



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

FACULTEIT ECONOMISCHE EN  
TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
ONDERZOEKSCENTRUM PERSONEEL & ORGANISATIE



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

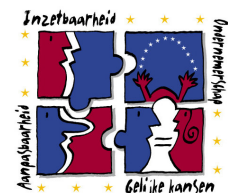
# Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext

*De rol van organisatie, individu en overheid*

An Bollen  
Jurgen Christiaens  
Prof. dr. Ans De Vos  
Dr. Anneleen Forrier  
Prof. dr. Luc Sels  
Nele Soens

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming,  
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.

Met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF.  
ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid,  
ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen en door te investeren in  
menselijke hulpbronnen.



ESF in VLAANDEREN 2000 - 2006



---

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 1 / Aansturen op employability: de rol van de werknemer</b>	<b>7</b>
<hr/>	
1. Inleiding	7
2. De Vlaamse werknemer, ingedommeld of vooruitziend?	10
3. Iedereen inzetbaar?	13
3.1 De actieve professional	13
3.2 Kansencreërende kansengroepen?	15
3.3 Een kwestie van persoonlijkheid?	17
3.4 Enkel voor mensen die vooruit willen?	20
3.5 ICM als tegengif	23
4. Conclusies	28
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 2 / Aansturen op employability: de rol van de werkgever</b>	<b>29</b>
<hr/>	
1. Inleiding	29
2. Loopbaanbegeleiding en OCM gemeten	31
3. Organisaties met en organisaties zonder	35
4. Hoe wordt de taart verdeeld?	40
4.1 Loopbaanmanagement in organisaties: voor alle functieniveaus?	40
4.2 Loopbaanmanagement in organisaties: ook voor kansengroepen?	44
4.3 OCM en het risico op werkloosheid	47
5. Conclusies	49

<b>Hoofdstuk 3 / Concrete praktijken van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext: een breedbeeld</b>	<b>51</b>
1. Inleiding	51
2. Bevraginginstrument	52
2.1 Dimensies van organizational career management	52
2.2 Interne versus externe loopbaanbegeleiding	55
2.3 Vragenlijst voor de telefonische screening	56
3. Steekproef	57
4. Resultaten	57
4.1 Algemeen	58
4.1.1 Formalisatiegraad van de verschillende activiteiten	58
4.1.2 Mate van gebruik van de verschillende activiteiten	63
4.1.3 Bij wie ligt het initiatief?	65
4.1.4 Tot welke categorieën van medewerkers richten de OCM-activiteiten zich?	67
4.2 Beschrijving per OCM-activiteit	69
4.2.1 Workshops	70
4.2.2 Werkboeken	70
4.2.3 Loopbaansoftware	71
4.2.4 Competentiebeoordeling	71
4.2.5 Psychologische testen	72
4.2.6 Development centres	72
4.2.7 Speciale, tijdelijke jobs	72
4.2.8 Geschreven informatie	73
4.2.9 Uitgetekende loopbaanpaden	73
4.2.10 Loopbaanadviescentrum	73
4.2.11 Gesprekken met de directe chef	74
4.2.12 Training van de lijn in het houden van loopbaangesprekken	74
4.2.13 Gesprekken over de loopbaan met HR	74
4.2.14 Gesprekken met interne loopbaanadviseurs	75
4.2.15 Gesprekken met externe loopbaanadviseurs	75
4.2.16 Tijd mogen vrijmaken voor externe loopbaanbegeleiding	75
4.2.17 Financiering van externe loopbaanbegeleiding	76
4.2.18 Uitgeschreven persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP)	76
4.2.19 Geschreven individuele carrièrepaden	76
4.2.20 Versnelde loopbaanplannen voor HIPO's	77
4.2.21 Informele overzichten	77
4.2.22 Bekendmaking van interne vacatures	78
4.2.23 Inventaris van competenties per afdeling	78
4.2.24 Successieplanning	78
4.2.25 Regelmatig feedback over competenties	79

4.2.26 Actieve aandacht voor jobverrijking	79
4.2.27 Participatie in taken of projecten	79
4.2.28 Deelname in interdisciplinaire taken	80
4.2.29 Tijdelijke interne plaatsingen	80
4.2.30 Detachering	81
4.2.31 Jobrotatie	81
4.2.32 Duale carrières	81
4.2.33 Stimuleren van networking	82
4.2.34 Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's	82
4.2.35 Terugbetaling van deelname aan externe seminars of workshops	83
4.2.36 Terugbetaling van deelname aan vormingen	83
4.2.37 Mentoring	83
4.2.38 Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's	84
4.3 Kwalitatieve resultaten	84
4.3.1 Focus op specifieke doelgroepen	84
4.3.2 Focus op kansengroepen	85
4.3.3 Interne verantwoordelijken voor loopbaanbegeleiding	87
4.3.4 Takenpakket van human resources met betrekking tot loopbaanbegeleiding	87
4.3.5 Samenwerking met externe partners inzake loopbaanbeleid	88
4.3.6 Strategische focus van loopbaanbegeleiding in organisaties	89
4.4 Dimensies van organizational career management	91
4.5 Clusteranalyse als basis voor de selectie van cases	93
5. Conclusies	95
<b>Hoofdstuk 4 / De implicaties van loopbaanmanagement: employability en werkbaarheid</b>	<b>97</b>
<hr/>	
1. Inleiding	97
2. Loopbaanmanagement en employability	98
3. Loopbaanmanagement en werkbaarheid	102
3.1 OCM en werkbaarheid	106
3.2 ICM en werkbaarheid	107
4. Conclusies	108
<b>Hoofdstuk 5 / Concrete praktijken van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext: een dieptebeeld</b>	<b>111</b>
<hr/>	
1. Inleiding	111

2. De cases	113
3. Loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext: integratie en analyse van de casestudie resultaten	162
3.1 Doelstelling	162
3.2 Betrokken actoren	163
3.3 Proces en participatie	166
3.3.1 Loopbaanadvies via het netwerk in het bedrijf	167
3.3.2 Loopbaanbegeleiding als onderdeel van performance management	167
3.3.3 Het persoonlijk ontwikkelingsplan: ontwikkelingskansen	168
3.3.4 De voorbereiding	170
3.3.5 Job matching systemen en potentieel assessment	171
3.3.6 Participatie	175
3.4 Interne en/of externe resources?	177
3.5 Proces- en effectevaluatie	179
4. Kansengroepenbeleid op organisatieniveau	182
5. Sectoriële inspanningen inzake loopbaanbegeleiding	184
6. Suggesties voor de overheid	184
7. Conclusies	186

<b>Hoofdstuk 6 / Aansturen op employability: een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemers, werkgevers en externe loopbaanbegeleiding</b>	<b>189</b>
--	------------

---

1. Inleiding	189
2. Gedeelde verantwoordelijkheid: een onderzoeksmodel	190
2.1 OCM – loopbaantevredenheid	191
2.2 Loopbaantevredenheid – deelnamebereidheid externe loopbaanbegeleiding	191
2.3 OCM - ICM	192
2.4 Loopbaantevredenheid – ICM	193
2.5 ICM – deelnamebereidheid externe loopbaanbegeleiding	193
3. Methode en data	193
4. De gedeelde verantwoordelijkheid gemeten	194
5. Conclusie	198

<b>Epiloog: Aansturen op employability, een actieplan</b>	<b>201</b>
---	------------

---

<b>Bijlagen</b>	<b>229</b>
-----------------	------------

---

Bijlage 1: Methodologie onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005)	231
--	-----

Bijlage 2: Bevragingsinstrument telefonische screening	243
--	-----

Bijlage 3: Bevragingsinstrument casestudies	248
---	-----

Bijlage 4: Vijf dimensies van OCM-activiteiten	253
--	-----

<b>Referenties</b>	<b>255</b>
--------------------	------------

---





## INLEIDING

Eén van de centrale assumpties in de hedendaagse loopbaanliteratuur is dat individuen hun werkzekerheid niet langer ontleen aan hun werkgever, maar aan de eigen employability (Boom & Metselaar, 2001). Employability verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van individuen op de arbeidsmarkt, naar het vermogen om werk te behouden of te verkrijgen (Delsen, 1998). Individuen worden verondersteld oog te hebben voor hun eigen inzetbaarheid. Het is belangrijk dat ze openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om de eigen inzetbaarheid te verruimen. Om hen daarin te ondersteunen, ontwikkelde de Vlaamse overheid recent een recht op loopbaanbegeleiding (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Het gaat daarbij om de uitbouw van een *extern* netwerk van *onafhankelijke* begeleiders. Met extern bedoelen we 'niet georganiseerd op initiatief van de huidige werkgever' en met onafhankelijk 'niet tewerkgesteld door de huidige werkgever'. Externe loopbaanbegeleiding past binnen een activerend arbeidsmarktbeleid en biedt werkenden de kans om, ondersteund door een professionele begeleider, uit te zoeken hoe hun levensloopbaan er op zijn best zou uitzien (Albertijn & Sels, 2005).

Dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan meer bij het individu komt te liggen, betekent echter nog niet dat de werkgever geen rol meer te spelen heeft. Investeren in employability wordt veelal gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994). De verantwoordelijkheid van werkgevers bestaat erin om werknemers mogelijkheden en instrumenten te bieden die de employability kunnen vergroten en om hen te stimuleren tot eigen initiatief (Bollérot, 2001; Boom & Metselaar, 2001; Diekmeijer, 1998). Loopbaanbegeleiding aangeboden door de werkgever is één manier om daaraan tegemoet te komen. Over deze 'loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext' handelt dit rapport.

Met de recente belangstelling voor externe vormen van loopbaanbegeleiding op initiatief van de werknemer is de aandacht voor bedrijfsinterne systemen van loopbaanbegeleiding enigszins ondergesneeuwd. Heel wat ondernemingen/organisaties kijken nochtans met interesse naar loopbaanbegeleiding. Een beperkt aantal Vlaamse organisaties biedt nu al loopbaanbegeleiding aan de eigen medewerkers aan (Sels & De Winne, 2005), hetzij in de vorm van een binnen de organisatiemuren ontwikkeld initiatief, hetzij in de vorm van een financiering van

externe begeleidingstrajecten. De finaliteit is echter meestal heel anders dan de doelstelling zoals die in het concept van een 'recht op loopbaanbegeleiding' omschreven is. Een recht op externe loopbaanbegeleiding is een arbeidsmarktinstrument dat tal van doelen kan dienen en in de eerste plaats mikt op meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de levensloopbaan. In een bedrijfscontext echter is loopbaanbegeleiding in de eerste plaats een instrument in het kader van 'human resource development' of 'organizational career management'. Het is een HR-praktijk die vooral bij afstemmingsvraagstukken wordt ingezet, meer bepaald bij de afstemming tussen huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoeften van de organisatie enerzijds en beschikbare competenties, loopbaanwensen en -aspiraties anderzijds. Loopbaanbegeleiding is in een bedrijfscontext met andere woorden in de eerste plaats een personeelsplanningsinstrument, dat in de tweede orde ook de balans van het psychologisch contract moet bewaken (Sels, Albertijn & De Visch, 2002).

Externe loopbaanbegeleiding en loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext kunnen complementaire rollen vervullen. Hiervoor kunnen meerdere argumenten aangehaald worden.

1. *Domeinspecificiteit*. Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding is domeinspecifiek. Het fungeert als glijmiddel op de interne arbeidsmarkt, ondersteunt de blijvende interne inzetbaarheid en competentieontwikkeling en indiceert een bereidheid van de werkgever om bij de eigen personeelsplanning maximaal in te spelen op persoonlijke loopbaanaspiraties, sterkten en zwakten. Vooral de sterke integratie van interne loopbaanbegeleiding met andere vormen van relationeel leren – denk aan mentorrelaties, coaching, intervisie, e.d. (Hall & Kahn, 2002) – en praktijken van loopbaanmanagement (bijvoorbeeld competentiemetingen, functioneringsgesprekken, interne opleiding en ontwikkeling) kan een troef zijn die nooit volledig geëvenaard kan worden door systemen van externe loopbaanbegeleiding.
2. *Communicerende vaten*. Uit het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgeleucht' (Verbruggen et al., 2005) blijkt dat 'meer zicht krijgen op mijn loopbaankansen bij mijn huidige werkgever' het hoogst scoort in de ranking van door potentiële deelnemers verwachte resultaten. Dit is een doelstelling die eveneens – en mogelijk zelfs met een beter resultaat – kan opgenomen worden in systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. In die zin zijn interne en externe loopbaanbegeleiding gedeeltelijk ook communicerende vaten, zelfs in die zin dat meer investering in interne loopbaanbegeleiding de financiële druk voor de overheid bij de uitbouw van een extern en onafhankelijk recht op loopbaanbegeleiding kan verlichten.
3. *Inhoudelijke kruisbestuiving*. Er is een sterke verwantschap op het vlak van de voor zelfanalyse gehanteerde diagnose-instrumenten (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Met het oog op een continue professionalisering is het dan ook cruciaal dat bedrijfsinterne en externe loopbaanbegeleiders maximaal op de hoogte zijn van de in de twee contexten gehanteerde methoden en technieken.

Er is eveneens een zeer grote overlap in de benodigde competenties. Interne en externe loopbaanbegeleiders hebben belang bij min of meer dezelfde competentieprofielen (beoordelingsvermogen, authenticiteit, inlevingsvermogen, emotionele stabiliteit, realiteitszin en creativiteit, enz.) en kunnen dan ook met het oog op professionele ontwikkeling gelijkaardige trajecten volgen.

In dit onderzoek gaan we op zoek naar de rol van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding binnen het huidige loopbaanlandschap. We beogen (1) de verantwoordelijkheden voor het aansturen van employability in kaart te brengen; (2) na te gaan in welke mate bestaande vormen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingang hebben gevonden in Vlaamse bedrijven; (3) de impact van loopbaanmanagement op employability en werkbaarheid te bestuderen; (4) te onderzoeken of en op welke manier bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding kan uitgebouwd worden tot een mechanisme dat complementair is aan externe loopbaanbegeleiding; (5) mechanismen te identificeren die de integratie van loopbaanbegeleidingsinitiatieven in het loopbaanmanagement van organisaties kunnen bevorderen.

Het rapport is als volgt opgebouwd.

In *hoofdstuk 1* staan we stil bij de verantwoordelijkheid die werknemers opnemen voor het aansturen van hun employability. We baseren ons daarbij op de data die verzameld werden in het kader van het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). We schetsen de mate waarin werkenden in Vlaanderen hun eigen loopbaan sturen en bestuderen het profiel van de proactieve werkenden. De resultaten geven aan dat de inspanningen van de gemiddelde Vlaamse werknemer op het vlak van individueel loopbaanmanagement eerder bescheiden zijn. Ook blijkt dat bepaalde groepen werknemers, vaak de sterkeren op de arbeidsmarkt, meer proactief op het management van de eigen loopbaan zijn gericht dan andere. Toch zijn de resultaten niet van die aard dat ze het verlies van geloof in de activeerbaarheid van zwakkere groepen rechtvaardigen.

*Hoofdstuk 2* bestudeert de rol van werkgevers in het aansturen van employability. We bekijken de verspreiding van loopbaanbegeleiding en meer volwaardige systemen van *organizational career management* (OCM) in Vlaanderen. We maken hiervoor gebruik van de data van het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005) en het recent afgerond Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). Een belangrijke vaststelling is dat het loopbaanmanagement van organisaties nog een lange weg te gaan heeft vooraleer het in staat zal zijn om de employability van werknemers te vergroten. Bovendien wordt duidelijk dat er extra maatregelen nodig zijn om organisaties te stimuleren om loopbaanmanagement in gelijke mate tot bij alle (groepen) werknemers te brengen.

*Hoofdstuk 3* schetst een breedbeeld van de manier waarop loopbaanbegeleiding vandaag wordt vormgegeven in Vlaamse organisaties. We belichten bovendien hoe loopbaanbegeleiding wordt ingepast in het ruimere loopbaanmanagement. Op basis van de data van het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005) werden vier sectoren geselecteerd die hoog scoren op het vlak van loopbaanbegeleiding:

(1) bank en verzekeringen, (2) zakelijke dienstverlening, (3) chemie en (4) farmacie. Aan de hand van telefonische interviews bij de grootste bedrijven in deze sectoren, ontwikkelen we een typologie van loopbaanbegeleiding en loopbaanmanagement in bedrijven en geven we een overzicht van de meest voorkomende praktijken in organisaties.

Nadat we in de vorige hoofdstukken hebben geschetst in welke mate en hoe individuen en werkgevers hun verantwoordelijkheid voor de loopbaan vormgeven, kijken we in *hoofdstuk 4* naar de impact van loopbaanbegeleiding en loopbaanmanagement. Het beleid rond levenslang leren, levensloopbanen en activering steunt op de gedachte dat iemands employability verhoogt door actief over de loopbaan en de loopbaanverwachtingen na te denken, bewuste loopbaanstappen te zetten, waar nodig bij te sturen en actief het loopbaanpotentieel op peil te houden. In een goed draaiende arbeidsmarkt is het bovendien niet alleen noodzakelijk dat mensen werk vinden of behouden, het is ook van belang dat mensen dit werk graag doen. We bestuderen daarom de impact van loopbaanbegeleiding en loopbaanmanagement op de employability en de werkbaarheid van mensen. De resultaten zijn bemoedigend en geven aan dat loopbaanmanagement inderdaad een verschil kan maken. Ze sterken de overtuiging dat het stimuleren van loopbaanmanagement bij werknemers en werkgevers één van de mogelijke pistes is om blijvende inzetbaarheid en verhoogde werkbaarheid te stimuleren.

In *hoofdstuk 5* verlaten we het breedbeeld en bestuderen we aan de hand van 10 casestudies de achterliggende processen van het implementeren van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext. We onderzoeken hoe bedrijven concreet gestalte geven aan loopbaanbegeleiding, hoe dit verweven is met praktijken in het kader van het bredere raamwerk van loopbaanmanagement, waar de accenten komen te liggen in het bedrijfsbeleid en of interne en externe loopbaanbegeleiding in de ogen van werkgevers complementen dan wel substituten zijn. Dit diepteonderzoek toont helder aan dat de vlag 'loopbaanbegeleiding' binnen bedrijfscontext een totaal andere lading dekt dan externe loopbaanbegeleiding.

*Hoofdstuk 6* verbindt de bevindingen van de voorgaande hoofdstukken in één model. Op basis daarvan wordt statistisch getoetst hoe externe loopbaanbegeleiding, individueel loopbaanmanagement en loopbaanmanagement in bedrijfscontext zich tot elkaar verhouden. Aan de hand van padanalyses (structural equation modeling) op basis van de data het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorge-licht' (Verbruggen et al., 2005) onderzoeken we of (1) loopbaanmanagement in bedrijfscontext een stimulerende dan wel een remmende invloed heeft op individueel loopbaanmanagement; (2) externe loopbaanbegeleiding ook werknemers bereikt die weinig loopbaaninitiatief ondernemen; (3) loopbaanmanagement in bedrijfscontext en externe loopbaanbegeleiding complementen of substituten zijn. De resultaten tonen dat loopbaanmanagement in bedrijfscontext een belangrijke stimulant kan geven aan het individuele loopbaaninitiatief en dus ook aan externe loopbaanbegeleiding. Ook blijkt dat externe loopbaanbegeleiding niet optimaal kan fungeren als een vangnet voor de werknemers die geen beroep (kunnen) doen

op loopbaanondersteuning van hun werkgever. Het is dan ook belangrijk om erover te waken dat organisaties niet te selectief omgaan met hun loopbaanondersteuning en dat wie voor loopbaansteun uit de boot valt gestimuleerd wordt om gebruik te maken van externe loopbaanbegeleiding.

In de *epiloog*, tot slot, formuleren we een actieplan dat een uitgebreid gamma aan economische, juridische en ondersteunende beleidsmaatregelen bevat. Deze beleidsaanbevelingen zijn gestoeld op de bevindingen van dit rapport en op een aantal 'goede praktijken' uit ons omringende landen.



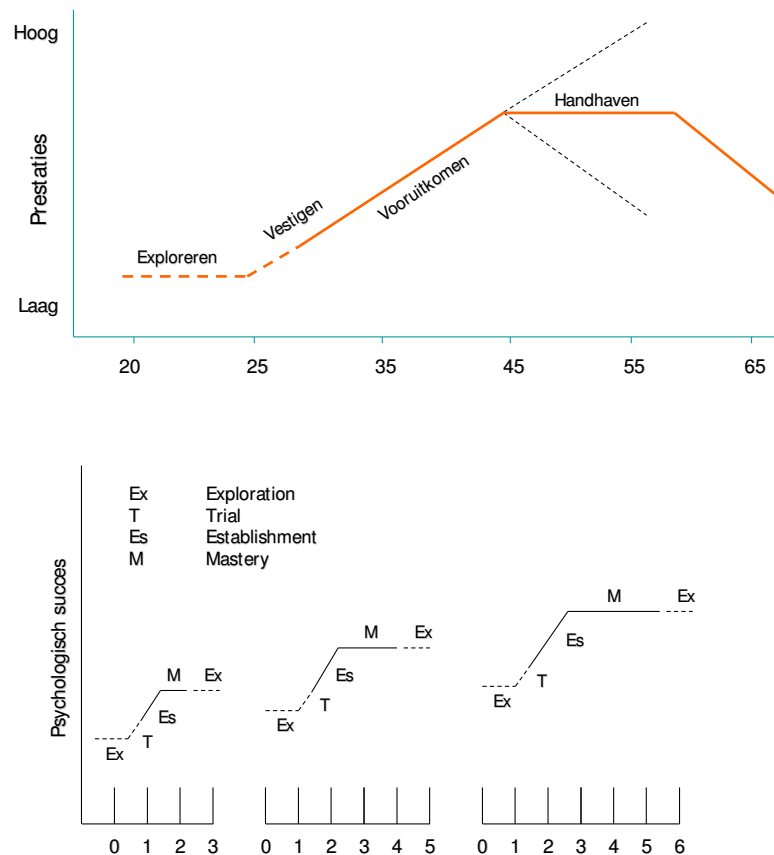
# ***HOOFDSTUK 1***

## ***AANSTUREN OP EMPLOYABILITY: DE ROL VAN DE WERKNEMER***

### **1. Inleiding**

“The career is dead - long live the career!” Met die gevleugelde woorden onderstreept Hall (1996) dat er een nieuw loopbaantijdperk is aangebroken; een tijdperk waarin de verantwoordelijkheden voor loopbanen herverdeeld zijn. Van der Zee (1997) omschrijft dit treffend als hij de moderne werknemer omschrijft als een *werkondernemer* die de touwtjes in handen neemt. Waarom die *werkondernemer* de verantwoordelijkheid opeist? Omdat zijn loopbaan niet langer aan organisatiegrenzen gebonden is.

Het dominante beeld van moderne loopbanen is inderdaad dat van de ongebonden loopbaan, met weinig zekerheid en veel mobiliteit (Janssens et al., 2003). De kloof tussen retoriek en realiteit lijkt hier echter diep. Op de Vlaamse arbeidsmarkt is van een toename in mobiliteit weinig te bespeuren. Een ‘vast’ contract blijft, meer nog dan in andere lidstaten, de norm. Jaarlijks verandert 6,5% van de werknemers van werk (Steunpunt WAV, 2003), wat weinig is in vergelijking met de meest vergelijkbare West- en Noord-Europese landen (Tielens & Booghmans, 2004). Maar ook al lijkt de doorsnee loopbaan nog behoorlijk ‘gebonden’, toch is proactief werken aan blijvende inzetbaarheid van groot belang. Werkzekerheid betekent immers nog geen jobzekerheid. Ook al blijven loopbanen zich grotendeels binnen de grenzen van één of een beperkt aantal organisaties afspelen, dan nog kan dit gepaard gaan met een erg frequente verandering van functie. Kunnen inspelen op die frequente verandering lijkt een voorwaarde voor relatieve werkzekerheid. De meest cruciale verandering in loopbaanopbouw kan best verduidelijkt worden door meer traditionele (Baird & Kram, 1983) en meer eigentijdse (Hall & Kahn, 2002) grafische representaties te vergelijken (figuur 1).



**Figuur 1.** Loopbaanmodellen Baird & Kram (1983) versus Hall & Kahn (2002)

In traditionele voorstellingen zoals die van Baird & Kram (1983) wordt een loopbaan veelal voorgesteld als één langgerekte leercyclus. De werknemer doorloopt een maal de diverse stadia om zich finaal een tijd lang op een hoog prestatieniveau te 'handhaven'. Veel discontinuïteit is niet te bespeuren.

In de meer eigentijdse variant van Hall en Kahn (2002) staat discontinuïteit centraal. Zij stellen een loopbaan voor als een opeenvolging van korte leercycli. Ik start in een job en probeer mijn weg te vinden in de 'wereld van het werk'. Ik zoek uit of die job bij mijn waarden, verwachtingen en competenties past. Ik klim gaandeweg op naar een zeker niveau van maturiteit en beheersing. En dan gebeurt er iets; een schok, intern of extern. Mijn partner verhuist naar een andere regio; mijn werkgever sukkelde naar een herstructurering en beweert dat het 'tijd is om afscheid te nemen'; ik heb het gevoel dat ik méér aankan en opteer voor nieuwe horizonten; de technologie die ik eindelijk onder de knie had, blijkt plots aan vervanging toe; die trouwe klant blijkt in realiteit een zinkend schip (ik was jammer genoeg aan boord); de op het eerste zicht degelijke verloning is net te weinig na die dure vechtscheiding; ik ben toe aan een nieuwe uitdaging (lees: ik kreeg mijn



C4); voor iemand met mijn promotiedrang is de ladder simpelweg te kort in deze organisatie; het werk is tof, het gezin ook, maar die combinatie ...; enzovoort.

Het komt er op aan na zo'n schok de draad snel weer op te nemen in een nieuwe baan bij dezelfde of een andere werkgever. Die nieuwe baan is een nieuwe leerproces die me hopelijk naar een hoger niveau van psychologisch succes stuwt dan de vorige. Of dat het geval is, is in grote mate afhankelijk van mijn *identiteit* (weten wat ik wil en zoek in werk; aanvoelen welk werk wel en niet bij mijn wensen en mogelijkheden past) en *aanpassingsvermogen* (zicht hebben op alternatieven, kunnen voorbereiden op en soepel kunnen inschuiven in die alternatieven); met andere woorden, van mijn employability.

Eén van de centrale assumpties in de hedendaagse loopbaanliteratuur is precies dat individuen hun werkzekerheid niet langer ontleen aan hun werkgever, maar aan de eigen employability (Boom & Metselaar, 2001). Employability verwijst naar de duurzame inzetbaarheid van een individu op de arbeidsmarkt, naar het vermogen om werk te behouden of te verkrijgen (Delsen, 1998). DeFilippi en Arthur (1994) onderscheiden drie types competenties die de employability kunnen beïnvloeden: de vaardigheden, kennis en expertise van een individu (knowing how); de sterkte van het eigen sociaal netwerk (knowing whom); de duidelijkheid van de loopbaanverwachtingen of de sterkte van de identiteit (knowing why). Of iemand wel/niet 'employabel' is, hangt deels ook af van de arbeidsmarktcontext (Forrier, 2003). Zo heeft een competentie maar waarde als er vraag naar is op de arbeidsmarkt. Employability is bovendien tijdsgebonden (Delsen, 1998). Kennis en vaardigheden kunnen verouderen of vervagen door ze niet te gebruiken. Het is daarom van belang dat in de employability geïnvesteerd wordt.

Investeren in employability wordt veelal gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994). In dit eerste hoofdstuk zoomen we in op de verantwoordelijkheid van de werknemer. Van werknemers wordt verwacht dat ze openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om de eigen inzetbaarheid te verruimen (Bollérot, 2001; Visser & Altink, 1998). Het versterken van deze verantwoordelijkheid moet één van de ultieme doelen van activerend arbeidsmarktbeleid zijn. Het beleid rond levenslang leren, levensloopbanen en activering moet zoveel mogelijk op dat doel gericht zijn. Het geheel van activiteiten dat een individu zelf onderneemt om de employability te onderhouden, duiden we in dit hoofdstuk aan met de term *individual career management* of ICM (Orpen, 1994; Sturges, Guest & Mackenzie Davey, 2000). ICM kan zowel gericht zijn op de interne (ICM-intern) als op de externe inzetbaarheid (ICM-extern) (Sturges et al., 2005). We starten met een meting van ICM. Die meting indiceert hoe 'proactief' Vlaamse werknemers aan hun blijvende inzetbaarheid werken. We baseren ons daarbij op de data die verzameld werden in het kader van het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005; zie bijlage 1).

## 2. De Vlaamse werknemer, ingedommeld of vooruitziend?

Vertoont de doorsnee-Vlaamse werknemer ICM (individueel loopbaanmanagement) die naam waard? Het ziet er niet naar uit, al is het antwoord natuurlijk deels afhankelijk van de 'norm' die men hanteert. Maar laat ons niet te hard van stapel lopen en eerst ingaan op de meting van ICM. In deze studie werd ICM gemeten aan de hand van de schalen die Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000) ontwikkelden. Het gaat om een geheel van zestien items. Respondenten moeten aangeven in welke mate ze met de stellingen akkoord gaan (1 = helemaal niet akkoord en 5 = helemaal akkoord). Een factoranalyse op basis van principale componentenanalyse leert dat achter deze zestien items vier dimensies schuilgaan, die op hun beurt herleid kunnen worden tot twee categorieën grote groepen: intern gerichte initiatieven versus extern gerichte initiatieven (zie tabel 1).

**Tabel 1.** Overzicht van de ICM-items en –dimensies

Dimensie	Items die de dimensie meten
<i>Intern</i>	
Netwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan</li> <li>▪ Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie</li> <li>▪ Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken</li> <li>▪ Ik zorg ervoor dat ik betrokken word bij belangrijke projecten</li> <li>▪ Ik vraag om loopbaanadvies als het me niet wordt aangeboden</li> </ul>
Aandacht trekken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe</li> <li>▪ Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal verwezenlijkt heb</li> </ul>
<i>Extern</i>	
Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te verwerven</li> <li>▪ Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan</li> <li>▪ Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is</li> </ul>
Praktische zaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik hou mijn CV up-to-date</li> <li>▪ Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn</li> <li>▪ Ik lees in mijn vrije tijd werk gerelateerde tijdschriften en boeken</li> <li>▪ Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV</li> </ul>

*Intern gerichte initiatieven* mikken op de bevordering van het functioneren in de huidige functie en op het management van de loopbaan in de huidige organisatie. Twee soorten initiatieven staan hier centraal: 'sociale netwerking' en 'aandacht trekken'. *Sociale netwerking* staat voor de uitbouw van relaties, het actief zoeken naar feedback, het onderhouden van contacten met invloedrijke personen, enz. Het grote belang van sociale netwerken schuilt in de mogelijkheden die ze bieden

voor relationeel leren (Hall & Kahn, 2002). Indien loopbanen steeds meer de vorm aannemen van snel opeenvolgende korte leercycli, boeten klassieke leerplatformen zoals formele opleiding aan belang. Het wordt dan voor werknemers van cruciaal belang om de vele relaties die ze op en rond hun werk opbouwen als bronnen van leerprocessen te benutten. Denk aan de deelname aan projectteams, de uitbouw van mentorrelaties, het nabootsen van het hopelijk lichtend voorbeeld van de chef, de participatie in self-supportteams, het zoeken van feedback bij coachende collega's, enz. Netwerken zijn echter ook verkeersleiders. Loopbaanwendingen zijn immers grotendeels afhankelijk van beslissingen van 'gatekeepers' in onze netwerken (King, 2004). Netwerking moet ons precies meer zichtbaar maken voor deze sleutelbewaarders. Dit wordt in de loopbaanliteratuur verstaan onder *aandacht trekken*. Door aandacht te trekken moeten we meer zichtbaar worden voor de gatekeepers. Het is een manier om onze kwaliteiten te etaleren. Hard werken en sterk presteren volstaan meestal niet om een loopbaan in een hogere versnelling te krijgen. Daartoe moeten de prestaties ook getoond en gezien worden.

*Extern gerichte initiatieven* zijn veeleer afgestemd op het versterken van loopbaankansen buiten de huidige organisatiegrenzen. Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en praktische zaken. Werknemers die *mobiliteitsgeoriënteerd gedrag* hebben een duidelijk loopbaanscript achter de hand, een plan dat als het ware geactiveerd kan worden zodra de huidige (loop)baan niet meer voldoet of spaak loopt. Denk aan werknemers die gepland hebben de organisatie te verlaten als geen baan geboden kan worden die de moeite waard is. Of aan werknemers die er op letten niet teveel nieuwe taken op te nemen die weinig mogelijkheden bieden om nieuwe vaardigheden te verwerven of competenties op peil te houden. Met *praktische zaken* wordt verwezen naar de concrete inspanningen die werknemers leveren om hun kansen op de externe arbeidsmarkt te vergroten. Het gaat bijvoorbeeld om het doorpluizen van jobadvertenties, het volgen van opleidingen die mooi ogen op het CV, enz. Het gaat om activiteiten die wijzen op een zekere alertheid of 'voorzorg'-gedrag dat snelle ageren in geval van worst-case scenario's vergemakkelijkt.

Uit volgende tabel kan afgeleid worden hoe actief werknemers zijn op elk van de aangegeven ICM-dimensies.

