggeven aan professionals (e.g. audit-teams). De kenniscomponent in de teamoperatie maakt een groot verschil in de wijze waarop de managers het team aansturen. Ze krijgen met andere vraagstukken en problematiek te maken, bijvoorbeeld op interpersoonlijk vlak. De empirie toont dat vooral de luchtverkeersleider het expliciete onderscheid maakt in leidinggeven aan professionals. De vliegtuigen die hij vanuit zijn luchtverkeerstoren in goede banen leidt, staan immers metafoor voor de door hem hooggewaardeerde specialisten in zijn team.

Het is van belang dat rekening wordt gehouden met de specifieke aard van het leiderschap aan professionals. Dit type leidinggeven vraagt om het hanteren van een bepaalde managementstijl en is vergezeld van specifieke werkbelevingen. In het succesvol ontwikkelen van managers van professionele teams dient de aandacht te worden gevestigd op de contextgebonden vraagstukken die spelen binnen deze (sub)discipline.

- *Een succesvolle moddermanager, impliceert niet óók een succesvolle luchtverkeersleider. En vice versa.*

In het theoretisch kader is de valse aanname van *transference of expertise* besproken (McConnell, 2002). Dit idee weerlegt dat een goede specialist ook automatisch een goede manager is. Dit geldt eveneens voor de typen van de overgestapte managers: een goede moddermanager hoeft geen goede luchtverkeersleider te zijn en andersom. Sterker nog, deze typen liggen juist sterk uit elkaar. Een moddermanager zal minder presteren op de stoel van een luchtverkeersleider, waar de inhoudelijke taken zijn gedelegeerd naar de medewerkers. Een luchtverkeersleider heeft het op zijn beurt knap lastig in een team, waar intensieve inhoudelijke coöperatie van hem wordt vereist.

Moddermanagers zijn niet zomaar om te scholen in luchtverkeersleiders en vice versa. Achter deze managementstijlen gaan diepe persoonlijke behoeften, wensen en voorkeuren schuil. Het gaat om verankerde zelfbeelden van het individu. Het aanzetten tot een dergelijke omscholing betekent een moeizame transformatie, die zeer geforceerd kan aanvoelen en de werkbeleving negatief kan beïnvloeden.

Specialist Development

- *Vorbereiding en begeleiding van het crossfunctionele overgangsproces*

Nieuwe specialisten die een overstap maken naar een voor hen onbekend vakgebied maken een 'sprong in het diepe'. Ze moeten zich een nieuw specialisme eigen maken; een proces van professionele zelfontplooiing dat lange tijd zal duren. Voor het maken van een goede start is het van belang dat de overgestapte specialisten hun talloze inhoudsgerelateerde hulpvragen kwijt kunnen. Begeleiding biedt hier uitkomst. Het is ook belangrijk dat de persoon zich gedegen voorbereidt en zich op realistische wijze oriënteert op het maken van de crossfunctionele overstap. Wat betekent dit voor zijn professionele ontwikkeling en werkidentiteit? Deze reflectie komt ten goede aan het keuzeproces dat voorafgaat aan de overstap en versoepelt de beleving van de overgangperiode.

- *Het specialistenpad: van vluchtroute naar een mogelijke afslag*

Een substantieel deel van de nieuwe specialisten beweegt bepaald niet in alle vrolijkheid naar een specialistische functie. Ze zijn eerder vanuit weerzin *weggevlucht* van het management, vandaar ook het type gevluchte specialist. De route naar het specialisme is voor hen een vluchtroute, een noodoplossing. Dit is niet wenselijk in de gedachte dat SD gaat over specialisten die vanuit intrinsieke



beweegredenen verder willen groeien in het vak. De specialistentak moet geen verzamelplek worden voor gevluchte of gedumpte managers (Weggeman, 2007).

Om het negatieve beeld van de vluchtroute te veranderen, is het belangrijk dat het specialistenpad verleidelijker wordt en een wenkend perspectief biedt voor de medewerkers in een organisatie (Weggeman, 2007). Het is dan geen vluchtroute maar een *mogelijke afslag*. Deze laatste visie komt meer overeen met het beeld van de kansengrijper, die het specialisme als een kans ziet op een bevredigende loopbaanontwikkeling.



Figuur | Mogelijke afslag

Een wenkend perspectief van het specialistenpad maakt de sprong naar het specialisme gemakkelijker voor managers in twijfelmodus over hun loopbaan. Vaak beschouwen ze de overstap naar het specialisme als een ingrijpende en onlogische stap die leidt tot gezichtsverlies. Het is een 'psychologische demotie'. Wanneer de beweging verleidelijker wordt en niet als *achteruitgang*, maar als een *stap vooruit* op crossfunctioneel gebied wordt gezien, zullen managers meer vrijheid en intrinsieke motivatie ervaren om terug te keren naar een specialistische functie. Managers hoeven niet meer 'droog te koken' om op het laatste moment noodgedwongen te vluchten. Dat scheelt een hoop negativiteit in de beleving.

Hoe kan het specialistenpad dan aantrekkelijker worden gemaakt? Ten eerste is groeiperspectief in de specialistenladder van belang. Deze moet in haar maximaal bereikbare arbeidsvoorwaarden richting die van de managementladder opschuiven (Weggeman, 2007). Respondenten zien duidelijk ontwikkelperspectief in het managementdomein, doordat daarin een expliciet 'voorland' aanwezig is: nieuwe managers meten hun mogelijke groei aan alle hiërarchische niveaus boven hen. In het specialisme is veel eerder een impliciet 'voorland' aanwezig in de zin van bepaalde *personen* (dus geen absolute functies) die zich als toonaangevende gids op een bepaald vakgebied representeren. Het verabsoluteren van de verschillende groeivolumes en deze verankeren met bijbehorende functies en arbeidsvoorwaarden is van uiterst belang om kenniswerkers een helder specialistisch groeiperspectief te bieden. Een illustratie hiervan is het principe van *fellows*, i.e. hooggewaardeerde specialisten die een speciale plek toegewezen krijgen naast de bestaande organisatiehiërarchie (Weggeman, 2007).

Ten tweede ligt de aantrekkelijkheid van het specialistenpad in de intrinsieke waardering van de specialistische rol zelf. De onderzoeksempirie toont dat de *gidsrol* van de specialist, i.e. de informele mentor en de sponsor van de organisatie, hoog wordt gewaardeerd. Dit zijn nieuwe specialisten die inzien dat hun impact persoonsgebonden is. Zij komen in een vakinhoudelijke rol 'het beste uit de verf' en kunnen daarin het beste hun *professionele invloed* laten gelden. Bewustwording van de mogelijkheid van deze gidsrol vergroot de aantrekkingskracht van het specialistenpad.

