

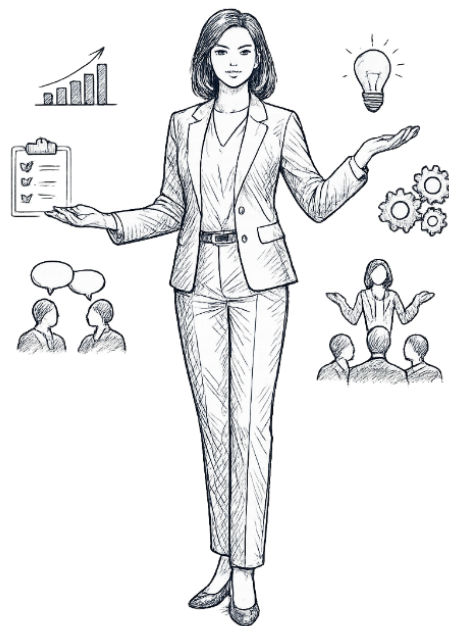
.....

.....

.....

.....

WAAROM LOOPBAANGROEI VAAK WORDT GEKOPPELD AAN HOGERE FUNCTIETITELS



Dit artikel onderzoekt waarom loopbaangroei in veel organisaties wordt gekoppeld aan managementfuncties en hiërarchische titels.



2025

Inhoud

Samenvatting.....	3
Inleiding.....	4
Hiërarchie maakt groei in management makkelijker zichtbaar.....	4
Promotie is zowel een beloning als een personeelsbeslissing.....	5
Management geeft formele macht, niet alleen meer verantwoordelijkheid.....	6
Talentmanagement is meestal gericht op functies, niet op vaardigheden.....	7
De organisatiecultuur verwacht leiderschap met management.....	8
Waarom dit model blijft bestaan.....	9
Eenvoudige functie-indeling.....	9
Een promotie lijkt eerlijk.....	9
Duidelijke verantwoordelijkheid.....	9
Bestaande gewoonten worden herhaald.....	10
De gevolgen van management als enige groeipad.....	10
Verlies van specialistische kennis.....	10
Ongemotiveerde en overbelaste managers.....	11
Kunstmatige loopbaanblokkades.....	11
Onnodige managementlagen.....	11
Minder behoud van ervaren medewerkers.....	11
Een bredere definitie van ‘echte groei’.....	12
Hoe organisaties geloofwaardige ontwikkelingsmogelijkheden kunnen creëren.....	13
Echte gelijkwaardigheid vraagt om:.....	13
Scheid prestatiebeloning van de keuze voor management.....	13
Maak inhoudelijke groei duidelijk meetbaar.....	13
Geef experts echte bevoegdheden.....	14
Behandel management als een vak.....	14
Erken horizontale en diagonale ontwikkeling.....	14
Meet of management en inhoudelijke bijdragen werkelijk gelijkwaardig worden gewaardeerd.....	15
Conclusie.....	16
Referenties.....	17

Samenvatting

Veel organisaties benadrukken dat zij vakinhoudelijke expertise waarderen. In de praktijk zijn de grootste stijgingen in salaris, status, beslissingsbevoegdheid en zichtbaarheid echter vaak voorbehouden aan medewerkers die teammanager worden of doorgroeien naar een andere hogere functie. Daardoor ontstaat de indruk dat alleen een formele promotie werkelijk als loopbaangroei wordt gezien.

Dit patroon bestaat niet noodzakelijk omdat bedrijven management altijd waardevoller vinden dan specialistisch werk. Managementverantwoordelijkheid is vooral makkelijker zichtbaar te maken, te vergelijken, te budgetteren en in een organogram te plaatsen. Daarnaast worden promoties vaak gebruikt als beloning voor prestaties uit het verleden. Hierdoor kunnen succesvolle professionals terechtkomen in een functie waarvoor andere vaardigheden nodig zijn dan in hun oorspronkelijke rol.

De gevolgen kunnen aanzienlijk zijn: ongemotiveerde managers, onvoldoende ruimte voor inhoudelijke ontwikkeling, verlies van talent, extra bureaucratie en een slechte aansluiting tussen medewerkers en hun functie. Organisaties kunnen dit probleem aanpakken door prestaties niet automatisch te belonen met een managementfunctie of een hogere specialistische titel, beloning los te koppelen van titelstappen, inhoudelijke professionals passende beslissingsbevoegdheden te geven en groei breder te definiëren. Groei kan namelijk ook bestaan uit meer deskundigheid, complexere verantwoordelijkheden, grotere invloed, meer zelfstandigheid en een grotere bijdrage aan de organisatie.