**Tabel 2.** Mate waarin Vlaamse werknemers ICM-praktijken toepassen, in % (n=957)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemid- deld** (s.d.)
<i>Netwerking (INTERN)</i>				
▪ Ik zorg ervoor dat ik betrokken word in belangrijke projecten	36,6	26,0	37,4	2,89 (1,27)
▪ Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie	42,8	22,2	35,1	2,80 (1,31)
▪ Ik vraag feedback over mijn prestaties wanneer het niet gegeven wordt	45,8	23,0	31,0	2,70 (1,25)
▪ Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken	51,0	22,2	26,8	2,56 (1,24)
<i>Aandacht trekken (INTERN)</i>				
▪ Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe	19,4	21,8	58,8	3,42 (1,17)
▪ Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal al verwezenlijkt heb	18,8	27,8	43,4	3,10 (1,20)
<i>Praktische zaken (EXTERN)</i>				
▪ Ik hou mijn CV up-to-date	51,0	23,0	26,0	2,50 (1,32)
▪ Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden	56,6	22,4	21,0	2,36 (1,18)
▪ Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn	59,7	14,0	26,2	2,35 (1,38)
▪ Ik lees in mijn vrije tijd werkgerelateerde tijdschriften en boeken	61,0	14,3	24,6	2,29 (1,34)
▪ Ik zoek buiten deze organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties	67,5	16,9	15,6	2,06 (1,20)
<i>Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag (EXTERN)</i>				
▪ Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is	68,3	16,4	15,3	2,05 (1,22)
▪ Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	70,0	17,6	12,4	1,97 (1,13)
▪ Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	74,0	16,4	9,6	1,97 (1,04)
▪ Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan	78,0	11,3	10,6	1,79 (1,09)

\* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

\*\* Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Bron: Verbruggen et al., 2005

De gemiddelden voor de meer intern georiënteerde ICM-dimensies liggen hoger dan deze voor de meer extern georiënteerde dimensies. Voor zover werknemers 'actief' met de loopbaan bezig zijn, zijn de inspanningen dus vooral gericht op de uitbouw van sociale netwerken en het trekken van aandacht. Ongeveer één derde

van de werknemers lijkt actief te netwerken. Zo geeft 35,1% aan veel contacten te hebben met belangrijke personen in de organisatie. 32% zegt contact te zoeken met mensen die een invloed kunnen hebben op de loopbaan, 31% zoekt doelgericht naar contacten in werkgebieden waarin men graag zou werken. De scores voor 'aandacht trekken' liggen wat hoger. 58,8% zegt ervoor te zorgen dat ze erkenning krijgen voor het werk dat ze doen en 43,4% werkt in op de baas om hem/haar bewust te maken van wat ze verwezenlijken.

Opvallend zijn vooral de eerder lage scores voor mobiliteitsgeoriënteerd gedrag. De overgrote meerderheid speelt niet proactief in op de mogelijkheid van externe mobiliteit (bijvoorbeeld jobverlies). Slechts 15,3% plant van werkgever te veranderen indien het eigen loopbaandoel onvoldoende benaderd wordt. Slechts 10,6% ziet de huidige job als een aanloop naar een externe loopbaan. En slechts 12,4% mikt bewust op activiteiten die de waarde van het CV kunnen verhogen. Ook voor de 'praktische zaken' liggen de scores eerder aan de lage kant. Eén op vier werknemers zegt het CV up-to-date te houden en regelmatig externe jobadvertenties te bekijken. Slechts 15% zoekt buiten de organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties.

We kunnen besluiten dat de doorsnee Vlaamse werknemer niet echt uitblinkt in individueel loopbaanmanagement. Hij/zij is in elk geval meer begaan met de organisatie van de huidige job dan met de zorg voor de toekomstige loopbaan, die zich eventueel afspeelt bij een andere werkgever.

### 3. Iedereen inzetbaar?

De globale scores voor ICM liggen niet bijster hoog. Maar achter globale cijfers kunnen grote verschillen schuil gaan. We brengen ze in wat volgt in kaart. We spitsen ons daarbij toe op, onder meer, verschillen tussen functieklassen, arbeidsmarktposities, loopbaantypes en persoonlijkheidsprofielen. Al de hierna volgende analyses zijn gebaseerd op de data uit het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005).<sup>1</sup>

#### 3.1 De actieve professional

We starten met de relatie tussen ICM en functieniveau. We maken daarbij een onderscheid tussen ongeschoolde arbeider, geschoolde arbeiders, administratieve en uitvoerende bedienden, zorg- en onderwijsfuncties, professionele medewerkers, kader- en directieleden. Deze laatste categorie hanteren we als referentiegroep in de analyse.

---

<sup>1</sup> In elk van deze analyses controleren we voor een aantal relevante biografische kenmerken (geslacht, leeftijd), functiekenmerken (functieniveau, contracttype) en organisatiekenmerken (grootte en sector). Exploratieve analyses hebben immers aangetoond dat de intensiteit in ICM op deze variabelen nogal sterke verschillen kan vertonen.

**Tabel 3.** ICM naar functieniveau (gemiddelde score op 10 (*standaarddeviatie*)) en regressieanalyse om de significantie van de verschillen te meten, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
Ongeschoolde arbeider	2,64 (2,09)	4,55 (2,90)	2,04 (2,23)	2,05 (2,11)
Geschoolde arbeider	3,59 (2,35)	5,45 (2,76)	2,20 (2,12)	2,55 (2,18)
Adm./uitvoerende bediende	4,42 (2,14)	5,69 (2,60)	2,36 (2,16)	3,08 (2,36)
Zorg- of onderwijsfunctie	4,33 (2,20)	5,70 (2,54)	2,18 (2,00)	3,54 (2,48)
Professionele medewerker	5,63 (2,33)	6,74 (2,65)	2,85 (2,36)	4,23 (2,42)
Kader- of directielid	5,96 (2,04)	6,62 (2,37)	2,87 (2,14)	4,35 (2,34)
<i>Intercept</i>	5,874 ***	6,396 ***	3,149 ***	4,297 ***
Kader- of directielid (referentie)	-	-	-	-
Ongeschoolde arbeider	-3,335 ***	-2,123 ***	-1,015 **	-2,599 ***
Geschoolde arbeider	-2,427 ***	-1,077 **	-0,676 *	-1,869 ***
Adm./uitvoerende bediende	-1,483 ***	-0,934 **	-0,496 (*)	-1,384 ***
Zorg- of onderwijsfunctie	-1,586 ***	-0,950 *	-0,473 (*)	-0,915 *
Professionele medewerker	-0,479	0,129	-0,195	0,129
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Functieniveau	0,155	0,050	0,013	0,083
Controlevariabelen <sup>1</sup>	0,031	0,089	0,090	n.s.

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contract, organisatiegrootte en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

De analyse wijst uit dat vooral hogere functieniveaus zich ook beduidend meer toeleggen op ICM. Dat geldt voor alle dimensies van ICM, al worden met name voor netwerking (intern gericht) en praktische zaken (extern gericht) grote verschillen opgetekend tussen kader- en directieleden en professionele medewerkers enerzijds, ongeschoolde en geschoolde arbeiders anderzijds. De geringe externe gerichtheid van de lagere functieniveaus is in die zin verontrustend dat het vooral deze functieniveaus zijn die het bij herstructurerings sorieso al moeilijker hebben om heringeschakeld te worden.

Sommige van de opgetekende verschillen kunnen gerelateerd worden aan verschillen in functiekenmerken. Zo zal het niet echt verbazen dat hogere functieniveaus hoger scoren op netwerking. De uitbouw van netwerken is immers vaak een essentieel onderdeel van het takenpakket in deze functies. Ook de hogere score op 'aandacht trekken' is deels door functiekenmerken te vertalen. Functies van professionele medewerkers of kaderleden zijn minder gestandaardiseerd en daardoor moeilijker onderling te vergelijken. De geringere zichtbaarheid en meetbaarheid maken dat men zich in dit type functies vaak meer 'zichtbaar moet maken'.

Ten tweede kunnen verschillen in mobiliteitspatronen een verklaring bieden. Analyses van Tielens en Booghmans (2004) geven aan dat professionele medewerkers en kaderleden het meest jobmobiel zijn. Wie meer mobiel is of wil zijn, werkt

vermoedelijk ook meer aan het ICM. De extern gerichte ICM-activiteiten, gegroepeerd onder de noemers 'praktische zaken' en 'mobiliteitsgeoriënteerd gedrag', worden precies geïnitieerd met het oog op (verwachte) externe mobiliteit.

Een derde verklaring is te vinden in de mate waarin organisaties de diverse categorieën werknemers laten participeren in hun initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement. Organisaties richten hun loopbaanmanagement bij voorrang op hogere kaders en professionals (Baruch, 2004; Gutteridge & Otte, 1983). We weten tevens dat als organisaties loopbanen van hun medewerkers actief ondersteunen (organizational career management of OCM), dit vaak een stimulans is voor de betrokken medewerkers om ook zelf meer initiatief te nemen en proactief met de loopbaan bezig te zijn (ICM) (Kidd et al., 2003; Sturges et al., 2003). Een hogere score op ICM kan dus mede in de hand gewerkt worden door een meer kansrijk OCM. We komen hier later op terug, omdat deze relatie het belang van gedeelde verantwoordelijkheid (werknemer-werkgever) onderlijnt.

### **3.2 Kansencreërende kansengroepen?**

Individual career management is een middel om de employability te versterken, zo stelden we eerder. Het lijkt dan ook vooral van belang dat de huidige kansengroepen 'geactiveerd' worden tot een meer proactief individueel loopbaanmanagement: kortgeschoolden die zelf meer oog leren hebben voor wat de opleidingsmarkt hen te bieden heeft, vrouwen die ongetwijfeld evenwaardige prestaties meer in de aandacht leren brengen, jongeren die hun gebrek aan ervaring leren compenseren door gericht met sociale netwerken om te gaan, ouderen die ondanks hun gezegende leeftijd werk blijven maken van CV en actief de vacaturemarkt in de gaten houden, enz. Dat het arbeidsmarktbeleid veel oog moet hebben voor de versterking van ICM bij deze groepen, lijdt geen twijfel. Vraag is echter hoe ver ze momenteel staan. In volgende tabel vergelijken we vrouwen met mannen, kortgeschoolden met hogeschoolden, ouderen en jongeren met de groep die zich in het spitsuur van de loopbaan bevindt.

**Tabel 4.** ICM bij kansengroepen (gemiddelde score op 10 (*standaarddeviatie*)), regressieanalyse om de significantie van de verschillen te meten, gecontroleerd voor organisatiegrootte (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
Man	4,35 (2,48)	5,70 (2,69)	2,39 (2,20)	3,12 (2,48)
Vrouw	4,06 (2,27)	5,62 (2,76)	2,29 (2,15)	3,04 (2,32)
20 – 29 jaar	4,70 (2,17)	5,88 (2,52)	3,25 (2,18)	3,90 (2,33)
30 – 44 jaar	4,17 (2,44)	5,53 (2,78)	2,17 (2,19)	3,05 (2,43)
45 – 64 jaar	3,90 (2,40)	5,68 (2,80)	1,89 (1,94)	2,52 (2,25)
Kortgeschoold	3,46 (2,45)	5,43 (2,88)	2,16 (2,28)	2,23 (2,16)
Middengeschoold	4,06 (2,31)	5,48 (2,70)	2,19 (2,08)	2,90 (2,29)
Hooggeschoold	4,93 (2,21)	6,01 (2,60)	2,62 (2,16)	3,90 (2,44)
<i>Intercept</i>	3,562 ***	5,324 ***	1,930 ***	2,149 ***
Man (referentie)	-	-	-	-
Vrouw	-0,454 **	-0,140	-0,229 (*)	-0,353 *
20-29 jaar	0,516 **	0,350	1,080 ***	0,799 ***
30-44 jaar (referentie)	-	-	-	-
45-64 jaar	-0,186	0,221	-0,260	-0,395 *
Kortgeschoold (referentie)	-	-	-	-
Middengeschoold	0,614 **	0,088	-0,083	0,575 **
Hooggeschoold	1,507 ***	0,667 **	0,429 *	1,657 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Kansengroep	0,080	0,014	0,068	0,117
Controlevariabele <sup>1</sup>	0,009	n.s.	0,022	0,011

<sup>1</sup> Controlevariabele: organisatiegrootte.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

*Vrouwen* onderscheiden zich van mannen. Dat wisten we al. Uit deze gegevens blijkt echter dat dit niet altijd 'ten voordele' is. Vrouwen scoren immers significant lager op sociale netwerking en op extern georiënteerde praktische zaken. Meer bepaald voor de 'praktische zaken' kan de verklaring deels gezocht worden in verschillen in tijdsverdeling en prioriteiten. Vrouwen opteren er vaker voor hun werk te combineren met gezinstaken (Singh, Greenhaus & Parasuraman, 2002). Dit kan leiden tot een neerwaartse aanpassing van de loopbaanverwachtingen, maar ook tot een geringere tijdsinvestering in die veelal buiten de werkuren te plannen 'praktische zaken'. Maar ook hier spelen meerdere factoren mee. Er zijn enerzijds de typisch economische redeneerlijnen die stellen dat loopbaaninspanningen minder 'renderen' voor vrouwen gezien de meer frequente loopbaanonderbrekingen (Blau, Ferber & Winkler, 1998). Er zijn anderzijds de soms al even stereotype segmentatietheorieën die vooral wijzen op de demotiverende werking van glazen plafonds.



*Jongeren* onderscheiden zich vooral door hun hoge hogere score op extern georiënteerd loopbaanmanagement (praktische zaken en mobiliteitsgeoriënteerd gedrag). Die sterkere externe gerichtheid ligt in het verlengde van wat mobiliteitscijfers ons leren. De eerste jaren na de transitie van onderwijs naar arbeidsmarkt zijn vaak een fase van 'trial and error' met soms erg frequente jobwissels. 'Stepping stone'-theorieën (zie onder andere Sicherman & Galor, 1990) wijzen er bovendien op dat als jongeren in een job beginnen waarin hun kwalificaties onderbenut worden, zij steeds verder op zoek gaan naar andere jobs waarin zij hun kwalificaties meer te gelde kunnen maken. Ook dit kan mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en 'praktische' inspanningen zoals het up-to-date houden van het CV versterken. De verschillen aan het andere uiteinde van het spectrum zijn veel kleiner. De cijfers leren ons dat oudere werknemers zich niet minder dan de midden categorie toeleggen op intern gericht ICM, ook niet minder rekening houden met een eventuele externe loopbaan, maar wel lager scoren op 'praktische zaken' (volgen van opleiding, actueel houden van CV, enz.). We brengen wel even in herinnering dat mobiliteitsgeoriënteerd gedrag sowieso relatief laag scoort in de populatie van Vlaamse werknemers (cf. supra).

Kijken we ten slotte nog even naar de *kortgeschoolden*. Het opleidingsniveau op zich is niet meer dan een zuiver formeel en statisch gegeven. Het is niet zo dat een laag opleidingsniveau per definitie leidt tot een onomkeerbaar zwakke arbeidsmarktpositie (zie bijvoorbeeld De Beer, 2001). Wat niet wegneemt dat tal van statistieken ons leren dat kortgeschoolden minder makkelijk werk vinden, oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid, ook minder participeren in opleiding (Steunpunt WAV, 2005). Geheel in lijn met deze bevindingen, leren we uit onze analyses dat kortgeschoolden gemiddeld relatief zwak scoren op individueel 'activerend' loopbaanmanagement. Ze scoren minder hoog dan hooggeschoolden op alle ICM-dimensies en ook minder hoog dan middengeschoolden op netwerking en praktische zaken. Hun gemiddeld lagere scores op extern gericht loopbaanmanagement is mogelijk te verklaren door zelfselectie. De verklaring luidt dan dat ze minder initiatief nemen om hun externe inzetbaarheid te vergroten omdat ze er van overtuigd zijn dat ze extern weinig kans maken. Wat de omkeerbaarheid van hun zwakkere arbeidsmarktpositie vanzelfsprekend niet ten goede komt. Het gaat om een groep werknemers die zijn positie zou kunnen verbeteren door de loopbaan meer actief te sturen, maar daar om tal van redenen niet of nauwelijks toe komt.

### 3.3 Een kwestie van persoonlijkheid?

Persoonlijkheid heeft een belangrijke invloed op de wijze waarop mensen hun omgeving percipiëren. Die perceptie beïnvloedt de richting die mensen uitwillen in hun leven. Ze heeft ook een invloed op de mate waarin mensen initiatief kunnen en willen nemen. Hier leggen we de relatie met de mate waarin mensen hun loopbaan in handen nemen. We bekijken enkele deeldimensies van het 'Big Five'-

persoonlijkheidsprofiel, waarvan we vermoeden dat ze een invloed hebben op ICM. De vijf hoofddimensies (Big Five) die een normale persoonlijkheid typeren zijn: neuroticisme (bijvoorbeeld angstig, depressief, emotioneel, nerveus zijn), extravertie (bijvoorbeeld sociaal en assertief zijn), aangenaamheid (bijvoorbeeld empathisch, graag onder de mensen zijn), consciëntieusheid (bijvoorbeeld onafhankelijk, betrouwbaar, gedisciplineerd zijn) en openheid (bijvoorbeeld veel fantasie hebben, creatief en ruim denken) (zie Barrick & Mount, 1991).

Mc Crae en Costa (1985) onderscheiden in elke dimensie meerdere persoonlijkheidsfacetten. Binnen de dimensie 'consciëntieusheid' gaat het bijvoorbeeld om doelmatigheid, ordelijkheid, betrouwbaarheid, ambitie, zelfdiscipline en bedachtzaamheid. Paunonen en Ashton (2001) stellen dat die facetten onderling sterk correleren en dat ze niet perfect correleren met de onderliggende dimensie. De facetten hebben met andere woorden een bepaalde specificiteit. Om te voorkomen dat die specificiteit in analyses verloren gaat, pleiten ze ervoor om de facetten te meten in plaats van de dimensies. In de volgende analyses hebben we zes facetten weerhouden die een invloed kunnen hebben op de bereidheid om te investeren in de eigen loopbaan (zie Verbruggen et al., 2005), namelijk angst en kwetsbaarheid (neuroticisme), doelmatigheid, ambitie en zelfdiscipline (consciëntieusheid) en openheid voor verandering (openheid). Ieder facet werd gemeten aan de hand van acht items met vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet akkoord; 5 = helemaal akkoord) (zie Hoekstra, Ormel & de Fruyt, 2003). Het resultaat werd met behulp van een normtabel omgezet naar een score tussen één en negen. De volgende tabel geeft enkele voorbeelditems. Voor de volledige lijst verwijzen we naar Verbruggen et al. (2005).

**Tabel 5.** Voorbeelditems die gebruikt werden om persoonlijkheidsfacetten te meten

Persoonlijkheidsfacet	Items die persoonlijkheidsfacetten meten
Angst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik maak me vaak zorgen over dingen die mis zouden kunnen gaan</li> <li>▪ Ik voel me vaak gespannen en zenuwachtig</li> </ul>
Kwetsbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik voel me vaak hulpeloos en dan wil ik dan een ander mijn problemen oplost</li> <li>▪ Wanneer ik onder grote spanning sta, heb ik het gevoel dat ik er onder door ga</li> </ul>
Doelmatigheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik heb de meeste zaken in mijn leven vrij goed onder controle</li> <li>▪ Ik ben efficiënt en doelmatig in mijn werk</li> </ul>
Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik heb duidelijke doelen voor ogen en werk daar op een systematische manier naartoe</li> </ul>
Zelfdiscipline	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik streef ernaar alles wat in mijn mogelijkheden ligt te bereiken</li> <li>▪ Ik kan mezelf vrij goed oppeppen om dingen op tijd af te krijgen</li> <li>▪ Ik verknoei veel tijd vooraleer ik echt aan het werk ga</li> </ul>
Openheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik heb tamelijk vaste gewoontes</li> <li>▪ Ik vind het interessant om met nieuwe hobby's te beginnen</li> </ul>

De volgende tabel geeft inzicht in het verband tussen ICM-praktijken en persoonlijkheid. We controleren hier naast geslacht, leeftijd, organisatiegrootte en sector ook voor het functieniveau omdat duidelijk geworden is dat dit sterk samenhangt met verschillende ICM-dimensies.

**Tabel 6.** Persoonlijkheidskenmerken in relatie met ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	-0,511	2,286 *	-0,321	0,693
Ambitie	0,692 ***	0,645 ***	0,399 ***	0,603 ***
Doelmatigheid	0,027	0,451 ***	0,018	-0,074
Zelfdiscipline	-0,258 **	-0,382 ***	-0,538 ***	-0,394 ***
Openheid voor verandering	0,184 **	-0,499	0,194 **	0,298 ***
Angst	0,024	0,055	0,043	0,088
Kwetsbaarheid	-0,064	-0,167	-0,034	-0,017
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Persoonlijkheid	0,227	0,186	0,111	0,174
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,099)	(0,033)	(0,075)	(0,102)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contract, functieniveau, organisatiegrootte en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

Persoonlijkheid verklaart behoorlijk wat van de variantie in sommige ICM-dimensies, meer bepaald in 'netwerking' en 'aandacht trekken' en 'praktische zaken'.

We zien dat werknemers die hoger scoren op ambitie ook significant hoger scoren op alle ICM-dimensies. Dit ligt in lijn met de bevindingen van ander onderzoek (Guthrie, Coate & Schwoerer, 1998). Bijkomende analyses leren ons dat het meer uitgesproken mobiliteitsgeoriënteerd gedrag van ambitieuze werknemers zijn verklaring vindt in hun specifieke loopbaanaspiraties. Ze hebben een duidelijk verticaal loopbaandoel voor ogen en zijn bereid de organisatie te verlaten als ze dat doel intern niet kunnen bereiken.

Opvallend is verder dat werknemers die hoog scoren op zelfdiscipline duidelijk lager scoren op de ICM-dimensies. Barrick en Mount (1991) toonden aan dat werknemers die hoog scoren op zelfdiscipline ook beter presteren in de job. In hun verklaring voor deze relatie wijzen ze er op dat werknemers met een hoge zelfdiscipline, meer dan anderen, hard werken, van structuur houden, maar ook weinig werk mee naar huis nemen, weinig opleiding volgen, niet hogerop willen. Deze werknemers zetten alles op alles om goed te doen wat ze doen, maar willen niet veranderen. Ze zijn de 'sitting ducks' in de organisatie: werknemers die heel hard werken in de job die ze doen, maar moeilijk te mobiliseren zijn om iets nieuws te

leren of andere taken op zich te nemen. En daardoor bij de eerstvolgende herstructurering mogelijk toch het gelag betalen.

Voorts leren we dat werknemers die open staan voor veranderingen meer dan andere werknemers extern gerichte initiatieven ondernemen. Barrick en Mount (1991) kwamen tot een soortgelijke bevinding, maar dan gerelateerd met 'training proficiency'. Een aantal aspecten van 'training proficiency' zijn echter sterk gelijkend op wat wij begrijpen onder 'praktische zaken'. Het gaat bijvoorbeeld om het volgen van opleiding, buiten de werkuren vakgerelateerde literatuur doornemen, enz. Een verklaring is te vinden in de omschrijving van dit persoonlijkheidskenmerk. Werknemers die open staan voor verandering zijn nieuwsgierig, open van geest, intelligent en hebben een positieve attitude ten opzichte van leerrijke ervaringen (Barrick & Mount, 1991). Bijkomende analyses leren ons dat de verklaring deels ook te vinden is in het feit dat werknemers die openstaan voor veranderingen ook veranderingen in hun loopbaan najagen.

We kunnen globaal concluderen dat persoonlijkheidskenmerken een belangrijke invloed hebben op de mate waarin werknemers zelf initiatief nemen in hun loopbaan. De vaststelling dat activerend loopbaanmanagement vooral een zaak is van op zich al erg geactiveerde persoonlijkheden met een grote mate van openheid voor verandering, relativeert natuurlijk ook de impact die we kunnen realiseren met een sterk activerend arbeidsmarktbeleid. Ook in eerdere studies merkten we al op dat activerende maatregelen zoals een recht op loopbaanbegeleiding vooral de erg proactieve persoonlijkheden verder activeren. Toch moeten we oppassen voor een soort defaitistisch determinisme. Ook al is de invloed sterk, toch leren de analyses dat persoonlijkheid maar een deel van de variantie in ICM verklaart. Het gaat dus, gelukkig, om probabilistische en niet om deterministische relaties.

### 3.4 Enkel voor mensen die vooruit willen?

Er zijn zoveel loopbanen als er mensen zijn. Alles hangt af van de richting die men uitwil met die loopbaan. Elk individu heeft andere waarden en normen en legt andere accenten. De ene kijkt met een zelfvoldaan gevoel terug op een blitzcarrière. De andere zal een zucht van verlichting slaken als hij eindelijk wat erkenning krijgt voor zoveel jaren trouwe dienst. In wat volgt leggen we de relatie tussen verschillen in loopbaanaspiratie en de mate waarin men initiatief neemt op het vlak van loopbaanmanagement.

We hanteren de loopbaanankers van Schein (1996) om de loopbaanaspiraties te meten. Schein stelt dat ieder mens een aantal waarden en motieven heeft die hij niet wil opgeven wanneer keuzes in de loopbaan moeten worden gemaakt. Die waarden en normen hebben een belangrijke richtinggevende en stabiliserende functie. Ook al streeft men verschillende waarden en normen na in de loopbaan, veelal is er slechts één waarde die men echt niet wil opgeven. Deze centrale waarden zijn de *ankers* van de loopbaan. We geven een overzicht van de ankers in volgende tabel.

**Tabel 7.** Omschrijving van de loopbaanankers van Schein (1996), met voorbeelditems

Loopbaananker	Omschrijving
Algemeen management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik algemeen manager in een organisatie word</li> <li>▪ Ik zou mijn organisatie eerder verlaten dan een job te aanvaarden die mijn carrière als manager in het gedrang zou brengen</li> </ul>
Zekerheid en stabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik vind zekerheid en stabiliteit belangrijker dan vrijheid en zelfstandigheid</li> <li>▪ Ik zoek een baan in een organisatie die mij een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft</li> </ul>
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik ben altijd op zoek naar ideeën waardoor ik mijn eigen bedrijf zou kunnen beginnen</li> <li>▪ Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik iets heb kunnen opbouwen dat volledig het resultaat is van mijn eigen ideeën en inspanningen</li> </ul>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik volledige zelfstandigheid en vrijheid verwerf</li> <li>▪ Een taak op mijn eigen manier doen, los van regels en beperkingen vind ik belangrijker dan zekerheid</li> </ul>
Levensstijl	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik droom van een loopbaan waarin ik mijn persoonlijke, gezins- en arbeidsbehoeften kan verenigen</li> <li>▪ Ik heb altijd gezocht naar werk dat zo min mogelijk invloed heeft op mijn persoonlijke of gezinszaken</li> </ul>
Geografische zekerheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik blijf liever in mijn huidige streek wonen dan te verhuizen ten gevolge van een promotie of een nieuwe opdracht elders</li> <li>▪ Ik verkies te werken voor een organisatie die me toelaat binnen mijn eigen streek te blijven wonen</li> </ul>

De volgende tabel toont in welke mate loopbaanaspiraties bepalen of individuen zich toeleggen op ICM.

**Tabel 8.** Loopbaanaspiraties in relatie met ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie per loopbaanaspiratie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	0,745	1,282 *	0,145 **	0,952 *
Algemeen management	0,238 ***	0,024	0,130 ***	0,160 ***
Zelfstandigheid – autonomie	0,146 ***	0,338 ***	0,073 (*)	0,009
Zekerheid – stabiliteit	0,172 ***	0,231 ***	-0,062	0,014
Ondernemerschap	0,134 **	0,028	0,269 ***	0,257 ***
Levensstijl	-0,098 *	-0,006	0,085 *	0,025
Geografische zekerheid	-0,080 **	-0,076	-0,133 ***	-0,109 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Loopbaanaspiraties	0,233	0,110	0,254	0,216
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,095)	(0,039)	(0,038)	(0,074)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contract, functieniveau, organisatiegrootte en sector.  
(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

De loopbaanaspiraties verklaren een behoorlijk deel van de variantie in de extern gerichte ICM-initiatieven en in 'netwerking'.

Het sterk positieve verband tussen de verschillende ICM-dimensies en de oriëntatie op *algemeen management* bevestigt eerdere resultaten van Van Dam (2004). Zij merkt op dat werknemers die hoog scoren op het anker van algemeen management, meer bereid zijn om aan de eigen employability te werken. Het zijn dan ook werknemers die veelal ook hoog scoren op ambitie (cf. supra) en hogerop willen geraken.

Werknemers die *zelfstandigheid en autonomie* nastreven, nemen meer intern gerichte ICM-initiatieven. Werknemers die autonomie najagen willen hun werk zoveel mogelijk in eigen handen nemen (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 2001).

De werknemers die *zekerheid en stabiliteit* najagen, scoren hoger dan andere werknemers op intern gerichte ICM-initiatieven. Zij willen vooral werkzekerheid en zijn bereid zich daarvoor volledig te confirmeren aan de organisatie (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 2001).

Het positieve verband tussen *ondernemerschap* en de extern gerichte ICM-dimensies kan verklaard worden uit de persoonlijkheidskenmerken die samengaan met dit loopbaananker. Nordvik (1996) heeft aangetoond dat werknemers die ondernemerschap najagen in hun loopbaan hoog scoren op 'intuition', een kenmerk waarvan Mc Crae en Costa (1985) aantoonden dat het overeenkomt met 'openheid voor verandering'. Eerder toonden we al aan dat werknemers die open staan voor verandering meer netwerken en meer extern gericht ICM-initiatief nemen. Verder kunnen we vermoeden dat op ondernemerschap gerichte werknemers iets nieuws willen bereiken dat het resultaat is van eigen inspanningen.

Daartoe nemen ze ook zélf initiatief en trekken ze hun loopbaan open over organisatiegrenzen heen.

We vinden een negatief verband tussen *geografische zekerheid* en de extern gerichte ICM-dimensies. Ook Van Dam (2004) stelde vast dat werknemers die geografische zekerheid najagen minder bereid zijn om aan hun employability te werken. Ze willen dan ook vasthouden aan de huidige werkgever. Dat ze bij het management van hun loopbaan veel minder dan anderen rekening houden met een eventuele externe baan, wordt vooral ingegeven door de gehechtheid aan één geografische plaats. Ook hier kan persoonlijkheid een verklaring bieden. Nordvik (1996) vond immers dat werknemers die willen vasthouden aan hun geografische setting, minder open staan voor verandering. Bijkomende analyses bevestigen dat het gebrek aan openheid voor verandering deels verklaart waarom deze werknemers minder initiatief nemen in hun loopbaan.

### 3.5 ICM als tegengif

De meest recente statistieken van het Steunpunt WAV (2004) tonen aan dat 7,5% van de Vlaamse werknemers werkt met een tijdelijk contract. In 1994 was dit slechts 4,7%. De Witte et al. (2002) toonden aan dat ongeveer 70% van degenen die met een contract van bepaalde duur werken, dat doen omdat ze geen baan kunnen vinden met een contract van onbepaalde duur. De andere 30% werkt vrijwillig in tijdelijke arbeid, bijvoorbeeld om werk en privé te kunnen combineren of omdat ze kiezen voor een beroep (bijvoorbeeld universitair wetenschappelijk medewerker) waarvoor contracten van bepaalde duur gangbaar zijn.

Ook al is een groot aandeel van de tijdelijke arbeid onvrijwillig, toch kan de met deze tewerkstelling gepaard gaande onzekerheid deels gecompenseerd worden door intensieve inspanningen om de inzetbaarheid te behouden of te vergroten (Forrier, 2003). Ook al is de huidige tewerkstelling tijdelijk, gerichte investeringen in extern gericht ICM kunnen de kans op een vlotte doorstroom naar een nieuwe baan vermoedelijk vergroten. Lifetime employability als tegengif voor het verlies aan lifetime employment. In volgende analyse zoeken we uit of werknemers met een contract bepaalde duur inderdaad meer in ICM investeren.

**Tabel 9.** Contractvorm in relatie met ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	2,539 ***	4,271 ***	2,134 ***	1,698 ***
Vast contract (referentie)	-	-	-	-
Tijdelijk contract	0,268	-0,058	0,609 **	1,158 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Tijdelijk contract	n.s.	n.s.	0,007	0,021
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,185)	(0,067)	(0,095)	(0,152)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, functieniveau, organisatiegrootte en sector.  
 (\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

De tabel leert dat werknemers met een contract van bepaalde duur vooral hoger scoren op mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en praktische zaken. Dit lijkt logisch gezien deze werknemers niet zeker zijn van blijvende tewerkstelling bij hun huidige werkgever. Ze houden daarom bij het sturen en managen van hun loopbaan meer rekening met de mogelijkheid dat de verdere loopbaan zich bij een andere werkgever zal voltrekken. Tegen die achtergrond is het verschil met de werknemers met een 'vaste aanstelling' eigenlijk onrustbarend klein, vooral voor mobiliteitsgeoriënteerd gedrag. In wat volgt zoeken we uit of deze conclusie ook opgaat voor werknemers die met andere aan onzekerheid gerelateerde loopbaandiscrepanties geconfronteerd worden.

Loopbanen kunnen door tal van transities gekenmerkt worden: van werk naar werkloosheid, van de ene werkgever naar de andere, van werk naar tijd voor het gezin of opleiding, van werk naar pensioen, maar ook functieverandering. En omgekeerd. Die transities worden vaak geïnitieerd door een positieve of een negatieve schok. In een aantal gevallen ligt die schok bij de werknemer zelf. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer een werknemer beslist om tijd vrij te nemen voor opleiding of voor zijn gezin. In andere gevallen ligt de oorzaak elders. Denk aan reorganisaties, afslankingen, conflicten met collega's. Sommige transities zullen dus door werknemers gewenst zijn, andere helemaal niet. Bovendien willen sommige werknemers een transitie maken, maar zien ze tal van drempels om ze te realiseren; en willen andere werknemers helemaal geen transitie maken, terwijl ze vrezend er wél toe gedwongen te worden. In beide gevallen spreken we van loopbaandiscrepanties. In volgende tabel zoeken we uit in welke mate werknemers die zulke discrepantie verwachten tussen hun loopbaanwensen en hun loopbaankansen in de komende vijf jaar, meer of minder actief inspelen op hun loopbaan. De transities die in rekening gebracht worden zijn verandering van werkgever, loopbaanonderbreking, pensioen en werkloosheid.