Duurzame Inzetbaarheid

- *Crossfunctioneel jobhoppen*

Om de DI van de medewerkers te vergroten, dient het maken van een crossfunctionele overstap gestimuleerd te worden in het loopbaanmanagement van de organisatie. Dit vergroot de arbeidsmobiliteit en verbreedt de inzetbaarheid van de medewerkers. Voor het 'crossfunctioneel jobhoppen' is een flexibele loopbaanstructuur nodig waarin gemakkelijk tussen verschillende ladders heen en weer kan worden bewogen – verticaal, horizontaal én diagonaal. Om dit optimaal te faciliteren zijn goede begeleiding tijdens het crossfunctionele overgangsproces en een helder groeiperspectief in alle ladders van belang. Het type kansengrijper is een echte crossfunctionele jobhopper, die zich in het hier en nu op zijn plek voelt, maar er niet voor terug deinst om ooit naar een managementpositie terug te keren.



- *De vitaliteit in duurzame inzetbaarheid*

Het ongelimiteerd stimuleren van crossfunctioneel jobhoppen is echter geen goed idee. *Brede* inzetbaarheid betekent niet altijd óók *duurzame* inzetbaarheid. Eén van de aspecten van DI, i.e. vitaliteit, kan namelijk worden opgeofferd bij het maken van een crossfunctionele loopbaanbeweging. Dit is kenmerkend voor het type gevluchte specialist (en deels de moddermanager), die in zijn stap naar het management langzaam zijn welbevinden en vitaliteit zag afnemen. Erg duurzaam inzetbaar kan dit type niet genoemd worden, vandaar zijn noodgedwongen vlucht naar het specialisme.⁹ Kortom: in het bevorderen van DI is het belangrijk om crossfunctionele zelfontplooiing te stimuleren. Maar doe het slim, rekening houdend met het welbevinden en de vitaliteit van degenen die de overstap maken.

De bedachtzaamheid in het stimuleren van DI kan verder worden ingevuld door in te spelen op de primaire behoeften tot zelfontplooiing van medewerkers. De empirie toont een aantal onrustige geïnterviewden met een krachtige drijfveer tot (crossfunctionele) zelfontplooiing. Zij zullen sneller crossfunctioneel jobhoppen en daarmee hun duurzame inzetbaarheid waarborgen, mits het loopbaanmanagement van de organisatie hen hierin althans de ruimte en vrijheid biedt (!). Tegelijkertijd zijn er degenen die liever in hun vertrouwde wereldje blijven als het om leren en ontwikkelen gaat. Houd hen waar mogelijk in de eigen leefwereld. Wanneer de situatie echter vraagt om ontwikkeling buiten de comfortzone, is het zaak om het proces zo optimaal mogelijk te begeleiden.

Werving & Selectie

- *Selectie op basis van managertypen*

Een bewustwording van de dualiteit in managementstijlen en –typen is essentieel om de *juiste* mensen op de *juiste* plek te zetten in een bedrijf. De organisatie kan verschillen in managertypen naar de hand zetten door te sturen op een sterke afstemming tussen de persoonlijke voorkeursstijl en de gewenste managementstijl in een functie. Hierdoor voorkom je dat managers gaan meestribbelen, met alle negatieve gevolgen voor de werkbeleving van dien.

De truc is dus een kwestie van ‘passend positioneren’. Stationeer luchtverkeersleiders op een plek waar generalistisch leiderschap is benodigd. Zet moddermanagers op een plek waar specialistisch leiderschap wordt vereist. Bij de gestructureerde specialistische ‘eilandjes’ in een organisatie zijn moddermanagers bijvoorbeeld in hun nopjes. Wanneer echter ingrijpende reorganisaties plaatsvinden binnen inhoudelijk georiënteerde afdelingen, gaan de moddermanagers wankelen. Herinrichtingen (e.g. nieuwe afdeling opzetten, grotere afdeling, nieuwe afdelingstructuur) verdrijven hen langzamerhand uit de inhoudelijke habitat en forceren hen om te managen vanuit een procesmatig en generalistisch perspectief. Om moddermanagers blij te houden in hun specialistische biotoop dienen zij dus slechts minimaal betrokken te worden bij grote verandertrajecten die vragen om de generalistische hoed van de manager. De luchtverkeersleiders zijn hier beter op hun plek.

⁹ Een kanttekening hierbij is dat gevluchte specialisten na hun overstap met plezier een rol als *informele mentor* aannemen. Ze nemen het managerial aspect van het ontwikkelen en richting geven aan anderen mee in hun nieuwe specialistische rol, zij het in informele vorm. Op dit gebied is hun inzetbaarheid dus duurzamer geworden dankzij de gemaakte crossfunctionele loopbaanbewegingen.

Overzicht

Het volgende figuur toont de praktische implicaties van dit onderzoek per organisatiedomein.

Thema	Praktische implicaties
Management Development	<ul style="list-style-type: none">• Voorbereiding en begeleiding van het crossfunctionele overgangsproces• Begeleiding van de beëindiging van het managerschap• Leidinggeven aan professionals als op zichzelf staande discipline• Een succesvolle moddermanager, impliceert niet óók een succesvolle luchtverkeersleider. En vice versa.
Specialist Development	<ul style="list-style-type: none">• Voorbereiding en begeleiding van het crossfunctionele overgangsproces• Het specialistenpad: van vluchtroute naar een mogelijke afslag
Duurzame Inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Crossfunctioneel jobhoppen• De vitaliteit in duurzame inzetbaarheid
Werving & Selectie	<ul style="list-style-type: none">• Selectie op basis van managertypen

Overzicht | Praktische implicaties

6.3. Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan, gebaseerd op de bevindingen in de resultaten, conclusie en discussie.

Kwantitatief onderzoek naar de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten

Een grootschaliger kwantitatief onderzoek kan uitkomst bieden om een scherper beeld krijgen van de werkbeleving van de nieuwe managers en specialisten. Hieruit kan preciezer in beeld gebracht worden in welke frequentie bepaalde belevingen voorkomen en welk gewicht daaraan wordt gegeven. Ook kan worden getoetst in hoeverre de bevindingen van dit kwalitatieve onderzoek steekhoudend zijn. Het toetsen hiervan is belangrijk aangezien belangrijke inzichten in dit onderzoek zijn gevormd vanuit een sterk empirische sturing.

Het kwantitatief uitwerken en onderzoeken van de geïntroduceerde typologie in dit onderzoek is daarnaast interessant. Op basis daarvan kunnen exacte relaties tussen de typen en werkbeleving worden bepaald. Hierdoor worden verschillen in beleving en motivatie, bijvoorbeeld tussen de moddermanager en luchtverkeersleider, verder geëxpliciteerd.

Onderzoek naar de werkbeleving van overgestapte managers op hoger niveau

In dit onderzoek zijn hoofdzakelijk nieuwe eerstelijnsmanagers bevraagd. Het is aannemelijk dat het hiërarchische niveau van invloed is op de aard van het werk en de beleving daarvan. Managers op hoger niveau staan vaak verder af van de werkvloer, hebben een grotere span of control en acteren daardoor meer vanuit een generalistisch perspectief. Het is daarom plausibel dat er op dit niveau minder moddermanagers rondlopen en meer luchtverkeersleiders. Desalniettemin is het mogelijk dat op dit hiërarchisch managementniveau andere vraagstukken en dilemma's een rol spelen die van invloed zijn op de werkbeleving. Het is interessant om ook de werkbeleving van crossfunctionele loopbaanbewegingen die op hoger organisatieniveau plaatsvinden te onderzoeken.