Belangrijke opmerking: *Er is geen uitgebreid wereldwijd onderzoek waaruit blijkt dat letterlijk de meerderheid van alle bedrijven dit model hanteert. Het is nauwkeuriger om te spreken van een terugkerend patroon binnen traditionele, hiërarchisch ingerichte organisaties.*

Inleiding

In veel organisaties kan een medewerker uitzonderlijke expertise ontwikkelen, steeds complexere problemen oplossen, collega's begeleiden, systemen verbeteren en belangrijke bedrijfsbeslissingen beïnvloeden. Toch krijgt die medewerker vaak te horen dat de volgende logische stap een managementfunctie is.

Wanneer iemand ervoor kiest om een inhoudelijke professional te blijven, zonder formele personeelsverantwoordelijkheid, wordt dat regelmatig beschreven als "in dezelfde functie blijven". Dat gebeurt zelfs wanneer de verantwoordelijkheden, deskundigheid en invloed van die medewerker sterk zijn toegenomen.

Dit komt doordat bedrijven vaak vijf belangrijke loopbaanvoordelen combineren in managementfuncties:

- Een hoger salaris;
- Meer status;
- Meer beslissingsbevoegdheid;
- Grotere zichtbaarheid bij het bestuur;
- Meer toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden.

Wanneer al deze voordelen voornamelijk binnen het management traject beschikbaar zijn, lijkt leidinggeven automatisch de enige route naar betekenisvolle vooruitgang.

Het probleem is niet dat management onbelangrijk is. Goede managers zijn essentieel. Zij coördineren werkzaamheden, begeleiden medewerkers, lossen conflicten op, verdelen middelen en vertalen de organisatiestrategie naar concrete acties.

Het probleem ontstaat wanneer management wordt gebruikt als beloning voor goede prestaties, in plaats van te worden gezien als een afzonderlijk vakgebied waarvoor specifieke vaardigheden, motivatie en persoonlijke eigenschappen nodig zijn.

Hiërarchie maakt groei in management makkelijker zichtbaar

Traditionele organisaties zijn meestal hiërarchisch ingericht. Hun structuur bestaat uit duidelijke functieniveaus, rapportagelijnen, salarisschalen, goedkeuringsbevoegdheden en aantallen medewerkers per leidinggevende.

Wanneer iemand hoger in de organisatie komt, is die vooruitgang eenvoudig zichtbaar. De medewerker krijgt bijvoorbeeld:

- Een groter team;
- Een hogere functietitel;
- Verantwoordelijkheid voor een groter budget;
- Verantwoordelijkheid voor een bredere afdeling of bedrijfseenheid.

Vakinhoudelijke of specialistische groei is vaak moeilijker zichtbaar te maken. Een ervaren inhoudelijke professional kan kostbare fouten voorkomen, standaarden ontwikkelen die in de hele organisatie worden gebruikt, ingewikkelde problemen oplossen of hulpmiddelen maken die

de productiviteit van meerdere afdelingen verbeteren. Toch zijn zulke bijdragen niet altijd zichtbaar in het organogram.

Daardoor is de omvang van een managementfunctie administratief vaak makkelijker te vergelijken dan de invloed van een expert. Een HR-afdeling kan relatief eenvoudig onderscheid maken tussen een teamleider met vijf medewerkers en een directeur die verantwoordelijk is voor vijftig medewerkers.

Het vergelijken van twee engineers, onderzoekers, analisten, ontwerpers of zorgprofessionals vraagt meer inhoudelijke kennis. De organisatie moet begrijpen:

- Hoe complex hun werkzaamheden zijn;
- Welke risico's zij beheersen;
- Hoeveel medewerkers of afdelingen zij beïnvloeden;
- Welke waarde zij op langere termijn creëren.

Ook in de wetenschappelijke literatuur is loopbaansucces lange tijd vooral beoordeeld aan de hand van zichtbare, objectieve maatstaven. Voorbeelden zijn salaris, het aantal promoties, de snelheid waarmee iemand wordt bevorderd en het niveau dat iemand binnen de organisatie bereikt. Onderzoekers hebben erop gewezen dat deze maatstaven onvolledig zijn. Ze houden onvoldoende rekening met andere vormen van succes, zoals persoonlijke ontwikkeling, maatschappelijke of organisatorische bijdrage, werkplezier, inzetbaarheid, leren, zelfstandigheid en de balans tussen werk en privéleven (Arthur et al., 2005; Dries et al., 2009; Heslin, 2005).