**Tabel 10a.** Discrepantie tussen wens van transitie en kans tot transitie in relatie met ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteits-georiënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	2,342 ***	4,229 ***	1,841 ***	1,414 ***
Wil een transitie, maar denkt geen te kunnen maken in de komende 5 jaar	0,606 ***	0,128	0,899 ***	0,849 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Wil een transitie, maar denkt geen te kunnen maken in de komende 5 jaar	0,016	n.s.	0,054	0,030
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,186)	(0,066)	(0,089)	(0,173)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, functieniveau, contract, organisatiegrootte en sector.  
(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

**Tabel 10b.** Discrepantie tussen wens om te blijven en kans tot transitie in relatie met ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteits-georiënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	2,510 ***	4,228 ***	2,067 ***	1,619 ***
Wil geen transitie, maar denkt één te moeten ondergaan in de komende 5 jaar	0,525 *	0,776 **	1,185 ***	1,423 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Wil geen transitie, maar denkt een te moeten ondergaan in de komende 5 jaar	0,005	0,008	0,055	0,034
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,186)	(0,066)	(0,077)	(0,173)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, functieniveau, contract, organisatiegrootte en sector.  
(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

De tabellen suggereren dat werknemers niet bij de pakken blijven zitten als ze tegen hun wil met een transitie denken geconfronteerd te worden of een gewenste transitie niet denken te kunnen realiseren. King (2004) interpreteert dit type resultaten vertrekend van de reactietheorie. Deze theorie stelt dat individuen controle willen krijgen als ze controle dreigen te verliezen over aspecten die voor hen belangrijk zijn. Welke aspecten belangrijk zijn, wordt bepaald door onderliggende ideeën die mensen over zichzelf hebben, hun levensagenda. Ze veronderstelt dat

mensen een bepaald doel najagen in hun loopbaan (cf. loopbaanankers). Als mensen ervaren dat het bereiken van die doelen bedreigd wordt, zullen ze initiatief nemen om terug controle te krijgen over hun loopbaan(doelen).

Deze interpretatie gaat ook op voor een volgend verband dat we bekijken, namelijk dat tussen de werk/gezinbalans en ICM. Werk en gezin kunnen in twee richtingen interfereren. Werknemers die hun verantwoordelijkheden in het gezin opnemen, kunnen problemen ervaren om hun werk optimaal te plannen en uit te voeren. En werknemers die veel tijd aan hun werk besteden kunnen minder investeren in hun gezin. In een samenleving waar een combinatie tussen beide sferen steeds meer de norm wordt, kan dit als een probleem ervaren worden. In wat volgt onderzoeken we of werknemers die problemen ervaren met de afstemming tussen gezin en werk, meer of minder individueel initiatief nemen in hun loopbaan. Daarbij maken we een onderscheid tussen werknemers die problemen ervaren met de interferentie van hun verantwoordelijkheden voor het gezin in hun werk en werknemers die problemen ervaren met de interferentie van hun verantwoordelijkheden voor hun werk in hun gezin. We verduidelijken eerst hoe deze vormen van interferentie gemeten zijn (steeds op een vijfpuntenschaal gaande van 'helemaal niet akkoord' tot 'helemaal akkoord').

**Tabel 11.** Items die interferentie van werk in gezin en interferentie van gezin in werk meten

Interferentie	Items
Interferentie van werk in gezin	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na het werk kom ik te moe thuis om de dingen te doen die ik zou willen doen</li> <li>▪ Ik heb op mijn werk zoveel te doen dat ik minder tijd overhoud voor mijn persoonlijke interesses</li> <li>▪ Mijn gezin en/of vrienden vinden dat ik thuis teveel met mijn werk bezig ben</li> <li>▪ Mijn werk neemt tijd in beslag die ik graag zou willen doorbrengen met mijn gezin en/of vrienden</li> </ul>
Interferentie van gezin in werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Op het werk ben ik vaak te moe omwille van de dingen die ik thuis moet doen</li> <li>▪ Mijn privé-leven vraagt zoveel van me dat het mijn werk negatief beïnvloedt</li> <li>▪ Mijn baas en collega's vinden dat ik op het werk te veel met mijn privé-leven bezig ben</li> <li>▪ Mijn privé-leven neemt tijd in beslag die ik graag zou willen besteden aan mijn werk</li> </ul>

De volgende tabel geeft het verband weer tussen de mate waarin werknemers een probleem ervaren om hun werk en hun gezin te combineren en de mate waarin ze zelf hun loopbaan managen. Voor de analyses hebben we de scores veranderd in scores van nul tot tien.

**Tabel 12a.** Interferentie van gezin in werk en ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	2,333 ***	4,185 ***	1,735 ***	1,382 ***
Interferentie van gezin in werk	0,181 ***	0,078	0,350 ***	0,274 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Interferentie van gezin in werk	0,013	n.s.	0,060	0,028
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,186)	(0,066)	(0,099)	(0,173)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, functieniveau, contract, organisatiegrootte en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

**Tabel 12b.** Interferentie van werk in gezin en ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
<i>Intercept</i>	2,252 ***	4,064 ***	1,598 ***	1,187 ***
Interferentie van werk in gezin	0,101 **	0,073 (*)	0,189 ***	0,178 ***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Interferentie van werk in gezin	0,009	0,004	0,037	0,028
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,185)	(0,065)	(0,101)	(0,169)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, functieniveau, contract, organisatiegrootte en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant verschillend van nul.

Er is een positief verband tussen moeilijkheden om verantwoordelijkheden in het gezin met arbeid te combineren en ICM. Mogelijk speelt de lagere loopbaantevredenheid van werknemers die afstemmingsproblemen ervaren hier een rol. Martins, Eddleston en Veiga (2002) hebben aangetoond dat er een negatief verband is tussen de mate waarin werknemers problemen ervaren met de interferentie van hun werk in hun gezin en de loopbaantevredenheid. Eerder is duidelijk geworden dat werknemers die minder tevreden zijn met hun loopbaan, meer geneigd zijn om initiatief te nemen om hun loopbaan extern te oriënteren. Bijkomende analyses leren echter dat een lagere loopbaantevredenheid geen sluitende verklaring biedt.

Het positieve verband tussen netwerking en de ervaring van afstemmingsproblemen indiceert dat werknemers steun en advies zoeken bij hun collega's. Stephens en Sommers (1995) stellen immers dat relaties met werknemers een socio-economische ondersteuning kunnen bieden voor het probleem van interferentie van het gezin in het werk of omgekeerd. Een verklaring voor het positieve ver-

band tussen interferentieproblemen en extern gericht ICM is te vinden bij Valcour en Tolbert (2003). Zij stellen in hun onderzoek dat werknemers (meestal vrouwen) die hun verantwoordelijkheden in het gezin prioriteit geven, meer dan anderen geneigd zijn om hun loopbaan extern open te trekken. Wat ze uiteindelijk zoeken is een job met meer combinatiemogelijkheden.

#### 4. Conclusies

De inspanningen van de gemiddelde Vlaamse werknemer op het vlak van ICM zijn eerder bescheiden. Individueel loopbaanmanagement is overigens hoofdzakelijk intern gericht, met andere woorden vooral gericht op versterking van de inzetbaarheid op de interne arbeidsmarkt. Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en praktische inspanningen die voorbereiden op externe mobiliteit krijgen van de doorsnee werknemer weinig aandacht.

Bovendien werd duidelijk gemaakt dat er binnen de werknemerspopulatie grote verschillen opgetekend kunnen worden. Lang niet iedereen is even proactief op het management van de eigen loopbaan gericht. We merken op dit vlak veel meer alertheid bij hoger opgeleiden, op hogere functieniveaus en in de aanloopjaren van de loopbaan. Verder zien we ook sterke relaties tussen persoonlijkheidstrekken zoals ambitie en openheid voor verandering enerzijds en continue zorg voor de eigen loopbaan anderzijds. De sterkte van de vastgestelde relaties is echter niet van die aard dat ze 'defaitisme' of verlies van geloof in de activeerbaarheid van zwakkere groepen rechtvaardigt.

We moeten trouwens opmerken dat we verschillen in individueel loopbaanmanagement verklaard hebben en geen verschillen in individuele inzetbaarheid. Het is weliswaar zo dat ICM een middel of instrument is om de inzetbaarheid of employability te verruimen. We mogen echter zeker niet concluderen dat elke werknemer die laag scoort op ICM onder een gebrek aan employability zou leiden. Het finale doel van activerend arbeidsmarktbeleid moet de versterking van employability zijn. Meer aandacht bijbrengen voor ICM is daartoe slechts één, weliswaar belangrijk middel. Meer aandacht bijbrengen voor ICM impliceert dat we werknemers leren de kracht van sociale netwerken te gebruiken (netwerking), dat we hen wijzen op het belang van voldoende zichtbaarheid van prestaties en competenties (aandacht trekken), dat we hen aanzetten om de arbeidsmarkt om hen heen te volgen en alert maken voor de vele mogelijkheden voor scholing en vorming (praktische zaken) en dat we hen erop wijzen dat wat nu is misschien niet zo blijft; dat ze met andere woorden een 'mobiliteitsplan' voor worst-case scenario's achter de hand moeten hebben (mobiliteitsgeoriënteerd gedrag).

## ***HOOFDSTUK 2***

### ***AANSTUREN OP EMPLOYABILITY: DE ROL VAN DE WERKGEVER***

#### **1. Inleiding**

We stelden eerder dat investeren in employability een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever is. Van werknemers wordt verwacht dat ze openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om de eigen inzetbaarheid te verruimen. ICM is hier een belangrijke hefboom. De verantwoordelijkheid van werkgevers bestaat erin om werknemers mogelijkheden en instrumenten te bieden die de employability kunnen vergroten en om hen te stimuleren tot eigen initiatief (Bollérot, 2001; Boom & Metselaar, 2001; Diekmeijer, 1998). Deze employability-ondersteunende initiatieven van de werkgever worden veelal aangeduid met de term *organizational career management* of OCM (Orpen, 1994; Sturges, Guest & Mackenzie Davey, 2000). Vanuit het standpunt van de overheid bekeken is dit organizational career management maar succesvol in de mate dat het ook leidt tot meer 'loopbaanbewuste' werknemers, met andere woorden tot een versterking van het individueel loopbaanmanagement. Vooraleer we uitzoeken hoe sterk OCM uitgebouwd is in de doorsnee Vlaamse organisatie en hoe sterk ze inwerkt op ICM, klaren we eerst de status van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding in de context van OCM wat verder uit.

Loopbaanbegeleiding is een proces waarin men via gesprekstechnieken en evaluatietools samen met de deelnemer een antwoord tracht te formuleren op vragen zoals 'wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik, wat is er mogelijk, welke acties kan ik daartoe ondernemen?'. Loopbaanbegeleiding kan opgezet worden door externe en onafhankelijke experts. Organisaties kunnen hun werknemers naar die externe experts toeleiden, maar ze kunnen ook zelf loopbaanbegeleiding opzetten. We stellen overigens vast dat heel wat ondernemingen en organisaties met interesse naar loopbaanbegeleiding kijken. Een beperkt aantal Vlaamse organisaties biedt nu al loopbaanbegeleiding aan de eigen medewerkers aan (Sels & De Winne, 2005), hetzij in de vorm van een binnen de organisatiemuren ontwikkeld initiatief, hetzij in de vorm van een financiering van externe begeleidingstrajecten.

De finaliteit, vooral van de intern ontwikkelde loopbaanbegeleiding, is echter meestal heel anders dan de doelstelling zoals die in het concept van een 'recht op loopbaanbegeleiding' omschreven is. Een recht op externe loopbaanbegeleiding is

een arbeidsmarktinstrument dat tal van doelen kan dienen en in de eerste plaats mikt op meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de levensloopbaan. In een bedrijfscontext echter is loopbaanbegeleiding in de eerste plaats een instrument in het kader van 'human resource development'. Het is een HR-praktijk die vooral bij afstemmingsvraagstukken wordt ingezet, meer bepaald bij de afstemming tussen huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoeften van de organisatie enerzijds en beschikbare competenties, loopbaanwensen en -aspiraties anderzijds. Loopbaanbegeleiding is in een bedrijfscontext met andere woorden in de eerste plaats een personeelsplanningsinstrument, dat in tweede orde ook de balans van het psychologisch contract moet bewaken (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). We gaan in dit hoofdstuk onder meer na in welke mate Vlaamse organisaties loopbaanbegeleiding intern uitbouwen en in welke mate ze werknemers de kans geven om extern loopbaanbegeleiding te volgen, door tijd of geld ervoor vrij te maken.

We willen er echter op wijzen dat loopbaanbegeleiding niet het enige instrument is dat organisaties kunnen aanwenden om de afstemming tussen hun personeelsnoden en de aspiraties van hun werknemers te bereiken. Ze kunnen gebruik maken van een heel scala aan praktijken die samen het loopbaanmanagement of OCM vormgeven. Voorbeelden van andere OCM-praktijken zijn: opleiding aanbieden, functioneringsgesprekken voeren, mentoring uitbouwen, development centres opstarten, succession planning nastreven, enz. Deze en andere vergelijkbare praktijken hebben vaak hetzelfde doel als bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. Ook deze praktijken kunnen een belangrijke ondersteuning bieden voor werknemers om hun loopbaan richting en vorm te geven (al geven ze meestal veeler impliciet antwoord op vragen als 'wie ben ik, wat wil ik, enz.'). Een aantal van deze praktijken kan dus als een goed alternatief voor loopbaangesprekken in de organisatie fungeren. Ze kunnen ook een goede aanvulling vormen op loopbaanbegeleiding.

Loopbaanbegeleiding in organisatiecontext kan, en is idealiter, een onderdeel van een breder loopbaanmanagement. De verschillende OCM-praktijken bouwen op elkaar voort. Loopbaanbegeleiding legt bijvoorbeeld opleidingsnoden en loopbaanwensen bloot, die dan een antwoord kunnen vinden in opleiding in functie van de loopbaan. Bij de personeelsplanning kan de organisatie rekening houden met de uitkomsten van loopbaanbegeleidingsgesprekken. Interne arbeidsmarkten en job posting systemen leggen dan weer de interne loopbaanmogelijkheden bloot. De schets van loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext is dan ook maar volledig als we het ganse plaatje kennen. We willen niet enkel een antwoord formuleren op de vraag of organisaties loopbaanbegeleiding aanbieden, maar ook inzicht verwerven in de aanvullende praktijken en alternatieven voor loopbaanbegeleiding die organisaties aanwenden.

In dit hoofdstuk schatten we de verspreiding van loopbaanbegeleiding en meer volwaardige systemen van OCM in. We maken hiervoor gebruik van de data van

het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005) en het recent afgerond Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005).

## 2. Loopbaanbegeleiding en OCM gemeten

In tegenstelling tot wat de retoriek over de toenemende verantwoordelijkheid van individuen voor hun loopbaan doet vermoeden, veronderstellen we dat loopbaanmanagement aan belang wint in organisaties. Als het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer niet langer eenduidig is, wordt actief werken aan een compromis tussen verwachtingen immers essentieel. Bovendien is het belangrijker dan ooit dat werknemers voortdurend kansen en ondersteuning krijgen om 'bij te blijven' of 'inzetbaar' te blijven. In dit deel van het hoofdstuk gaan we na in welke mate Vlaamse werknemers steun krijgen van hun werkgever bij de uitbouw van hun loopbaan.

In wat volgt bekijken we of loopbaanbegeleiding en OCM gangbaar zijn in Vlaamse organisaties. De data over loopbaanbegeleiding komen uit een werkgeversbevraging, de data over OCM uit een werknemersbevraging. Omdat ze niet echt met elkaar te vergelijken zijn, behandelen we ze apart.

Voor inzichten in de verspreiding van de mate waarin organisaties hun werknemers *loopbaanbegeleiding* aanbieden, baseren we ons op golf 2003 van het PASO-organisatiepanel (Sels & De Winne, 2005). De PASO-data geven een indicatie van het aantal organisaties met meer dan tien werknemers dat zegt een systeem van interne loopbaanbegeleiding te hebben. Loopbaanbegeleiding is omschreven als 'een systeem dat toelaat om maximaal rekening te houden met de wensen en behoeften van de werknemers betreffende de uitbouw van hun loopbaan'. Daarnaast geven de data inzicht in de mate waarin organisaties hun werknemers naar externe loopbaanbegeleiding toeleiden. We kunnen zien welke organisaties hun werknemers geld of tijd geven als zij beroep willen doen op externe loopbaanbegeleiding. De data geven ook informatie over de verdeling van die inspanningen over twee grote werknemersgroepen, namelijk uitvoerend personeel en leidinggevend personeel. De concrete vragen zijn in bijlagen toegevoegd. De volgende tabel geeft een overzicht.

**Tabel 13.** Aantal organisaties met loopbaanbegeleiding

	Aantal	Percentage
Loopbaanbegeleiding intern of extern (n=1 101)	488	44,9
Externe loopbaanbegeleiding (n=1 086)	263	33,7
Interne loopbaanbegeleiding (n=1 097)	255	23,5

Cijfers gewogen naar sector en grootte.

Percentage = percent van het totaal aantal organisaties.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

44,9% van alle organisaties die de vraag rond loopbaanbegeleiding ingevuld hebben, biedt een vorm van loopbaanbegeleiding aan. Externe loopbaanbegeleiding, door tijd vrij te maken voor of door geld ter beschikking te stellen van uitvoerenden en/of leidinggevendenden, komt in 33,7% van de organisaties voor. Iets minder, namelijk 23,5% van de organisaties, heeft een systeem van interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerend en/of leidinggevend personeel. Interne loopbaanbegeleiding vraagt een specifieke expertise die blijkbaar niet in veel organisaties aanwezig is.

We merken op dat de cijfers relatief hoog zijn. Bij de interpretatie van de cijfers mogen we niet vergeten dat ze geen indicatie geven van het aantal organisaties dat werkelijke trajecten van loopbaanbegeleiding heeft geïmplementeerd. Ze geven een idee van de organisaties die op een gestructureerde manier gehoor (willen) geven aan loopbaanaspiraties van werknemers.

Om inzicht te krijgen in de verspreiding van het bredere *organizational career management* of OCM maken we gebruik van de data van het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). Deze data bevatten informatie over welke loopbaanpraktijken Vlaamse werknemers krijgen aangeboden door hun werkgever. OCM werd in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal van Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000). Deze schaal bestaat uit tien items. De respondenten dienden voor iedere stelling aan te geven in welke mate ze ermee akkoord gingen (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De items konden via factoranalyse herleid worden naar twee factoren. De eerste factor - competentiegerichte ondersteuning - slaat op de mogelijkheden die de onderneming biedt aan werknemers om bestaande competenties te gebruiken en nieuwe te ontwikkelen. Hieronder vallen zowel training en opleiding in functie van de loopbaan, taakverrijking in functie van competentieverwerving als beoordeling. De tweede factor - sociale-netwerkondersteuning - geeft aan in welke mate werknemers van hun werkgever hulp krijgen bij de uitbouw van een sociaal netwerk. Voorbeelden van praktijken zijn de aanstelling van een mentor die helpt bij de ontwikkeling van de loopbaan of het bevorderen van contacten met relevante anderen in de organisatie.

De twee factoren komen inhoudelijk overeen met de factoren die werden gevonden door Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000). Het item 'ik krijg loopbaanadvies als ik dat nodig heb' laadde op geen van beide factoren. Dit item verwijst naar de adviezen die organisaties geven wanneer werknemers er nood aan hebben, bijvoorbeeld in het kader van functioneringsgesprekken. We nemen het afzonderlijk op in de analyses omdat het aanleunt bij het begrip loopbaanbegeleiding. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de items per factor.



**Tabel 14.** Overzicht van de factoren van OCM

Dimensies van loopbaanmanagement	Items
Competentiegerichte ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik krijg een opleiding die me helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan</li> <li>▪ Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan</li> <li>▪ Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie</li> <li>▪ Ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen</li> <li>▪ Ik krijg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen</li> <li>▪ Mijn baas geeft me duidelijke feedback over mijn prestaties</li> </ul>
Sociale-netwerkondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik ben voorgesteld aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan</li> <li>▪ Ik heb een mentor gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan</li> <li>▪ Mijn baas heeft me in contact gebracht met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan</li> </ul>
Loopbaanadvies	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik krijg loopbaanadvies als ik dat nodig heb</li> </ul>

Bron: Sturges, Guest & Mackenzie Davey, 2000; Verbruggen et al., 2005

De volgende tabel geeft weer in welke mate de verschillende dimensies van OCM aanwezig zijn in Vlaamse organisaties. We geven het aandeel werknemers weer dat al dan niet akkoord gaat met de stellingen. We geven per item ook de gemiddelde score (op een schaal van één tot vijf, waarbij één duidt op 'helemaal niet akkoord' en vijf equivalent is aan 'helemaal akkoord'). De standaarddeviatie geeft de verspreiding rond dat gemiddelde weer.

**Tabel 15.** OCM in Vlaanderen (n=957)

	Niet ak- koord*	Neutraal	Akkoord	Gemid- delde** (s.d.)
<i>Competentiegerichte ondersteuning</i>				
▪ Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie	27,6	18,5	53,9	3,28 (1,32)
▪ Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan	34,4	16,2	49,3	3,11 (1,42)
▪ Ik krijg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen	33,1	19,5	47,5	3,08 (1,34)
▪ Mijn baas geeft me duidelijke feedback over mijn prestaties	35,3	22,5	42,2	2,98 (1,34)
▪ Ik krijg een opleiding die me helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan	42,4	18,4	39,2	2,83 (1,38)
<i>Loopbaanadvies</i>				
▪ Ik krijg loopbaanadvies als ik dat nodig heb	46,4	22,6	31,0	2,63 (1,34)
<i>Sociale-netwerkondersteuning</i>				
▪ Ik ben voorgesteld aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan	57,9	21,0	21,1	2,32 (1,26)
▪ Ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen	64,0	20,3	15,7	2,13 (1,19)
▪ Mijn baas heeft me in contact gebracht met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan	67,6	18,1	14,3	2,02 (1,17)
▪ Ik heb een mentor gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan	76,0	14,2	9,8	1,81 (1,10)

\* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

\*\* Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal (1 = helemaal niet akkoord; 5 = helemaal akkoord).

De tabel toont dat competentiegerichte ondersteuning het sterkst aanwezig is in Vlaamse organisaties. Meer dan de helft (53,9%) van de werknemers zegt dat de werkgever inspanningen levert om dingen aan te leren die noodzakelijk zijn om vooruit te geraken in de organisatie. Opleiding in functie van de loopbaan komt toe aan bijna de helft van de Vlaamse werknemers (49,3%). Van alle Vlaamse werknemers vindt 47,5% dat hun job hen leermogelijkheden biedt die relevant zijn voor de toekomst. De opmaak van een persoonlijk ontwikkelingsplan komt echter veel minder voor dan de andere competentiegerichte initiatieven. Het zou kunnen betekenen dat organisaties competentieontwikkeling vooral opzetten in functie van organisatienoden en minder rekening houdend met persoonlijke noden, beperkingen en mogelijkheden van werknemers.

Vlaamse organisaties lijken hun werknemers nauwelijks te ondersteunen bij de uitbouw van sociale netwerken. Slechts een minderheid van de ondervraagde werknemers wordt in contact gebracht met mensen die kunnen helpen bij de uit-

bouw van de loopbaan. En bijna niemand krijgt een mentor toegewezen. Nochtans wijst loopbaanonderzoek stelselmatig op het belang van sociale netwerken (kno-wing whom) voor de verdere loopbaankansen (DeFillippi & Arthur, 1994; Granovetter, 1974). Mentorschap, en sociale netwerken algemeen, worden beschouwd als een uitgelezen middel om leren en competentieontwikkeling te bevorderen (Baert & Baert, 2002; de Janasz, Sullivan & Whiting, 2003; Hall & Kahn, 2002). Door goede contacten met en feedback van anderen, kunnen werknemers een goed beeld krijgen van hun doelen, mogelijkheden, beperkingen en noden. Werknemers die veel contact hebben met anderen in de organisatie ervaren minder drempels om van anderen te leren. Coaching door en confrontatie met anderen kunnen tot wezenlijke gedragsverandering leiden. Sociale netwerken kunnen er op die manier toe leiden dat werknemers zichzelf leren kennen en zich leren aanpassen aan veranderende situaties. Dat zijn competenties die een voorwaarde zijn om voortdurend te kunnen bijleren in het werk (Hall & Kahn, 2002).

Organisaties kunnen ook meer direct baat hebben bij sociale-netwerkondersteuning. Zo geven Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000) aan dat sociale-netwerkondersteuning de betrokkenheid bij de organisatie kan vergroten. Waar competentiegerichte ondersteuning vooral de betrokkenheid vergroot van werknemers met beperkte anciënniteit, werkt sociale-netwerkondersteuning vooral in op de groep met meer anciënniteit.

### **3. Organisaties met en organisaties zonder**

Tot hiertoe werden alle soorten organisaties over één kam geschoren. We brengen nu wat mee profiel aan, door in te zoomen op verschillen naar organisatiegrootte en naar sector. Het loopbaanmanagement in grote organisaties kan immers verschillen van dat in kleine organisaties. Baruch (1999, 2000 en 2004) stelde vast dat grote organisaties voor de meer formele loopbaanpraktijken kiezen. Denk aan geschreven loopbaanplannen, boeken of pamfletten over het loopbaanmanagement in de organisatie. Ook assessment centres, formele vormen van mentoring en loopbaan workshops komen meer voor in grote dan in kleine organisaties. In dit onderzoek willen we nagaan of kleine organisaties in Vlaanderen hun loopbaanmanagement ook op een andere manier opzetten dan de grote. We willen ook nagaan of er verschillen zijn tussen sectoren. De Grip et al. (1999) argumenteren dat de mate waarin sectoren behoefte hebben aan werknemers die employable zijn, afhankelijk is van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen. Ze onderscheiden er vier: technologische ontwikkelingen, organisatorische ontwikkelingen, internationale concurrentie en demografische ontwikkelingen. De mate waarin technologische ontwikkelingen elkaar opvolgen, kan functiespecifieke kwalificatieveroudering in de hand werken. Organisatorische veranderingen vragen van werknemers een grotere wendbaarheid en inzetbaarheid. Toenemende internationale concurrentie noopt tot een groter innoverend vermogen en bijgevolg tot goed opgeleide werknemers. En tot slot, hoog op de huidige agenda, vormen demografi-

sche ontwikkelingen een belangrijke aanleiding om aandacht te schenken aan de employability van met name oudere werknemers. De Grip et al. (1999) geven aan dat niet alle sectoren even intens met deze ontwikkelingen worden geconfronteerd en dus ook zeer uiteenlopende employabilitybehoeften kunnen hebben. We veronderstellen dat het loopbaanmanagement sterker zal uitgebouwd zijn in sectoren met een grotere employabilitybehoefte.

De volgende tabel vergelijkt het aandeel grote organisaties dat loopbaanbegeleiding aanbiedt met het aandeel kleinere organisaties. Eerst wordt weergegeven welk aandeel van de organisaties één of andere vorm van loopbaanbegeleiding aanbiedt (intern en/of extern), daarna welk aandeel externe loopbaanbegeleiding en welk aandeel interne loopbaanbegeleiding aanbiedt. In de groep van organisaties die externe loopbaanbegeleiding aanbieden kunnen dus organisaties zitten die ook interne begeleiding aanbieden.

**Tabel 16.** Aandeel organisaties met loopbaanbegeleiding (LBB) naar organisatiegrootte

	LBB* – intern en/of extern (n=1 101)	Externe LBB (n=1 086)	Interne LBB (n=1 097)
10-49 werknemers	41,4	32,9	18,3
50-99 werknemers	54,6	39,8	36,6
100-199 werknemers	57,7	35,7	40,4
200 of meer werknemers	59,5	29,6	49,8

Cijfers gewogen naar sector en grootte  
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

Dit overzicht leert dat grote organisaties meer geneigd zijn om één of andere vorm van loopbaanbegeleiding aan te bieden. 59,5% van de organisaties met meer dan 200 werknemers biedt loopbaanbegeleiding aan, tegenover 41,4% van de organisaties met tien tot vijftig werknemers. Het wordt ook duidelijk dat kleine organisaties meer geneigd zijn om (tijd of geld voor) externe loopbaanbegeleiding aan te bieden, waar grote organisaties meer geneigd zijn om interne begeleiding aan te bieden aan hun uitvoerend en/of leidinggevend personeel. In de groep kleine organisaties biedt 32,9% mogelijkheden tot externe loopbaanbegeleiding, 18,3% werkt aan één of andere vorm van interne begeleiding. In de groep van de organisaties met meer dan tweehonderd werknemers heeft 49,9% interne loopbaanbegeleiding. 29,6% biedt werknemers kansen om extern loopbaanbegeleiding te volgen.

In volgende tabel gaan we na of we dezelfde verschillen vinden met betrekking tot OCM.

**Tabel 17.** OCM naar organisatiegrootte (gemiddelde score op 10 (*standaarddeviatie*)) en regressie-analyse om significantie van verschillen te meten, onder controle van biografische en organisatiekenmerken (n=957)

	Competentie-gerichte ondersteuning	Sociale-netwerk-ondersteuning	Loopbaanadvies indien nodig
<10 werknemers	5,01 (2,70)	2,43 (2,39)	5,07 (2,59)
10-49 werknemers	4,58 (2,73)	2,57 (2,55)	5,24 (2,65)
50-99 werknemers	4,51 (2,85)	2,40 (2,64)	4,72 (2,55)
100-499 werknemers	5,05 (2,87)	2,68 (2,71)	5,21 (2,74)
500 werknemers of meer	5,68 (2,64)	2,74 (2,59)	5,50 (2,69)
<i>Significantie verschillen met grote organisaties (500 werknemers of meer)<sup>1</sup></i>			
<i>Intercept</i>	4,784 ***	2,792 ***	5,043 ***
<10 werknemers	-0,573 (*)	-0,359	-0,379
10-49 werknemers	-0,867 ***	-0,122	-0,056
50-99 werknemers	-0,949 **	-0,266	-0,641 *
100-499 werknemers	-0,554 *	-0,096	-0,269
<i>Proportie verklaarde variantie</i>			
Organisatiegrootte	0,017	n.s.	n.s.
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,124)	(0,049)	(0,034)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contractvorm, functie en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001; n.s.=niet significant.

Bron: Verbruggen et al., 2005

Uit de tabel komt naar voor dat organisatiegrootte een belangrijke invloed uitoefent op het krijgen van OCM, zij het voornamelijk voor competentiegerichte ondersteuning. Werknemers uit grote organisaties hebben een significant grotere kans op competentiegerichte ondersteuning. Voor de sociale-netwerkondersteuning en het loopbaanadvies zien we weinig of geen verschil naar organisatiegrootte.

Deze resultaten liggen in de lijn van de verwachtingen. Onderzoek naar het verschil in HR-beleid van kleine en grote organisaties geeft aan dat kleine organisaties over het algemeen minder HR-praktijken toepassen (Bayo-Moriones & Merino-Díaz de Cerio, 2001). Bovendien blijken HR-praktijken in kleine organisaties vaker ad hoc en informeel zijn (de Kok & Uhlaner, 2001; Matlay, 1999). De belangrijkste redenen voor het gebrek aan gesofisticeerde HR-praktijken in kleine organisaties zijn een gebrek aan tijd en (financiële) middelen en het gemis van HR-experten. Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000) stellen vast dat als sociale-netwerkondersteuning en loopbaanadvies al aanwezig zijn, ze vaker informeel gebeuren. Dit kan verklaren waarom het onderscheid tussen grote en kleine organisaties hier minder uitgesproken is.

In de volgende tabellen bekijken we of er verschillen zijn tussen sectoren. De eerste tabel geeft het aandeel organisaties in de sector dat één of andere vorm van

loopbaanbegeleiding aanbiedt. Daarna geeft ze informatie over het aandeel organisaties dat externe loopbaanbegeleiding aanbiedt, en het aandeel organisaties dat interne loopbaanbegeleiding aanbiedt. Opnieuw kunnen er in de groep van organisaties die externe loopbaanbegeleiding aanbieden, organisaties zitten die ook interne loopbaanbegeleiding aanbieden en omgekeerd.

**Tabel 18.** Aandeel organisaties met loopbaanbegeleiding (LBB) naar sector

	LBB* - intern en/of extern (n=1 101)	Externe LBB (n=1 086)	Interne LBB (n=1 097)
Landbouw	42,3	35,6	6,7
Chemische en voedingsindustrie-energie	35,9	24,2	23,9
Metaal en elektronica	54,5	41,3	24,5
Overige industrie	31,6	19,7	14,4
Bouw	37,2	22,7	18,2
Handel - distributie - horeca	40,2	33,2	16,1
Financiële en zakelijke dienstverlening - overige diensten	51,3	39,4	32,0
Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen	48,0	38,1	26,2
Gezondheidszorg	34,4	20,9	19,8
Onderwijs	58,6	42,1	36,0

Cijfers gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

In onderwijs, metaal en elektronica, financiële en zakelijke dienstverlening, openbaar bestuur en gemeenschapsvoorzieningen bieden relatief veel organisaties loopbaanbegeleiding aan. Kijken we naar de intern uitgebouwde loopbaanbegeleiding, dan zien we dat de chemische sector hier ook mee naar voor treedt.

De volgende tabel geeft de gemiddelde score op een tienpuntenschaal weer voor de verschillende OCM-dimensies. Een score van nul is gelijk aan geen enkele loopbaanondersteuning, een score van tien wijst erop dat de werknemers helemaal akkoord gaan met alle stellingen die de dimensie meten. Het tweede deel van de tabel geeft weer of de verschillen tussen de gemiddelden significant verschillend zijn van nul.