6.4. Reflectie

In deze paragraaf reflecteert de onderzoeker op belangrijke stappen en keuzes in het onderzoeksproces en de impact daarvan op het doen van onderzoek. Ook de rol van de onderzoeker komt daarin aan bod.

Onderzoeksmethodiek

Empirische en theoretische sturing

De veldgegevens in dit onderzoek zijn op twee verschillende wijzen beschreven. Allereerst op open inductieve wijze, ofwel empirisch gestuurd. Vervolgens is de werkbeleving beschreven vanuit een theoretisch gestuurde invalshoek aan de hand van de concepten flow, bevlogenheid, persoon-werk fit en persoon-organisatie fit. Het is opmerkelijk dat de geïnterviewden in het vertellen over hun werkende leven *uit zichzelf* vrijwel al deze concepten reeds naar voren hebben gebracht. Ze beschreven uit zichzelf de mate van ‘plezier’, ‘energie’, ‘match’ en hun ‘binding’ in het werk. Het open deel omvat dus (een deel van) de theoretische uitwerking van werkbeleving en is daarmee voldoende ‘dekkend’ geweest in het beschrijven van de werkbeleving. De vier theoretische concepten als hulpmiddel om de werkbeleving te beschrijven zijn niet noodzakelijk gebleken. De *meerwaarde* van het theoretisch gestuurde deel in de resultatenanalyse staat hierdoor ter discussie. Dit deel heeft geen *fundamenteel* nieuwe inzichten opgeleverd in vergelijking met de empirisch gestuurde variant.

Nochtans heeft de onderzoeker in het theoretisch gestuurde deel de werkbeleving van overgestapte managers en specialisten verder kunnen preciseren. Zo is een exacter beeld gevormd van de positief psychologische beleving van nieuwe managers en specialisten. Ook is meer kennis gegenereerd over hun verenigbaarheid van de persoon met het werk en de organisatie. Op basis van deze theoretische gestuurde beschrijving zijn *aanvullende* inzichten opgedaan in de beleving van de respondenten, gerelateerd aan nog niet eerder genoemde werkaspecten. Dit heeft de beschrijving van de werkbeleving ten opzichte van enkel de open beschrijving verrijkt. In het kort: de theoretische concepten hebben als hulpmiddel niet een noodzakelijke, maar eerder een aanvullende rol gehad in het beschrijven van de werkbeleving.

Samenvoeging flow en bevlogenheid

De onderzoeker heeft in dit onderzoek de keuze gemaakt om de beleving van flow en bevlogenheid tezamen te bespreken. Deze keuze tot samenvoeging staat ter discussie, aangezien flow en bevlogenheid strikt beschouwd verschillende theoretische uitwerkingen hebben. Zeker in intensiteit en tijdsaspect verschillen ze van elkaar: bij flow gaat het meer dan bevlogenheid om een optimale piekervaring. Daarnaast is het mogelijk dat de vraagstelling en gespreksleiding tijdens de interviews heeft geleid tot empirische overlap tussen beide concepten. De onderzoeker heeft tijdens de interviews de verschillende aspecten van flow en bevlogenheid niet strikt gescheiden bevraagd, maar is daarin flexibel geweest. Het nadeel van de gezamenlijke bespreking is dat er geen begrip is gevormd van de beleving van flow en bevlogenheid afzonderlijk.

De keuze voor samenvoeging is echter gemaakt op grond van de sterke gelijkenissen tussen flow en bevlogenheid, zowel theoretisch als empirisch gezien. Hier komt het praktische voordeel bij dat er minder doublure in de resultatenbespreking naar voren komt in de beschrijving van beide concepten.



Rol van de onderzoeker

Focus op de overgestapte manager

De onderzoeker heeft in het verrichten van het onderzoek soms meer aandacht gevestigd op het perspectief van de manager. Dit komt allereerst omdat de onderzoeksaanleiding, de MD Paradox, primair gericht was op de overgestapte manager. Daarnaast was er ook meer literatuur bekend over nieuwe managers en relatief weinig over de overgestapte specialist, waardoor de onderzoeker zich in zijn literatuurstudie ook meer op het nieuwe managersbestaan oriënteerde. De onderzoeker heeft desondanks waar mogelijk geprobeerd om tijdens verschillende onderzoeksfases, e.g. bij het afnemen van interviews of in de rapportage van de resultaten, in zijn focus te balanceren tussen de beleving van het managementschap en het specialisme. In dit onderzoek valt alsnog op dat de focusbalans ietwat richting de beleving van het managementschap uitslaat. Dit is echter overeenkomstig de beschrijvingen van de geïnterviewden, die zelf ook meer gericht zijn op het managementschap (in het verleden en in het nu). Niet voor niets is de uitgewerkte typologie in dit onderzoek gebaseerd op de mate van waardering voor of weerzin tegen het zijn van manager.

Oriëntatie op Specialist Development

De onderzoeker is zich ervan bewust dat het onderzoek (deels) in het kader van SD is uitgevoerd. Tijdens de onderzoekstage heeft hij meerdere organisatiebijeekkomsten bijgewoond in het kader van dit thema. Wat loopbaanmanagement van de organisatie betreft, heeft de onderzoeker zich dus meer georiënteerd op het specialisme en het ontwikkelen van vakmanschap. Echter, SD is een relatief nieuw verschijnsel in de wereld van het ontwikkelen van medewerkers in organisaties. Traditioneel gezien was deze vooral gericht op het 'kweken' van excellente managers: MD. De bewuste oriëntatie op SD is daarom van waarde geweest voor de onderzoeker om een helder beeld te krijgen van modern ontwikkelingsbeleid voor manager én specialist in een kennisintensieve organisatie als Achmea. Het accent lag echter niet volledig op SD. De onderzoeker heeft zich ook in MD verdiept tijdens het verkennen van het onderzoeksveld en in de literatuurstudie. Zodoende heeft hij ten aanzien van organisatiebeleid van Achmea zowel aanbevelingen voor MD als SD kunnen noemen.