Promotie is zowel een beloning als een personeelsbeslissing

Een andere reden waarom bedrijven sterk op management zijn gericht, is dat een promotie vaak twee doelen tegelijk dient.

Ten eerste wordt iemand benoemd in een functie met meer verantwoordelijkheid. Ten tweede wordt de promotie gebruikt als beloning voor eerdere prestaties.

De zogenoemde toernooitheorie helpt dit mechanisme te verklaren. Volgens deze theorie kunnen organisaties promoties en de bijbehorende hogere beloning gebruiken als een soort prijs. Deze prijs moedigt medewerkers aan om harder te werken, beter te presteren en langer bij de organisatie te blijven. Dit kan vooral aantrekkelijk zijn wanneer individuele inzet of langetermijnbijdragen moeilijk nauwkeurig te meten zijn (Lazear & Rosen, 1981).

Het probleem is dat succes in de ene functie niet automatisch betekent dat iemand ook succesvol zal zijn in een andere functie.

Een uitstekende verkoper kan bijvoorbeeld succesvol zijn door:

- Persoonlijke overtuigingskracht;
- Sterke relaties met klanten;
- Doorzettingsvermogen;
- Commerciële scherpte;
- Individueel beoordelingsvermogen.

Een salesmanager heeft echter andere vaardigheden nodig. Die persoon moet medewerkers kunnen begeleiden, successen met anderen kunnen delen, conflicten kunnen oplossen, prestatieproblemen kunnen herkennen en de resultaten van het hele team kunnen verbeteren.

Hetzelfde verschil bestaat tussen:

- Softwareontwikkeling en engineeringmanagement;
- Patiëntenzorg en zorgmanagement;
- Lesgeven en onderwijsmanagement;
- Ontwerpen en creatief leiderschap;
- Onderzoek uitvoeren en een onderzoeksafdeling leiden.

Benson, Li en Shue (2019) onderzochten promotiebeslissingen rond verkoopmedewerkers bij 131 bedrijven. Zij ontdekten dat organisaties sterk geneigd waren om de best presterende verkopers te promoveren naar een managementfunctie.

Hoge individuele verkoopresultaten bleken echter geen betrouwbare voorspeller te zijn van goede prestaties als manager. Ervaring met samenwerking hing juist sterker samen met goed management, maar kreeg bij promotiebeslissingen minder aandacht.

De onderzoekers berekenden dat organisaties de kwaliteit van hun managers aanzienlijk zouden kunnen verbeteren wanneer zij bij promoties meer zouden kijken naar managementpotentieel. Tegelijkertijd merkten zij op dat bedrijven soms bewust een minder goede aansluiting tussen persoon en functie accepteren. Een promotie op basis van prestaties kan namelijk motiverend werken en wordt door medewerkers vaak als eerlijk ervaren.

Hier ontstaat een fundamentele fout. De organisatie gebruikt de promotie als erkenning voor wat iemand in het verleden heeft bereikt, terwijl de nieuwe functie zou moeten worden toegewezen op basis van wat iemand in de toekomst waarschijnlijk goed kan.

Management geeft formele macht, niet alleen meer verantwoordelijkheid

Managementfuncties brengen meestal formele beslissingsbevoegdheden met zich mee. Managers mogen bijvoorbeeld:

- Nieuwe medewerkers aannemen;
- Prestatiebeoordelingen uitvoeren;
- Taken en projecten verdelen;
- Salarisverhogingen of bonussen adviseren;
- Budgetten beheren;
- Hun team vertegenwoordigen in directievergaderingen;
- Bepalen welke projecten middelen en prioriteit krijgen.

Inhoudelijke professionals met veel kennis en ervaring beschikken niet altijd over bijpassende formele bevoegdheden. Zij kunnen een bepaalde aanpak adviseren, zonder de macht te hebben om die aanpak daadwerkelijk door te voeren.

Ook kunnen zij verantwoordelijk worden gehouden voor technische kwaliteit, veiligheid of professionele standaarden, terwijl zij geen controle hebben over deadlines, personeel of investeringen. Hierdoor ontstaat een kloof tussen expertise en formele macht.