**Tabel 19.** OCM in organisaties per sector (gemiddelde score op 10 (*standaarddeviatie*) en regressie om significantie van verschillen te meten) (n=957)

	Competentie- gerichte onder- steuning	Sociale-netwerk- ondersteuning	Loopbaanadvies indien nodig
Handel en horeca	4,69 (2,75)	2,49 (2,52)	5,08 (2,68)
Onderwijs en openbare diensten	5,20 (2,80)	2,41 (2,46)	5,52 (2,62)
Procesindustrie	5,61 (2,79)	3,13 (2,76)	5,66 (2,62)
Financiële en zakelijke diensten	5,59 (2,80)	2,97 (2,55)	5,58 (2,56)
Bouw	5,26 (2,75)	2,42 (2,65)	5,10 (2,72)
Overige industrie en landbouw	4,44 (2,85)	2,46 (2,71)	4,80 (2,78)
Transport en communicatie	4,94 (2,69)	2,32 (2,44)	4,80 (2,52)
Welzijnszorg	5,64 (2,46)	2,96 (2,71)	2,30 (2,78)
<i>Significantie van verschil met procesin- dustrie<sup>1</sup></i>			
<i>Intercept</i>	4,784 ***	2,792 ***	5,043 ***
Handel en horeca	-0,448	-0,286	-0,417
Onderwijs en openbare diensten	-0,444	-0,657 (*)	-0,190
Financiële en zakelijke dienstverlening	0,077	-0,088	-0,006
Bouw	0,444	-0,308	-0,428
Overige industrie en landbouw	-0,625	-0,305	-0,678
Transport en communicatie	-0,428	-0,497	-0,698
Welzijnszorg	0,226	-0,163	-0,347
<i>Proportie verklaarde variantie</i>			
Sector	0,013	n.s.	n.s.
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,128)	(0,045)	(0,033)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contractvorm, functie en organisatiegrootte.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001; n.s.=niet significant.

Bron: Verbruggen et al., 2005

Organisaties uit de procesindustrie (voeding, chemie en energie), uit de financiële en zakelijke dienstverlening en uit de welzijnssector scoren veruit het hoogst op de drie groepen van loopbaanmanagementactiviteiten. Vooral voor de procesindustrie en de financiële en zakelijke diensten kan een verklaring gezocht worden in de behoefte aan flexibel inzetbaar personeel. Het onderzoek van De Grip et al. (1999) wees op een hoge employabilitybehoefte in de procesindustrie en in de financiële en zakelijke diensten. Over de welzijnssector deed het onderzoek van De Grip (1999) geen uitspraken. We zien dat een groot aandeel werknemers uit welzijnsorganisaties vooral hoog scoren op het krijgen van opleiding in functie van hun loopbaan en het krijgen van feedback. We vermoeden dat hier vooral de cultuur van open communiceren en de nood aan bijscholing in functie van kwalitatieve zorg voor mensen een rol spelen.

Werknemers uit handel, horeca, industrie en landbouw krijgen significant minder competentiegerichte ondersteuning dan werknemers uit de procesindustrie. In het onderzoek van De Grip et al. (1999) getuigen deze sectoren eveneens van een

beduidend lagere employabilitybehoefte. De resultaten sterken dus het vermoeden dat sectoren met een lage employabilitybehoefte minder inspanningen leveren op het vlak van loopbaanmanagement.

Voor sociale-netwerkkondersteuning zijn er nauwelijks significante verschillen tussen de sectoren. In alle sectoren maken de Vlaamse werknemers weinig kans op sociale-netwerkkondersteuning. Hetzelfde geldt voor loopbaanadvies.

#### **4. Hoe wordt de taart verdeeld?**

In wat volgt stellen we de morfologie scherp van werknemerscategorieën die toegang hebben tot loopbaanpraktijken. Is loopbaanmanagement een voordeel voor de 'happy few' of is het een instrument dat de inzetbaarheid van alle werknemers helpt vergroten. We zagen eerder dat niet alle individuen de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan opnemen. De vraag rijst nu of werkgevers vooral deze proactieven bereiken dan wel of ze hun pijlen richten op degenen die de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan in de handen van de organisatie leggen.

##### **4.1 Loopbaanmanagement in organisaties: voor alle functieniveaus?**

Baruch (2004) toont aan dat loopbaanpraktijken kunnen verschillen naargelang de functiecategorie. Succession planning is een voorbeeld van een praktijk die voornamelijk is weggelegd voor managers. 'Dual careers' zijn specifiek gericht op professionele medewerkers die geen managementfunctie willen opnemen. Andere praktijken zijn voor alle functies van toepassing, maar krijgen een ietwat andere invulling afhankelijk van de doelgroep. Laterale mutatie komt voor bij managers, jobrotatie eerder bij uitvoerend personeel. In deze paragraaf gaan we na of werknemers van verschillende functieniveaus verschillende kansen hebben om beroep te (kunnen) doen op loopbaanbegeleiding en OCM.

Tabellen 20 en 21 focussen op loopbaanbegeleiding. Op basis van PASO 2003 is het mogelijk een onderscheid te maken tussen uitvoerend en leidinggevend personeel. In de volgende tabel bekijken we binnen de verschillende sectoren of er verschillen zijn tussen grote en kleine organisaties wat betreft de doelgroepen van loopbaanbegeleiding. We bekijken eerst externe loopbaanbegeleiding, daarna de interne loopbaanbegeleiding.



**Tabel 20.** Aandeel organisaties met externe loopbaanbegeleiding weergegeven per doelgroep, per sector en per categorie van organisatiegrootte (100 of meer werknemers)

	Externe loopbaanbegeleiding							
	Uitvoerend (financieel)		Leiding (financieel)		Uitvoerend (tijd)		Leiding (tijd)	
	100-199 (n=79)	200+ (n=90)	100-199 (n=97)	200+ (n=115)	100-199 (n=208)	200+ (n=247)	100-199 (n=219)	200+ (n=259)
Chemie, voeding, energie	11,7	10,6	11,7	15,1	5,8	17,1	17,5	10,2
Metaal en elektronica	12,6	3,4	11,7	3,4	11,7	20,5	18,4	30,8
Overige industrie	0,0	0,0	7,2	12,5	7,2	12,5	7,2	12,5
Bouw	12,5	0,0	12,5	20,8	25,0	62,4	25,0	41,6
Handel en horeca	3,4	9,3	0,0	18,6	24,9	28,6	36,3	23,9
Financiële, zakelijke en overige diensten	17,6	4,8	19,4	9,7	14,2	14,5	13,8	9,7
Openbaar bestuur, gemeen- schapsvoorzieningen	0,0	8,9	2,4	11,2	34,1	17,9	34,1	15,6
Gezondheidszorg	6,7	0,0	6,7	0,0	20,0	16,0	13,3	24,0
Onderwijs	25,0	11,6	21,9	5,8	25,0	5,8	31,2	17,3

Cijfers gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

Het aandeel organisaties dat loopbaanbegeleiding voorziet voor uitvoerend personeel is niet veel lager dan het aandeel organisaties dat loopbaanbegeleiding aanbiedt aan leidinggevend personeel. Wel valt op dat in de meeste sectoren organisaties met meer dan tweehonderd werknemers meer geneigd zijn om geld ter beschikking te stellen voor externe loopbaanbegeleiding van leidinggevend personeel dan voor uitvoerend personeel. Dat is niet het geval in de organisaties met minder dan tweehonderd werknemers. De onderwijssector vormt hierop een uitzondering. Daar is het aandeel grote organisaties dat geld ter beschikking stelt voor externe begeleiding van leidinggevendenden lager (5,8%) dan het aandeel organisaties dat geld ter beschikking stelt voor uitvoerend personeel (11,6%).

Volgende tabel toont dat het aandeel organisaties dat *interne* loopbaanbegeleiding opzet voor leidinggevend personeel groter is dan het aandeel organisaties dat interne loopbaanbegeleiding aanbiedt voor uitvoerend personeel. Dat geldt niet voor het onderwijs, niet voor de grote organisaties van de gemeenschapsvoorzieningen en niet voor de kleine organisaties uit de sector van handel en horeca.

**Tabel 21.** Aandeel organisaties met interne loopbaanbegeleiding weergegeven per doelgroep, per sector en per categorie van organisatiegrootte (100 of meer werknemers)

	Interne loopbaanbegeleiding			
	Uitvoerenden		Leidinggevenden	
	100-199 (n=236)	200+ (n=312)	100-199 (n=226)	200+ (n=312)
Chemie, voeding, energie	35,0	50,7	46,6	63,9
Metaal en elektronica	17,5	35,0	23,3	57,0
Overige industrie	0,0	0,0	20,8	0,0
Bouw	25,0	41,6	25,0	62,4
Handel en horeca	40,5	22,4	33,1	45,4
Financiële, zakelijke en overige diensten	35,5	52,6	41,6	57,0
Openbaar bestuur, gemeenschapsvoorzieningen	31,2	53,2	40,6	46,1
Gezondheidszorg	31,2	23,1	43,7	30,8
Onderwijs	43,7	30,4	31,3	17,4

Cijfers gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003

De volgende tabel gaat na in welke mate werknemers van verschillende functieniveaus beroep kunnen doen op bredere OCM-initiatieven in hun organisatie.

**Tabel 22.** Gemiddelde score op de drie dimensies van OCM naar functie (score van 0 tot 10 (standaarddeviatie)) en regressieanalyse om significantie van verschillen te meten (n=957)

	Competentie- ondersteuning	'Sociaal netwerk' ondersteuning	Loopbaanadvies indien nodig
Ongeschoolde arbeider	3,28 (2,43)	1,96 (2,90)	4,44 (2,54)
Geschoolde arbeider	4,96 (2,68)	2,34 (2,49)	5,19 (2,64)
Adm./uitvoerende bediende	5,51 (2,64)	2,68 (2,51)	5,39 (2,59)
Zorg- of onderwijsfunctie	5,21 (2,76)	2,74 (2,70)	5,32 (2,71)
Professionele medewerker	6,27 (2,66)	3,05 (2,79)	5,52 (2,91)
Kader- of directielid	5,99 (2,63)	3,64 (2,71)	5,77 (2,67)
<i>Significantie verschillen met ongeschoolde arbeider<sup>1</sup></i>			
<i>Intercept</i>	4,784 ***	2,792 ***	5,043 ***
Geschoolde arbeider	1,383 ***	0,312	0,732 *
Adm./uitvoerende bediende	2,014 ***	0,737 **	0,850 **
Zorg- of onderwijsfunctie	1,708 ***	0,811 *	0,703 (*)
Professionele medewerker	2,485 ***	0,969 **	0,863 *
Kader- of directielid	2,405 ***	1,730 ***	1,192 **
<i>Proportie verklaarde variantie</i>			
Functieniveau	0,096	0,030	0,019
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,045)	(n.s)	(0,022)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contractvorm, organisatiegrootte en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001, n.s.=niet significant.

Bron: Verbruggen et al., 2005

De tabel toont aan dat de hogere functieniveaus (professionele medewerkers en kader- en directieleden) gemiddeld de meeste aanspraak kunnen maken op loopbaanondersteuning door hun werkgever. De lagere functieniveaus (ongeschoolde en geschoolde arbeiders) staan achteraan in de rij. Vooral de ongeschoolde arbeiders blijken uit de boot te vallen. Dit ligt in de lijn van eerdere bevindingen. Uit recent onderzoek van SERV-STV naar de werkbaarheid in Vlaanderen kwam naar voor dat ongeschoolde arbeiders heel wat minder leermogelijkheden rapporteren dan werknemers in andere functies (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2004). Mogelijk is in deze functies minder opleiding nodig voor de goede uitoefening van de job. Het gebrek aan investering hypothekeert echter de bewegingsmogelijkheden naar andere jobs. Dit kan de kloof op de arbeidsmarkt vergroten. Het zijn vooral kortgeschoolden die in ongeschoolde arbeidersfuncties terechtkomen (75% van de ongeschoolde arbeiders hebben maximaal een diploma lager secundair onderwijs). Het 'bewegingskapitaal' van deze categorie is dus al laag en wordt door de werkgever het minst ondersteund. Ook sociale-netwerkondersteuning en loopbaanadvies moeten veel arbeiders ontberen. Bovendien stellen we vast dat deze groepen van werknemers minder zelf initiatief nemen om hun loopbaan te managen (cf. supra, ICM).

## 4.2 Loopbaanmanagement in organisaties: ook voor kansengroepen?

Zogenaamde kansengroepen hebben het moeilijker om toegang te krijgen tot gepaste en werkbare jobs. Organizational career management kan hier een versterkende en/of remediërende rol spelen. Als organisaties actief werken aan de inzetbaarheid van deze werknemers, dan vergroten ze mogelijk hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt. Baruch (2004) haalt in dat kader aan dat organisaties met een diversiteitsbeleid ervoor kunnen zorgen dat er geen onrechtvaardige discriminatie is bij selectie en bij verdere loopbaanstappen. De resultaten van de analyses naar functieniveau doen vermoeden dat het loopbaanmanagement in de doorsnee organisatie er niet in slaagt de achterstand van deze groepen weg te werken. Ongeschoolde arbeiders vallen vaak uit de boot. In wat volgt onderzoeken we de relatie tussen leeftijd, geslacht en scholingsgraad en de deelname aan loopbaanmanagement.

**Tabel 23.** Gemiddelde scores op OCM van werknemersgroepen naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (gemiddelden (*standaarddeviatie*)) en een test van de significantie van het verschil naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (hiërarchische lineaire regressie), gecontroleerd voor organisatiegrootte en sector (n=957)

	Competentie- gerichte onder- steuning	Sociale-netwerk- ondersteuning	Loopbaanadvies indien nodig
Man	5,26 (2,75)	2,64 (2,62)	5,29 (2,70)
Vrouw	5,01 (2,78)	2,61 (2,56)	5,21 (2,65)
20-29 jaar	5,79 (2,49)	3,34 (2,66)	5,66 (2,62)
30-44 jaar	5,05 (2,82)	2,45 (2,57)	5,14 (2,64)
45-64 jaar	4,77 (2,82)	2,34 (2,47)	5,12 (2,72)
Kortgeschoold	4,57 (2,83)	2,36 (2,53)	5,28 (2,74)
Middengeschoold	5,05 (2,69)	2,62 (2,59)	5,14 (2,64)
Hooggeschoold	5,64 (2,73)	2,82 (2,61)	5,36 (2,66)
<i>Significantie verschillen, gecontroleerd voor organisatiegrootte en sector</i>			
Intercept	5,572 ***	2,848 ***	5,947 ***
Man (referentie)	-	-	-
Vrouw	-0,402 *	-0,132	-0,156
20-29 jaar	0,730 **	0,874 ***	0,576 **
30-44 jaar (referentie)	-	-	-
45-64 jaar	-0,207	0,078	-0,067
Kortgeschoold (referentie)	-	-	-
Middengeschoold	0,387(*)	0,137	-0,230
Hooggeschoold	0,843 ***	0,306	-0,173
<i>Proportie verklaarde variantie (R<sup>2</sup>)</i>			
Kansengroepen	0,044	0,027	0,010
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,042)	n.s.	0,022

<sup>1</sup> Controlevariabelen: organisatiegrootte en sector.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001.

Bron: Verbruggen et al., 2005

*Vrouwen.* De literatuur rond vrouwen en loopbanen richt zich nogal vaak op de vraag of vrouwen minder makkelijk 'opklimmen'. Ragins en Sundstrom (1989) stellen dat de mate waarin vrouwen kunnen doorstoten tot hogere functies afhankelijk is van structuren in de organisaties, van interpersoonlijke processen en van persoonlijke kenmerken. Met structuren in organisaties verwijzen zij onder andere naar selectie en training. Mentoring is dan weer een voorbeeld van een interpersoonlijk proces dat invloed kan hebben op de kansen van vrouwen. De persoonlijke kenmerken die een invloed kunnen hebben zijn onder andere zelfvertrouwen, verantwoordelijkheden in het gezin, enz. Daarnaast speelt ook de gezinssituatie een belangrijke rol (Valcour & Tolbert, 2003). Deze vaststellingen geven aan dat OCM misschien niet de enige factor is, maar wel een belangrijke impact kan heb-

ben op loopbaankansen van vrouwen. Het is dan ook van belang na te gaan welke loopbaanondersteuning vrouwen krijgen van hun werkgever. De resultaten schetsen een vrij gunstig beeld. De loopbaanondersteuning door de werkgever verschilt niet significant tussen mannen en vrouwen. Dit geldt voor de drie OCM-dimensies.

*Oudere werknemers.* Het eindeloopbaandebat is brandend actueel. De werkzaamheid boven 45 en vooral boven 55 jaar is laag. De oorzaken zijn gekend: de erg organisatiespecifieke en soms verouderde kwalificaties van oudere werknemers, de stereotype beelden over hun potentiële productiviteit en hun zogenaamd gebrek aan flexibiliteit, de hoge loonkost, de korte terugverdienperiode van investeringen in nieuwe kennis. De kansen van deze groep nemen toe als de leeftijd waarop de productiviteit begint af te vlakken opschuift. Analyses van Gelderblom & De Koning (1992) geven aan dat de productiviteit eerst stijgt met de leeftijd en pas voorbij een bepaalde drempel afvlakt. Het moment van afvlakking is sterk afhankelijk van de mate waarin geïnvesteerd wordt in opleiding en begeleiding van oudere werknemers. Externe loopbaanbegeleiding kan hierin een rol spelen (Verbruggen et al., 2005). Maar werkgevers kunnen zelf ook een steentje bijdragen. Door actief te investeren in oudere werknemers en hun loopbaan te ondersteunen, verhoogt de inzetbaarheid van deze groep en kan vervroegde uittrede minder prangend worden voor zowel de werkgever als de werknemer.

Onderzoek heeft echter aangetoond dat oudere werknemers minder in opleiding participeren. Bovendien krijgen ze minder ondersteuning bij de uitbouw van hun sociaal netwerk (Boerlijst, Munnichs & van der Heijden, 1997). Onze analyse-resultaten nuanceren dit beeld enigszins. De resultaten geven aan dat jongeren door hun werkgever significant vaker worden ondersteund bij hun loopbaan dan 30-plussers. Dit geldt zowel voor competentiegerichte en sociale-netwerkondersteuning als voor loopbaanadvies. Bijkomende analyses leren dat het verschil tussen 30-44-jarigen en 45-plussers niet significant is. Het is dus niet zo dat de groep oudere werknemers (hier 45-plussers) opvallend minder ondersteuning krijgt dan de werknemers op middelbare leeftijd. De kloof wordt vooral geslagen met de jongere werknemers. Bijkomende analyses leren dat het verschil niet zo groot is voor het krijgen van opleiding. 43,9% van de jongeren krijgt een opleiding die hen helpt bij de uitbouw van de loopbaan, tegenover 39,2% van de 30-44-jarigen en 35,7% van de 45-plussers. Jongeren (55,9%) krijgen wel meer dan de twee andere leeftijdscategorieën (respectievelijk 47,7% en 44,3%) werk toegevoerd waarin ze vaardigheden voor de toekomst verwerven. Ook de toekenning van een mentor blijkt vooral voor te komen bij jongere werknemers (14,8% van de jongeren, 8,01% van de 30-44-jarigen en 8,7% van 45-plussers).

De meer uitgebreide loopbaanondersteuning voor jongere werknemers heeft veel te maken met hun hogere mobiliteit en de specificiteit van hun loopbaanfase. De start bij een nieuwe werkgever gaat vaak gepaard met initiatieopleiding en soms ook met de toewijzing van een peter of meter. Bovendien hebben onervaren werknemers meer dan ervaren werknemers het gevoel dat ze in hun werk vaar-

digheden opbouwen die hen verder helpen in de toekomst. Op basis van de analyses zijn we in elk geval geneigd te concluderen dat loopbaanmanagement zich vaak beperkt tot het managen van loopbanen van beginnende en jonge werknemers. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid vereist evenwel dat organisaties met werknemers van alle leeftijden werken aan een loopbaan, rekening houdend met de uitdagingen van hun levensfase. Bovendien blijft het noodzakelijk om ook oudere medewerkers de mogelijkheid te bieden en hen ertoe aan te zetten zich verder te ontwikkelen, zelfs als er geen direct voordeel is voor de organisatie (Embo & Maerten, 2004).

*Kortgeschoolden.* In het deel over individueel loopbaanmanagement werd al duidelijk dat kortgeschoolden wel een wens hebben om te veranderen van job, weg uit de 'onderkant', maar dat ze er niet in slagen hun mobiliteitskansen te vergroten. Organisaties kunnen een rol spelen in het verbeteren van de inzetbaarheid door kortgeschoolden voldoende loopbaanondersteuning te bieden. Dit is een belangrijk punt. De arbeidsmarktpositie van kortgeschoolden wordt immers niet zozeer bedreigd doordat er te weinig jobs zijn voor hen (Marx, Ramioul & Sels, 2004). Hun positie wordt eerder bedreigd doordat de banen die voor hen bestaan een lage werkbaarheidsscore hebben. De jobs die door kortgeschoolden bezet worden, hebben vaak fysiek zware en ongezonde arbeidsomstandigheden en bieden vaak veel minder leermogelijkheden (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2004). De werkervaringen bieden geen goede voedingsbodem voor het opdoen van nieuwe leerzame ervaringen en nieuwe deskundigheden. Bovendien verschaffen organisaties die veel kortgeschoolden tewerk stellen minder opleiding dan organisaties die veel hooggeschoolden tewerk stellen (Marx, Ramioul & Sels, 2004).

Bovenstaande analyses bevestigen dit niet zo rooskleurige beeld. Er gaat inderdaad een sterk effect uit van de scholingsgraad. Kortgeschoolde werknemers krijgen significant minder loopbaanondersteuning van hun werkgever dan hooggeschoolden. Ze krijgen vooral minder competentiegerichte ondersteuning. Bijkomende analyses tonen dat 12,5% van de kortgeschoolden helemaal akkoord is met de stelling dat ze competentiegerichte ondersteuning krijgen, tegenover 16,3% bij de middelhooggeschoolden en 22,5% bij de hooggeschoolden. Dit is een belangrijk aandachtspunt. Onderzoek wijst immers uit dat organisaties met behulp van gerichte loopbaanondersteuning de diplomakloof deels kunnen overbruggen. Zo tonen Sanders & De Grip (2004) aan dat deelname aan opleiding en taakverrijking de interne en de externe inzetbaarheid van kortgeschoolde werknemers kunnen vergroten.

### 4.3 OCM en het risico op werkloosheid

Het initiatief van organisaties om loopbanen van werknemers te managen komt niet in dezelfde mate terecht bij alle werknemers. Het is al duidelijk geworden dat werknemers in arbeidersfuncties minder bereikt worden. Bovendien is duidelijk geworden dat organisaties die geconfronteerd worden met een employabilitybe-

hoeft meer OCM-inspanningen leveren dan andere. Hier gaan we na of loopbaanmanagement meer terechtkomt bij werknemers die een langetermijnperspectief in de organisatie hebben. In de volgende tabel gaan we na of werknemers die geen langetermijnperspectief hebben in de organisatie meer of minder beroep (kunnen) doen op loopbaanmanagement in hun organisatie. In het project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005) hebben we aan werknemers gevraagd of ze verwachten werkloos te worden in de vijf jaar volgend op de enquête. De regressieanalyses die aan de basis van volgende tabel liggen gaan na of werknemers die verwachten werkloos te worden meer of minder beroep (kunnen) doen op de verschillende OCM-dimensies.

**Tabel 24.** Toekomstverwachtingen met betrekking tot werkloosheid in relatie tot de drie dimensies van OCM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Competentie-gerichte ondersteuning	Sociale-netwerk-ondersteuning	Loopbaanadvies
<i>Intercept</i>	5,668 ***	3,330 ***	6,909 ***
Verwacht werkloos te worden in de komende vijf jaar	-1,296 ***	-1,022 **	-0,947 **
<i>Proportie verklaarde variantie</i>			
Verwacht werkloos te worden	0,011	0,008	0,007
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,142)	(0,052)	(0,043)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, contract, functieniveau, organisatiegrootte en sector.

n (werkloos) = 55; n (niet werkloos) = 899.

(\*) p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001.

Bron: Verbruggen et al., 2005

Werknemers die verwachten dat ze in de komende vijf jaar werkloos zullen worden participeren significant minder in competentiegerichte en sociale-netwerkondersteuning. Merken we op dat de verwachting met betrekking tot werkloosheid geen zuivere indicator is voor de kans op werkloosheid. We hebben naar de perceptie gepeild. Werknemers die nogal pessimistisch ingesteld zijn kunnen verwachten werkloos te worden, ook al is daartoe geen duidelijke aanleiding. We moeten er echter rekening mee houden dat het negatieve verband kan wijzen op een geringere bereidheid van organisaties om te investeren in de loopbanen van werknemers die bedreigd zijn met ontslag. Het kan ook betekenen dat werknemers die denken werkloos te worden, denken dat er voor hen toch geen lange loopbaan in de organisatie is weggelegd. Vanuit die redenering kunnen ze gedemotiveerd raken om beroep te doen op OCM-initiatieven in functie van hun loopbaan.

De algemene OCM-instrumenten, zoals opleiding in functie van de loopbaan, sociale contacten met collega's die een invloed kunnen uitoefenen op de loopbaan,



enz. lijken minder relevant op het moment dat werkloosheid dreigt. Toch moeten organisaties het management van de loopbanen niet loslaten op het moment dat de arbeidsrelatie dreigt verbroken te worden. Van der Heijden (1995) verwacht dat een goede beheersing van het uitstroombesluit van strategisch belang wordt voor flexibele organisaties. Organisaties hebben behoefte aan instrumenten ter beheersing van personeelsuitstroom. Outplacement beoogt een passende functie buiten de organisatie te vinden en kan dus een belangrijk instrument zijn (Van der Heijden, 1995). Het is een hulpmiddel om een nieuwe job op de arbeidsmarkt te vinden en is dus een welbepaalde manier om een carrière vorm te geven (Vandoorne, De Cuyper & Verlinden, 2003). Het proces van outplacement is vooral gericht op het vinden van een antwoord op de vragen: 'wie ben ik, wat wil ik buiten deze organisatie, wat kan ik buiten deze organisatie, waar kan ik dat bereiken, wat moet ik daarvoor doen?'. Het kan in principe in verschillende stadia worden toegepast. Eerst en vooral kan het relevant zijn op het moment dat er nog niet echt sprake is van ontslag, maar de werknemer de overstap naar een externe baan leert aanvaarden. Ten tweede kan het relevant zijn op het moment dat een ontslag waarschijnlijk is. Ten derde kan outplacement onderdeel zijn van de uitstroombesluit op het moment dat het ontslag gegeven is.

Organisaties kunnen dus een belangrijke rol spelen bij het management van de overgang van de ene organisatie naar de andere. Ze zouden dat kunnen doen door bijvoorbeeld loopbaanbegeleidings- of adviesgesprekken te houden ter voorbereiding van het vertrek van een werknemer. Er zijn evenwel een aantal argumenten voor het uitbesteden van 'begeleiding bij uitstroom'. Naast juridische overwegingen (cf. het recht op outplacement voor 45-plus) zijn er ook psychologische argumenten. Het is voor een werknemer moeilijk om iemand te vertrouwen die eerst zijn ontslag aanzegt om daarna de helpende hand te reiken (Van der Heijden, 1995).

## **5. Conclusies**

Loopbaanmanagement in organisaties neemt hoofdzakelijk de vorm aan van competentiegerichte ondersteuning. Relatief weinig organisaties bieden hun werknemers ondersteuning bij de uitbouw van hun sociaal netwerk. Werknemers meer ondersteunen bij de uitbouw van hun sociale netwerken is een belangrijke uitdaging voor organisaties als ze hun werknemers inzetbaar willen houden op de interne en op de externe arbeidsmarkt.

In het hoofdstuk is niet alleen duidelijk geworden dat OCM nog een lange weg te gaan heeft vooraleer het in staat zal zijn om de employability van werknemers te vergroten. Het is ook duidelijk geworden dat er extra maatregelen nodig zijn om organisaties te stimuleren om OCM tot bij alle werknemers te brengen. OCM komt niet in gelijke mate bij alle werknemers terecht. In het kader van dit onderzoek is het niet mogelijk om dat te verklaren; het is mogelijk dat organisaties hun OCM maar op een beperkte groep van werknemers richten, het is ook mogelijk

dat bepaalde groepen van werknemers geen beroep doen op de OCM-praktijken in de organisatie. Dat niet alle werknemers in dezelfde mate ondersteund worden om hun employability te behouden of te vergroten is evenwel een vaststaand feit dat bijsturing nodig heeft. Kleine organisaties, oudere en kortgeschoolde werknemers zijn naar boven gekomen als groepen die een extra stimulans nodig hebben.

## ***HOOFDSTUK 3***

### ***CONCRETE PRAKTIJKEN VAN LOOPBAANBEGELEIDING BINNEN DE BEDRIJFSCONTEXT: EEN BREEDBEELD***

#### **1. Inleiding**

In dit derde hoofdstuk sluiten we aan bij de bevindingen over de verspreiding van loopbaanbegeleiding en meer volwaardige systemen van OCM op basis van het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005) en het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005) die in hoofdstuk 2 werden besproken. - In hoofdstuk 2 situeerden we bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding binnen het bredere kader van OCM, met als voornaamste conclusie dat OCM in zijn huidige vorm vooral focust op competentiegerichte ondersteuning, eerder dan op het aansturen op employability. Toch blijken een aantal bedrijven reeds een voorsprong te hebben genomen wat betreft de uitbouw van loopbaanbegeleiding als onderdeel van OCM. Zo zagen we ondermeer dat een aantal sectoren consistent hoger scoren wat betreft het aanbieden van bedrijfinterne loopbaanbegeleiding, en dat grote organisaties hiertoe meer inspanningen leveren dan kleinere organisaties. In dit hoofdstuk vertrekken we van een selectie van sectoren en organisaties om een breedbeeld te schetsen van de wijze waarop loopbaanbegeleiding vandaag vorm krijgt in Vlaamse organisaties en hoe dit kadert binnen het ruimere OCM. We verruimen de inzichten uit hoofdstuk 2 door via een meer gedetailleerde telefonische bevraging over loopbaanbegeleiding en OCM bij de grootste bedrijven uit vier "topsectoren" een typologie op te stellen op basis van een aantal relevante dimensies.

Vertrekkende van de resultaten uit hoofdstuk 2, werden vier "topsectoren" afgebakend, die op het vlak van loopbaanbegeleiding hoog scoren: (1) bank en verzekeringen, (2) zakelijke dienstverlening, (3) chemie, en (4) farmacie. Naast de sector, blijkt ook organisatiegrootte (in termen van personeelsaantallen) een determinerende factor voor het al dan niet aanbieden van loopbaanbegeleiding aan medewerkers. Daarom richt de volgende onderzoeksfase zich binnen de vier afgebakende sectoren telkens op de grootste bedrijven.

In dit hoofdstuk schetsen we de activiteiten op het vlak van loopbaanbegeleiding binnen de bevraagde bedrijven, en dit gekaderd binnen de bredere activiteiten inzake OCM. Vertrekkende van de literatuur over OCM en de resultaten van de telefonische interviews ontwikkelen we een typologie van loopbaanbegeleiding

en OCM aan de hand van een aantal relevante dimensies (onder andere graad van formalisering, doelgroepen, betrokken actoren, intern versus externe samenwerking, ...). Bovendien hanteren we de resultaten van deze screening als basis voor een gerichte selectie van tien bedrijfscases waarmee we de achterliggende processen van het implementeren van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext in de diepte zullen bespreken. De resultaten van deze casestudies worden besproken in hoofdstuk 5.

We bespreken achtereenvolgens het bevraginginstrument dat voor de telefonische screening werd ontwikkeld, de steekproef van bedrijven die aan de screening hebben meegewerkt, en de resultaten van de bevraging.

## **2. Bevraginginstrument**

In functie van de opstelling van een geschikt bevraginginstrument beschouwen we loopbaanbegeleiding als onderdeel van het bredere OCM in organisaties. Aangezien loopbaanbegeleiding in veel organisaties geïntegreerd is in andere aspecten van het loopbaanmanagement is het noodzakelijk deze thematiek in dit bredere kader te plaatsen.

### **2.1 Dimensies van organizational career management**

Er bestaat in de literatuur relatief weinig theoretische achtergrond bij een typologie van organizational career management (OCM) en de rol van interne loopbaanbegeleiding hierin. Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993b) en Baruch en Peiperl (2000) zijn van de weinige auteurs die een typologie van OCM-activiteiten voorstellen. Daarnaast gebruiken enkele auteurs eerder ad hoc opgestelde vragen om te peilen naar de perceptie van loopbaanactiviteiten vanuit werknemersperspectief (onder andere Orpen, 1994; Sturges, Guest & Mackenzie Davey, 2000). De items in deze vragenlijsten vormen grotendeels een onderdeel van de meer uitgebreide typologieën van Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993b) en Baruch en Peiperl (2000).

Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993b) onderscheiden in hun model zes types van activiteiten (zie tabel 25). Deze typologie vormt een relevant uitgangspunt voor het opstellen van een checklist voor de telefonische screening van career management binnen organisaties.