7. Bibliografie

- Achmea Personeel & Organisatie (2012) *Voorstel aanpak speerpunt DI en Flexibiliteit*, Apeldoorn: Achmea
- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125–138
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Boselie, P. (2010) *Strategic human resource management: A balanced approach*, London: McGraw-Hill.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*, Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Cremers, R. & Nieuwenhuis, I. (2011) De transitie van specialist naar manager, *HAN Business Publications*, 7, 97-112
- Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. (2005) The Concept of Flow. In Lopez, S. & Snyder, C. (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford: Oxford University Press
- De Rijk, K. (2012) Oud denken, nieuw doen, *Specialist Development Magazine*, 1, 4-5
- Edwards, J. (2007) The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. In Ostroff, C. & Judge, T. C. (Eds.) *Perspectives on organizational fit*, San Francisco: Jossey-Bass
- Fredrickson, B. (2004) The broaden-and-build theory of positive emotions, *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 359, 1367-1377
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. (2006) “Same Same” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?, *European Psychologist*, 11(2), 119-127
- Howard, C. (2003) *From engineer to engineering manager*, Thesis in Workforce Education and Development, The Pennsylvania State University, The Graduate School, Pennsylvania, U.S.A.
- Hill, L.A. (1994) *Van medewerker naar manager, beheersing van een nieuwe identiteit*, Schiedam: Scriptum
- Kodden, B. & Blomme, R. (2012) Leiderschap en bevoegdheid. In Karssing, E., Pheijffer, M. & Hoogenboom, B. (Eds.) *De robuuste professional*, Assen: Koninklijke van Gorcum



- Kristof, A. (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49
- Kristof-Brown, A. & Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005) Consequences of individuals' fit at work, *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342
- Leisink, P. (2005) *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, Oratie hoogleraarschap Universiteit Utrecht
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007) Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171
- McConnell, C. (2002) The Health Care Professional as a Manager: Finding the Critical Balance in a Dual Role, *Health Care Manager*, 20(3), 1-10
- Paffen, M. (1991) *Loopbaan-management*, Alphen aan de Rijn: Samsom
- Paffen, M. (1996) Van professional naar manager, *Vakgroep Human Resource Management Enschede* 94(2), 1-35
- Salanova, M., Bakker, A. & Llorens, S. (2006) Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources, *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22
- Schaufeli, W. (2011) Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In Schouten & Nelissen (Eds.) *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema
- Siskens, R. (2012) Bevlogenheid en productiviteit. In Karssing, E., Pheijffer, M. & Hoogenboom, B. (Eds.) *De robuuste professional*, Assen: Koninklijke van Gorcum
- Thamhain, H. (1991) From Engineer to Manager, *Training & Development*, 45(9), 66-70
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N. (2004) *Guide to management research methods*, Oxford: Blackwell Publishing
- Van der Ploeg, I., De Rijk, K., Verbeek, S., Wierdsma, H. (Eds.) (2012), Nieuwe wegen naar meer waarde, *Specialist Development Magazine*, 1
- Wallace, M. & Corey, L. (1983) The Clinical Specialist as Manager: Myth versus Realities, *The Journal of Nursing Administration*, 13(6), 13-16
- Watson, T. & Harris, P. (1999) *The Emergent Manager*, London: SAGE Publications
- Weggeman, M. (2007) *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum
- Website Achmea, bron: <https://www.achmea.nl/>, 2013



8. Bijlagen

8.1. Topiclijst

I Introductie

- Introductie onderzoeker en onderzoek
- Introductie van interview
- Vragen om mogelijkheid tot geluidsregistratie
- Benoemen anonimiteit van de respondent
- Tijd van einde interview vaststellen
- Ruimte voor vragen/onduidelijkheden

1. De loopbaan

- Het nu: de huidige functie
 - functiebeschrijving (taak, relaties, spanningen, succesfactoren, waardering, verantwoordelijkheid, kennis & bekwaamheden)
 - werkbeleving (en onderliggende factoren):
 - flow (**vragen naar:** opgaan in het werk, plezier in de activiteit omwille van de activiteit zelf)
 - bevlogenheid (**vragen naar:** energie, vitaliteit, toewijding)
 - afstemming tussen capaciteiten en wat de functie vraagt (**vragen naar:** uitdaging)
 - afstemming tussen behoeften en wat de functie biedt (**vragen naar:** voldoening aan wensen)
 - afstemming tussen persoon en organisatie/afdeling (**vragen naar:** thuis bij organisatie)
- Hoe ben je daar gekomen? Belangrijke loopbaanstappen en –gebeurtenissen
 - motivatie voor beroepskeuzes / initiatief / loopbaanfase / levensfase / behoeften / verwachtingen
- Het ‘daarvoor’: de voormalige functie in het andere vakgebied
 - functiebeschrijving
- - werkbeleving (en onderliggende factoren):
 - flow (**vragen naar:** opgaan in het werk, plezier in de activiteit omwille van de activiteit zelf)
 - bevlogenheid (**vragen naar:** energie, vitaliteit, toewijding)
 - afstemming tussen capaciteiten en wat de functie vraagt (**vragen naar:** uitdaging)
 - afstemming tussen behoeften en wat de functie biedt (**vragen naar:** voldoening aan wensen)
 - afstemming tussen persoon en organisatie/afdeling (**vragen naar:** thuis bij organisatie)

2. Inzoomen: Het cross-functionele veranderingsproces

- De beleving van de overgang
 - grootste spanningen en uitdagingen / belangrijkste leermomenten / inzicht in talenten / grootste vergissingen / grootste angsten / beweging van ... naar ... / zwaarste eisen / gehanteerde strategieën in het proces / ondersteuning vanuit organisatie / realiteitstoets / soepele overgang? / advies voor nieuwe manager

3. Uitzoomen: Psychologisch succes in de loopbaan

- De ‘totaalbeleving’ ten aanzien van de loopbaan en de gemaakte keuzen:
 - door de loopbaan heen in de flow en op de goede plek? waar wel/niet? meest cruciale factoren?
- Verwachting van de verdere loopbaantoekomst
- Andere thema’s en/of vragen die van belang zijn om rekening mee te houden in dit onderzoek

II Afsluiting

- Benoemen van terugkoppeling onderzoek en transcript
- Vragen om mogelijkheid tot stellen van eventuele vragen achteraf & feedback



8.2. De publieke dimensie van Achmea en haar beleid omtrent duurzame inzetbaarheid

In het kader van het publieke karakter van de master Strategisch Human Resource Management heeft de onderzoeker een paper geschreven over de publieke dimensie van de onderzoeksorganisatie en het onderzoeksvraagstuk. Hierin wordt gereflecteerd op de publieke dimensie van Achmea is en haar beleid rondom duurzame inzetbaarheid.

Introductie

Achmea heeft, als één van de grote zorgverzekeraars in Nederland, een zekere impact op haar omgeving. Deze omgeving kan bestaan uit klanten, medewerkers, belangenorganisaties, maar ook individuen in de samenleving in het algemeen. Ook al is zij maatschappelijk ingebed, formeel gesproken is Achmea een private organisatie. Echter, wellicht gaat deze toewijzing te snel door de bocht. Het initiatief ‘Volgens Nederland’, een interactief platform waarin Achmea samen met burgers praat over maatschappelijke ontwikkelingen, toont bijvoorbeeld dat Achmea ook gericht is op de samenleving. Zij lijkt iets ‘publieks’ te bezitten (Website Volgens Nederland, 2012).

In dit paper wordt de publieke dimensie van Achmea geanalyseerd. Specifiek wordt ingezoomd op het P&O-beleid van Achmea omtrent duurzame inzetbaarheid. Hierbij staat duurzame inzetbaarheid (vanaf nu: DI) voor het *langer, gezond en met plezier* werken van de medewerker (Beleidsvoorstel aanpak DI, 2012). De kernvraag is:

Wat is de publieke dimensie van Achmea en haar beleid omtrent duurzame inzetbaarheid?