Allen en Katz (1986) onderzochten bijna 1.500 engineers en wetenschappers in negen Amerikaanse organisaties. Zij bestudeerden de effectiviteit van afzonderlijke technische en managementloopbanen.

De onderzoekers zagen dat technische functies als minder prestigieus konden worden ervaren, zelfs wanneer bedrijven probeerden om technisch en managementwerk vergelijkbaar te belonen. Een belangrijke reden was dat managementfuncties zichtbare macht boden over mensen, budgetten en middelen. Meer technische verantwoordelijkheid bood niet altijd een vergelijkbare invloed.

Uit het onderzoek bleek ook dat uitdagend en betekenisvol projectwerk voor veel medewerkers belangrijker werd naarmate hun loopbaan vorderde.

Hoewel het onderzoek ouder is en zich richtte op technische professionals, blijft het beschreven mechanisme relevant. Inhoudelijke ontwikkeling wordt niet als gelijkwaardig ervaren wanneer meer expertise en verantwoordelijkheid niet samengaan met passende zeggenschap, beloning en toegang tot belangrijke beslissingen.

Ook een hogere specialistische titel lost het probleem niet automatisch op. Zo'n titel is in veel organisaties eveneens een prijs, een salarisstap en een positie in de hiërarchie. Zonder echte beslissingsbevoegdheid, toegang tot relevante besluitvorming, passende beloning en zichtbare verantwoordelijkheid verandert vooral het etiket. De oplossing is daarom niet om naast de managementhiërarchie uitsluitend een tweede titelhiërarchie te bouwen, maar om ontwikkeling, invloed en beloning ook zonder verplichte titelstap mogelijk te maken.

Talentmanagement is meestal gericht op functies, niet op vaardigheden

Ook opvolgingsplanning versterkt het idee dat management de belangrijkste vorm van groei is. Veel organisaties beginnen hun talentbesprekingen met het identificeren van belangrijke functies. Vervolgens vragen zij welke medewerkers klaar zijn om deze functies in de toekomst over te nemen.

Managementfuncties bestaan al binnen de organisatiestructuur. Ze hebben meestal:

- Een goedgekeurd budget;
- Een officiële functiebeschrijving;
- Een salarisschaal;
- Een duidelijk verantwoordelijkheidsgebied;
- Mogelijke opvolgers.

Om inhoudelijke ontwikkeling serieus te erkennen, moet een organisatie bepalen hoe een grotere bijdrage zichtbaar en beloond wordt zonder automatisch een hogere titel te creëren. Het bedrijf moet bijvoorbeeld vaststellen:

- Hoe de invloed van een expert wordt gemeten;
- Welke bevoegdheden passen bij de verantwoordelijkheid;
- Hoe complexiteit, risico en organisatiebrede impact worden beoordeeld;
- Hoe een grotere bijdrage passend wordt beloond.

Dat vraagt meer denkwerk dan het invullen van een bestaande managementvacature.

Daardoor worden gesprekken over “potentieel” al snel gesprekken over de vraag of iemand een groter team kan leiden. Een medewerker kan vervolgens het etiket “beperkt groeipotentieel” krijgen, terwijl het werkelijke probleem is dat de organisatie potentieel te beperkt heeft gedefinieerd.

Dit systeem beïnvloedt ook de toegang tot ontwikkeling. Managers worden vaak uitgenodigd voor:

- Leiderschapsprogramma's;
- Strategische vergaderingen;
- Gesprekken over opvolging;
- Presentaties aan de directie;
- Speciale ontwikkelprogramma's.

Inhoudelijke professionals krijgen meestal wel vakgerichte opleidingen, maar hebben soms minder mogelijkheden om de onderneming als geheel te leren kennen, invloed uit te oefenen op de strategie of relaties op te bouwen met belangrijke besluitvormers.

Na verloop van tijd ontstaat een zichzelf versterkend proces. Managers worden gezien als beter voorbereid op zwaardere verantwoordelijkheden, mede omdat zij eerder de kans hebben gekregen om die voorbereiding en geschiktheid te laten zien.

De organisatiecultuur verwacht leiderschap met management

De begrippen leiderschap en management worden vaak gebruikt alsof ze hetzelfde betekenen. Dat is niet het geval. Management is een formele functie. Een manager is verantwoordelijk voor het coördineren van mensen, werkzaamheden en middelen.