**Tabel 25.** Typologie van OCM-activiteiten georganiseerd door de organisatie (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993b)

Zelfevaluatie-instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Workshops over loopbaanplanning</li> <li>▪ Workshops over loopbanen in het algemeen</li> <li>▪ Workshops die voorbereiden op het pensioen</li> <li>▪ Softwarepakketten</li> </ul>
Evaluatie van potentieel voor de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voorspellingen over promoveerbaarheid</li> <li>▪ Psychologische testen</li> <li>▪ Assessment centres</li> <li>▪ Interviews</li> <li>▪ Specifieke job assignments</li> </ul>
Actief management van de interne arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handboeken met carrière-informatie</li> <li>▪ Carrière ladders</li> <li>▪ 'Career resource center'</li> <li>▪ Andere systemen met carrière-informatie</li> </ul>
Individuele begeleiding of carrièrediscussies met	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chef of lijnmanager</li> <li>▪ Senior loopbaanbegeleider</li> <li>▪ Medewerkers van HRM</li> <li>▪ Gespecialiseerde interne of externe counsellor</li> </ul>
Job matching systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informele werving</li> <li>▪ Bekendmaken van vacatures</li> <li>▪ Overzicht van skills/skills audit</li> <li>▪ Successieplanning/planning van vervangers</li> <li>▪ Plaatsingscomité</li> <li>▪ Intern plaatsingssysteem</li> </ul>
Ontwikkelingsprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jobverrijking of job design</li> <li>▪ Jobrotatie</li> <li>▪ Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's</li> <li>▪ Externe seminaries of workshops</li> <li>▪ Terugbetaling van deelname aan opleiding</li> <li>▪ Training van de lijnmanager in loopbaangesprekken</li> <li>▪ Mentoring systeem</li> <li>▪ Oriëntatieprogramma voor nieuwkomers</li> </ul>

Voor het opstellen van het bevragsingsinstrument doen we beroep op gegevens over schaalbetrouwbaarheid en validiteit op basis van eigen onderzoek dat we eerder binnen de Vlaamse context en internationaal uitvoerden met betrekking tot OCM. Uit dit onderzoek kwam onder meer naar voor dat de schaal voorgesteld door Baruch en Peiperl (2000) een aantal tekortkomingen vertoont waardoor de schaalbetrouwbaarheden vrij laag zijn (zie Buyens et al., 2002; De Schamphelaere, De Vos & Buyens, 2004; De Vos & Buyens, 2005; De Vos, Dewettinck & Buyens, 2005). Daarom hebben we in eerder onderzoek de vragenlijst van Baruch en Peiperl (2000) samengenomen met de items van Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993b). Uit de principale componentenanalyse op deze items komen in deze studies telkens een aantal factoren naar voor waarbij 'activiteiten gericht op individuele loopbaanontwikkeling en -begeleiding' consistent als een afzonderlijke factor wordt onderscheiden, in vergelijking met factoren die meer met het bredere loopbaanmanagement te maken hebben (onder andere activiteiten gericht op het

uitwerken van loopbaansystemen en -paden, activiteiten gericht op het invullen van loopbaanplanning vertrekkend vanuit organisatiebehoeften, en activiteiten die het persoonlijk loopbaaninitiatief ondersteunen). De eerste factor 'activiteiten gericht op individuele loopbaanontwikkeling en -begeleiding' leunt het sterkst aan bij de definitie van *interne* loopbaanbegeleiding die we als uitgangspunt voor dit onderzoek hanteren. De items die op deze factor laden verwijzen naar activiteiten die de organisatie aanbiedt met als doel het helpen en begeleiden van de individuele werknemer in het definiëren en bereiken van persoonlijke loopbaanobjectieven (onder andere een uitgeschreven persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan, loopbaangesprekken met medewerkers van het HR-departement, een mentor waarmee men regelmatig over de eigen loopbaan kan spreken, organisatie van workshops over loopbaanmogelijkheden).

In een recent onderzoek bij 472 werknemers hebben we deze schalen voor het meten van OCM verder getoetst (De Vos & Meganck, 2005). Uit de principale componentenanalyse blijkt dat de items die naar loopbaanbegeleiding refereren, verder kunnen worden opgesplitst naargelang zij eerder 'passief' een aantal mogelijkheden tot begeleiding bieden die collectief worden aangeboden, dan wel meer intensief en op individuele basis gebeuren (zie tabel 26). Beide schalen hebben een hoge betrouwbaarheid. Opnieuw onderscheiden we naast deze twee subdimensies van interne loopbaanbegeleiding ook andere aspecten van OCM die relevant zijn om de mate waarin de organisatie begaan is met loopbaanmanagement in kaart te brengen.

**Tabel 26.** Vier dimensies van OCM (De Vos & Meganck, 2005)

Loopbaanbegeleiding – informatie over mogelijkheden (•=0,92)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Workshops over loopbaanplanning</li> <li>▪ Workshops over loopbanen in het algemeen</li> <li>▪ Workshops die voorbereiden op het pensioen</li> <li>▪ Softwarepakketten</li> <li>▪ Handboeken met carrière-informatie</li> <li>▪ Carrièrepaden die mogelijkheden binnen de organisatie duidelijk maken</li> <li>▪ Een loopbaanadviescentrum</li> <li>▪ Mogelijkheid tot gesprek met een gespecialiseerde loopbaanbegeleider</li> </ul>
Loopbaanbegeleiding – persoonlijke ontwikkeling (•=0,91)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loopbaanontwikkelingsgesprekken met de directe chef</li> <li>▪ Regelmatig feedback over de eigen competenties</li> <li>▪ Actieve aandacht voor jobverrijking</li> <li>▪ Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's</li> <li>▪ Externe seminars of workshops</li> <li>▪ Terugbetaling van deelname aan opleiding</li> <li>▪ Training van de lijnmanager in het voeren van loopbaangesprekken</li> <li>▪ Oriëntatieprogramma voor nieuwkomers</li> </ul>
Potentieel assessment (•=0,89)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assessment van competenties als basis voor loopbaanplanning</li> <li>▪ Analyse van iemands potentieel tot promotie</li> <li>▪ Psychologische testen</li> <li>▪ Development centres om groeipotentieel te beoordelen</li> <li>▪ Potentieelbeoordelingsinterviews</li> </ul>
Job matching systemen (•=0,88)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informele overzichten van wie in aanmerking komt voor welke job</li> <li>▪ Intern bekendmaken van vacatures</li> <li>▪ Inventaris van aanwezige skills/skills audit per departement</li> <li>▪ Successieplanning</li> <li>▪ Intern plaatsingssysteem</li> </ul>

Het onderscheid tussen activiteiten gericht op individuele begeleiding en ontwikkeling enerzijds en activiteiten gericht op opvolging en planning van loopbanen anderzijds vinden we ook terug in de internationale CRANET-bevraging over HRM (Soens & Buyens, 2004). Hoewel het aantal items dat in deze bevraging wordt gebruikt aanzienlijk kleiner is, blijkt uit principale componentenanalyse opnieuw dat beide als afzonderlijke soorten van activiteiten dienen te worden beschouwd, en dat organisaties die actief zijn op het ene domein niet noodzakelijk ook initiatieven nemen op het andere domein.

## 2.2 Interne versus externe loopbaanbegeleiding

In het licht van onze onderzoeksobjectieven is het belangrijk om ook af te toetsen in hoeverre organisaties hun medewerkers de mogelijkheid bieden (in tijd of in

geld) om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. Organisaties kunnen immers, om diverse redenen, ervoor opteren om loopbaanbegeleiding niet zelf aan te bieden maar deze wel te stimuleren door hiervoor een samenwerking met een externe partner aan te gaan. Het is in dit kader ook relevant om na te gaan waar het aanbieden van externe loopbaanbegeleiding zich situeert in een algemene typologie van OCM - dit is op basis van de bestaande instrumenten vooralsnog niet mogelijk.

Daarom voegen we in het bevragsingsinstrument voor de telefonische screening een aantal items toe die zich richten op het aanbieden van externe loopbaanbegeleiding. We vertrekken hierbij van de items die in het PASO-onderzoek en in het Viona-onderzoek over externe loopbaanbegeleiding werden gehanteerd.

### 2.3 Vragenlijst voor de telefonische screening

Op basis van de hierboven beschreven informatie hebben we een bevragsingsinstrument opgesteld voor de telefonische screening in de afgebakende sectoren. Dit instrument omvat vragen die verwijzen naar de vier dimensies van OCM zoals beschreven in tabel 26, aangevuld met een aantal vragen over externe loopbaanbegeleiding. De in tabel 26 opgesomde activiteiten werden bovendien gevoelig uitgebreid op basis van de beschikbare literatuur, teneinde een zo exhaustief mogelijke meting te kunnen doorvoeren van de activiteiten die de organisatie in het kader van loopbaanbegeleiding en OCM aanbiedt. Dit is van belang met het oog op de selectie van 'best practices' op basis van de resultaten van de telefonische screening. In totaal werden 38 activiteiten in de vragenlijst opgenomen.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de mate waarin OCM, en loopbaanbegeleiding als onderdeel daarvan, daadwerkelijk is ingebed binnen de organisatie, wordt bij elk van de vermelde initiatieven telkens gepeild naar:

- het *al dan niet aanbieden* van iedere activiteit en toekomstige intenties hiertoe;
- *de mate waarin* de activiteit momenteel wordt aangeboden (eerder ad hoc – regelmatig - integraal onderdeel van het HR-beleid);
- de *werknemerscategorieën* waarvoor de activiteit wordt aangeboden (uitvoerende, administratief, professioneel/technisch en management);
- de mate waarin de activiteit zich richt op het gehele personeelsbestand, dan wel op *specifieke doelgroepen* zoals high-potentials, expatriates, bepaalde kernfuncties;
- de mate waarin er bij iedere activiteit expliciet rekening wordt gehouden met bepaalde *kansengroepen* (kortgeschoolden, allochtonen, gehandicapten, oudere werknemers).

Daarnaast peilen we ook naar de manier waarop loopbaanbegeleiding praktisch wordt georganiseerd (onder andere structurele inbedding binnen het HRM-departement, takenpakket van HR-professionals verantwoordelijk voor loopba-



nen, samenwerking met externe partners). De volledige vragenlijst is toegevoegd in bijlagen.

### 3. Steekproef

Om in elk van de vier afgebakende sectoren de grootste bedrijven te contacteren, deden we beroep op meerdere databases:

- een database aangekocht bij Dunn & Bradstreet;
- de ‘Belfirst’-database van Bureau Van Dijk;
- informatie via de Belgische Vereniging van Banken;
- interne database van de Vlerick Leuven Gent Management School.

Binnen elk van de bedrijven werd telkens de hoogste HR-verantwoordelijke gecontacteerd, of diegene die binnen het bedrijf verantwoordelijk is voor loopbaanmanagement. In totaal werden 75 organisaties bereid gevonden om mee te werken aan de telefonische screening. Het totaal aantal organisaties dat per sector heeft meegewerkt, wordt samengevat in volgende tabel.

**Tabel 27.** Aantal deelnemende bedrijven per sector

Sector	Aantal	Percentage
Bank- en verzekeringswezen	25	33,3
Zakelijke dienstverlening	13	17,3
Chemie	26	34,7
Farmacie	11	14,7
Totaal	75	100,0

### 4. Resultaten

In deze paragraaf presenteren we de resultaten van de telefonische bevraging. We doen dit vanuit meerdere invalshoeken. Ten eerste geven we in paragraaf 4.1 een globaal overzicht van de mate waarin elk van de 38 bevraagde OCM-activiteiten voorkomen in de gecontacteerde bedrijven en presenteren we telkens de ‘top 10’ van activiteiten die het meest in het oog springen. Vervolgens gaan we in paragraaf 4.2 gedetailleerd in op elk van de 38 bevraagde activiteiten en bespreken we in paragraaf 4.3 de resultaten van de open vragen uit de enquête. In paragraaf 4.4 stellen we een indeling van de 38 activiteiten voor volgens vijf subdimensies, die we vervolgens in paragraaf 4.5 hanteren als relevante criteria voor het uitvoeren van een clusteranalyse om te komen tot een aantal groepen van bedrijven die zich onderscheiden op het vlak van het pakket van OCM-activiteiten die zij aanbieden

en de rol van loopbaanbegeleiding hierin. De resultaten van deze clusteranalyse vormt de basis voor de selectie van casestudies in een volgend onderzoeksluik.

## 4.1 Algemeen

We starten met een algemeen overzicht van de mate waarin elk van de 38 bevroegde activiteiten voorkomen in de steekproef. We bespreken hier achtereenvolgens de formalisatiegraad van deze activiteiten (paragraaf 4.1.1), de mate van gebruik ervan (paragraaf 4.1.2), initiatiefnemers (paragraaf 4.1.3) en betrokken personeelscategorieën (paragraaf 4.1.4). Voor elk van deze aspecten geven we telkens een samenvattend overzicht en geven we ook de 'top 10' aan van activiteiten die het meest in het oog springen.

### 4.1.1 Formalisatiegraad van de verschillende activiteiten

Voor elk van de verschillende loopbaanmanagement activiteiten werd in de telefonische bevraging de huidige status of mate van formalisatie nagegaan: is het desbetreffende item *afwezig* in de organisatie, wordt het *ontwikkeld* op het moment van de bevraging of heeft de activiteit in de organisatie reeds de status van '*volledig ingevoerd*' of '*geformaliseerd*' bereikt. Men dient de tabel te lezen als volgt: van de organisaties die geantwoord hebben op het item rond 'workshops' (ontbrekende waarden werden weggelaten), maakt 69,3% geen gebruik van workshops als instrument voor loopbaanbegeleiding, 10,7% is momenteel in de weer met het ontwikkelen en op punt stellen ervan, en 20% van deze organisaties beweert deze vorm van loopbaanbegeleiding reeds volledig te hebben ingevoerd.

**Tabel 28.** Formalisatiegraad van de verschillende OCM-activiteiten, in %

Item	Niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd
1 Workshops	69,3	10,7	20,0
2 Werkboeken	83,8		16,2
3 Loopbaansoftware	74,7	12,0	13,3
4 Competentiebeoordeling	5,8	21,7	72,5
4a - door één enkele beoordelaar	58,6	3,4	29,3
4b - door meerdere beoordelaars	40,3	10,4	49,3
4c - door beoordelingscomités	76,4	9,1	14,5
5 Psychologische testen	50,0	13,5	36,5
6 Development centres	30,7	12,0	57,3
7 Speciale, tijdelijke jobs	60,3	8,2	31,5
8 Geschreven informatie	53,4	8,2	38,4
9 Uitgetekende loopbaanpaden	53,3	17,3	29,3
10 Loopbaanadviescentrum	85,3	5,3	9,3
11 Gesprekken met directe chef	2,7	5,3	92,0
12 Training lijn in loopbaangesprekken	47,3	8,1	44,6
13 Gesprekken over loopbaan met HR	4,0	14,7	81,3
14 Gesprekken met interne loopbaanadviseurs	69,3	6,7	24,0
15 Gesprekken met externe loopbaanadviseurs	62,7	5,3	32,0
16 Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding	56,0	5,3	38,7
17 Financiering van externe loopbaanbegeleiding	54,7	8,0	37,3
18 Uitgeschreven persoonlijke ontwikkelingsplannen	26,7	20,0	53,3
19 Geschreven individuele carrièrepaden	78,4	2,7	18,9
20 Versnelde loopbaanplannen voor HIPO's	37,8	13,5	48,6
21 Informele overzichten	32,0	10,7	57,3
22 Bekendmaking interne vacatures	2,7		97,3
23 Inventaris van competenties per afdeling	33,8	29,7	36,5
24 Successieplanning	28,4	20,3	51,4
25 Regelmatig feedback over competenties	4,0	6,7	89,3
26 Actieve aandacht voor jobverrijking	16,0	10,7	73,3
27 Participatie in taken of projectwerk	22,7	10,7	66,7
28 Deelname in interdisciplinaire taken	24,3	10,8	64,9
29 Tijdelijke interne plaatsingen	45,3	12,0	42,7
30 Detachering	49,3	8,0	42,7
31 Jobrotatie	17,6	10,8	71,6
32 Mogelijkheid tot duale carrières	16,0	9,3	74,7
33 Stimuleren van networking	28,0	10,7	61,3
34 Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's	4,1	2,7	93,2
35 Terugbetaling deelname seminaries/workshops	1,3	2,7	96,0
36 Terugbetaling deelname vorming	2,7	4,0	93,3
37 Systeem van mentoring	38,7	8,0	53,3
38 Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's	9,3	5,3	85,3

Bekijken we die *activiteiten die door de meeste organisaties vandaag worden aangeboden*, dan kunnen we hierin de volgende 'top 10' onderscheiden:

4. bekendmaking interne vacatures/job posting (97,3%);
5. terugbetaling van deelname aan externe seminaries of workshops (96%);
6. terugbetaling van deelnamekosten aan vorming (93,3%);

7. interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's (93,2%);
8. gesprekken over de loopbaan met de directe chef (92%);
9. regelmatig feedback door de manager aan de medewerker over zijn competenties (98,3%);
10. introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's (85,3%);
11. gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers (81,3%);
12. mogelijkheid tot duale carrières (74,7%);
13. actieve aandacht voor het inhoudelijk verrijken van de job met het oog op ontwikkeling (73,3%).

Het gaat hier vooral om OCM-activiteiten die enerzijds te maken hebben met ontwikkeling van de medewerker, en anderzijds met de interne advisering over loopbaanontwikkeling door HR- en lijnmanagement. De top 3 van meest voorkomende activiteiten, legt duidelijk de verantwoordelijkheid voor loopbaanmanagement bij de werknemer zelf: het gaat hier immers om eerder 'passieve' initiatieven (namelijk interne aankondiging van vacatures of het terugbetalen van deelnamekosten aan vormingsactiviteiten).

Kijken we naar de mate waarin activiteiten momenteel in ontwikkeling zijn, dan is dit voor alle activiteiten telkens slechts in een minderheid van de bedrijven uit onze steekproef het geval. OCM-activiteiten zijn doorgaans ofwel afwezig, ofwel reeds ingevoerd. Toch zien we een tendens wanneer we een 'top 9' opmaken van die OCM-activiteiten die relatief gezien het meest in ontwikkeling zijn:

1. inventaris van de competentieportfolio's binnen een afdeling aanwezig (29,7%);
2. successieplanning (21,3%);
3. beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning (21,7%);
4. uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan (20%);
5. gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers (14,7%);
6. versnelde loopbaanplannen voor high potentials (13,5%);
7. tijdelijke interne plaatsingen ten behoeve van ervaring/ontwikkeling (12%);
8. jobrotatie/laterale bewegingen als alternatief voor verticale bewegingen (10,8%);
9. deelname in crossdepartementele, -disciplinaire of -functionele taken (10,8%).

Het valt op dat het hier vooral gaat om activiteiten die momenteel sterke aandacht krijgen in de literatuur over *organizational career management*, en waarvan we ook in de praktijk merken dat dit thema's zijn waaraan organisaties steeds meer aandacht gaan besteden. Het gaat hier vaak om meer 'gesofisticeerde' activiteiten, waarvan de ontwikkeling en implementatie vaak een grote investering in tijd, geld en commitment vraagt. Tegelijk valt op dat activiteiten die nauw aansluiten bij loopbaanbegeleiding in de enge zin, niet in dit rijtje voorkomen.

Deze laatste activiteiten vallen vooral op wanneer we de 'top 10' van *minst voorkomende OCM-activiteiten* overlopen:

1. loopbaanadviescentrum (85,3%);
2. werkboeken over loopbaanplanning (83,8%);
3. geschreven individuele carrièrepaden (78,4%);
4. software die helpt om de loopbaan te plannen (74,7%);
5. gesprekken over de loopbaan met interne loopbaanadviseurs (69,3%);
6. workshops over loopbaanplanning (69,3%);
7. gesprekken over de loopbaan met externe loopbaanadviseurs (62,7%);
8. toekenning van speciale, tijdelijke jobs om competenties te beoordelen (60,3%);
9. tijd vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner (56%);
10. financieren van loopbaanbegeleiding bij een externe partner (54,7%).

Met uitzondering van de toekenning van tijdelijke jobs, gaat het hier telkens om activiteiten die zich expliciet richten op de loopbaanontwikkeling van de individuele werknemer, en die voor een groot deel te maken hebben met loopbaanbegeleiding in enge zin.

Kortom, de praktijken die aanleunen bij loopbaanbegeleiding in de enge zin van het woord komen niet voor bij de meest voorkomende praktijken en zijn ook niet terug te vinden in het lijstje van de praktijken die nu stilaan opgang maken. Tabel 29 biedt nogmaals een overzicht van de meest en minst voorkomende praktijken.

**Tabel 29.** Overzicht van de meest en de minst voorkomende OCM-praktijken en de praktijken die het meest in ontwikkeling zijn in de steekproef van 75 grote organisaties uit de sector van banken en verzekeringen, zakelijke dienstverlening, chemie en farmacie

Meest voorkomende praktijken	% volledig ingevoerd	Minst voorkomende praktijken	% niet ingevoerd	Praktijken die meest in ontwikkeling zijn	% in ontwikkeling
1. Bekendmaking interne vacatures	97,3	1. Loopbaanadviescentrum	85,3	1. Inventaris maken van competentieportfolio's	29,7
2. Terugbetaling deelname aan externe seminars of workshops	96,0	2. Werkboeken over loopbaanplanning	83,8	2. Successieplanning	21,3
3. Terugbetaling deelnamekosten voor vorming	93,3	3. Geschreven individuele carrièrepaden	78,4	3. Beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning	21,7
4. Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's	93,2	4. Software die helpt om de loopbaan te plannen	74,7	4. Uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan	20,0
5. Gesprekken over de loopbaan met directe chef	92,0	5. Gesprekken over de loopbaan met interne loopbaanadviseurs	69,3	5. Gesprekken over loopbaan met HR-medewerkers	14,7
6. Regelmatig feedback door de manager aan de medewerker over zijn competenties	89,3	6. Workshops over loopbaanplanning	69,3	6. Versnelde loopbaanpaden voor high potentials	13,5
7. Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's	85,3	7. Gesprekken over loopbaan met externe loopbaanadviseurs	62,7	7. Tijdelijke interne plaatsingen i.f.v. ervaring/ontwikkeling	12,0
8. Gesprekken over loopbaan met HR-medewerkers	81,3	8. Toekenning van speciale, tijdelijke jobs om competenties te beoordelen	60,3	8. Jobrotatie/laterale bewegingen als alternatief voor verticale bewegingen	10,8
9. Mogelijkheid tot duale carrières	74,7	9. Tijd vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner	56,0	9. Deelname aan crossdepartementale, -disciplinaire, -functionele taken	10,8
10. Actieve aandacht voor het inhoudelijk verrijken van de job met het oog op ontwikkeling	73,3	10. Financieren van loopbaanbegeleiding bij een externe partner	54,7		

#### 4.1.2 Mate van gebruik van de verschillende activiteiten

Naast de vraag of een OCM-activiteit al dan niet wordt aangeboden of in ontwikkeling is, peilden we bij die bedrijven die momenteel de activiteit hebben ingevoerd ook naar *de mate waarin* ze momenteel actief wordt gebruikt als een instrument voor loopbaanmanagement. In tabel 30 geven we een samenvatting van de mate waarin dit voor elk van de 38 activiteiten het geval is. De percentages zijn hier telkens berekend op basis van die groep van respondenten bij wie de activiteit momenteel is ingevoerd. Voor het item 'workshops' kunnen we zo bijvoorbeeld vaststellen dat, van de organisaties die deze activiteit voor loopbaanmanagement hebben ingevoerd, 26,1% eigenlijk nauwelijks gebruik maakt van het instrument, 34,8% op een occasionele of ad hoc manier en dat 39,1% van de bevroegde organisaties frequent gebruikt maakt van workshops als OCM-activiteit.

**Tabel 30.** Gebruiksfrequentie van de verschillende OCM-activiteiten, in %

Item	Nauwelijks gebruikt	Occasioneel gebruikt	Frequent gebruikt
1 Workshops	26,1	34,8	<b>39,1</b>
2 Werkboeken	14,3	<b>42,9</b>	<b>42,9</b>
3 Loopbaansoftware	26,3	10,5	<b>63,2</b>
4 Competentiebeoordeling	5,3	17,5	<b>77,2</b>
4a - door één enkele beoordelaar	12,5	20,8	<b>66,7</b>
4b - door meerdere beoordelaars	2,7	35,1	<b>62,2</b>
4c - door beoordelingscomités	14,3	7,1	<b>78,6</b>
5 Psychologische testen	14,7	<b>64,7</b>	20,6
6 Development centres	10,6	<b>53,2</b>	36,2
7 Speciale, tijdelijke jobs	23,3	<b>50,0</b>	26,7
8 Geschreven informatie	9,1	30,3	<b>60,6</b>
9 Uitgetekende loopbaanpaden	3,1	46,9	<b>50,0</b>
10 Loopbaanadviescentrum	<b>40,0</b>	30,0	30,0
11 Gesprekken met directe chef		27,1	<b>72,9</b>
12 Training lijn in loopbaangesprekken	10,5	<b>50,0</b>	39,5
13 Gesprekken over loopbaan met HR	10,3	<b>66,2</b>	23,5
14 Gesprekken met interne loopbaanadviseurs	15,0	<b>65,0</b>	20,0
15 Gesprekken met externe loopbaanadviseurs	37,0	<b>55,6</b>	7,4
16 Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding	40,6	<b>50,0</b>	9,4
17 Financiering van externe loopbaanbegeleiding	27,3	<b>60,6</b>	12,1
18 Uitgeschreven persoonlijke ontwikkelingsplannen	3,9	35,3	<b>60,8</b>
19 Geschreven individuele carrièrepaden	6,3	43,8	<b>50,0</b>
20 Versnelde loopbaanplannen voor HIPO's	6,8	<b>54,5</b>	38,6
21 Informele overzichten	4,1	<b>51,0</b>	44,9
22 Bekendmaking interne vacatures	1,4	2,9	<b>95,7</b>
23 Inventaris van competenties per afdeling	9,1	20,5	<b>70,5</b>
24 Successieplanning	6,5	37,0	<b>56,5</b>
25 Regelmatig feedback over competenties	1,4	24,6	<b>73,9</b>
26 Actieve aandacht voor jobverrijking	1,7	<b>52,5</b>	45,8
27 Participatie in taken of projectwerk	3,6	<b>60,0</b>	36,4
28 Deelname in interdisciplinaire taken	3,8	<b>58,5</b>	37,7
29 Tijdelijke interne plaatsingen	16,7	<b>55,6</b>	27,8
30 Detachering	23,1	<b>53,8</b>	23,1
31 Jobrotatie	10,0	<b>51,7</b>	38,3
32 Mogelijkheid tot duale carrières	8,3	38,3	<b>53,3</b>
33 Stimuleren van networking	10,2	<b>51,0</b>	38,8
34 Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's		8,6	<b>91,4</b>
35 Terugbetaling deelname seminars/workshops	2,8	16,7	<b>80,6</b>
36 Terugbetaling deelname vorming	4,2	29,6	<b>66,2</b>
37 Systeem van mentoring	4,4	42,2	<b>53,3</b>
38 Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's		13,6	<b>86,4</b>

Het valt op dat vrijwel alle activiteiten die zijn ingevoerd, ook daadwerkelijk gebruikt worden - zij het voor een heel aantal onder hen slechts op een occasionele manier. Enkel wat betreft het item 'loopbaanadviescentrum' zien we een sterke spreiding van de antwoorden. Van die organisaties die over een loopbaanadvies-



centrum centrum beschikken (slechts 9,3% van alle respondenten) zijn er slechts enkelen die er systematisch gebruik van maken. Activiteiten die het meest systematisch worden gebruikt zijn de aankondiging van interne vacatures (95,7%), interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's (91,4%), introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's (86,4%) en de terugbetaling van deelname aan seminars of workshops (80,6%). Activiteiten die eerder occasioneel worden ingezet zijn loopbaangesprekken met medewerkers van HR (66,5%) of met interne loopbaanadviseurs (65%), het gebruik van psychologische testen (64,7%), de financiering van externe loopbaanbegeleiding (60,6%) en participatie in projectwerk (60%).

#### 4.1.3 Bij wie ligt het initiatief?

Het effectief gebruik kunnen maken van de OCM-activiteiten die een organisatie heeft ingevoerd, kan vanuit verschillende partijen worden geïnitieerd. Dit kan zowel gebeuren op vraag van de medewerker zelf, op aansturen vanuit de organisatie (in hoofd van HR of de lijn), of op basis van het gezamenlijk initiatief van beiden. In tabel 31 geven we voor elk van de 38 OCM-activiteiten weer in hoeverre die een activiteit is die aan medewerkers wordt aangeboden op basis van eigen initiatief, organisatie-initiatief of beide. De percentages zijn opnieuw gebaseerd op die organisaties bij wie de betrokken activiteit effectief is ingevoerd. Zo kunnen we voor de activiteit 'workshops' uit tabel 31 aflezen dat, voor de organisaties die deze activiteit voor loopbaanmanagement hebben ingevoerd, 81,8% van de respondenten aangeeft dat het de organisatie is die de aanzet geeft tot het invoeren en het gebruik van workshops. Voor 4,5% van de respondenten zijn het de medewerkers die deze aanzet formuleren. Voor 13,6% van de bevroegde organisaties, wordt deze activiteit ingevoerd en gebruikt, zowel op initiatief van de organisatie als van de medewerkers.

**Tabel 31.** Initiatiefnemers voor het gebruik maken van OCM-activiteiten, in %

Item	Organisatie	Medewerker	Beide	
1	Workshops	81,8	4,5	13,6
2	Werkboeken	78,6	14,3	7,1
3	Loopbaansoftware	70,0	10,0	20,0
4	Competentiebeoordeling	84,2	1,8	14,0
4a	- door één enkele beoordelaar	95,7		4,3
4b	- door meerdere beoordelaars	78,9	5,3	15,8
4c	- door beoordelingscomités	84,6	7,7	7,7
5	Psychologische testen	82,4	5,9	11,8
6	Development centres	74,5	4,3	21,3
7	Speciale, tijdelijke jobs	71,0	3,2	25,8
8	Geschreven informatie	83,9	9,7	6,5
9	Uitgetekende loopbaanpaden	87,1	3,2	9,7
10	Loopbaanadviescentrum	72,7		27,3
11	Gesprekken met directe chef	33,8	5,6	60,6
12	Training lijn in loopbaangesprekken	81,6	5,3	13,2
13	Gesprekken over loopbaan met HR	14,9	40,3	44,8
14	Gesprekken met interne loopbaanadviseurs	21,1	31,6	47,4
15	Gesprekken met externe loopbaanadviseurs	54,2	20,8	25,0
16	Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding	28,1	28,1	43,8
17	Financiering van externe loopbaanbegeleiding	51,6	22,6	25,8
18	Uitgeschreven persoonlijke ontwikkelingsplannen	50,0	9,6	40,4
19	Geschreven individuele carrièrepaden	62,5	6,3	31,3
20	Versnelde loopbaanplannen voor HIPO's	80,0	2,2	17,8
21	Informeel overzicht	95,8		4,2
22	Bekendmaking interne vacatures	100,0		
23	Inventaris van competenties per afdeling	100,0		
24	Successieplanning	93,9		6,1
25	Regelmatig feedback over competenties	60,9	2,9	36,2
26	Actieve aandacht voor jobverrijking	49,2	6,6	44,3
27	Participatie in taken of projectwerk	56,1	3,5	40,4
28	Deelname in interdisciplinaire taken	69,2	3,8	26,9
29	Tijdelijke interne plaatsingen	64,9	2,7	32,4
30	Detachering	52,6	7,9	39,5
31	Jobrotatie	42,1	8,8	49,1
32	Mogelijkheid tot duale carrières	53,3	3,3	43,3
33	Stimuleren van networking	50,0	4,2	45,8
34	Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's	48,6	4,3	47,1
35	Terugbetaling deelname seminaries/workshops	42,9	15,7	41,4
36	Terugbetaling deelname vorming	39,1	23,2	37,7
37	Systeem van mentoring	75,6	6,7	17,8
38	Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's	100,0		

Uit dit overzicht komt de organisatie duidelijk als voornaamste initiatiefnemer naar voor. De medewerker zelf is voor geen enkele activiteit de primaire initiatiefnemer, maar wordt voor een aantal activiteiten wel betrokken. Dit is het sterkst het geval voor loopbaangesprekken met de directe chef (60,6%) en in mindere mate ook voor jobrotatie (49,1%), loopbaangesprekken met interne loopbaanadviseurs.

seurs (47,4%), deelname aan interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's (47,1%), tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding (43,8%), loopbaangesprekken met HR (44,8%) en terugbetaling van deelname aan seminars of workshops (41,4%). Voor deze activiteiten wordt loopbaanmanagement dus eerder als een 'partnership' tussen medewerker en organisatie beschouwd. Opvallend is wel dat de retoriek over 'individuele verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan' zoals we die niet enkel in de literatuur maar zeker ook binnen de praktijk van het HR-gebeuren terugvinden, zich niet weerspiegelt in de verantwoordelijkheid die in realiteit aan de medewerker wordt gegeven.

#### 4.1.4 Tot welke categorieën van medewerkers richten de OCM-activiteiten zich?

Niet alle deelgroepen van het medewerkersbestand profiteren in dezelfde mate van de OCM-activiteiten die een organisatie aanbiedt. In tabel 32 geven we per OCM-activiteit een overzicht van de proportie bedrijven uit onze steekproef die aangeeft dat deze activiteit zich richt op elk van volgende vier werknemerscategorieën: uitvoerend personeel, administratieve medewerkers, professioneel-technische medewerkers, en management. Zo stellen we met betrekking tot het item 'Workshops' vast dat, in de organisaties die workshops hebben ingevoerd, deze activiteit door 16% van de bevraagde organisaties wordt aangeboden voor uitvoerend personeel, door 18,7% voor administratief personeel, door 26,7% voor professioneel-technische medewerkers en door 28% voor het management.