Allereerst wordt gekeken naar het onderscheid tussen private en publieke organisaties, zodat kan worden vastgesteld wat er precies publiek aan Achmea is. Vervolgens worden de maatschappelijke dimensie van en de motieven achter Achmea's DI-beleid beschouwd. Tenslotte wordt in dit paper de mening van de auteur gegeven over de status van en rol van P&O in het DI-beleid.

Het publieke aan Achmea

Het onderscheid tussen private en publieke organisaties

Het onderscheid tussen private en publieke organisaties is een klassiek debat, dat de laatste decennia opnieuw aan aandacht heeft gewonnen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Traditionele visies pleiten hierin voor een onderscheid op basis van *formele* categorieën als eigendom, zeggenschap en inkomsten (Rainey, 2003). Formeel gezien betekent dit dat Achmea een private organisatie is: ze heeft private eigenaars, waarvan de belangrijkste aandeelhouders de Vereniging van Achmea en de Rabobank, de uiteindelijke zeggenschap van de Raad van Bestuur is privaat en de inkomsten zijn particulier van aard.

Echter, Rainey (2003) wijst op organisatiewetenschappelijk onderzoek, waarin een strikt formeel onderscheid tussen private en publieke organisaties wordt beschouwd als overgesimplificeerd. Dit komt door een *overlap* tussen de publieke en private sector, die op verschillende wijzen naar voren komt. Ten eerste, er bestaan hybride organisatiestructuren, die een mix van publieke en private (formele) elementen bezitten. Daarnaast kunnen in beide sectoren dezelfde functionele activiteiten worden uitgevoerd. Ook zijn organisaties in de publieke en private sector op complexe wijze aan elkaar gerelateerd, doordat ze veelvuldig met elkaar samenwerken en van elkaars dienstverlening en middelen gebruik maken. Tenslotte zijn organisaties niet los te zien van de samenleving, waarin zij

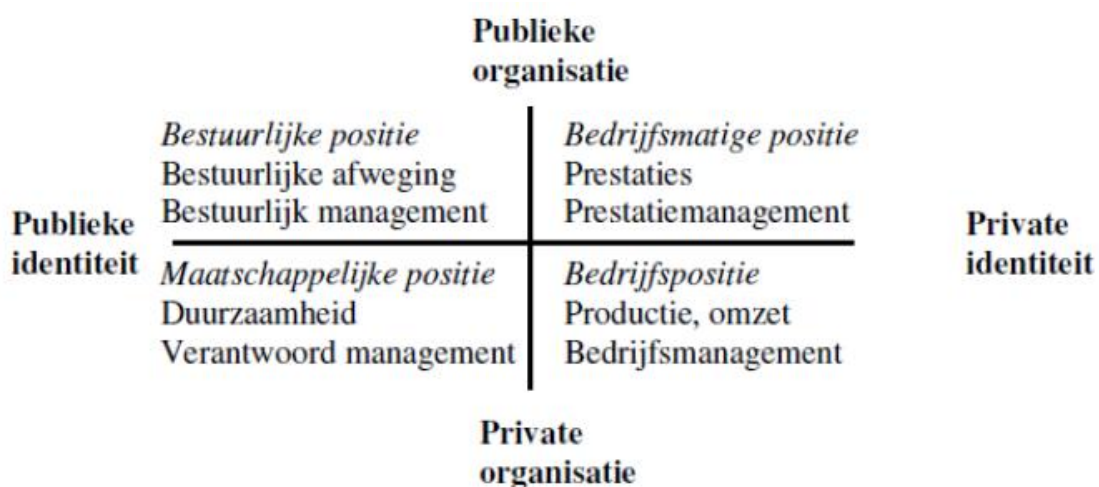
opereren. Ook private organisaties zijn maatschappelijk ingebed. Een aanvulling van Noordegraaf & Teeuw (2003) is hierbij dat de publieke en private sector, naar elkaar toe lijken te groeien in relatie tot de doelstellingen en handelingen van organisaties. In de publieke sector bestaat een tendens van *new public management*, i.e. het *bedrijfsmatig* opereren in publieke organisaties. Daartegenover bestaat bij private organisaties steeds meer een behoefte om *sociale legitimiteit*, hetgeen in de jaren negentig resulteerde in de opkomst van het *maatschappelijk verantwoord ondernemen*.

Ook Noordegraaf & Teeuw (2003) stellen dat het formele onderscheid tussen private en publieke organisaties ontoereikend is, nu de maakbare en industriële organisatiestructuren zijn vervangen door complexe en ongrijpbare kennisnetwerken. Een oplossing ligt in de introductie van een nieuwe dimensie, i.e. de *identiteit* van een organisatie. Dit identiteitsdenken schept volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) een rijker analysekader, waarmee het *levende* onderscheid tussen private en publieke organisaties kan worden benoemd. Noordegraaf & Teeuw (2003) brengen zowel de kenmerken van de publieke als private identiteit in kaart, gebaseerd op Gawthrop's (1984; in Noordegraaf & Teeuw, 2003) vier dimensies van *de idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde*.

Een organisatie met een volledig private identiteit kent een *ateleologische* doelopvatting, i.e. streeft geen hogere-orde doelen na. Ook heeft deze een *atomistisch* oorzakelijkheidsbegrip, waarin de relatie tussen oorzaak en gevolg eenduidig is en alleen directe effecten van het opereren van de organisatie worden beschouwd. Daarnaast heeft deze organisatie een *statisch* tijdsbegrip, waarin het korte-termijn perspectief overheerst. Tenslotte is de private opvatting van orde *verticaal*, i.e. hiërarchisch van aard (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Een organisatie met een volledig publieke identiteit heeft juist een *teleologische* doelopvatting, waarin hogere-orde doelen worden nagestreefd. Haar idee van oorzakelijkheid is *holistisch*, waarin de complexiteit van de werkelijkheid wordt onderkend. De publieke tijdsopvatting is *dynamisch*, i.e. lange-termijn overwegingen zijn van belang. De idee van orde is *horizontaal*, waarin relaties non-hiërarchisch maar als wederzijds afhankelijk worden beschouwd (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

De theorie van Noordegraaf & Teeuw (2003) mondt uit in vier organisatorische posities, gebaseerd op de dimensies van enerzijds de publiek of private formele grondslag en anderzijds de publieke of private identiteit. Dit zijn de *bestuurlijke*, *bedrijfsmatige*, *maatschappelijke* en *bedrijfspositie*, geschetst in figuur 1.