Leiderschap is het vermogen om richting te geven, anderen te beïnvloeden, vertrouwen op te bouwen en mensen te helpen effectief te handelen. Een manager kan leiderschap tonen, maar iemand heeft geen managementfunctie nodig om een leider te zijn.

Leiderschap kan ook worden getoond door:

- Een architect die technische standaarden vaststelt;
- Een verpleegkundige die de patiëntenzorg verbetert;
- Een onderzoeker die de wetenschappelijke richting van een organisatie beïnvloedt;
- Een ervaren medewerker die collega's begeleidt;
- Een analist die belangrijke beslissingen beter onderbouwt;
- Een ontwerper die de kwaliteit van producten in de hele organisatie verhoogt.

Wanneer bedrijven het management traject de “leiderschapsroute” noemen, ontstaat onbedoeld de indruk dat medewerkers zonder managementfunctie vooral volgers zijn.

De culturele boodschap is dan duidelijk: expertise wordt misschien gewaardeerd, maar leiderschap, gezag en invloed horen bij het management.

Dezelfde boodschap wordt gegeven via het beloningssysteem. Wanneer salarisschalen voor specialisten eindigen onder de salarisschalen voor managers, moeten medewerkers kiezen tussen twee zaken:

1. Dicht bij hun vakgebied blijven;
2. Hun salaris verder laten groeien.

De keuze voor management kan dan vooral financieel gemotiveerd zijn, in plaats van voort te komen uit een echte wens om mensen te begeleiden.

Onderzoek naar loopbanen laat zien dat mensen succes op verschillende manieren beoordelen. Sommigen vinden promotie en inkomen het belangrijkste. Anderen hechten meer waarde aan:

- Vakmanschap;
- Maatschappelijke of organisatorische bijdrage;
- Zelfstandigheid;
- Uitdagend werk;
- Werk-privébalans;
- Zekerheid;
- Inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

Een loopbaansysteem dat alleen verticale promotie erkent, legt de definitie van succes van de organisatie op aan medewerkers die mogelijk andere doelen en drijfveren hebben (Arthur et al., 2005; Heslin, 2005).

Waarom dit model blijft bestaan

Het managementgerichte model blijft bestaan omdat het niet alleen bekend is, maar ook praktisch en administratief eenvoudig.

Eenvoudige functie-indeling

Het aantal directe medewerkers, de omvang van een budget en het niveau in de organisatie zijn zichtbare gegevens. HR-afdelingen en beloningscommissies kunnen deze gegevens relatief eenvoudig gebruiken om functies te vergelijken.

Een promotie lijkt eerlijk

Het promoveren van de best presterende medewerker is vaak makkelijker uit te leggen dan het bevorderen van iemand die mogelijk beter kan coachen, communiceren of beslissingen nemen, maar minder zichtbaar heeft gepresteerd.

Benson et al. (2019) beschrijven precies deze spanning. Organisaties moeten kiezen tussen de beste aansluiting op de managementfunctie en het motiverende effect van het belonen van aantoonbare prestaties.

Duidelijke verantwoordelijkheid

Een managementstructuur maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor een afdeling, budget of resultaat. De invloed van experts is vaak verspreid over meerdere teams. Daardoor is hun bijdrage moeilijker aan één persoon of functie toe te schrijven.

Budgetten zijn gekoppeld aan personeelsaantallen

In veel organisaties hangt de omvang van een functie samen met het aantal medewerkers waarvoor iemand verantwoordelijk is. Een manager met een groot team lijkt daardoor automatisch een grotere functie te hebben.

Een specialist kan het werk van honderden medewerkers beïnvloeden zonder rechtstreeks leiding aan hen te geven. Die invloed kan even groot of zelfs groter zijn, maar is in traditionele budget- en functiemodellen minder zichtbaar.

Bestaande gewoonten worden herhaald

Leidinggevend en die zelf via managementfuncties meer verantwoordelijkheid hebben gekregen, ontwerpen loopbaansystemen vaak op basis van de route die zij kennen.

Dat betekent niet noodzakelijk dat zij specialisten bewust minder belangrijk vinden. De organisatie heeft eenvoudigweg een structuur gecreëerd waarin management de enige bestaande functievorm is die ruimte biedt voor meer salaris, macht, zichtbaarheid en status.