**Tabel 32.** Doelgroepfrequentie van OCM-activiteiten, in %

Item	Uitvoerend	Administratief	Professioneel	Management
1 Workshops	16,0	18,7	26,7	28,0
2 Werkboeken	12,0	13,3	16,0	17,3
3 Loopbaansoftware	13,3	18,7	22,7	26,7
4 Competentiebeoordeling	48,0	62,7	76,0	76,0
4a - door één enkele beoordelaar	20,0	24,0	29,3	29,3
4b - door meerdere beoordelaars	30,7	40,0	45,3	49,3
4c - door beoordelingscomités	10,7	16,0	18,7	18,7
5 Psychologische testen	20,0	29,3	36,0	44,0
6 Development centres	13,3	20,0	42,7	65,3
7 Speciale, tijdelijke jobs	12,0	16,0	36,0	36,0
8 Geschreven informatie	28,0	37,3	42,7	41,3
9 Uitgetekende loopbaanpaden	17,3	21,3	37,3	38,7
10 Loopbaanadviescentrum	5,3	5,3	13,3	14,7
11 Gesprekken met directe chef	72,0	90,7	92,0	90,7
12 Training lijn in loopbaangesprekken	13,3	18,7	28,0	50,7
13 Gesprekken over loopbaan met HR	64,0	82,7	88,0	85,3
14 Gesprekken met interne loopbaanadviseurs	12,0	14,7	24,0	26,7
15 Gesprekken met externe loopbaanadviseurs	13,3	14,7	22,7	34,7
16 Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding	18,7	25,3	36,0	42,7
17 Financiering van externe loopbaanbegeleiding	20,0	26,7	37,3	44,0
18 Uitgeschreven persoonlijke ontwikkelingsplannen	37,3	52,0	61,3	70,7
19 Geschreven individuele carrièrepaden	9,3	14,7	20,0	20,0
20 Versnelde loopbaanplannen voor HIPO's	8,0	10,7	48,0	61,3
21 Informele overzichten	26,7	34,7	61,3	64,0
22 Bekendmaking interne vacatures	78,7	93,3	90,7	84,0
23 Inventaris van competenties per afdeling	38,7	52,0	54,7	50,7
24 Successieplanning	18,7	18,7	45,3	66,7
25 Regelmatig feedback over competenties	62,7	84,0	89,3	86,7
26 Actieve aandacht voor jobverrijking	54,7	60,0	77,3	78,7
27 Participatie in taken of projectwerk	40,0	46,7	73,3	69,3
28 Deelname in interdisciplinaire taken	33,3	41,3	72,0	69,3
29 Tijdelijke interne plaatsingen	21,3	22,7	45,3	41,3
30 Detachering	10,7	10,7	40,0	46,7
31 Jobrotatie	45,3	57,3	74,7	76,0
32 Mogelijkheid tot duale carrières	20,0	24,0	62,7	80,0
33 Stimuleren van networking	14,7	18,7	56,0	65,3
34 Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's	73,3	86,7	93,3	92,0
35 Terugbetaling deelname seminars/workshops	58,7	72,0	92,0	94,7
36 Terugbetaling deelname vorming	52,0	61,3	89,3	93,3
37 Systeem van mentoring	28,0	29,3	45,3	50,7
38 Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's	68,0	81,3	88,0	88,0

Uit dit overzicht blijkt dat zowat alle OCM-activiteiten zich doorgaans meer richten tot professioneel-technische medewerkers en tot het management dan aan administratief en uitvoerend personeel. Vooral met deze laatste groep is de kloof soms groot, maar dit is wellicht ook de wijten aan het feit dat de groep van uitvoerend personeel in heel wat van de bevraagde bedrijven vrijwel onbestaande is. Activiteiten die zich duidelijk meer richten op het management zijn onder andere development centres, persoonlijke ontwikkelingsplannen, versnelde loopbaanplannen voor hipo's, en successieplanning. Anderzijds zijn er ook een aantal activiteiten die zich vrij evenwichtig richten tot elk van de vier categorieën. Het gaat hier onder andere om loopbaangesprekken met HR of de directe chef, om de bekendmaking van interne vacatures, jobverrijking en feedback over competenties.

Wanneer we de *meest voorkomende OCM-activiteiten voor uitvoerend personeel* op een rijtje zetten, dan zijn dit (in volgorde van voorkomen): bekendmaking interne vacatures, interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's, loopbaangesprekken met directe chef, introactiviteiten voor nieuwkomers, en loopbaangesprekken met HR-medewerkers.

De meest voorkomende *OCM-activiteiten voor administratief personeel* zijn de bekendmaking van interne vacatures, loopbaangesprekken met de directe chef, interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's, feedback door de manager aan medewerkers over hun competenties, en loopbaangesprekken met HR-medewerkers.

De meest voorkomende *OCM-activiteiten voor professioneel/technisch personeel* zijn interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's, terugbetaling deelname externe seminars of workshops, loopbaangesprekken met directe chef, bekendmaking interne vacatures, en terugbetaling deelnamekosten vorming.

De meest voorkomende *OCM-activiteiten voor het management* zijn ten slotte: terugbetaling deelname externe seminars of workshops, terugbetaling deelnamekosten vorming, interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's, loopbaangesprekken met directe chef, en introactiviteiten voor nieuwkomers.

In de volgende paragraaf bekijken we per OCM-activiteit meer in detail wat de mate van invoering is en tot welke doelgroepen deze activiteit zich richt.

#### **4.2 Beschrijving per OCM-activiteit**

Naast de algemene bespreking van de resultaten, kan een specificatie van de bevindingen per OCM-activiteit additionele inzichten opleveren met betrekking tot het gebruik van loopbaanmanagement instrumenten in de bevraagde organisaties. Daarom gaan we in deze paragraaf voor elke OCM-activiteit afzonderlijk dieper in op de formalisatiegraad, de frequentie van het gebruik ervan, de relevante initiatiefnemers en de verschillende doelgroepen. Teneinde elke activiteit te kunnen kaderen binnen het bredere geheel van beschikbare instrumenten voor loopbaanbegeleiding, wordt steeds een bondige omschrijving gegeven van elk item, zoals die in de wetenschappelijke literatuur wordt gehanteerd. We baseren ons daar-

voor voornamelijk op de publicaties van Baruch (2004), Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993a) en Heery en Noon (2001).

#### 4.2.1 Workshops

Met workshops over loopbaanplanning doelt men doorgaans op workshops waarin wordt ingegaan op specifieke aspecten van carrièremanagement en loopbaanplanning, en die erop gericht zijn om de deelnemers te voorzien van relevante kennis, vaardigheden en ervaringen. Het deelnemen in dit soort van workshops kan bijdragen tot de effectiviteit en blijvende inzetbaarheid van managers en andere medewerkers. In onze steekproef is dit een minder gebruikt instrument voor bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding: 69,3% van de bevraagde organisaties heeft deze activiteit niet ingevoerd, bij 10,7% is het in ontwikkeling en bij 20% hebben workshops de status van 'volledig ingevoerd'. Wanneer men workshops gebruikt, blijkt 26,1% die eigenlijk nauwelijks te gebruiken, 34,8% spreekt over ad hoc of occasioneel gebruik en 39,1% maakt er frequent gebruik van. Het initiatief voor het aanbieden van workshops blijkt vooral uit te gaan van de organisatie (81,8%), in heel beperkte mate van de medewerkers (4,5%) en soms van beide (13,6%). Wat de doelgroepen betreft, kan men stellen dat vooral de hogere profielen binnen de organisatie gebruik maken van workshops: 26,7% en 28% van de totale steekproef respectievelijk voor professioneel-technische medewerkers en managers, tegenover 16% en 18,7% voor uitvoerend en administratief personeel.

#### 4.2.2 Werkboeken

Dit soort documenten maakt deel uit van de formele voorraad aan carrièregerelateerde informatie binnen organisaties. Het gaat meer specifiek om werkdocumenten waarin een introductie wordt gegeven van alle praktijken voor loopbaanplanning- en begeleiding die binnen de organisatie worden aangeboden. Daarnaast wordt dit soort documenten ook aangewend als persoonlijk werkdocument, waarin de eigen progressie en ontwikkeling wordt neergeschreven.

Deze activiteit blijkt voornamelijk weinig te zijn ingevoerd in de bevraagde organisaties (83,8% 'wordt niet aangeboden' ten overstaan van 16,2% 'volledig ingevoerd'). Wanneer ze als activiteit zijn ingevoerd, worden ze veelal op een ad hoc manier (42,9%) of op een frequente wijze (42,9%) gebruikt. Het initiatief voor deze activiteit van loopbaanbegeleiding ligt veelal bij de organisatie (78,6%) en minder bij de medewerker zelf (14,3%) of bij beide (7,1%). Het bijhouden van werkboeken blijkt niet gericht te zijn op een specifieke doelgroep: zowel uitvoerende, administratieve, professionele medewerkers als managers maken er ongeveer in dezelfde mate gebruik van.

### 4.2.3 Loopbaansoftware

Dit item verwijst naar het gebruik van e-toepassingen om informatie te verzamelen over de loopbaanmogelijkheden en een betere planning van loopbanen mogelijk te maken. Het gebruik van e-tools in HR neemt immers toe en vindt ook hier ingang. Dit soort software kan zowel door de organisatie als de medewerker zelf worden gebruikt. Het merendeel van de bevroegde organisaties blijkt geen gebruik te maken van loopbaansoftware (74,7% ten overstaan van 12% 'in ontwikkeling' en 13,3% 'volledig ingevoerd'). Eens ingevoerd, blijkt deze software eerder frequent te worden gebruikt (63,2%). Het initiatief voor het in gebruik nemen van software voor loopbaanplanning gaat in 70% van de gevallen uit van de organisatie zelf (10% 'medewerker' en 20% 'beide'). De doelgroepen zijn weerom vooral de hogere profielen.

### 4.2.4 Competentiebeoordeling

Een competentiegebaseerde benadering focust op de vaardigheden en talenten die nodig zijn om een bepaalde taak op een bepaald niveau te kunnen uitvoeren. Het gebruik van competentiebeoordeling kan nuttig blijken in diverse functionele domeinen van HR, onder meer het management van loopbanen. Op basis van de beoordeling van aanwezige competenties, kunnen beslissingen worden genomen over de remediëring van lacunes in kennis en vaardigheden en over de toekomst binnen de organisatie. Competentiebeoordeling als basis voor loopbaanplanning blijkt frequent te worden gebruikt in de bevroegde organisaties (72,5% 'volledig ingevoerd' en 21,7% 'in ontwikkeling' ten overstaan van slechts 5,8% 'niet aangeboden'). Het werken met competenties blijkt, eens ingevoerd, ook frequent te worden gebruikt (77,2%) en de initiatiefnemer blijkt veelal de organisatie te zijn (84,2% ten overstaan van 1,8% 'medewerker' en 14% 'beide'). Alle doelgroepen maken in meer of mindere mate gebruik van competentiebeoordeling als basis voor loopbaanplanning, al zijn de hogere profielen ook hier meer vertegenwoordigd (76% voor professionals en managers).

We gingen ook na of deze competentiebeoordeling gebeurt door één enkele beoordelaar, door meerdere beoordelaars of door beoordelingscomités. De beoordeling door meerdere beoordelaars wordt het meest frequent aangewend (49,3%), gevolgd door één enkele beoordelaar (29,3%) en beoordelingscomités (14,5%). De gebruiksfrequentie van beoordelingen door comités (78,6% 'frequent gebruikt') ligt wat hoger dan deze door één enkele beoordelaar (66,7%) en meerdere beoordelaars (62,2%), wat kan wijzen op een betere systematiek in geval van het gebruik van comités. Voor alle drie vormen neemt vooral de organisatie het initiatief. Voor wat de doelgroepen betreft, kunnen we ook hier een stijgend gebruik vaststellen naarmate het profiel van de doelgroep stijgt.

#### 4.2.5 Psychologische testen

De expertise die werd opgedaan met het gebruik van psychologische testen in het kader van selectie, kan ook worden aangewend om deze testen te gebruiken voor het begeleiden en managen van loopbanen. Men onderscheidt cognitieve en persoonlijkheidstesten, maar ook vragenlijsten zoals de loopbaanankers van Schein kunnen erg relevant blijken. Psychologische testen in het kader van loopbaanplanning worden niet gebruikt in de helft van de bevroagde organisaties, bij 13,5% zijn ze in ontwikkeling en 36,5% heeft ze volledig ingevoerd. Eens ingevoerd, gebruikt men deze testen vooral op een occasionele manier (64,7% tegenover 14,7% 'nauwelijks' en 20,6% 'frequent gebruikt'). De organisatie is veruit de belangrijkste initiatiefnemer (82,4%) en er valt opnieuw een stijgende lijn te herkennen in de doelgroepen die er gebruik van maken (van 20% voor 'uitvoerend personeel' naar 44% voor 'managers').

#### 4.2.6 Development centres

Development centres worden doorgaans gekarakteriseerd als een betrouwbare en valide tool voor carrièreontwikkeling. Development centres evolueerden uit het gebruik van assessment centres en worden specifiek gebruikt voor ontwikkelingsdoelinden. Zij zijn gericht op het aanleveren van indicaties voor de algemene en functiespecifieke ontwikkeling van de deelnemer.

Development centres zijn volledig ingevoerd in 57,3% van de bevroagde organisaties (in 30,7% worden ze niet aangeboden, in 12% zijn ze 'in ontwikkeling'). In 53,2% worden ze eerder op een occasionele manier gebruikt (10,6% gebruikt ze 'nauwelijks', 36,2% gebruikt ze op een frequente wijze). De initiatiefnemer voor een development centre is vooral de organisatie zelf (74,5%) en de doelgroep beperkt zich eerder tot de hogere profielen (42,7% voor professionals en 65,3% voor managers).

#### 4.2.7 Speciale, tijdelijke jobs

Bij deze activiteit voor loopbaanbegeleiding wijst men een individu tijdelijk toe aan een bepaalde functie, steeds met het oog op de potentieevaluatie van de medewerker in kwestie. Vaak gaat het om een speciale taak die dient te worden uitgevoerd, waarbij men duidelijk kan afrekenen op resultaten en waarbij de medewerker zich op korte tijd in sterke mate kan ontwikkelen.

60,3% van de bevroagde organisaties blijkt geen gebruik te maken van deze vorm van OCM, 31,5% heeft deze activiteit volledig ingevoerd en bij 8,2% is deze in ontwikkeling. Eenmaal ingevoerd, maakt 23,3% eigenlijk nauwelijks gebruik van de methodiek, 50% werkt ermee op een occasionele manier en 26,7% doet dit systematisch. Ook hier blijkt de organisatie de voornaamste initiatiefnemer (71%) en wordt deze activiteit meer aangeboden voor professionals en managers.



#### 4.2.8 Geschreven informatie

Informatie over loopbaanmogelijkheden is niet altijd op een formele manier aanwezig in de organisatie, maar kan ook informeel worden doorgegeven. Met 'geschreven informatie' doelt men op de aanwezigheid van informatie over loopbaanmogelijkheden in geschreven of elektronische vorm (bijvoorbeeld op het intranet van de organisatie). 53,4% van de bevroegde organisaties biedt geen geschreven informatie aan, 8,2% is deze actueel aan het ontwikkelen en 38,4% heeft deze volledig ingevoerd. 60,6% van de organisaties geeft aan deze informatie frequent aan te bieden, 30,3% rapporteert een occasioneel gebruik en 9,1% verklaart dat deze informatie eigenlijk nauwelijks wordt aangeboden. Ook voor deze activiteit vinden we een hoofdrol terug voor de organisatie inzake initiatiefname (83,9%) en maken de drie hogere doelgroepen (administratieve, professionele medewerkers en managers) iets meer van de activiteit gebruik dan de uitvoerende medewerkers.

#### 4.2.9 Uitgetekende loopbaanpaden

Deze OCM-activiteit verwijst naar de aanwezigheid van duidelijke, aaneensluitende paden voor carrièreontwikkeling in de organisatie. Er wordt in aangegeven welke functies kunnen leiden tot welke promoties en nieuwe functies. Alle mogelijke parcours doorheen de organisatie worden erin uitgetekend. Van de bevroegde organisaties, biedt 53,3% geen uitgetekende loopbaanpaden aan, 17,3% is deze aan het ontwikkelen en 29,3% heeft ze volledig ingevoerd. Van de organisaties die deze activiteit heeft ingevoerd, geeft 3,1% aan dat ze nauwelijks daadwerkelijk worden toegepast, 46,9% rapporteert toepassing op een ad hoc basis en 50% verklaart dat deze loopbaanpaden frequent worden toegepast. Uitgetekende loopbaanpaden worden vooral geïnitieerd door de organisatie (87,1%) en worden meer toegepast voor professionals en managers.

#### 4.2.10 Loopbaanadviescentrum

Een loopbaanadviescentrum verwijst naar de aanwezigheid van een helpdesk in de organisatie, al dan niet fysiek, speciaal opgericht om medewerkers te helpen met betrekking tot hun vragen over de eigen loopbaan. Dit centrum wordt bemand door specifiek opgeleide medewerkers en staat permanent ter beschikking van de medewerkers van de organisatie. De aanwezigheid van een loopbaanadviescentrum blijkt niet vanzelfsprekend: 85,3% van de bevroegde organisaties geeft aan dat zij niet beschikken over een dergelijke infrastructuur (bij 5,3% is deze 'in ontwikkeling' en 9,3% heeft deze activiteit volledig ingevoerd). Door de lage frequentie van positieve antwoorden op de vraag naar de aanwezigheid van een dergelijk centrum, kunnen verder geen duidelijke uitspraken worden gedaan over de modaliteiten ervan.

#### 4.2.11 Gesprekken met de directe chef

De evolutie naar een decentralisatie van HR-verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement, heeft ook zijn impact op het aanbieden van loopbaanbegeleiding in organisaties. Steeds meer wordt ook dit aspect van het HR-gebeuren een onderdeel van het takenpakket van de lijn. Loopbaangesprekken kunnen afzonderlijk worden gehouden, of kunnen worden opgenomen in functionerings- en evaluatiegesprekken.

Het houden van loopbaangesprekken met de directe chef wordt heel frequent gebruikt: 92% van de organisaties geeft aan dat deze activiteit volledig is ingevoerd. Uiteraard moet in verder onderzoek wel worden nagegaan of de vlag de lading wel volledig dekt: een vraag over de eigen gepercipieerde toekomst binnen de organisatie wordt al heel gauw als 'loopbaangesprek' gepresenteerd. 27,1% van de organisaties stelt dat zij deze activiteit occasioneel gebruiken, 72,9% rapporteert een frequent gebruik. In de meeste organisaties leveren zowel de organisatie (in de vorm van het lijnmanagement) als de medewerker het initiatief voor een dergelijk gesprek (60,6%). Loopbaangesprekken met de directe chef komen in elke doelgroep heel frequent voor (van 72% tot 90,7%).

#### 4.2.12 Training van de lijn in het houden van loopbaangesprekken

Uiteraard heeft het lijnmanagement enige begeleiding nodig, specifiek in het houden van loopbaangesprekken, te meer daar loopbaanbegeleiding normaliter niet tot haar vast takenpakket kan worden gerekend.

47,3% van de organisaties biedt deze activiteit niet aan haar lijnmanagers, bij 8,1% is dit in ontwikkeling en 44,6% geeft aan dat dit soort training volledig is ingevoerd. Bij 50% gebeurt deze training op een occasionele manier, 39,5% doet dit frequent en systematisch. Het initiatief voor deze trainingen wordt veelal genomen door de organisatie (81,6%) en gebeurt duidelijk meer voor managers, wat ook logisch lijkt gezien de aard van de activiteit.

#### 4.2.13 Gesprekken over de loopbaan met HR

Binnen organisaties vormt de HR-persoon of de HR-dienst echter nog steeds de uitgelezen partij om vragen over loopbaanmogelijkheden te beantwoorden. Vanuit haar expertise en haar interne consultantról, is HR of de personeelsdienst een belangrijke gesprekspartner, omdat zij steeds het overzicht behoudt over de mogelijkheden binnen de organisatie, en vanuit die kennis ook een additionele rol kan spelen, in aanvulling op de verantwoordelijkheden terzake van het lijnmanagement.

Het consulteren van HR met betrekking tot loopbaanmogelijkheden, blijkt gemeengoed in de bevroegde organisaties: 81,3% geeft aan dat deze activiteit volledig is ingevoerd. Er wordt vooral occasioneel een beroep gedaan op HR (66,2% ten overstaan van 10,3% 'nauwelijks' en 23,5% 'frequent'). Het initiatief voor gesprek-

ken met de HR-dienst wordt vooral genomen door de medewerker zelf (40,3%) of door beide partijen samen (44,8%). Alle vier de doelgroepen blijken van deze mogelijkheid gebruik te maken (overal meer dan 64%).

#### 4.2.14 Gesprekken met interne loopbaanadviseurs

De expertise, aanwezig in de HR-dienst van een organisatie, kan in sommige gevallen te gering blijken om een afdoend antwoord te formuleren op de vragen en behoeften van medewerkers. Gespecialiseerde kennis omtrent loopbaanbegeleiding is in dit geval een vereiste. Met dit item peilen we naar de aanwezigheid van gespecialiseerde, interne loopbaanadviseurs in de organisatie.

69,3% van de bevroegde organisaties geeft aan dat zij deze activiteit niet aanbieden, bij 6,7% is deze actueel in ontwikkeling en 24% verklaart de nodige expertise in huis te hebben. In de meeste gevallen wordt occasioneel gebruik gemaakt van deze expertise (65%), 20% geeft aan dat er frequent wordt mee gewerkt. Veelal wordt het initiatief genomen door zowel organisatie als medewerker (47,4% ten overstaan van 21,1% 'organisatie' en 31,6% 'medewerker'). Ook hier merken we een lichte stijging in gebruik, naarmate het niveau van de doelgroep stijgt.

#### 4.2.15 Gesprekken met externe loopbaanadviseurs

Indien de expertise omtrent loopbaanbegeleiding niet in de organisatie aanwezig is (bijvoorbeeld omdat de organisatie te klein is of omdat men er niet in wil investeren), kan men deze kennis extern opzoeken. In de interactie die met deze externen ontstaat, wordt vaak werk gemaakt van het identificeren van *life* en *career goals*, het ontwerpen van geschikte actieplannen en de systematische opvolging van de persoonlijke acties die men onderneemt.

Meer dan de helft van de bevroegde organisaties maakt geen gebruik van extern loopbaanadvies (62,7%). Bij 32% is deze activiteit volledig ingevoerd. 37% van de respondenten geeft aan dat deze activiteit eigenlijk nauwelijks wordt gebruikt, 55,6% rapporteert een gebruik op occasionele basis en 7,4% maakt melding van een frequent gebruik. De initiatiefnemer voor externe loopbaanbegeleiding blijkt meestal de organisatie zelf te zijn (54,2%), hoewel ook medewerkers (20,8%) en beide partijen samen (25%) de aanzet kunnen geven. Vooral de managers vormen de doelgroep voor dit initiatief.

#### 4.2.16 Tijd mogen vrijmaken voor externe loopbaanbegeleiding

Sommige organisaties bieden de mogelijkheid aan om externe loopbaanbegeleiding te volgen binnen de werkuren. Met dit item peilden we naar de bereidheid van organisaties om medewerkers binnen de werkuren naar externe loopbaanbegeleiding te sturen.

56% geeft aan dat hun medewerkers actueel geen tijd mogen vrijmaken voor externe loopbaanbegeleiding. Bij 5,3% wordt daar nog over nagedacht, en in 38,7%

van de organisaties is dit volledig ingevoerd. 40,6% stelt dat van deze opportuniteit echter nauwelijks gebruik wordt gemaakt, in vergelijking met 50% waarbij dat op een occasionele manier en 9,4% waarbij dat op een frequente manier gebeurt. Het initiatief wordt in 43,8% door beide partijen samen genomen en opnieuw stellen we een stijgende lijn vast naarmate het profiel van de doelgroep stijgt.

#### 4.2.17 Financiering van externe loopbaanbegeleiding

Naast de toelating om tijd te mogen opnemen, binnen de werkuren, voor externe loopbaanbegeleiding, is er uiteraard ook nog het financiële plaatje. Via dit item peilden we naar de bereidheid van organisaties om medewerkers ook financieel te ondersteunen bij het volgen van loopbaanbegeleiding bij een externe partner.

54,7% van de bevroegde organisaties stelt dat zij geen financiële ondersteuning bieden, 8% is actueel in de weer met het ontwikkelen van een regeling terzake en bij 37,3% is dit volledig ingevoerd. 27,3% geeft aan dat daar nauwelijks gebruik van gemaakt wordt, 60,6% maakt melding van een occasioneel gebruik en 12,1% rapporteert een frequent gebruik. In iets meer dan de helft van de gevallen wordt het initiatief door de organisatie zelf genomen (51,6%) en financiering van externe loopbaanbegeleiding blijkt weerom meer te gebeuren naarmate het profiel van de doelgroep stijgt.

#### 4.2.18 Uitgeschreven persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP)

Een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt in de literatuur doorgaans omschreven als een actieplan, ontworpen voor een specifieke medewerker, waarin een trainings- en leerprogramma (zowel *on* als *off the job*) wordt uitgewerkt, dat de medewerker, bij succesvolle afronding, zal toelaten om zijn of haar competentieniveau te verhogen, in lijn met de behoeften van de organisatie.

Meer dan de helft van de bevroegde organisaties maakt melding van het feit dat het gebruik van POP's bij hen volledig is ingevoerd (53,3% ten overstaan van 26,7% 'niet aangeboden' en 20% 'in ontwikkeling'). Eens ingevoerd, wordt er occasioneel (35,3%) en vooral frequent gebruik van gemaakt (60,8%). Het initiatief voor het opstellen van een POP wordt ofwel door de organisatie (50%) of door de beide partijen samen genomen (40,4%). POP's worden meer gebruikt door hogere doelgroepen.

#### 4.2.19 Geschreven individuele carrièrepaden

Deze activiteit slaat op het gezamenlijk opstellen, door de medewerker en een vertegenwoordiger van de organisatie, van een individueel, toekomstig carrièreverloop voor de medewerker in de organisatie. Baruch (2004) geeft aan dat dit instrument eerder problematisch kan genoemd worden, daar dergelijke paden meestal doorkruist worden door de realiteit in hedendaagse organisaties, die meer als vroeger turbulent en onderhevig aan verandering is geworden. Wanneer een

organisatie haar beloften ten aanzien van een medewerker niet kan nakomen, werkt dit frustratie en productiviteitsverlies in de hand.

Geschreven individuele carrièrepaden worden niet vaak gebruikt in de bevroegde organisaties: 78,4% geeft aan er geen gebruik van te maken (bij 2,7% 'in ontwikkeling en bij 18,9% 'volledig ingevoerd'). Eens ingevoerd, worden ze ofwel occasioneel (43,8%), ofwel frequent (50%) gebruikt. De initiatiefnemer voor het opstellen ervan is veelal de organisatie (62,5%), ofwel gebeurt het in een samenwerking tussen organisatie en medewerker (31,3%). Ook hier neemt het gebruik toe, naarmate de doelgroep in niveau stijgt.

#### 4.2.20 Versnelde loopbaanplannen voor HIPO's

Iedere medewerker verdient een degelijke en effectieve vorm van loopbaanbegeleiding. Toch krijgen bepaalde groepen van medewerkers meer aandacht dan andere, de zogeheten *high potentials*. Organisaties percipiëren deze groep van medewerkers als een *special asset* voor de onderneming, omwille van het potentieel dat zij hebben om een unieke bijdrage te leveren aan de toekomst van de organisatie. Zij worden beschouwd als schaarse materie, en ontvangen doorgaans een meer dan gemiddelde hoeveelheid (loopbaan)begeleiding.

Iets minder dan de helft van de organisaties maakt werk van versnelde loopbaanplannen voor *high potentials* (48,6% ten overstaan van 13,5% 'in ontwikkeling' of 37,8% 'wordt niet aangeboden'). 54,5% maakt melding van een occasioneel gebruik van deze activiteit, 38,6% rapporteert een frequent gebruik. Het initiatief voor het opstellen van versnelde loopbaanplannen wordt nagenoeg steeds door de organisatie genomen (80%), hoewel ook in de interactie tussen organisatie en medewerker dergelijke plannen kunnen worden ontworpen (17,8%). Er is een duidelijk verschil tussen de doelgroepen voor wat deze activiteit betreft: het zijn vooral professionals (48%) en managers (61,3%) die van deze plannen gebruik kunnen maken.

#### 4.2.21 Informele overzichten

Actoren binnen de organisatie (lijnmanagement, HR, directie) houden soms informele overzichten bij van welke medewerkers al dan niet in aanmerking komen voor welke functies. Het gebruik van deze informele overzichten heeft een impact op de loopbaanmogelijkheden van de medewerkers in kwestie. Hoewel het hier niet gaat om een formeel systeem van successieplanning, kunnen deze overzichten toch al vrij gedetailleerd en robuust zijn. Vaak zijn zij impliciet en worden zij niet bekend gemaakt aan de medewerkers zelf.

Meer dan de helft (57,3%) van de bevroegde organisaties geeft aan dat zij informele overzichten volledig hebben ingevoerd (ten overstaan van 32% dat verklaart geen gebruik te maken van deze activiteit en 10,7% dat deze zaken actueel ontwikkelt). Eens ingevoerd, worden deze overzichten vooral occasioneel (51%)

en frequent (44,9%) gebruikt. Initiatiefnemer is, logischerwijs, in nagenoeg alle gevallen de organisatie zelf (95,8%) en ook hier blijkt deze activiteit vooral te bestaan voor de hogere doelgroepen.

#### 4.2.22 Bekendmaking van interne vacatures

Eén van de cruciale onderdelen van het interne loopbaanbeleid van een organisatie, betreft uiteraard de bekendmaking van de vacante posities. De eerste fase in het maken van een nieuwe loopbaanstap, betreft immers de identificatie van relevante mogelijkheden binnen de organisatie. Medewerkers worden concreet op de hoogte gebracht via valven, aankondigingen of het intranet.

In het overgrote deel van de organisaties is het bekendmaken van interne vacatures volop ingeburgerd (97,3%). Eens ingevoerd, wordt er in 95,7% van de gevallen frequent gebruik van gemaakt. Alle organisaties geven aan dat zijzelf initiatiefnemer zijn voor het bekend maken ervan. Bij de doelgroepen, merken we opnieuw een stijgende trend op (van 78,7% naar 90,7%), behalve voor de managers (84%), waarvoor geldt dat niet alle vacatures worden bekendgemaakt: soms wordt extern talent aangetrokken, via headhunting of externe rekrutering.

#### 4.2.23 Inventaris van competenties per afdeling

Organisaties kunnen beslissen om de resultaten van de individuele competentiebeoordelingen samen te nemen en overzichten te creëren van de aanwezige competenties per afdeling. Op deze manier ontstaat een totaaloverzicht en kan men tevens een indruk krijgen van de discrepanties tussen de aanwezige en gewenste competenties. Op basis van deze informatie kunnen dan instrumenten worden ingezet en loopbaaninitiatieven worden genomen, ten einde deze discrepanties weg te werken.

33,8% beschikt niet over inventarissen, 29,7% ontwikkelt deze momenteel en bij 36,5% is deze activiteit volledig ingevoerd. Eens ingevoerd, wordt er meestal frequent gebruik van gemaakt (70,5% ten overstaan van 9,1% 'nauwelijks gebruikt' en 20,5% 'occasioneel gebruik'). Alle organisaties geven aan dat zij de initiatiefnemer terzake waren, en ook hier merken we een stijgende tendens op in het aanbod voor de doelgroepen.

#### 4.2.24 Successieplanning

Successieplanningssystemen zijn uitgewerkte, formele vormen van organisatorische planning, gericht op de interne arbeidsmarkt in de organisatie, waarbij voor de belangrijkste functies systematisch opvolging wordt voorzien. Het gaat om een vorm van langetermijnplanning, gericht op het verzekeren van continuïteit in de organisatie.

Iets meer dan de helft van de bevraagde organisaties, doet aan successieplanning (51,4%). 20,3% is bezig met het ontwikkelen ervan, en 28,4% maakt geen ge-

bruik van een dergelijk systeem. Eens ingevoerd, wordt successieplanning in 56,5% frequent gebruikt (ten overstaan van 6,5% 'nauwelijks gebruikt' en 37% 'occasioneel gebruik'). Initiatiefnemer is in 93,9% de organisatie (6,1% 'beide') en successieplanning gebeurt stelselmatig meer voor hogere profielen.

#### 4.2.25 Regelmatig feedback over competenties

De progressie die een medewerker maakt gedurende zijn of haar loopbaan, hangt in sterke mate af van de feedback die men ontvangt over de eigen competenties. Op basis van deze feedback, kan de medewerker immers gerichte initiatieven nemen, ten einde de eigen mogelijkheden te vergroten en op die manier de eigen loopbaan ook beter vorm te kunnen geven. Het geven van feedback over competenties maakt vaak deel uit van een breder competentie-managementsysteem.

In 89,3% van de organisaties wordt regelmatig feedback gegeven over competenties (in 4% wordt dit niet aangeboden en bij 6,7% is het in ontwikkeling). In 73,9% van de organisaties wordt frequent van deze activiteit voor loopbaanbegeleiding gebruik gemaakt (1,4% maakt er nauwelijks gebruik van, 24,6% occasioneel). Het initiatief voor competentiefeedback wordt doorgaans genomen door de organisatie (60,9%) of door beide partijen samen (36,2%). Opvallend is hier dat de respondenten rapporteren dat slechts 2,9% van de medewerkers zelf feedback zoekt over zijn of haar competenties. Ook hier kunnen we een stijgende lijn vaststellen voor wat de doelgroepen betreft.

#### 4.2.26 Actieve aandacht voor jobverrijking

Jobverrijking is een onderdeel van een breder geheel van *job redesign* technieken, naast jobverbreding en jobrotatie. Jobverrijking slaat op het toevoegen van taken in de diepte, waarbij medewerkers worden aangespoord om taken op te nemen die een hoger niveau van vaardigheden vereisen. In veel hedendaagse organisaties, wordt bijvoorbeeld aan jobverrijking gedaan door medewerkers de verantwoordelijkheid te geven voor kwaliteitsverbeteringen in hun werk.

Bijna driekwart van de bevroegde organisaties geeft aan dat jobverrijking bij hen volledig is ingevoerd (ten overstaan van 16% die het niet aanbiedt en 10,7% die het momenteel ontwikkelt). Eens ingevoerd, wordt er vooral occasioneel (52,5%) of frequent (45,8%) gebruik van gemaakt. Initiatiefnemers terzake zijn ofwel de organisatie (49,2%) of beide partijen samen (44,3%). Jobverrijking wordt meer aangeboden voor professionals en managers, dan voor uitvoerende en administratieve medewerkers.