Figuur 1 | De vier organisatorische posities (Noordegraaf & Teeuw, 2003; p. 9)



Achmea als een private organisatie met een publieke identiteit

Nu de identiteitstheorie van Noordegraaf is uiteengezet, kan worden vastgesteld hoe Achmea zich hierin laat typeren. Op verschillende punten lijkt het dat de identiteit van Achmea een publieke aard heeft. Ten eerste, Achmea streeft hogere-orde doelen na. Een goed voorbeeld hiervan is het beleid omtrent DI, waarbij Achmea inzet op een hogere arbeidsparticipatie in de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit betreft een *teleologische* opvatting, die voorbij gaat aan het eigenbelang van Achmea en zich richt op een hoger, maatschappelijk doel.

Ten tweede, Achmea profileert zichzelf als een veranderende organisatie in een veranderende omgeving: *'Anders denken is gevraagd. Onzekerheid is een onlosmakelijk onderdeel van onze wereld'* (Gastcollege Ineke van der Ploeg, 16 januari 2013) Hieruit blijkt zowel een *holistische* als *dynamische* opvatting, aangezien complexiteit en onzekerheid wordt erkend op de lange termijn.

Ten derde, de publieke identiteit van Achmea blijkt ook uit haar *horizontale* idee van orde. Het coöperatieve gedachtegoed van Achmea illustreert dit, doordat haar wederzijdse afhankelijkheid met haar klantengroep hierin wordt erkend. Ook het DI-beleid is een goed voorbeeld: doordat Achmea een volwassen arbeidsrelatie probeert te creëren en investeert in haar medewerkers, lijkt zij het belang van (legitimatie van) haar medewerkers te erkennen. Tenslotte profileert Achmea zich ook als een organisatie die inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen, e.g. het langer doorwerken en een verschuiving van *lifelong employer* naar *lifelong employability*. Het succesvol inspelen hierop, verschaft Achmea meer sociale legitimiteit. Dit duidt vervolgens op een horizontaal idee van orde in de relatie tussen Achmea en de samenleving. Achmea is zich bewust van haar maatschappelijke inbedding en afhankelijkheid van maatschappelijke legitimiteit.

Hoewel Achmea formeel een private organisatie is, voldoet zij dus in grote mate aan de voorwaarden van een publieke identiteit van Noordegraaf & Teeuw (2003). In figuur 1 is te zien dat dit wordt benoemd als een *maatschappelijke positie*, waarin verantwoord management en duurzaamheid belangrijke componenten zijn. Een treffend voorbeeld van maatschappelijk verantwoord management is Achmea's DI-beleid. Hierop zal in hoofdstuk 3 verder worden ingezoomd.

Een kritische kanttekening bij de typering van Achmea als private organisatie met een publieke identiteit, is dat zij ook deels een private identiteit heeft. Deze identiteit komt naar voren in het resultaat- en profitgerichte instelling van Achmea, dat uiteindelijk de klant als belangrijkste stakeholder ziet. Echter, het gegeven dat Achmea uit haar *bedrijfspositie* kan stappen en oog heeft voor haar meer indirecte *stakeholders* en maatschappelijke inbedding, bevestigt tevens de *maatschappelijke positie* van Achmea.

Duurzame inzetbaarheid bij Achmea

Duurzame inzetbaarheid vanuit bedrijfsmatig en maatschappelijk oogpunt

Achmea's toekomstperspectief is dat zij in 2020 een E-verzekeraar wordt. Dit impliceert dat een substantieel deel van de medewerkers uit zal moeten stromen, aangezien de digitalisering van de organisatie tot banenverlies zal leiden (Gastcollege Ineke van der Ploeg, 16 januari 2013). Om deze uitstroom verantwoord te begeleiden, heeft Achmea baat bij een duurzaam inzetbare werkvloer. Wanneer de medewerkers immers goede kansen hebben op de interne én externe arbeidsmarkt, heeft Achmea de nodige *flexibiliteit* bij grootschalige reorganisaties in de toekomst. Boxall & Purcell (2011) noemen dit *organizational flexibility*, één van de kritieke HR-doelen van een organisatie.

Daarnaast is het DI-beleid van Achmea een reactie op maatschappelijke ontwikkelingen. De dubbele vergrijzing in Nederland vraagt om maatregelen, die de arbeidsparticipatie en betaalbaarheid van sociale zekerheidsvoorzieningen op peil houden. Een oplossing hierin ligt bij de duurzaam

inzetbare medewerker. Ook verschuiven de traditionele, statische visies op carrièreontwikkeling naar meer dynamische perspectieven: van *lifetime employment* naar *lifelong employability* (Boselie, 2010). Medewerkers nemen tegenwoordig ook zelf steeds meer verantwoordelijkheid voor de eigen inzetbaarheid. Wel verwachten ze dat werkgevers investeren in en randvoorwaarden creëren voor het vergroten van de eigen inzetbaarheid. Het investeren van Achmea in meer DI, speelt hiermee in op de moderne idee van goed en acceptabel werkgeverschap.

DI bij Achmea is dus zowel gelegitimeerd vanuit een bedrijfsmatig perspectief om de flexibiliteit van de organisatie te verhogen, alswel vanuit een sociaal perspectief om een verantwoorde arbeidsrelatie te creëren.

Van woorden naar daden

De sociale én organisatie legitimiteit van Achmea's DI-beleid is pas gegrond, wanneer de daad bij het woord wordt gevoegd. Dit gebeurt wanneer de intentie om meer DI te bewerkstelligen, ook een meer concrete beleidsvorm en -inhoud krijgt. Uit Achmea's beleidsvoorstel omtrent DI blijkt uit verschillende aspecten dat de aandacht hiervoor verder gaat dan 'luchtfietserij'. Ten eerste, er is zorgvuldig nagedacht over de *sturing en uitvoering* van het beleid: wie is eindverantwoordelijk, hoe wordt het beleid gestuurd, welke organisatietakken voeren welke taken uit? Ten tweede, er worden *organisatiemiddelen* ingezet om het beleid uit te voeren, e.g. er is geld, tijd en kennis van medewerkers voor uitgetrokken. Ten derde is er aandacht besteed aan de *meting en evaluatie* van het DI-beleid, door algemene doelen en KPI's op te stellen. Tenslotte is ook nagedacht over het *proces en planning* van het beleid: er is een tijdsplanning en implementatieketen opgesteld.

Bedrijfseconomische versus rationele rationaliteit

Tot nu toe zijn twee inzichten over Achmea opgedaan. Ten eerste, Achmea heeft een *maatschappelijke* positie, i.e. ze is een private organisatie met een publieke identiteit. Ten tweede, Achmea's DI-beleid kan worden gelegitimeerd vanuit een *bedrijfsmatig* danwel *maatschappelijk* oogpunt. Op het eerste gezicht lijkt deze 'dubbele legitimatie' weinig problematisch en juist krachtig: Achmea is zowel privaat als publiek gefundeerd. Achmea kan daarnaast haar DI-beleid vanuit bedrijfsmatige én sociale motieven legitimeren.