De gevolgen van management als enige groeipad

Het meest directe risico is dat medewerkers worden geplaatst in een functie die niet bij hen past.

Sterke inhoudelijke professionals hebben niet automatisch de motivatie, het geduld, de communicatieve vaardigheden of de emotionele belastbaarheid die nodig zijn om anderen te begeleiden.

Na hun promotie kunnen zij bijvoorbeeld:

- Moeilijke gesprekken uit de weg gaan;
- Zich te veel met details bemoeien;
- Blijven concurreren met hun eigen medewerkers;
- Vooral zelf taken uitvoeren;
- Onvoldoende aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun team.

Dat is niet altijd een persoonlijk falen. Vaak is het een selectiefout van de organisatie. Het bedrijf heeft de medewerker beloond met een functie, in plaats van de juiste medewerker voor die functie te selecteren.

Verlies van specialistische kennis

Wanneer verdere ontwikkeling en hogere beloning alleen worden erkend nadat iemand het vakinhoudelijke werk verlaat, haalt de organisatie haar beste professionals weg uit de activiteiten waarin zij juist de meeste waarde creëren.

Een uitstekende engineer besteedt dan minder tijd aan technische problemen. Een goede zorgprofessional besteedt meer tijd aan administratie. Een sterke analist houdt zich vooral bezig met planning en functioneringsgesprekken in plaats van met complexe analyses.

De organisatie krijgt een manager, maar verliest mogelijk een expert.

Ongemotiveerde en overbelaste managers

Een managementfunctie wordt vaak gepresenteerd als een verbetering in status. In werkelijkheid kan de rol veel emotionele belasting, administratie, tegenstrijdige verwachtingen en verantwoordelijkheid met beperkte bevoegdheden met zich meebrengen.

Uit Gallups wereldwijde werkplekonderzoek van 2006 bleek dat de betrokkenheid van managers daalde van 31% in 2002 naar 22% in 2015. De betrokkenheid van medewerkers zonder managementfunctie veranderde in diezelfde periode veel minder.

Deze cijfers bewijzen niet dat managementgerichte loopbaansystemen de daling hebben veroorzaakt. Ze laten wel zien dat een managementfunctie niet automatisch leidt tot meer werkplezier, betrokkenheid of tevredenheid.

Kunstmatige loopbaanblokkades

Een organisatie heeft meestal minder managers nodig dan inhoudelijke professionals.

Wanneer erkenning, invloed en hogere beloning afhankelijk zijn van een beschikbare managementfunctie, ontstaat er een competitie om een beperkt aantal posities. Medewerkers kunnen zich blijven ontwikkelen en waarde blijven toevoegen, maar toch worden gezien als iemand van wie de loopbaan “stilstaat”, alleen omdat er geen team beschikbaar is om te leiden.

Onnodige managementlagen

Wanneer status en beloning worden gekoppeld aan het aantal medewerkers dat iemand aanstuurt, kunnen afdelingen geneigd zijn extra managementfuncties te creëren of bestaande managementlagen in stand te houden.

Managers kunnen proberen grotere teams te krijgen omdat de omvang van hun team invloed heeft op hun functietitel en salaris, niet omdat het werk werkelijk extra hiërarchie nodig heeft.

Minder behoud van ervaren medewerkers

Ervaren professionals van wie de groeiende bijdrage niet wordt erkend of beloond zonder dat zij hun vakgebied verlaten, kunnen overstappen naar organisaties die expertise, invloed en verantwoordelijkheid waarderen zonder een managementfunctie of hogere specialistische titel te vereisen.

Daarmee verliest het bedrijf niet alleen een medewerker, maar mogelijk ook:

- Jarenlange organisatiekennis;
- Relaties met klanten;
- Mentorcapaciteit;
- Specialistisch beoordelingsvermogen;
- Kennis over systemen en processen;
- Ervaring die moeilijk te vervangen is.

Een bredere definitie van ‘echte groei’

Loopbaangroei zou moeten worden gezien als een toename in deskundigheid, verantwoordelijkheid, invloed, zelfstandigheid en bijdrage. Het aantal directe medewerkers kan een vorm van grotere verantwoordelijkheid zijn, maar mag niet de enige maatstaf zijn.