#### 4.2.27 Participatie in taken of projecten

Via het betrekken van medewerkers in tijdelijke taken of projecten, creëert men een uitstekende opportuniteit om aan potentieevaluatie te doen. Vaak gaat het om duidelijk in de tijd en doelstellingen afgelijnde projecten, waarbij talloze moge-

lijkheden voor leren en ontwikkeling aanwezig zijn. Medewerkers die in projecten worden betrokken, doen nieuwe technisch-inhoudelijke kennis op en scherpen hun interpersoonlijke vaardigheden aan, waardoor hun loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie breder worden.

66,7% van de organisaties heeft de mogelijkheid van projectwerk volledig ingevoerd, 22,7% biedt deze activiteit niet aan en 10,7% werkt aan de ontwikkeling ervan. Projectwerk lijkt vooral te worden gebruikt indien de juiste gelegenheid zich aandient: 60% van de organisaties gebruikt projectwerk op een occasionele wijze, 36,4% maakt er frequent gebruik van. Initiatiefname is verdeeld over de organisatie (56,1%) en beide partijen samen (40,4%). Professionals en managers worden aanzienlijk meer in projectwerk betrokken dan uitvoerende en administratieve medewerkers (respectievelijk 73,3% en 69,3% tegenover 40% en 46,7%).

#### 4.2.28 Deelname in interdisciplinaire taken

Enigszins verwant aan projectwerk, wordt bij deze activiteit door de medewerker geparticipeerd in taken die niet alleen betrekking hebben op zijn of haar functioneel domein, maar ook op andere, soms niet-gerelateerde specialismen. Doorheen dit soort van taken, verwerft een medewerker op korte tijd veel kennis over deze andere functionele domeinen, leert hij of zij samenwerken met andere specialisten en krijgt men meer inzicht in de organisatorische context. Al deze nieuwe kennis en vaardigheden kan vervolgens worden aangewend om de eigen loopbaan een nieuwe richting te geven. In 64,9% van de bevroegde organisaties is de deelname in interdisciplinaire taken als OCM-activiteit volledig ingevoerd. 24,3% biedt deze activiteit niet aan, terwijl 10,8% momenteel werkt aan de ontwikkeling ervan. Er wordt vooral occasioneel gebruik van gemaakt (58,5%), hoewel sommige organisaties ook aangeven dit instrument frequent te hanteren (37,7%). Initiatiefnemers zijn vooral de organisatie zelf (69,2%) of beide partijen samen (26,9%). Hoe hoger de doelgroep, hoe meer deze techniek wordt gebruikt.

#### 4.2.29 Tijdelijke interne plaatsingen

Met deze activiteit wordt verwezen naar de tijdelijke opname van een functie, elders in de organisatie, door de medewerker in kwestie. De hoofdbedoeling ligt erin om de medewerker een nieuw perspectief te bezorgen, via het werk in een nieuw en onbekend functioneel domein. Interne plaatsingen maken deel uit van een ontwikkelingsproces, waarbij voortdurend nieuwe vaardigheden worden aangeleerd. Een klassiek voorbeeld zijn de *management trainee* functies, waarbij jonge professionals tijdelijk een bepaalde taak of functie opnemen. De invloed van de succesvolle afronding van een tijdelijke, interne plaatsing op de verdere loopbaan is niet gering te noemen. 45,3% van de organisaties maakt geen gebruik van interne plaatsingen, 42,7% wel (en 12% ontwikkelt momenteel een systeem om ze vorm te geven). Ze worden vooral occasioneel ingezet (55,6% ten overstaan van



16,7% 'nauwelijks gebruikt' en 27,8% 'frequent gebruikt'). De belangrijkste initiatiefnemer is de organisatie zelf (64,9%), gevolgd door de initiatiefname door beide partijen samen (32,4%). Interne plaatsingen worden dubbel zoveel aangeboden aan professionals en managers als aan de andere twee doelgroepen.

#### 4.2.30 Detachering

Als activiteit is detachering nauw verwant met een tijdelijke interne plaatsing, hoewel detacheringen klassiek gebeuren buiten de context van de eigen, lokale organisatie of afdeling. Medewerkers kunnen, met het oog op hun ontwikkeling, bijvoorbeeld tijdelijk worden ondergebracht bij een leverancier of een klant, of in een andere, eventueel buitenlandse vestiging van de eigen organisatie. Bijna de helft van de organisaties biedt geen detacheringmogelijkheden aan (49,3%). 8% ontwikkelt momenteel een kader voor dit soort van activiteiten, terwijl 42,7% deze activiteit reeds volledig heeft ingevoerd. Eens ingevoerd, wordt detachering vooral op een occasionele manier gebruikt (53,8% ten overstaan van 23,1% 'nauwelijks gebruikt' en 23,1% 'frequent gebruikt'). De aanzet voor detacheringen wordt vooral door de organisatie gegeven (52,6%), hoewel ook hier veel gezamenlijk overleg wordt gepleegd (39,5%). Detacheringen blijken vier keer zo vaak voor te komen in de doelgroepen van de professionals en de managers (40% en 46,7% ten overstaan van 10,7%).

#### 4.2.31 Jobrotatie

Een andere activiteit om medewerkers te ontwikkelen en aldus hun inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden te vergroten, vormt jobrotatie. Bij deze techniek worden medewerkers aangezet om, binnen de grenzen van een bepaald functioneel domein, een variëteit aan taken uit te voeren. Zij bewegen zich, doorheen de tijd, van taak naar taak. Hierdoor kunnen zij nadien flexibeler worden ingezet, ten gevolge van de verruiming in competenties die hierdoor is opgetreden. 71,6% van de organisaties geeft aan dat zij jobrotatie volledig hebben ingevoerd (17,6% biedt deze activiteit niet aan, 10,8% werkt aan de ontwikkeling ervan). Deze techniek wordt in iets meer dan de helft van de gevallen occasioneel (51,7%) of frequent (38,3%) gebruikt. Jobrotatie gebeurt in 42,1% op aangeven van de organisatie en in 49,1% in onderling overleg. Jobrotatie wordt systematisch meer aangeboden voor doelgroepen met een hoger profiel.

#### 4.2.32 Duale carrières

De duale carrièreladder is een vorm van parallelle hiërarchie, gecreëerd voor *non-managerial* stafpersoneel, zoals professionele of technische medewerkers. Het belangrijkste doel van deze ladder ligt in het verschaffen van mogelijkheden van opwaartse mobiliteit en erkenning voor medewerkers die geen rol als manager kunnen of willen opnemen. Deze duale ladder wordt doorgaans ontwikkeld als

antwoord op de nood om professionals die geen managers zijn, een alternatief loopbaanpad aan te kunnen bieden. In de bevraagde organisaties, biedt bijna driekwart de mogelijkheid van duale carrières aan medewerkers aan (74,7% 'volledig ingevoerd'). 16% maakt geen werk van een dergelijk aanbod, en 9,3% werkt aan de ontwikkeling ervan. Eens ingevoerd, worden duale carrière mogelijkheden ofwel occasioneel (38,3%) of frequent (53,3%) gebruikt. Het initiatief voor een duale carrière komt vooral van de organisatie (53,3%) of van beide partijen samen (43,3%). Duale carrières worden frequenter aangeboden aan professionals (62,7%) en aan managers (80%), dan aan uitvoerend (20%) en aan administratief (24%) personeel.

#### 4.2.33 Stimuleren van networking

Het opbouwen van bedrijfsinterne netwerken, vormt een wezenlijk onderdeel van het verruimen van de eigen loopbaanmogelijkheden. Het actief inbouwen en stimuleren van opportuniteiten voor networking kunnen we daarom dan ook als een vorm van OCM beschouwen. Via netwerken raakt men op de hoogte van (toekomstige) vacante posities en krijgt men zicht op de competenties en vaardigheden die nodig zijn om deze functies te kunnen invullen. 61,3% van de bevraagde organisaties heeft het stimuleren van netwerken volledig ingevoerd (28% biedt deze activiteit niet aan, 10,7% werkt aan de ontwikkeling ervan). Van deze mogelijkheden wordt doorgaans occasioneel (51%) of frequent (38,3%) gebruik gemaakt. Initiatiefnemers zijn de organisatie (50%) en de beide partijen samen (45,8%). Netwerken wordt aanzienlijk meer gestimuleerd bij professionals en managers, dan bij uitvoerend en administratief personeel (56% en 65,3% ten overstaan van 14,7% en 18,7%).

#### 4.2.34 Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's

Het vormings-, trainings- en opleidingsgebeuren binnen organisaties vormt uiteraard een belangrijk onderdeel van het bredere pakket van loopbaanbegeleiding. Via dit soort van initiatieven worden de competenties van medewerkers aangescherpt en verruimd, met een navenante invloed op de latere loopbaanmogelijkheden. Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's kunnen zowel technisch-inhoudelijk als generiek (bijvoorbeeld aanleren van communicatievaardigheden, soft skills, ...) van opzet zijn. Het aanbieden van dit soort programma's is gemeengoed in nagenoeg alle bevraagde organisaties: 93,2% meldt dat interne training en ontwikkeling volledig is ingevoerd (slechts 4,1% biedt deze activiteiten niet aan, 2,7% ontwikkelt ze momenteel nog). Eens ingevoerd, wordt deze mogelijkheid frequent aangeboden (91,4%). Het initiatief voor trainingen wordt zowel door de organisatie (48,6%) als door beide partijen gezamenlijk (47,1%) genomen. Deze programma's worden duidelijk voor alle doelgroepen frequent aangeboden (minimumpercentage telkens boven 73,3%).

#### 4.2.35 Terugbetaling van deelname aan externe seminars of workshops

Niet alle trainingen worden intern georganiseerd. Vaak volgen medewerkers externe programma's. Via dit item bevragen we de bereidheid van de organisatie om de financieringen te verzorgen van deze kortlopende externe seminars of workshops die te maken hebben met de ontwikkeling van de medewerker. Terugbetaling is volledig ingevoerd in de grote meerderheid van de bevraagde bedrijven (96% ten overstaan van 1,3% 'niet aangeboden' en 2,7% 'in ontwikkeling'). Van deze mogelijkheid tot terugbetaling wordt vooral frequent (80,6%), maar ook occasioneel (16,7%) gebruik gemaakt. Het initiatief voor de terugbetaling wordt in 42,9% meteen door de organisatie zelf genomen; in 41,4% van de gevallen beslissen medewerker en organisatie samen over de terugbetaling. Deze terugbetaling gebeurt vooral voor professionals en managers.

#### 4.2.36 Terugbetaling van deelname aan vormingen

Met dit item bevragen we de bereidheid van organisaties om de financiering te verzorgen van vormingen. Met 'vormingen' doelen we op externe, langetermijnprogramma's, in tegenstelling tot de kortdurende seminars of workshops, besproken in voorgaande paragraaf.

93,3% heeft deze terugbetaling volledig ingevoerd. Van deze terugbetalingmogelijkheid wordt frequent (66,2%) en occasioneel (29,6%) gebruik gemaakt. In 39,1% verzorgt de organisatie meteen de terugbetaling, in 23,2% moet de medewerker zelf het initiatief tot terugbetaling nemen, en in 37,7% beslissen beide gezamenlijk tot terugbetaling. Ook hier gebeurt de terugbetaling meer voor professionals en voor managers.

#### 4.2.37 Mentoring

Mentoring is een activiteit die in essentie bestaat uit het bij elkaar brengen van twee personen: een medewerker met potentieel en een ervaren manager (niet noodzakelijk de directe overste van de medewerker in kwestie). De senior manager voorziet in advies en begeleiding en doet dienst als mentor, bij wie de medewerker steeds terecht kan. De mentorfiguur maakt doorheen het traject een inschatting van de (loopbaan)mogelijkheden van de medewerker.

Iets meer dan de helft van de bevraagde organisaties heeft een mentoringsstelsel volledig ingevoerd (53,3%). 38,7% biedt deze activiteit niet aan en 8% werkt aan de ontwikkeling ervan. Eens ingevoerd, wordt het systeem occasioneel (42,2%) en frequent (53,3%) gebruikt. In driekwart van de gevallen neemt de organisatie zelf het initiatief (75,6%) en het aanbod van mentoring neemt toe naarmate het profiel van de doelgroep stijgt.

#### 4.2.38 Introductieactiviteiten en oriëntatieprogramma's

Een cruciaal onderdeel van het loopbaanbeleid in een organisatie, betreft de instap van nieuwe medewerkers. Via dit item bevragen wij de mate waarin organisaties deze instap op een gestructureerde manier verzorgen.

85,3% verklaart dit soort van activiteiten volledig te hebben ingevoerd. Eens ingevoerd, worden ze frequent gebruikt (86,4% ten overstaan van 13,6% 'occasioneel gebruikt'). Alle organisaties verklaren dat zijzelf de initiatiefnemer zijn voor dergelijke activiteiten en programma's. Deze activiteit wordt aangeboden voor elke doelgroep, hoewel het weerom vooral professionals en managers zijn die kwantitatief het sterkst vertegenwoordigd zijn.

### 4.3 Kwalitatieve resultaten

#### 4.3.1 Focus op specifieke doelgroepen

Naast een gedeelte met uitsluitend gesloten antwoordmogelijkheden, werden in het tweede deel van de telefonische enquête ook enkele open vragen gesteld. Zo werd onder meer bevraagd in welke mate de loopbaaninitiatieven van organisaties gericht waren op specifieke doelgroepen, zoals high potentials en expatriates. In tabel 33 geven we de proportie bedrijven weer die voor elk van beide groepen specifieke initiatieven ontwikkelt.

**Tabel 33.** Focus van OCM-activiteiten op specifieke doelgroepen

	Aantal organisaties	Percentage
Loopbaanbeleid voor <i>high potentials</i>	37	49
Loopbaanbeleid voor <i>expatriates</i>	4	5

Zoals blijkt uit de tabel heeft zowat de helft van de bevroagde organisaties oog voor *high potentials*. Een specifieke focus op expatriates komt slechts bij vier van de bevroagde organisaties voor. Uit de open vragen blijkt dat OCM voor high potentials volgende kenmerken heeft:

- betrokkenheid van het hoger management en directie (bijvoorbeeld via het organiseren van gesprekken met directie om naar de loopbaanverwachtingen van deze doelgroep te peilen en om aan potentieevaluatie te doen);
- daarnaast ook betrokkenheid van de lijn in de potentieevaluatie;
- werken op maat van deze doelgroep komt frequent voor, in de vorm van specifieke instrumenten (development centres, e-tools, e-learning, POP's, workshops, seminaries, ...);
- er wordt ook frequent gewerkt rond successieplanning en retentie van deze groep van medewerkers;

- vaak worden ook specifieke ontwikkelingsprogramma's en vormingspakketten samengesteld, bijvoorbeeld: algemeen vormende en bedrijfsgerichte cursussen, mini-MBA's, volgen van externe MBA's, het zelf geven van presentaties, gebruik van psychologische testing zoals persoonlijkheidstesten en Scheins' loopbaanankers, business games, coaching en on the job training, inrichten van seminaries, career fora, organisatie van dialogue sessions tussen HIPO's en senior management, allerlei vormen van networking, gezamenlijke excursies, uitwerken van interdisciplinaire projecten en crossdepartementale taken, detachering, traineeships en jobrotatiesystemen, sessies rond intercultureel management, taalcursussen, enz.;
- in hun training is er steeds meer aandacht voor leiderschapsvaardigheden en andere 'soft skills', naast de aandacht die uitgaat naar technisch-inhoudelijke kennis;
- in sommige organisaties wordt ook volop gewerkt aan de ontwikkeling in een internationale context, met het oog op het realiseren van internationale mobiliteit, en dit onder meer via buitenlandse opdrachten en projectwerk.

Loopbaanmanagement expliciet voor *expatriates* richt zich vooral op de praktische kant van de zaak (bijvoorbeeld taalcursussen, sessies rond intercultureel management, ...). Een aantal organisaties noemt daarnaast ook de '*nieuwkomers*' binnen de organisatie als doelgroep. Deze krijgen in veel gevallen een aangepast parcours, veelal in de vorm van projectwerk of een traineeship.

#### 4.3.2 Focus op kansengroepen

In aansluiting bij de beleidsprioriteiten in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid, werd een open vraag in de enquête opgenomen die specifiek handelt over de gerichtheid van loopbaaninitiatieven op een aantal kansengroepen (bijvoorbeeld ouderen, allochtonen en laaggeschoolden). Tabel 34 geeft telkens het aantal bedrijven weer die aangeven dat zij aandacht hebben voor elk van de opgesomde kansengroepen.

**Tabel 34.** Focus van OCM-activiteiten op kansengroepen

	Aantal organisaties	Percentage
Totaal aantal organisaties met aandacht voor kansengroepen	11	15
- waarvan aandacht voor ouderen	5	7
- waarvan aandacht voor allochtonen	1	1
- waarvan aandacht voor laaggeschoolden	6	8
- waarvan aandacht voor jongeren	3	4

In het algemeen kan men stellen dat er bijzonder weinig aandacht wordt opgebracht voor kansengroepen in het loopbaanmanagement binnen organisaties. In een aantal organisaties is het diversiteitsdenken nog volop in ontwikkeling. Zij realiseren zich wel dat er 'iets' moet gebeuren met het oog op de demografische ontwikkelingen in de toekomst, maar wat dat 'iets' dan precies zou moeten zijn en hoe het vorm moet krijgen, is vooralsnog niet duidelijk. In één enkel geval wordt er systematisch gewerkt aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers: in deze organisatie worden ouderen wiens functie overbodig is geworden, bijvoorbeeld als gevolg van automatiseringsprocessen, weer inzetbaar gemaakt ('inplacement') door middel van bijkomende vorming en opleiding. In een aantal gevallen worden deze groepen van medewerkers aangeduid als 'reconversiegroepen': groepen van medewerkers die een omscholing of competentieswitch nodig hebben, groepen die de organisatie zullen verlaten en waarvoor outplacement georganiseerd wordt.

Eén organisatie heeft intern onderzoek gehouden naar de loopbaanverwachtingen van mensen ouder dan 40 jaar en stimuleert parttime werken vanaf 55. In één geval heeft de organisatie een groepering van homoseksuele bedienden erkend.

In één bedrijf is diversiteit een natuurlijk gegeven (meer dan 32 nationaliteiten aanwezig). In dit bedrijf houdt men ook individuele gesprekken met ouderen en werkt men met outplacement. Daarnaast werft men er ook specifiek (laaggeschoolde) jongeren aan via startbanen en het Rosettaplan, omdat jongeren volgens het bedrijf nog flexibel zijn ingesteld.

Sommige organisaties zeggen dat ze worden aangespoord in het nemen van initiatieven voor kansengroepen door een overkoepelende vereniging. Zo is er de Belgische Vereniging van Banken (BVB), die aandacht heeft voor het werken met en rond kansengroepen. Eén van de bevraagde banken werkt bijvoorbeeld aan een beleid rond kansarmen, in de vorm van een zestigtal dagen vorming, verspreid over twee jaar, over onderwerpen zoals economie, informatie en communicatie. Andere banken focussen zich op mensen die hun job dreigen te verliezen: deze krijgen extra opleiding.

Enkele organisaties uit de chemische sector in het Antwerpse zijn in een programma gestapt, gericht op het opleiden en motiveren van laaggeschoolden (aangeduid met 'Scheikundige Industrie Regio Antwerpen', kortweg SIRA). Het gaat meer specifiek om een samenwerkingsverband van een aantal scholen voor sociale promotie, voor kansarme jongeren (18-25 jaar). Zij volgen bedrijfsinterne stages voor de functie van productieoperator en worden normaliter nadien ook vast aangeworven.

Eén enkele organisatie geeft uitleg aan de oudere populatie van medewerkers over wat de pensionering voor hen kan betekenen en welke toekomst hen wacht, éénmaal zij op rust gaan.

### 4.3.3 Interne verantwoordelijken voor loopbaanbegeleiding

Het loopbaanmanagement van medewerkers vormt veelal een gedeelde verantwoordelijkheid tussen lijnmanagement en HR. In de meeste organisaties werken zij in een *partnership* formule samen om zich van deze taken te kunnen kwijten. Human resources heeft vaak een interne consultant of business partner-functie. Zij wordt verondersteld om de technische expertise omtrent loopbaanmanagement in huis te hebben. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor het centraal beheren van de relevante data. HR ontwerpt meestal de systemen en processen en begeleidt de implementatie ervan (HR als 'interne facilitator'). De lijn op haar beurt, implementeert en realiseert. Naast de verantwoordelijkheden van HR en het lijnmanagement, wordt in veel organisaties ook de medewerker zelf gepercipieerd als de verantwoordelijke voor de eigen loopbaan. Deze organisaties geven aan dat zij alleen maar zaken kunnen aanbieden, maar dat het initiatief om ervan gebruik te maken, dient uit te gaan van de medewerker. Toch contrasteert deze stelling enigszins met de vaststelling die we eerder maakten, met name dat het initiatief voor het gebruik maken van OCM-activiteiten slechts zelden bij de medewerker alleen ligt. Voor sommige doelgroepen wordt er wel vooral met topdown initiatiefname gewerkt: het carrièreverloop van HIPO's wordt soms bekeken op een hoger (bedrijfs-, groeps- of corporate) niveau, wegens het cruciale belang voor de toekomst van de organisatie.

Eén organisatie heeft 'talent managers' aangesteld, met het oog op de onderkenning van HIPO's. Zij zijn verantwoordelijk voor detectie van talent en potentieel binnen de organisatie. Een andere organisatie maakt melding van de sterke betrokkenheid van de ondernemingsraad bij het organiseren van loopbaanbegeleiding voor de medewerkers.

Sommige organisaties hebben een aparte organisatorische entiteit, verantwoordelijk voor vorming en opleiding. Soms behoort loopbaanmanagement ook tot hun verantwoordelijkheid. Een aantal organisaties wijst ten slotte ook op *corporate HR* (soms internationaal) als verantwoordelijke en sterk betrokken partij.

### 4.3.4 Takenpakket van human resources met betrekking tot loopbaanbegeleiding

In de meeste gevallen vormt loopbaanmanagement een onderdeel van het bredere HR-takenpakket. Er wordt doorgaans geen speciale functie gecreëerd voor loopbaanbegeleiding. De HR-professionals zijn meestal generalisten, die loopbaanmanagement opnemen als één van hun verantwoordelijkheden.

Om dezelfde reden is de loopbaanbegeleidingscomponent van de HR-functie doorgaans niet echt geformaliseerd of uitgewerkt. Veel zaken gebeuren ad hoc, bijvoorbeeld wanneer een medewerker HR consulteert met betrekking tot een specifiek loopbaanprobleem ('individuele *problem-solving*'). Vaak heeft HR wel een coördinerende, integrerende functie inzake OCM. Het lijnmanagement voert de initiatieven meestal uit, maar onder begeleiding en supervisie van HR (HR als mediator tussen de lijn en de medewerker). HR treedt hierbij op als 'coach van de

coach', in haar pogingen om het lijnmanagement in zijn HR-gerelateerde taken bij te staan. Administratieve opvolging van het geheel is uiteraard ook een belangrijk facet van deze taak.

Een heel belangrijke taak voor HR inzake OCM, is de voorbereiding van systemen, processen en concepten. Slechts één organisatie wijst expliciet op de verantwoordelijkheid van HR om een strategisch loopbaanbeleid uit te werken. In het verlengde van haar conceptuele taak, dient HR werk te maken van het ontwerpen van praktisch bruikbare tools en instrumenten, en het voortdurend updaten en de kwaliteitsgarantie ervan. Daarnaast is zij soms ook behept met het in het oog houden van relevante (demografische) evoluties, wegens de impact ervan op het medewerkersbestand.

HR houdt zich ook vaak bezig met potentieelassessment. Naast de organisatie van *assessment en development centres* en de verwerking van de resultaten ervan, vormt het bijwonen van evaluatiegesprekken, het uitwerken van individuele ontwikkelingstrajecten en het ondersteunen van ontwikkelingsplannen en POP's doorgaans één van haar kerntaken. HR is er in deze organisaties om mensen duidelijk te maken wat hun sterkten en zwakten zijn, hoe deze laatste verholpen kunnen worden en wat dat kan betekenen voor hun toekomst in de organisatie.

Successie- en manpowerplanning en het realiseren van de aansluiting tussen functies en de invulling ervan ('jobmatching'), vormt nog steeds één van de belangrijkste verantwoordelijkheden van HR inzake loopbaanmanagement. Daarbij aansluitend, adviseert HR bij promoties en bij het vormgeven van het promotiebeleid, het opvullen van interne vacatures en het organiseren van de interne mobiliteit. Kortom, het garanderen van de continuïteit inzake human resources in de organisatie.

In een aantal organisaties vormt HR de bemiddelende partij tussen opleidingsbehoeften van medewerkers en de personen die deze lacunes kunnen invullen. Een paar organisaties wijzen op de verantwoordelijkheden van HR inzake het onderhoud van e-learning tools ('*virtual university*').

Enkele organisaties verwijzen naar het introduceren van nieuwkomers in de organisatie en het meegeven van informatie over bedrijfscultuur en eigenheid van de organisatie als één van de taken van HR.

#### 4.3.5 Samenwerking met externe partners inzake loopbaanbeleid

Vaak is er samenwerking met het oog op technisch-inhoudelijke zaken, zoals psychologische testing, het implementeren van 360°-feedback, assessment of development centres. Voor deze aspecten is deze samenwerking veelal structureel: deze zaken worden systematisch uitbesteed. Hetzelfde geldt eigenlijk voor het vormings-, trainings- en opleidingsgebeuren (VTO) en voor het opzetten van structuren en systemen (bijvoorbeeld competentie management). Ook outplacement wordt doorgaans uitbesteed aan een externe organisatie. Ook individuele coaching en management development worden doorgaans met externen georgani-



seerd, hoewel deze aspecten toch meer ad hoc worden opgenomen. Slechts één organisatie doet expliciet beroep op externe hulp voor het uittekenen van haar loopbaanbeleid.

#### 4.3.6 Strategische focus van loopbaanbegeleiding in organisaties

Ten slotte werden de ondernemingen ook bevraagd met betrekking tot de strategische focus van het door hen gevoerde loopbaanbeleid. Op deze open vraag kwam er een amalgaam aan reacties, waarin op het eerste zicht moeilijk een systematiek te onderkennen valt. We brengen een overzicht van de antwoorden:

- evenwicht bereiken tussen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de objectieven van de organisatie, vormt bij het merendeel van de organisaties een belangrijke prioriteit;
- één van de organisaties verwoordt het treffend, waar men stelt: “Met betrekking tot loopbaanmanagement heerst er bij ons een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de werkgever/organisatie, die systemen, tools en budget ter ontwikkeling stelt, de lijnmanager die zijn medewerkers opportuniteiten voorstelt om zich te ontwikkelen, en de medewerker die zelf die opportuniteiten moet aangrijpen of vragen”. Deze denkwijze wordt bij veel van de respondenten teruggevonden en verwijst naar de *zelfmanagement of ICM*-gedachte inzake loopbanen. Medewerkers worden in deze optiek gepercipieerd als entrepreneurs en beheerders van de eigen loopbaan. Medewerkers worden geresponsabiliseerd om zelf hun inbreng te doen en in te gaan op de opportuniteiten die worden geboden. Eén organisatie maakt melding van een expliciete ‘pull’ positie van HR: medewerkers moeten zelf over de brug komen, gestimuleerd door de acties die HR onderneemt;
- bij een aantal organisaties is het loopbaanbeleid heel sterk gericht op retentie;
- vaak heerst er een sterke focus op de ontwikkeling van *high potentials* en *key people*. Als onderdeel daarvan, wordt er vaak gewerkt aan het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden;
- daarnaast wordt er frequent werk gemaakt van de *employability* gedachte: inzetbaarheid en polyvalentie van medewerkers, soms ook internationaal;
- in een aantal bedrijven worden de verwachtingen duidelijk gecommuniceerd, niet in het minst met betrekking tot te leveren prestaties. Medewerkers in deze organisaties moeten voor alles steeds toegevoegde waarde blijven leveren; daar hangt veel vanaf, ook met betrekking tot de verdere loopbaan. Eén organisatie neemt terzake het woord ‘meritocratie’ in de mond;
- in een aantal organisaties is het loopbaanbeleid erop gericht om discrepanties op te merken tussen het aanwezig en het gewenst potentieel. Deze discrepantie remediëren, vormt één van de strategische richtlijnen voor het loopbaanbeleid in deze organisaties;
- daarop voortbouwend, heerst er in een aantal organisaties een duidelijke focus op het *just in time* aanleveren van geschikte, competente profielen voor vacan-

- te functies. In deze ondernemingen ligt de nadruk op interne doorgroei en het intern opbouwen van expertise. Bij vacatures kijken deze organisaties eerst naar interne kandidaten, pas daarna trekken zij naar de markt;
- in een enkel geval geeft de organisatie in kwestie aan dat het door hen gevoerd loopbaanbeleid vooral afhankelijk is van de algehele economische conjunctuur. Is die positief, dan is er tijd en geld, in het andere geval wordt er minder gewerkt rond loopbanen;
  - sommige van de organisaties geloven niet in de ‘planbaarheid’ van een loopbaan en focussen meer op algemene inzetbaarheid van medewerkers. Eén organisatie geeft expliciet aan dat zij het concept ‘loopbaan’ achterhaald vindt. Bij haar wordt de loopbaan bekeken vanuit een *no-nonsense* aanpak, met veel aandacht voor inzetbaarheid en flexibiliteit;
  - in een aantal gevallen is het gehele systeem nog in ontwikkeling, waardoor definitieve uitspraken actueel moeilijk zijn. Zij zijn in de weer met het structureren en formaliseren van bestaande en nieuwe systemen;
  - in sommige organisaties, veelal de kleinere organisaties, bestaat er nagenoeg geen beleid rond loopbanen en loopbaanbegeleiding. Als er iets gebeurt, is dat op een informele basis;
  - in een aantal gevallen ligt er een sterke nadruk op networking;
  - enkele organisaties geven aan dat zij hun menselijk kapitaal ten volle willen valoriseren;
  - in een enkel geval ziet men ook duidelijk de uitdaging voor de toekomst, met name het zich richten op en integreren van oudere werknemers;
  - een aantal organisaties heeft ook expliciet oog voor het welzijn en de jobsatisfactie van zijn medewerkers, en ziet hun intern loopbaanbeleid als een instrument om daar aan te werken;
  - enkele organisaties geven expliciet aan enkel oog te hebben voor hun professionele staf, niet voor uitvoerende medewerkers. Deze tendens wordt bevestigd in de data, waar al snel duidelijk wordt dat ‘hogere profielen’ systematisch sterker betrokken worden in initiatieven voor loopbaanbegeleiding. Eén organisatie stelt duidelijk dat zij enkel op lange termijn plant voor haar kaderleden, voor de rest van de medewerkers wordt er eerder op korte termijn gewerkt;
  - enkele organisaties leggen de nadruk op ethiek in hun loopbaanmanagement-systemen (aandacht voor gelijke kansen, objectieve criteria en formalisatie);
  - enkele organisaties hebben een eerder gesloten mentaliteit rond het door hen gevoerde loopbaanbeleid: er wordt bijvoorbeeld niet aangegeven dat iemand als *high potential* bestempeld wordt;
  - één organisatie geeft aan dat haar loopbaanmanagement sterk veranderingsgericht moet zijn. Daarnaast stelt diezelfde organisatie dat er een interne verschuiving merkbaar is, van aandacht voor technisch-inhoudelijke zaken naar soft skills (coaching);
  - enkele organisaties leggen de nadruk op het competentiegericht zijn van hun loopbaanbeleid;

- andere leggen de nadruk op het creëren van motivatie bij de medewerkers;
- één organisatie legt de nadruk op het vertalen van de organisatorische kerncompetenties in individuele competenties;
- een paar organisaties maken melding van het feit dat er weinig mogelijkheden zijn voor verticale doorgroei, maar des te meer voor inhoudelijke groei.

#### 4.4 Dimensies van organizational career management

Vertrekkend van de dimensies van OCM die we in tabel 26 hebben voorgesteld (zie paragraaf 2.1), hebben we de 38 OCM-activiteiten waarnaar in de screening gepeild wordt, ingedeeld in vijf categorieën. Aangezien het bevraginginstrument voor de screening werd uitgebreid met vragen die meer concreet naar loopbaanbegeleidingsactiviteiten verwijzen (bijvoorbeeld gesprek met gespecialiseerde loopbaanadviseurs intern en extern; tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner tijdens de werkuren) en er daarnaast nog een aantal andere items werden toegevoegd, hebben we de dimensies 'loopbaanbegeleiding persoonlijke ontwikkeling' en 'loopbaanbegeleiding: informatie over mogelijkheden' uit tabel 26 enigszins anders ingedeeld. We maken met name een onderscheid tussen (a) activiteiten die te maken hebben met loopbaanbegeleiding in enge zin, (b) activiteiten waardoor de werknemers loopbaanadvies kan krijgen via het netwerk in het eigen bedrijf, en (c) activiteiten die de medewerker ontwikkelingskansen bieden. Op deze wijze wordt loopbaanbegeleiding in enge zin (zoals ze ook in externe begeleidingstrajecten wordt aangeboden) onderscheiden van andere OCM-activiteiten die meer met intern advies en ontwikkeling te maken hebben. De overige twee dimensies (job matching en potentieel assessment) uit tabel 26 blijven behouden.

In tabel 35 geven we een opsomming van de activiteiten per dimensie. Enkele items werden uit deze categorisering weggelaten, vermits zij eerder randvoorwaarden voor loopbaanbegeleiding vormen, eerder dan reëel deel uit te maken van een loopbaanbeleid.