Echter, Paauwe (2004) wijst op een spanning in de vorming van de arbeidsrelatie, die deze 'dubbele legitimatie' mogelijk problematiseert. Dit is de continue spanning tussen *added value* en *moral value*, i.e. de bedrijfseconomische en morele motieven. '*Added value represents the harsh world of economic rationality, but HRM is also about moral values. It is about achieving fairness and legitimacy.*' (Paauwe, 2004; p. 3) *Fairness* wijst op de gebalanceerde uitwisseling tussen de individuele medewerker en organisatie. *Legitimacy* duidt op de gebalanceerde uitwisseling tussen organisatie en de maatschappij. Deze twee legitimiteitsvragen lijken in spanning te staan met de economische motieven van organisaties, e.g. efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit. Wanneer organisaties immers enkel vanuit economische drijfveren handelen, gericht op het tevreden houden van de *shareholders* en de klanten, dan worden de belangen van medewerkers en maatschappij buiten spel gezet. Een focus op de economische rationaliteit, impliceert minder aandacht voor de relationele rationaliteit. Echter, Paauwe (2004) geeft ook dat *added* en *moral value* niet per se tegenstrijdig zijn, maar dat een juiste balans hierin ook juist *sustained competitive advantage* kan leveren.

Paauwe (2004) stelt dat HRM zich niet louter moet baseren op bedrijfseconomische motieven: '*The yardstick of human resource outcomes is not just economic rationality. (...) We need to adopt a broader perspective of business performance, which is also based on relational rationality. This concept relates to the development and maintenance of sustainable relations with all the relevant stakeholders, not just customers and shareholders.*' (Paauwe, 2004; p. 67)

Achmea lijkt met haar publieke identiteit aan deze voorwaarde van aandacht voor de relationele rationaliteit te voldoen. Zij identificeert immers haar medewerkers, de vakbonden, werkgeversorganisaties en de maatschappij op zich als belangrijke *stakeholders*. Vanuit dit *stakeholder*-principe wordt geclaimd dat meer DI voordelig is voor meerdere partijen, te zien in figuur 2. Enerzijds worden bedrijfseconomische voordelen genoemd, i.e. meer productiviteit, kwaliteit en flexibiliteit. Anderzijds worden relationele voordelen genoemd, i.e. meer werkzekerheid, gezondheid, autonomie, arbeidskwaliteit voor de medewerker en een verhoging van arbeidsparticipatie in de samenleving.



Figuur 2 | De voordelen van DI (Beleidsvoorstel DI, Achmea, 2012)

Echter, hoewel meer DI in principe voor elke *stakeholder* van Achmea een meerwaarde is, kan met Paauwe's (2004) spanning tussen *added value* en *moral value* een meer inzichtelijk beeld worden gecreëerd van de implicaties van de rol en rationaliteiten van HRM bij Achmea's DI-beleid voor haar *stakeholders*. Deze spanning tussen *added value* en *moral value* impliceert namelijk dat de 'dubbele legitimatie' van DI, goed voor werkgever én medewerker en maatschappij, in de realiteit van HRM-praktijken genuanceerder ligt. De nuance hierin is dat de dominante rationaliteit van waaruit Achmea's P&O-afdeling meer DI probeert te verwezenlijken, hoogstwaarschijnlijk gericht is op specifieke *values* en *stakeholders* en daarmee automatisch andere *values* en *stakeholders* onderbelicht. Er is dus een *trade-off* tussen de bedrijfseconomische *added value* legitimiteit en de maatschappelijke *moral value* legitimiteit van het DI-beleid. De positie die Achmea inneemt op de balans tussen *added value* en *moral value*, zal bepalend zijn voor de mate waarin verschillende *stakeholders* tevreden worden gehouden. Ter illustratie, wanneer Achmea's DI-beleid voornamelijk wordt gestuurd vanuit een bedrijfseconomische rationaliteit in een streven naar meer flexibiliteit van de organisatie, bestaat het gevaar dat er in mindere mate wordt voldaan aan relationele eisen als *fairness* en *legitimacy*. Bij een grootschalige reorganisatie zal dan vooral het belang van de organisatie en niet die van de maatschappij worden gediend.

P&O bij Achmea: business partner of business warner?

Uit bovenstaande paragraaf is gebleken dat de voordelen die meer DI daadwerkelijk opleveren voor de verschillende *stakeholders* van Achmea, afhankelijk zijn van de motieven van waaruit meer DI wordt beoogd en gerealiseerd. Het is nu de vraag waar het HRM van Achmea zich dan bevindt op de balans tussen *added value* en *moral value*. Om deze positie te bepalen, lijkt de theorie van Legge (1978; in Boselie, 2010) geschikt. Deze wordt eerst uiteengezet en vervolgens toegepast op Achmea's P&O-rol.

Legge (1978; in Boselie, 2010) wijst op twee verschillende attitudes van HRM, i.e. de *conformist innovator role* en de *deviant innovator role*. De *conformist innovator* benadrukt hierin de bedrijfseconomische waarden en handelt in lijn met het bedrijf; HRM als business-partner. Hiertegenover staat de *deviant innovator*, die vanuit een dynamisch tijdsperspectief continue op zoek

is naar de juiste balans tussen economische en relationele belangen. *'Deviant innovators identify with different but not necessarily conflicting sets of values and take a powerful independent professional stance vis-à-vis managerial clients. They are much more critical of decision making in searching for a balance between the employer and the employee, and a balance between short- and long-term effects.'* (Boselie, 2010; p. 256-267) HRM acteert hier dus als kritische waarschuwer, i.e. business-warner.

Boselie (2010) wijst erop dat de hedendaagse positie van HRM vaak richting die van de *conformist innovator* schuift, doordat de rol van HRM hierin van economisch ondersteunend en direct zichtbaar belang is voor het bedrijf: *'HR professionals are taken seriously because they solve day-to-day problems of the line managers and/or support top management according to economic goals. The (critical) deviant innovator is very hard to find, while this HR role is crucial for organizations'* (Boselie, 2010; p.268) Uiteindelijk stelt Boselie (2010) dat HRM ook hier de juiste balans dient te vinden in de dualiteit van handelen vanuit werkgevers- en werknemersperspectief. Vanuit werkgeversperspectief wordt een HRM-rol gevraagd, als *conformist innovator*, gericht op behartiging van *added value*. Vanuit werknemersperspectief wordt een HRM-rol gevraagd, als *deviant innovator*, gericht op behartiging van *moral value*.