Onderdeel	Traditionele managementmaatstaf	Bredere vorm van groei
Omvang van de functie	Aantal directe medewerkers	Bereik en invloed binnen de organisatie
Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijkheid voor een team of afdeling	Verantwoordelijkheid voor belangrijke systemen, standaarden, risico's of resultaten
Vaardigheid	Vermogen om medewerkers aan te sturen	Diepere expertise, beter beoordelingsvermogen en sterkere probleemoplossende vaardigheden
Invloed	Formele macht vanuit de functie	Beslissingen beïnvloeden, anderen versterken en werkwijzen verbeteren
Complexiteit	Verantwoordelijkheid voor een grotere afdeling	Werken aan onduidelijke, complexe of risicovolle problemen
Bijdrage	Resultaten behalen via een team	Directe waarde, vermenigvuldigde waarde, risicobeperking of kennisontwikkeling
Beloning	Een hogere managementtitel en salarisschaal	Passende beloning, erkenning en zeggenschap zonder verplichte titelstap

Binnen deze bredere definitie groeit een medewerker wanneer:

- De problemen complexer worden;
- De gevolgen van beslissingen groter worden;
- De organisatie meer op het oordeel van de medewerker vertrouwt;
- Het werk een groter deel van de organisatie beïnvloedt;
- De medewerker anderen helpt beter te presteren;
- De medewerker meer verantwoordelijkheid krijgt voor belangrijke resultaten.

Hoe organisaties geloofwaardige ontwikkelingsmogelijkheden kunnen creëren

Het kopiëren van de managementhiërarchie naar een reeks hogere specialistische titels creëert niet automatisch gelijkwaardigheid. Ook zo'n titel kan vooral een prijs, salarisstap en rang in een parallelle hiërarchie worden.

Echte gelijkwaardigheid vraagt om:

- Overlappende salarisschalen;
- Vergelijkbare bonus- en aandelenregelingen;
- Toegang tot relevante besluitvorming;
- Dezelfde mate van erkenning;
- Mogelijkheden om beloning, invloed en verantwoordelijkheid te vergroten zonder verplichte titelwijziging;
- Zichtbare en betekenisvolle verantwoordelijkheden.

Inhoudelijke experts zouden niet automatisch minder zeggenschap moeten hebben dan een manager, uitsluitend omdat zij geen personeelsverantwoordelijkheid dragen.

Scheid prestatiebeloning van de keuze voor management

Uitstekende prestaties moeten kunnen worden beloond met:

- Een hoger salaris;
- Erkenning;
- Grotere projectverantwoordelijkheid;
- Strategische opdrachten;
- Meer invloed en passende bevoegdheden zonder verplichte functietitelwijziging.

Een managementfunctie moet worden toegewezen op basis van managementvaardigheden, motivatie en geschiktheid voor de rol.

Hierdoor kan een organisatie zeggen: “Je verdient meer erkenning en verantwoordelijkheid,” zonder daar automatisch aan toe te voegen: “Daarom moet je leidinggeven aan mensen.”

Maak inhoudelijke groei duidelijk meetbaar

De ontwikkeling van iemands bijdrage moet op basis van concrete criteria worden beoordeeld, niet uitsluitend via functieniveaus of titels.

Mogelijke criteria zijn:

- De complexiteit van de problemen;
- De invloed van beslissingen binnen de organisatie;
- De mate van onzekerheid;
- Het bedrijfsrisico dat iemand beheert;
- De originaliteit van de bijdrage;
- Het vermogen om standaarden te ontwikkelen;
- De bijdrage aan de prestaties van andere medewerkers;
- De omvang van de financiële of maatschappelijke impact.

Duidelijke criteria maken beslissingen over erkenning, beloning, verantwoordelijkheid en bevoegdheden makkelijker te beoordelen, uit te leggen en te verdedigen.

Geef experts echte bevoegdheden

Experts hebben meer nodig dan een indrukwekkende titel. Afhankelijk van het vakgebied kunnen inhoudelijke professionals formele zeggenschap krijgen over:

- Technische architectuur;
- Klinische standaarden;
- Onderzoeksprioriteiten;
- Kwaliteit;
- Veiligheid;
- Methodologie;
- Ontwerpsystemen;
- Databeheer;
- Professionele werkwijzen.

Bevoegdheid hoeft niet altijd te betekenen dat iemand medewerkers aanstuurt. Het kan ook betekenen dat de organisatie het oordeel van een expert binnen een bepaald vakgebied formeel erkent en respecteert.

