

Carrière maken is carrière los laten

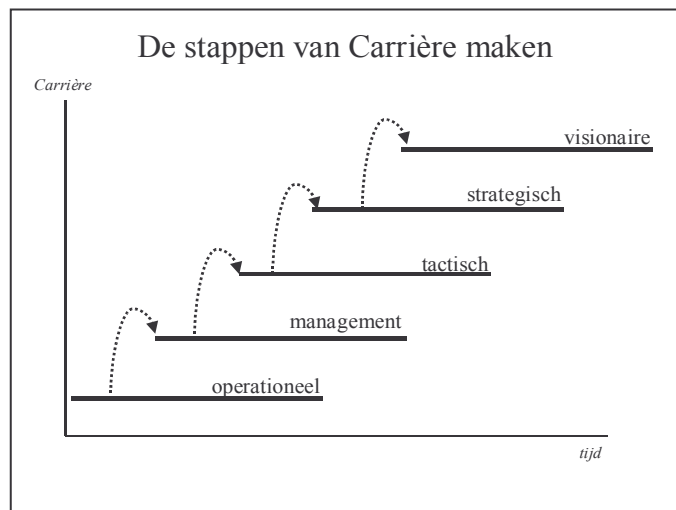
door Donatus Thöne

Het komt vaak voor dat wij kersverse directeuren tegenkomen op ons bureau. Vol enthousiasme beginnen zij aan hun nieuwe baan en lopen zoals dat hoort, tegen een bekend aantal muren op. In dit artikel worden de ‘muren’ van een volgende carrièrestap bekeken.

Het carrièreverloop

Als je kijkt naar de ontwikkeling van medewerker naar manager naar leider worden er een aantal stappen gezet. De glijdende schaal is die van operationele verantwoordelijkheid, naar een managementfunctie, om vervolgens een tactische invulling te krijgen van die managementfunctie. De daarop volgende stap is vaak een meer strategische verantwoordelijkheid. Met voldoende capaciteiten kan ook nog een visionaire invulling van de verantwoordelijkheid worden behaald.

Het aardige is dat men over het algemeen vol enthousiasme begint aan de nieuwe functie. Er wordt hard gewerkt. Nieuwe plannen worden gemaakt. Het roer moet om. Welke muren staan klaar om tegen aan te lopen.



De 100 dagen muur

Vaak wordt er geen rekening mee gehouden dat men per definitie niet graag verandert en dat medewerkers ook bijna per definitie nogal afwachtend kijken naar de nieuwe leider. Die afwachtende houding hoeft niet persé negatief te zijn, toch is er een soort rustige gelatenheid voor wat er komen gaat. Onder het motto eerst zien dan geloven. Elke nieuwe Amerikaanse president heeft daarom zijn beroemde ‘eerste 100 dagen’. Hierin kan hij laten zien wat hij waard is. Hij moet ook weer niet te veel willen veranderen anders krijgt hij last van de oppositie. Een nieuwe stap in een carrière vraagt ook om een 100 dagen periode. Het is de wederzijdse snuffelperiode en de eerste onuitwisbare indruk die je nooit meer over kunt doen.

De muur van de groepsdynamica

Een snuffelperiode waarin letterlijk iedereen in de groep aan de stutten trekt. In de groepsdynamica betekent dit dat er aan ieders rechten en koninkrijkjes wordt getrokken. Dus op zulke momenten staan alle collega's lekker te tolleren en begint iedereen driftig zijn plasje te doen om alles maar weer opnieuw af te bakenen. Het gevolg hiervan is dat in de beginperiode er toch een vorm van groepsonzekerheid ontstaat. En dit heeft natuurlijk weer impact op het zelfvertrouwen van ieder lid van de groep. Ook hier krijgt een net nieuwe directeur mee te maken.

De dubbele druk muur

Een ander dilemma bij een volgende carrière stap is dat elke nieuwe verantwoordelijkheid een eigen set nieuwe vaardigheden vereist. Dus de carrière stap is meteen ook de eerste stap in het neerzetten van de nieuw verlangde vaardigheden. Een carrièrestap heeft dus een dubbele impact, zowel op de verantwoordelijkheid als op de vaardigheden. En het lastige is dat je noch met de vaardigheden noch met verantwoordelijkheden van te voren even kan oefenen. Je kan niet alvast gaan oefenen in leidinggeven als je de verantwoordelijkheid nog niet hebt. Je medewerkers zien je al aan komen!

De muur van de onzekerheid en het loslaten

De beste verkoper wordt natuurlijk manager. Dat is maar al te vaak logisch, maar waar haalt zo'n verkoper zijn zekerheid vandaan. Een ding is zeker, dat is niet in eerste instantie uit het leiding geven. Een grote valkuil van iemand die carrière maakt is dat hij bij opstekende onzekerheid teruggrijpt naar zijn vroegere kwaliteit. In dit geval de verkoop. Terwijl juist het managen van de verkopers vanuit zijn nieuwe verantwoordelijkheid de eerste prioriteit moet hebben. De crux is voordat je nieuwe vaardigheden echt kunt aanleren, zul je de oude echt moeten loslaten. Anders heb je twee banen en dat is nauwelijks te managen.

De muur van eenzaamheid

Elke stap omhoog betekent dat je een ander contact krijgt met je vroegere collega's. Een gevoel van eenzaamheid overvalt dan mening carrièremaker. Andere verhoudingen, andere informatiebronnen. 'Its lonely at the top'. Dat is een waarheid als een koe. En daar zal men mee moeten leren omgaan. Aan de andere kant hoe hoger in het bedrijf hoe interessanter de informatie.

De muur van je plek innemen

De meest belangrijke muur waar de nieuwe directeur tegen aanloopt is het feit dat hij of zij echt de plaats moet innemen van directeur. De hele reeks van muren waar men tegen aanloopt maakt iemand onzeker. Juist op een moment dat iemand zich dat niet kan veroorloven. Want het is de periode van de eerste indruk voor iedereen.

De zekerheid van de manager is even belangrijk voor hem zelf als voor zijn medewerkers. Vaak gaan nieuwe directeuren dan veel lawaai maken. Dat is niet je plek innemen. Je plek innemen is weten dat dit zowel voor de persoon als voor de organisatie de beste invulling is. Dit proces heeft tijd nodig.

In de euforie van een nieuwe baan vergeet men jammer genoeg, dat een nieuwe baan op vele fronten onzekerheid met zich meebrengt. Maar het belangrijkste is nog wel dat men letterlijk een reeks van oude vaardigheden moet loslaten om zich zo snel mogelijk een reeks nieuwe eigen te maken.

Donatus Thöne is partner bij Renaissance *Training & Coaching* in Uithoorn