De juiste balans tussen werkgevers- en werknemersperspectief is ook gevraagd in de rol van P&O bij Achmea's DI-beleid. Het toekomstperspectief is dat Achmea in 2020 E-verzekeraar wordt, hetgeen leidt tot een geforceerde uitstroom van medewerkers. Vanuit werkgeversperspectief moet P&O hier als business partner zorgen dat de arbeidskrachten duurzamer inzetbaar worden, opdat de organisatie productiever is en flexibel tijdens reorganisaties. Vanuit werknemersperspectief dient P&O juist als business warner te wijzen op spanning tussen *added value* en *moral value* in de realisatie van meer DI. Door deze tegenstrijdigheid te identificeren en het lijn- en topmanagement hier bewust van te maken, draagt zij bij aan het vertegenwoordigen van de *stakeholders* van medewerker en maatschappij. Wanneer hier voldoende rekening mee wordt gehouden, is er sprake van verantwoord management, dat een centraal uitgangspunt van de *maatschappelijke positie* vormt (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Hoe heeft P&O bij Achmea zich binnen bovenstaande balans gepositioneerd? Boselie (2010) geeft aan dat het onderscheid tussen *conformist* en *deviant innovator* van theoretische aard is en moeilijk toe te passen in de alledaagse organisatiepraktijk. Desalniettemin blijkt uit twee strategische beleidsdocumenten dat P&O zichzelf wil transformeren tot een *'business partner 2.0'*: dit houdt in dat rollen, gedragingen en competenties binnen P&O zo worden aangewend, dat zij meer en inzichtelijker bijdragen aan de businessplannen. P&O wordt zo een gelijkvormig en strategisch onderdeel van het bedrijf (Beleidsdocument P&O Speerpunten, 2012; Beleidsdocument P&O visie op werkgeverschap, rollen en speerpunten P&O 2013 – 2015, 2012). Hieruit blijkt dat P&O zich sterk profileert als een *conformist innovator*. Hoewel het *stakeholder*-model in beide visiedocumenten van P&O wordt toegepast, wordt benadrukt dat het primaat bij de klant ligt. Het op zichzelf relationele motief van aandacht voor de *stakeholder*, lijkt hierin deels overgenomen door een bedrijfseconomisch motief. Een voorbeeld hiervan is dat P&O een verschuiving beoogt van *'Creëren medewerkerwaarde (oriëntatie op de stakeholder: medewerker)'* naar *'Creëren medewerkerwaarde in relatie tot klant- en financiële waarde (overige stakeholders)'* (Beleidsdocument P&O visie op werkgeverschap, rollen en speerpunten P&O 2013 – 2015, 2012) Ook hieruit blijkt de *conformist innovator role*: de oriëntatie op de medewerker moet gerelateerd zijn aan de bedrijfsoriëntatie, i.e. financieel en klantperspectief.

De rol van *deviant innovator* blijkt minder uit de toekomstvisie van P&O. Hoewel de verschillende *stakeholders* van Achmea benoemd worden, wordt er weinig aandacht besteed aan eventuele spanningen, tegenstrijdigheden, ambigüiteiten en paradoxen die dikwijls optreden bij de poging van HRM om verschillende belangenpartijen tevreden te houden (Boselie, 2010). Dit blijkt ook sterk uit figuur 2: doordat enkel de voordelen van DI voor verschillende *stakeholders* worden

opgesomd, lijkt het alsof er geen rekening wordt gehouden met eventuele *trade-offs* in de belangenbehartiging van verschillende *stakeholders*.¹⁰ Paauwe (2004) heeft echter laten zien dat dergelijke spanningen, e.g. die tussen economische en morele motieven, wel degelijk kunnen bestaan.

De logische gevolgtrekking van de auteur is dat een grotere focus op de *deviant innovator* role van P&O wenselijk is. Hierdoor wordt meer bewustzijn gecreëerd voor mogelijke spanningen tussen economische en morele motieven. Zo kunnen vervolgens de belangen van alle *stakeholders* op lange termijn beter in kaart worden gebracht, al dan niet behartigd.

Kortom: het succesvol omgaan met de dualiteit van het werkgevers- en werknemersperspectief op de P&O-rol, vereist dat P&O de kwaliteiten bezit om vanuit beide stakeholderperspectieven te handelen. Dit gebeurt enerzijds vanuit de rol van *conformist innovator*, anderzijds vanuit de rol van *deviant innovator*. Bij Achmea transformeert P&O naar de status van business partner, i.e. er is een dominante focus op de *conformist innovator* role. Achmea pleit echter, vanuit het *stakeholder*-principe en haar *maatschappelijke positie*, ook voor maatschappelijk verantwoord management. Deze vorm van management wordt gewaarborgd wanneer P&O naast haar strategische rol ook een waarschuwendende bedrijfsafhankelijke attitude als *deviant innovator* inneemt.

Conclusie

In dit paper is de volgende kernvraag gesteld:

Wat is de publieke dimensie van Achmea en haar beleid omtrent duurzame inzetbaarheid?

Aan de hand van Noordegraaf & Teeuw (2003) kan met de toevoeging van het concept 'publieke identiteit' de publieke dimensie van een organisatie treffend worden geïdentificeerd. Hierin blijkt dat Achmea een *maatschappelijke positie* inneemt: ze is een private organisatie met een publieke identiteit. Deze positie wordt bevestigd door Achmea's wens om meer DI, als vorm van verantwoord management.

Het DI-beleid wordt door Achmea 'dubbel' gelegitimeerd, namelijk zowel vanuit een bedrijfseconomisch als een relationeel perspectief. Meer DI is goed voor de *organizational flexibility*, alswel voor meer werkzekerheid en arbeidskwaliteit op individueel niveau en een hogere arbeidsparticipatie op collectief niveau.

Echter, deze 'dubbele legitimatie' is problematisch met het oog op de door Paauwe (2004) geformuleerde spanning tussen *added value* en *moral value*. Het onderkennen én organisatiebewust maken van deze tegenstrijdigheid is te typeren als een *deviant innovator role* van HRM. Deze rol is van cruciaal belang om het werknemersperspectief succesvol te hanteren en de belangen van de medewerker en maatschappij te beschermen. Dit geldt ook voor Achmea. Zij heeft naast een P&O als strategische *business partner* ook baat bij een P&O als *business warner*, i.e. een kritische adviseur die met het oog op Achmea 2020 kan aanwijzen waar knelpunten in de belangenbehartiging van enerzijds werkgever en anderzijds medewerker en maatschappij worden gevormd. Met een juiste balans tussen de *conformist* en *deviant innovator role*, waarborgt Achmea haar *maatschappelijke positie*.

¹⁰ Achteraf gezien is deze interpretatie van de auteur onhoudbaar gebleken. In een workshop bij Achmea rondom duurzame inzetbaarheid werd figuur 2 juist gebruikt om te bevragen in hoeverre dit concept als een panacee kan worden beschouwd. Hierbij was er juist aandacht voor eventuele *trade-offs* in de voor- en nadelen voor verschillende belangenpartijen.

Bibliografie

Achmea Personeel & Organisatie (2012) *Voorstel aanpak speerpunt DI en Flexibiliteit*, Apeldoorn: Achmea

Achmea Personeel & Organisatie (2012) *Speerpunten*, Apeldoorn: Achmea

Achmea Personeel & Organisatie (2012) *P&O visie op werkgeverschap, rollen en speerpunten P&O 2013-2015*, Apeldoorn: Achmea

Boselie, P. (2010) *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.

Gastcollege G.S. van der Ploeg, Management Development, 16 januari 2013, USBO

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003) Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13

Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press

Rainey, H. (2003) *Understanding and managing public organizations*, San Francisco: Jossey-Bass

Website Volgens Nederland, bron: <http://www.volgensnederland.nl/>, 2013





Universiteit Utrecht

achmea 