Behandel management als een vak

Toekomstige managers moeten niet alleen worden beoordeeld op hun huidige prestaties. Organisaties moeten ook kijken naar:

- Interesse in het ontwikkelen van anderen;
- Communicatieve vaardigheden;
- Het vermogen om conflicten op te lossen;
- Ethisch beoordelingsvermogen;
- Besluitvaardigheid;
- Emotionele stabiliteit;
- Het vermogen om een gezonde werkomgeving te creëren.

Organisaties kunnen medewerkers eerst ervaring laten opdoen via tijdelijke rollen als teamleider, projectleider of waarnemend manager. Training, coaching en gestructureerde feedback kunnen vervolgens helpen om vast te stellen of de functie werkelijk bij de medewerker past.

Ook een terugkeer van management naar een inhoudelijke functie zou als een geldige loopbaankeuze moeten worden gezien, niet automatisch als een degradatie.

Erken horizontale en diagonale ontwikkeling

Een nieuwe functietitel is geen noodzakelijke voorwaarde voor groei. Medewerkers kunnen zich ook ontwikkelen via:

- Projecten met meerdere afdelingen;
- Internationale ervaring;
- Werk voor nieuwe klantgroepen;
- Formele mentorrollen;
- Interne adviesfuncties;

- Beroepsgerichte certificeringen;
- Verantwoordelijkheid voor organisatiebrede initiatieven.

Deze vormen van ontwikkeling zijn alleen geloofwaardig wanneer leiders ze daadwerkelijk erkennen en belonen. Ze mogen niet worden gepresenteerd als een minderwaardig alternatief voor promotie of een hogere functietitel.

Meet of management en inhoudelijke bijdragen werkelijk gelijkwaardig worden gewaardeerd

Organisaties zouden gegevens moeten verzamelen over:

- Verschillen in salaris;
- Kansen op salarisontwikkeling en grotere verantwoordelijkheid;
- Toegang tot opleidingen;
- Behoud van ervaren professionals;
- Overstappen tussen specialistische en managementfuncties;
- Ervaren status en waardering;
- Prestaties van nieuwbenoemde managers;
- Toegang tot strategische besluitvorming.

Een bedrijf kan op papier stellen dat management en inhoudelijke expertise gelijkwaardig zijn, terwijl uit de praktijk blijkt dat bijna alle hoge salarissen, beslissingsmacht en zichtbaarheid bij het management of bij een kleine groep hoge titels blijven liggen.

Meten maakt het verschil zichtbaar tussen een officieel loopbaanbeleid en de werkelijke ervaring van medewerkers.

Conclusie

Bedrijven beschouwen management vaak als de enige vorm van ‘echte groei’ omdat groei binnen management zichtbaar, meetbaar en cultureel herkenbaar is. Management is al opgenomen in salarissystemen, opvolgingsplanning, organisatiestructuren en formele besluitvorming.

Promoties naar managementfuncties stellen organisaties bovendien in staat om goede prestaties te belonen en tegelijkertijd functies met meer verantwoordelijkheid te vullen.

Deze praktische voordelen hebben echter een prijs. Medewerkers kunnen terechtkomen in functies die niet aansluiten bij hun talenten of interesses. Organisaties kunnen belangrijke specialistische kennis verliezen, ongemotiveerde managers creëren, professionele ontwikkeling beperken en onnodige hiërarchie in stand houden.

De oplossing is niet om management minder belangrijk te maken. De oplossing is om management en vakinhoudelijke expertise te erkennen als twee verschillende disciplines.

Managers zouden voor managementfuncties moeten worden gekozen omdat zij goed zijn in het behalen van resultaten via andere mensen. Inhoudelijke professionals zouden meer erkenning, beloning, verantwoordelijkheid en invloed moeten krijgen wanneer hun expertise, beoordelingsvermogen en werkzaamheden steeds meer waarde creëren voor de organisatie, zonder dat daarvoor automatisch een hogere titel nodig is.

Een volwassen loopbaansysteem vraagt daarom niet aan iedere succesvolle medewerker: *àAan hoeveel mensen ben je klaar om leiding te geven?à*

Een betere vraag is: *àHoe kan deze medewerker meer waarde creëren, en welke verantwoordelijkheden, middelen en bevoegdheden maken die verdere groei mogelijk?à*

Referenties

- Allen, T. J., & Katz, R. (1986). The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, 16(2), 185–197.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J., & Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 543–560.
- Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841–864.