

Promotions are so yesterday

Boekbespreking

Jack van Minden

Julie Winkle Giulioni's eerste boek was meteen een internationale bestseller. *Help them grow or watch them go* (2012), dat ze samen met Beverly Kaye schreef, is in zeven talen uitgebracht. Winkle pakte bijna tien jaar later de draad op met haar nieuwste publicatie, geschreven vanuit haar eigen ervaring en visie als medewerker en tegenwoordig zelfstandig consultant. Veelvuldig vernam zij op de werkvloer en van managers dat promotiekansen in organisaties sterk zijn verminderd. Het gevolg is dat medewerkers gefrustreerd en *disengaged* raken, want zij zijn opgegroeid met het idee dat loopbaanontwikkeling per definitie promotie betekent. En dus speuren zij naar groener gras elders, in de regel een nachtmerrie voor hun leidinggevenden.

Winkle wil managers – en dus medewerkers – alternatieven bieden voor dit traditionele verticale groeimodel, dat voor velen, en tot hun ontsteltenis, passé blijkt. Dat is haar loopbaanraamwerk van de 7 C's geworden, dat we hier summier beschrijven (de Engelse termen worden aangehouden):

- *Contribution*: betekenisvol werk verrichten, belangrijke bijdragen leveren aan de eigen organisatie, de gemeenschap, de wereld.
- *Competence*: kennisvermeerdering, vergroting van vaardigheden, verwerving van meesterschap.
- *Connection*: netwerken ontwikkelen binnen het bedrijf, de branche, de discipline, de gemeenschap.
- *Confidence*: zelfvertrouwen herwinnen of vergroten (en kiezen voor eigen sterkten, of juist zwakke punten ontwikkelen).
- *Challenge*: uitdagende projecten en taken aanbieden als manager, en deze aanvaarden als medewerker, qua kwaliteit en moeilijkheidsgraad (niet qua onmogelijke deadlines).
- *Contentment*: werkzaamheden 'opleuken' en balanceren, zodat werk (weer) plezier wordt.
- *Choice*: keuzes aanbieden, waaronder autonomie, flexibiliteit, job crafting en beslissingsvrijheid.

De 7 C's bezitten niet alle dezelfde invloed op de ontwikkeling van de medewerker. Van sommige zal

het helder zijn wat de leidinggevende effectief kan inbrengen en bijdragen (zie Connection), bij andere is de groei meer afhankelijk van het gestel van de medewerker (zie Confidence).

Om haar waarnemingen meer vlees op het bot te bezorgen heeft zij wereldwijd 750 *working professionals* ondervraagd¹. Contribution en Competence bleken de eerste twee plaatsen te bezetten. Om het raamwerk succesvol te maken is de nodige flexibiliteit en motivatie van beide partijen vereist. Winkle legt het primaat bij de employé, want het is tenslotte zijn of haar drijfveer die ten grondslag ligt aan de invulling en het resultaat van het gekozen alternatief.

Promotions is een bruikbaar boek met vele opsommingen, checklists, do's-and-don'ts, vragenlijstjes, 'pro tips' en een *multi-dimensional career self-assessment*. Dit assessment is ook online in te vullen. Hiermee kunnen cliënt, adviseur en manager een indicatie krijgen welke van de 'C alternatieven' de grootste slaagkans heeft. ■



Promotions are SO yesterday

*Redefine career development
Help Employees Thrive*

Julie Winkle Giulioni

¹Het onderzoek wordt nauwelijks beschreven in het boek. Wel is er een verwijzing naar waar haar research rapport online is te raadplegen, althans een vage samenvatting.