**Tabel 35.** Vier dimensies van OCM-activiteiten

Dimensie van OCM	Item	Beschrijving activiteit
Loopbaanbegeleiding in enge zin	1.	Workshops over loopbaanplanning
	10.	Een loopbaanadviescentrum
	14.	Gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde loopbaanadviseurs (intern)
	15.	Gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde loopbaanadviseurs (extern)
	16.	Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner tijdens de werkuren
	18.	Een uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan
Loopbaanadvies via netwerk in bedrijf	11.	Gesprekken over de loopbaan met de directe chef
	12.	Training van supervisors in het houden van loopbaangesprekken
	13.	Gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers
Ontwikkelingskansen	25.	Regelmatig feedback door de manager aan de medewerker over zijn competenties
	26.	Actieve aandacht voor het inhoudelijk verrijken van de job met het oog op ontwikkeling
	27.	Participatie in speciale taken of projecten om leren te bevorderen
	28.	Deelname in crossdepartementale, -disciplinaire of -functionele taken
	29.	Tijdelijke interne plaatsingen t.b.v. ervaring/ontwikkeling
	30.	Detachering naar andere organisaties met het oog op ontwikkeling
	31.	Jobrotatie/laterale bewegingen als alternatief voor verticale bewegingen (promoties)
	33.	Stimuleren van netwerking met het oog op ontwikkeling
	31.	Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's
	37.	Een (formeel) systeem van mentoring
Potentieel assessment	4.	Beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning van werknemers
	5.	Psychologische testen in functie van loopbaanontwikkeling
	6.	Development centres om groeipotentieel te beoordelen
	7.	Toekenning van speciale, tijdelijke jobs (intern/extern) om competenties te beoordelen
Job matching systemen	8.	Geschreven informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie
	9.	Uitgetekende loopbaanpaden die duidelijk maken wat de mogelijkheden binnen de organisatie zijn
	20.	Versnelde loopbaanplannen voor high potentials
	21.	Informeel overzicht van wie in aanmerking komt voor welke job
	22.	Bekendmaking van interne vacatures/job posting
	23.	Inventaris van de competentieportfolio's die binnen een afdeling aanwezig zijn
	24.	Successieplanning

Voor elk van deze vijf dimensies werd per bedrijf een score berekend voor het al dan niet aanbieden of in ontwikkeling zijn van dit soort activiteiten door telkens de optelsom te maken van de antwoorden op de individuele items die tot een be-

paalde OCM-dimensie behoren. In tabel 36 geven we een overzicht van de mate waarin elk van de dimensies in de bevraagde bedrijven aanwezig, in ontwikkeling of afwezig is. Het is hierbij wel belangrijk om voor ogen te houden dat niet iedere dimensie uit evenveel items bestaat. De schaal verschilt daarom, wat een directe vergelijking van de gemiddelde scores niet mogelijk maakt. Daarom geven we ook telkens het aantal items aan waaruit iedere schaal bestaat, en de range van scores op elk van de drie vragen.

**Tabel 36.** Mate van voorkomen van vijf OCM-dimensies

	Aanwezig			In ontwikkeling			Afwezig		
	Range	Gem.	SD	Range	Gem.	SD	Range	Gem.	SD
Loopbaanbegeleiding in enge zin (6 items)	0-5	1,77	1,57	0-5	0,53	0,95	0-6	3,69	1,64
Loopbaanadvies via interne netwerking (3 items)	0-3	2,17	0,79	0-3	0,28	0,61	0-2	0,53	0,60
Ontwikkeling (9 items)	0-9	5,64	2,36	0-6	0,88	1,46	0-7	2,45	1,88
Potentieel assessment (4 items)	0-4	1,91	1,14	0-3	0,53	0,81	0-4	1,44	1,00
Job matching (7 items)	0-7	3,55	1,66	0-5	0,99	1,24	0-7	2,39	1,63

Uit de tabel blijkt dat, in overeenstemming met de bespreking van de resultaten per item in de vorige paragrafen, vooral loopbaanadvies via interne netwerking wordt aangeboden, terwijl loopbaanbegeleiding in enge zin het minst voorkomt. Deze typologie en de bespreking ervan zal nog verder worden uitgewerkt, ook in het licht van de diepgaande bevraging in de tien casestudies. Hier hanteren we ze momenteel vooral als vertrekpunt voor het uitvoeren van een clusteranalyse op basis waarvan we dan in een volgende stap de bedrijfscases kunnen selecteren.

#### 4.5 Clusteranalyse als basis voor de selectie van cases

Op basis van de hierboven voorgestelde indeling van dimensies van OCM, hebben we een clusteranalyse uitgevoerd om na te gaan welke profielen we binnen de steekproef van bevraagde organisaties kunnen herkennen. Deze clusteranalyse laat toe om een typologie van organisaties op te stellen op basis van hun loopbaanbeleid en om binnen elk van de onderscheiden clusters gericht enkele cases te selecteren.

Voor het uitvoeren van de clusteranalyse hanteerden we de 'k-means' procedure in SPSS, waarbij we de 75 organisaties trachten te clusteren op basis van de score op de mate waarin elk van de vijf OCM-dimensies wordt aangeboden. Dit resulteerde in een oplossing waarin vier clusters werden onderscheiden (zie tabel 37). Uit ANOVA-toetsen blijkt dat deze clusters telkens significant van elkaar verschillen op een of meerdere van de OCM-dimensies.

**Tabel 37.** Resultaten clusteranalyse (final cluster centers, 4-cluster solution)\*

	Cluster			
	1	2	3	4
Loopbaanbegeleiding in enge zin	-0,62	-0,41	-0,61	1,04
Loopbaanadvies via interne networking	-1,60	0,10	0,10	0,49
Ontwikkeling	-1,50	0,29	-0,80	0,83
Potentieel assessment	-1,06	-0,69	0,36	0,85
Job matching	-1,24	0,10	-0,67	0,83

\* De scores in de tabel zijn Z-scores.

**Cluster 1: 'laagscoorders' (n=10).** Deze cluster bevat tien bedrijven die *op elk van de vijf dimensies lager dan gemiddeld* scoren. Deze cluster bevat 60% van de bedrijven uit de sector bank- en verzekeringswezen, en telkens 20% van de organisaties uit de sectoren zakelijke dienstverlening en farmacie. Geen enkele van de bedrijven uit de sector chemie is in deze cluster vertegenwoordigd.

**Cluster 2 (n=24): 'ontwikkeling'.** De bedrijven in deze cluster scoren laag op loopbaanbegeleiding in enge zin en op potentieel assessment, en scoren vooral hoog op *het bieden van ontwikkelingskansen* aan medewerkers. De score op job matching en loopbaanadvies via interne networking is gemiddeld. OCM bestaat hier dus in hoofdzaak uit het stimuleren van mobiliteit en inhoudelijke uitdagingen in de job en uit het bieden van mogelijkheden tot opleiding, eerder dan uit het persoonlijk begeleiden en adviseren van medewerkers of de uitwerking van formele loopbaansystemen. De sectoren bank- en verzekeringswezen (33%), zakelijke dienstverlening (29%) en chemie (29%) zijn hierin gelijkmatig vertegenwoordigd - bedrijven uit de farmaceutische sector vinden we hier het minst terug (8%).

**Cluster 3 (n=16): 'potentieel'.** De bedrijven in deze cluster scoren hoger dan gemiddeld wat betreft de mate waarin zij *het potentieel van hun medewerkers in kaart trachten te brengen*. De score op loopbaanadvies via interne networking is gemiddeld, terwijl ze lager dan gemiddeld scoren op loopbaanbegeleiding in enge zin, job matching en ontwikkeling. OCM bestaat hier dus voornamelijk uit het in kaart brengen van competenties en potentieel van medewerkers als basis voor het nemen van beslissingen over loopbaanstappen. Er wordt eerder weinig persoonlijk advies en algemene informatie aan medewerkers gegeven over hun loopbaanmogelijkheden. Het gaat hier vooral om bedrijven uit de sectoren chemie (56%) en bank- en verzekeringswezen (31%). Financiële en zakelijke dienstverlening (6%) en farmacie (6%) zijn beide slechts met één bedrijf in deze cluster aanwezig.

**Cluster 4 (n=25): 'geïntegreerd loopbaanbeleid'.** Deze bedrijven kenmerken zich door een hoger dan gemiddelde score op elk van de vijf OCM-dimensies. Zij bieden met andere woorden het meest uitgebreide pakket van OCM-activiteiten aan hun medewerkers, ook wat betreft loopbaanbegeleiding in enge zin. Het is de sec-

tor chemie die in deze cluster het sterkst vertegenwoordigd is (40%), gevolgd door de sectoren bank- en verzekeringswezen (24%), farmacie (24%) en zakelijke dienstverlening (12%).

Het aanbieden van loopbaanbegeleiding in enge zin komt dus enkel voor bij die bedrijven die hoog scoren op het geheel van OCM-activiteiten. Voor de selectie van cases richten we ons daarom in hoofdzaak op de bedrijven die we in cluster 4 terugvinden. We zullen daarnaast ook uit cluster 3 een tweetal bedrijven selecteren. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op deze caseselectie en op de resultaten ervan.

## 5. Conclusies

Vertrekkend van de resultaten uit hoofdstuk 2, schetsten we in dit hoofdstuk op basis van een telefonische screening een beeld van de mate waarin loopbaanbegeleiding vorm krijgt binnen het bredere OCM in 75 bedrijven. Het ging hier om 75 grote bedrijven afkomstig uit de 4 sectoren die als “topscorers” inzake loopbaanbegeleiding naar voor kwamen uit de PASO-analyses en het eerdere VIONA-onderzoek naar externe loopbaanbegeleiding. Toch blijkt uit onze resultaten dat ook binnen deze groep loopbaanbegeleiding slechts zeer beperkt ingang vindt in het loopbaanmanagement van de organisatie. Praktijken die aanleunen bij loopbaanbegeleiding in de enge zin van het woord komen niet voor in het lijstje van meest gebruikte OCM-praktijken, noch in het lijstje van die praktijken die momenteel verder worden ontwikkeld. Met andere woorden, het uitbouwen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding staat vandaag niet op het prioriteitenlijstje van de HR-professionals die verantwoordelijk zijn voor de uitbouw van loopbaanmanagement op organisatieniveau. Bovendien stellen we ook vast dat de focus van OCM vooral ligt bij die doelgroepen waarvoor de organisatie het belangrijk acht dat zij voldoende ondersteuning krijgen bij de uitbouw van hun loopbaan. En dit zijn niet de kansgroepen, maar eerder diegenen die als high potential worden beschouwd en in bredere zin die werknemers die tot het professioneel-technisch personeel of tot het management behoren. Het daadwerkelijk gebruik maken van OCM activiteiten wordt gezien als een eerder gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en organisatie. Het feit dat we ons hier hebben gericht op die organisaties die in principe het verst zouden moeten staan inzake loopbaanbegeleiding en OCM, doet ons vermoeden dat we in andere sectoren en kleinere organisaties nog veel minder aandacht voor loopbaanbegeleiding als middel tot het proactief realiseren van employability zullen terugvinden. De resultaten bevestigen de conclusie uit hoofdstuk 2, dat er extra maatregelen nodig zijn om organisaties te stimuleren om OCM bij alle werknemers te brengen.





## **HOOFDSTUK 4**

### **DE IMPLICATIES VAN LOOPBAANMANAGEMENT: EMPLOYABILITY EN WERKBAARHEID**

#### **1. Inleiding**

In de vorige hoofdstukken werd er meermaals op gehamerd dat loopbaanmanagement - zowel op initiatief van de werknemer als van de werkgever - een belangrijk middel is om proactief te werken aan de blijvende inzetbaarheid of de *employability*. De gedachte luidt dat iemands kansen om werk te verkrijgen of te behouden, verhogen door actief over de loopbaan en de loopbaanverwachtingen na te denken, bewuste loopbaanstappen te zetten, waar nodig bij te sturen en actief het loopbaanpotentieel op peil te houden. Ook het beleid rond levenslang leren, levensloopbanen en activering steunt op de veronderstelling dat loopbaanmanagement de employability ten goede komt. In dit hoofdstuk onderzoeken we of dit inderdaad het geval is en bekijken we het verband tussen loopbaanmanagement en employability. Inzicht in de relatie tussen loopbaanmanagement en employability is temeer van belang omdat uit de vorige hoofdstukken blijkt dat niet alle werknemers even actief bezig zijn met het managen van hun loopbaan en ze ook niet allemaal evenveel ondersteuning van hun werkgever krijgen. Als loopbaanmanagement daadwerkelijk inspeelt op de employability, is een ongelijke of onvoldoende verspreiding ervan problematisch.

In de employabilityliteratuur wordt de enge definitie van employability als het vermogen om *werk* te bekomen of te behouden, vaak aangevuld met enkele kwaliteitsindicatoren als 'decent work' of 'fulfilling work' (Forrier, 2003). In een goed draaiende arbeidsmarkt is het niet alleen noodzakelijk dat mensen werk vinden of behouden, het is ook van belang dat mensen dit werk graag doen. Van werken mag je niet overspannen of ziek worden, je baan moet boeiend en aantrekkelijk zijn, naast werken moet er ook ruimte zijn voor gezin, vrienden, enz. Ook het arbeidsmarktbeleid vertrekt van de assumptie dat meer werkbaarheid de werkzaamheid ten goede komt. Daarom willen we in dit hoofdstuk tevens het verband tussen loopbaanmanagement en werkbaarheid nagaan.

Voor de analyses in dit hoofdstuk maken we gebruik van de data uit het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). Voor een uitgebreide beschrijving van het onderzoek en de methode, verwijzen we naar de bijlagen.

## 2. Loopbaanmanagement en employability

Om te onderzoeken of loopbaanmanagement bijdraagt aan het op peil houden van de blijvende inzetbaarheid, moeten we op zoek gaan naar relevante indicatoren van employability. Dat blijkt geen eenvoudige klus te zijn. In bijna elk employabilityonderzoek wordt employability op een andere manier gemeten (Forrier, 2003; Forrier & Sels, 2005). Sommige studies kijken naar karakteristieken van individuen (kennis en know how, vermogen en bereidheid tot leren, enz.), andere kijken naar de arbeidsmarktpositie en transitie daartussen en weer andere kijken naar inspanningen om de employability te verruimen, zoals opleiding. In dit hoofdstuk zijn we vooral geïnteresseerd in het verband tussen loopbaanmanagement en de werkzaamheid. Onze aandacht gaat hier dan ook vooral uit naar de arbeidsmarktpositie en de transitie daartussen. De data van het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005) bevatten informatie die een indicatie kan geven van het vermogen van individuen om werk te bekomen en te behouden. Voor de eenvoud maken we in dit hoofdstuk een onderscheid tussen intern gerichte ICM-initiatieven en extern gericht ICM-initiatieven. Analyses hebben geleerd dat het niet echt relevant is om alle deeldimensies apart te bekijken.

*Hertewerkstellingskans.* Een belangrijke indicator is de mate waarin mensen denken een andere job te kunnen vinden indien ze werkloos zouden worden. We meten hier de eigen inschatting van deze kans en niet de reële kans. Dat laatste is namelijk moeilijk te meten bij een cross-sectioneel onderzoek. De volgende tabel geeft de resultaten van een lineaire regressieanalyse met respectievelijk OCM en ICM als onafhankelijke variabelen en de inschatting van de eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt als afhankelijke variabele. De subjectieve beoordeling van de inzetbaarheid is gebaseerd op het antwoord op de vraag: 'stel dat u uw huidige job zou verliezen, hoe moeilijk denkt u dat het voor u zou zijn om een nieuwe job te vinden?'. Respondenten konden hierop antwoorden op een vijfpuntenschaal (1 = zeer moeilijk, 5 = zeer eenvoudig).

**Tabel 38.** Verband tussen ingeschatte arbeidsmarktkansen bij werkloosheid en verschillende dimensies van OCM en ICM (hiërarchische lineaire regressie) (n=957)

	Kans op vinden van een nieuwe job bij werkloosheid		
	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Loopbaanmanagement in organisaties<sup>1</sup></b>			
<i>Intercept</i>	3,171 ***	3,460 ***	3,290 ***
Competentiegerichte ondersteuning	0,070 ***		
Sociale-netwerkondersteuning		0,041 **	
Loopbaanadvies			0,098 ***
<i>Proportie verklaarde variantie (R<sup>2</sup>)<sup>2</sup></i>			
Competentiegerichte ondersteuning	0,022		
Sociale-netwerkondersteuning		0,007	
Loopbaanadvies			0,011
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,115)	(0,115)	(0,115)
<b>Individueel loopbaanmanagement<sup>1</sup></b>			
<i>Intercept</i>	3,201 ***		3,482 ***
Intern gericht ICM	0,085 ***		
Extern gericht ICM			0,036 (*)
<i>Proportie verklaarde variantie (R<sup>2</sup>)</i>			
Intern gericht ICM	0,020		
Extern gericht ICM			0,003
Controlevariabelen <sup>1</sup>	(0,115)		(0,115)

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau, contractvorm en organisatiegrootte.

<sup>2</sup> Proportie verklaarde variantie (R<sup>2</sup>) op basis van controlevariabelen: kans op vinden van een nieuwe job bij werkloosheid = 0,115; kans op vinden van een job op maat bij werkloosheid = 0,075.

Bron: Verbruggen et al., 2005

De tabel toont een significant positief verband tussen OCM en de ingeschatte kans op tewerkstelling na eventuele werkloosheid. Loopbaanmanagement in organisaties kan werknemers blijkbaar wapenen tegen onzekerheden bij werkloosheid. Onderzoek heeft aangetoond dat loopbaangesprekken binnen organisaties leiden tot meer zelfinzicht bij werknemers en tot een betere kennis van hun mogelijkheden (Kidd et al., 2003). We kunnen veronderstellen dat de feedbackinspanningen die deel uitmaken van competentiegerichte ondersteuning en loopbaanadvies hetzelfde effect hebben. OCM kan werknemers dus meer bewust maken van hun kwaliteiten en beperkingen. Die grotere zelfbewustheid kan ertoe leiden dat deze werknemers zich meer gewapend voelen op de arbeidsmarkt.

Verder kunnen we ook besluiten dat werknemers die meer intern gerichte ICM-initiatieven nemen, zich meer inzetbaar voelen. Intern gericht ICM omvat ook het vragen van feedback en loopbaanadvies. Dat kan het zelfbewustzijn vergroten (Kidd et al., 2003) en dus het vertrouwen op wedertewerkstelling bij werkloosheid doen toenemen. Een tweede verklaring kan zijn dat werknemers die hun interne

loopbaan proactief sturen, erop vertrouwen dat die houding hen ook aantrekkelijk maakt bij andere werkgevers.

Ook het verband tussen ICM extern en de ingeschatte tewerkstellingskans bij werkloosheid is positief. Mensen die actief bezig zijn om hun loopbaankansen op de externe arbeidsmarkt te sturen, schatten hun inzetbaarheid hoger in. Toch is dit effect slechts licht significant. We vermoeden dat mensen die actief de arbeidsmarkt in het oog houden een realistischere, en daardoor misschien iets minder rooskleurige, inschatting van hun potentieel op de arbeidsmarkt kunnen maken waardoor het verband minder uitgesproken positief is.

In elk geval wijzen de resultaten op een positief verband tussen respectievelijk OCM en ICM en de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. We moeten hier wel een kanttekening bij maken. De cross-sectionele data laten ons niet toe uitspraken te doen over de richting van dit verband. Loopbaanmanagement kan een positieve impact hebben op employability. Maar het kan evengoed zijn dat mensen die hun inzetbaarheid hoger inschatten ook meer geneigd zullen zijn hun loopbaan in handen te nemen en sneller zullen 'uitverkoren' worden door organisaties om te investeren in hun loopbaan. Ongeacht de richting van het verband wijzen de resultaten erop dat beleidsinitiatieven erop moeten gericht zijn een evenwichtige spreiding van loopbaanmanagementsinitiatieven te stimuleren.

*Brede inzetbaarheid.* Werkzekerheid betekent echter nog geen jobzekerheid. Ook binnen organisaties wordt van mensen steeds meer verwacht dat ze mobiel zijn. Ook al blijven loopbanen zich grotendeels binnen de grenzen van één of een beperkt aantal organisaties afspelen, dan nog kan dit gepaard gaan met een erg frequente verandering van functie. Daarom onderzoeken we ook of er een verband bestaat tussen respectievelijk OCM en ICM en brede inzetbaarheid tussen functies. We meten de brede inzetbaarheid aan de hand van antwoorden op de vraag in welke mate de respondenten verwachten in de komende vijf jaar van functie te veranderen. De volgende tabel geeft de resultaten van een logistische regressie-analyse met respectievelijk OCM en ICM als onafhankelijke variabelen en de inschatting van de kans dat men van functie zal veranderen in de komende vijf jaar als afhankelijke variabele.

**Tabel 39.** Verband tussen veranderingen in de komende vijf jaar en verschillende dimensies van OCM en ICM, gecontroleerd voor biografische en organisatiekenmerken (logistische regressie, odds ratio's) (n=957)

Loopbaanmanagement in organisaties <sup>1</sup>	Verwacht verandering van functie in de toekomst		
	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Intercept</i>	1,593	1,614	1,620
Competentiegerichte ondersteuning	0,967		
Sociale-netwerkondersteuning		0,933 *	
Loopbaanadvies			0,929
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,169	0,174	0,169
% correcte classificaties <sup>2</sup>	73,2	73,4	73,3
Individueel loopbaanmanagement <sup>1</sup>	Model 1	Model 2	
<i>Intercept</i> <sup>1</sup>	0,494 *	0,446 *	
Intern gericht ICM	1,222 ***		
Extern gericht ICM		1,401 ***	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,203	0,267	
% correcte classificaties <sup>2</sup>	74,2	76,7	

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau, contractvorm en organisatiegrootte.

<sup>2</sup> Correcte classificaties op basis van controlevariabelen: toekomstige verandering van functie = 66,1; toekomstige verandering van werkgever = 70,5.

Bron: Verbruggen et al., 2005

We vinden geen significant verband tussen competentiegerichte ondersteuning en de verwachting van functie te veranderen. Dat kan te wijten zijn aan het feit deze praktijken niet expliciet proactief gericht zijn op functieveranderingen, maar bijvoorbeeld op uitbreiding van taken en verantwoordelijkheden binnen een bepaalde functie of gewoon op aanpassing aan veranderende omstandigheden/technologieën. Ook het verband tussen loopbaanadvies en het veranderen van functie ontbreekt. Mensen die loopbaanadvies krijgen, hebben niet meer maar ook niet minder de verwachting in de toekomst van functie te veranderen. Loopbaanadvies in organisaties is dus niet louter gericht op opwaartse en zijwaartse mobiliteit. Het kan ook de tevredenheid in de huidige functie vergroten, bijdragen aan het op peil brengen van de gewenste capaciteiten, enz.

We zien wel een licht significant negatief verband tussen sociale-netwerkondersteuning en de verwachting van functie te veranderen. Die vaststelling kan erop duiden dat de sociale-netwerkondersteuning niet expliciet in functie staat van functieveranderingen. De resultaten van hoofdstuk 2 gaven aan dat vooral kaderleden en professionele medewerkers aanspraak kunnen maken op sociale-netwerkondersteuning. We vermoeden dat die sociale-netwerkondersteuning vooral gericht is op het optimaliseren van de prestaties in de huidige functie, eerder dan op competentieverwerving ter voorbereiding van

een toekomstige functie. Als dat zo is, dan missen organisaties hier een belangrijke kans. Hall & Kahn (2002) hebben immers aangetoond hoe sociale netwerken een belangrijke stimulans kunnen geven aan de employability (cf. hoofdstuk 1).

In elk geval geven de resultaten aan dat OCM in essentie niet gericht is op brede inzetbaarheid van het personeel. Wie loopbaanondersteuning krijgt van de organisatie, koppelt daaraan geen grotere verwachting om van functie te veranderen.

We vinden een positief verband tussen zowel ICM intern als ICM extern en de verwachte verandering van functie. Het verband tussen ICM extern en een verwachte functieverandering hoeft geen verwondering te wekken. De extern gerichte ICM-activiteiten worden geïnitieerd met het oog op (verwachte) externe mobiliteit, wat vaak gepaard gaat met een functiewijziging. Ook de intern gerichte ICM-activiteiten hangen samen met een grotere verwachting van functie te veranderen in de nabije toekomst. Wie een functieverandering ambieert, kan er baat bij hebben de aandacht te vestigen op goede prestaties, contacten te onderhouden met invloedrijke personen of betrokken te geraken bij belangrijke projecten. Ook kan het zijn dat werknemers die een (gewenste of ongewenste) functieverandering verwachten, de stimulans voelen om 'gatekeepers' beïnvloeden. ICM en functieveranderingen versterken elkaar.

### 3. Loopbaanmanagement en werkbaarheid

De sociale partners op alle niveaus raken steeds meer overtuigd van het prijskaartje dat vasthangt aan een gebrekkige arbeidskwaliteit en de gevolgen daarvan: werkverzuim, demotivatie, langdurige arbeidsongeschiktheid, vervroegde uitredingen. In beleidskringen groeit ook het besef dat problemen met de kwaliteit van de arbeid een belangrijk knelpunt kunnen vormen op de weg naar de actieve welvaartstaat (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2004). Pleiten voor een grotere participatie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld, vereist dat er ook aandacht gaat naar de werkbaarheid. Werkbaarheid komt de werkzaamheid ten goede, zo luidt de assumptie. Op dit moment staat het niet bijster goed gesteld met de werkbaarheid in Vlaanderen. Onderzoek (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2004) toonde aan dat bijna de helft van de Vlaamse werknemers kampte met één of meer werkbaarheidsproblemen. Loopbaanmanagement kan een middel zijn om werkbaarheidsproblemen op te lossen of te voorkomen. Door actief over de loopbaan na te denken, kunnen mensen in meer geschikte jobs belanden, een betere combinatie arbeid/gezin bekomen, op zoek gaan naar manieren om de werkdruk het hoofd te bieden, meer tevreden zijn met hun job en hun loopbaan, enz. In wat volgt gaan we loopbaanmanagement daadwerkelijk gepaard gaat met een hogere werkbaarheid.

De term werkbaarheid dekt een brede lading. Enerzijds verwijst hij naar belastende aspecten van de arbeidssituatie, anderzijds naar de gevolgen van dit werk voor het welzijn van de werknemers (Van Ruysseveldt, De Witte & Janssens, 2002). De oorzaken worden ook wel de werkbaarheidsrisico's genoemd. Het ge-

heel van gevolgen duidt men aan met werkbaarheidsgevolgen (Van Ruysseveldt, De Witte & Janssens, 2002). Vooral de werkbaarheidsgevolgen zijn van belang in dit onderzoek. Enkele voorbeelden zijn onder andere burn-out, fysieke klachten, maar ook tevredenheid en motivatie. De werkbaarheidsgevolgen worden soms opgesplitst in de meer directe gevolgen van de belastende situatie voor de werknemer, ook wel de werkbaarheidsindicatoren genoemd (bijvoorbeeld nood aan recuperatie en plezier in het werk), en de minder directe uitkomsten zoals de intentie om de onderneming te verlaten. In dit onderzoek bekijken we zowel directe als minder directe werkbaarheidsgevolgen, namelijk psychische vermoeidheid, plezier in het werk, loopbaantevredenheid en verloopintentie. Psychische vermoeidheid verwijst naar de nood aan recuperatie die werknemers voelen na een dag werken. Plezier in het werk heeft betrekking op de werkmotivatie, de mate waarin mensen geboeid raken door en intrinsieke motivatie ervaren voor hun werk. Loopbaantevredenheid is een aspect dat niet is opgenomen in de werkbaarheidsmonitor die de werkbaarheid in Vlaanderen in kaart brengt (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2004) maar dat bij onderzoek naar de impact van loopbaanmanagement niet mag ontbreken. De verloopintentie is de mate waarin iemand er bewust is beginnen over nadenken om weg te gaan bij de huidige organisatie. De volgende tabel geeft een overzicht van de items die deze vier aspecten van werkbaarheid meten.

**Tabel 40.** Overzicht van items die de verschillende aspecten van werkbaarheid meten

Aspect van werkbaarheid	Voorbeelden van items
Plezier in het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meestal vind ik het wel prettig om aan een werkdag te beginnen</li> <li>▪ Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer</li> <li>▪ Het idee dat ik dit werk moet doen tot aan mijn pensioen, beïnvloedt me</li> </ul>
Loopbaantevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Over het algemeen ben ik tevreden met mijn loopbaan</li> <li>▪ Over het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige job</li> <li>▪ Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik tot nu toe gemaakt heb in mijn loopbaan</li> </ul>
Vermoeidheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aan het einde van een werkdag ben ik echt op</li> <li>▪ Het kost me moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk</li> <li>▪ Als ik thuis kom moeten ze me even met rust laten</li> </ul>
Verloopintentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Is er de afgelopen 3 maand iets gebeurd waardoor u er bewust over bent beginnen nadenken om weg te gaan bij uw huidige organisatie? (ja/nee)</li> </ul>

Bron: Verbruggen et al., 2005; Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2004

De volgende tabel geeft de resultaten van een logistische regressieanalyse met respectievelijk OCM en ICM als onafhankelijke variabelen en de werkbaarheidsas-

pecten plezier in het werk, vermoeidheid en loopbaantevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen. De tabel bevat de odds ratio's. Een odds ratio groter dan één wijst op een positief verband, een odds ratio kleiner dan één op een negatief verband. We bespreken eerst de relatie tussen OCM en werkbaarheid en gaan vervolgens in op de relatie tussen ICM en werkbaarheid.



**Tabel 41.** Verband tussen werkbaarheid en OCM en ICM (logistische regressie, odds ratio's) (n=957)

	Plezier in het werk			Vermoeidheid na het werk			Loopbaantevredenheid			Verloopintentie		
Loopbaanmanagement in organisaties <sup>1</sup>	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Intercept	0,623	2,047 *	0,688	0,786	0,486 *	1,002	0,156 ***	0,123 ***	0,161 ***	0,458 *	1,402	0,504 (*)
Competentie- ondersteuning	1,416 ***			0,804 ***			0,894 **			1,370 ***		
Soc. netwerk-ondersteuning		1,323 ***			0,776 ***			0,887 **			1,273 ***	
Loopbaanadvies			1,926 ***			0,601 ***			0,809 **			1,824 ***
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,224	0,192	0,060	0,019	0,089	0,089	0,190	0,164	0,056	0,145	0,109	0,056
% correcte classificaties <sup>2</sup>	87,7	77,3	85,0	84,6	84,7	84,7	87,4	78,3	84,9	86,9	78,2	84,9
Individueel loopbaanmanagement <sup>1</sup>	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Intercept	1,671	5,976	0,085 ***	0,055 ***	1,385	5,498 ***	0,270 ***	0,082 ***				
Intern gericht ICM	1,236 ***		1,015		1,168 ***		0,969					
Extern gericht ICM		0,894 *		1,148 **		0,518 ***		1,346 ***				
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,114	0,088	0,039	0,056	0,063	0,082	0,020	0,101				
% correcte classificaties <sup>2</sup>	87,1	87,1	84,9	84,9	77,5	77,5	84,6	84,5				

<sup>1</sup> Controlevariabelen: geslacht, anciënniteit, opleidingsniveau, contractvorm en organisatiegrootte

<sup>2</sup> Percentage correcte classificaties op basis van controlevariabelen: plezier in het werk = 87,1; vermoeidheid na het werk = 84,9; loopbaantevredenheid = 77,3.

Bron: Verbruggen et al., 2005

### 3.1 OCM en werkbaarheid

De resultaten wijzen op een positief verband tussen OCM en werkbaarheid. Mensen die meer loopbaanondersteuning krijgen van hun werkgever, hebben meer plezier in het werk, hebben minder te kampen met vermoeidheid na het werk, zijn meer tevreden met hun loopbaan en hebben minder de intentie de organisatie te verlaten.

Competentiegerichte ondersteuning en sociale-netwerkondersteuning kunnen gezien worden als activiteiten die de regelmogelijkheden van werknemers vergroten. Dat kan onder andere doordat ze meer competenties verwerven om hun werk uit te voeren, of doordat ze mensen hebben waarop ze kunnen terugvallen. Hoe beter de balans tussen regelmogelijkheden en -noden, hoe groter het plezier in het werk en hoe lager de vermoeidheid na het werk.

Verder kan OCM leiden tot grotere loopbaantevredenheid doordat het de kloof tussen loopbaanwensen en -mogelijkheden kan dichten. Onderzoek (Feldman & Bolino, 1996; Jiang & Klein, 2000) heeft aangetoond dat een grotere congruentie tussen loopbaandoelen en loopbaanmogelijkheden leidt tot een grotere tevredenheid met de loopbaan. OCM kan die congruentie bevorderen. In loopbaangesprekken kunnen de loopbaanwensen en de -mogelijkheden ter sprake komen. Dat gesprek kan uitmonden in een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin werkgever en werknemer afspraken maken rond initiatieven die ze moeten nemen om de loopbaandoelen te realiseren.

Maar OCM kan op zichzelf ook al motiverend zijn. Onderzoek toont aan dat werknemers OCM-inspanningen beschouwen als een signaal van 'bezorgdheid van de organisatie voor de ontwikkeling van de werknemer' (Kraimer et al., 2003). Werknemers die vinden dat hun organisatie hen waardeert (Rhoades & Eisenberger, 2002) en inspanningen levert om hun ontwikkeling te ondersteunen (Lee & Brufold, 2003) zijn bovendien meer tevreden met hun job.

Het is dan ook niet te verwonderen dat we een negatief verband vinden tussen OCM en de verloopintentie. OCM blijkt werknemers aan zich te kunnen binden. Daarmee bevestigen de cijfers wat in eerder onderzoek al werd gevonden. Benson (2003) heeft aangetoond dat organisatiespecifieke opleidingen, zoals on the job trainingen en interne opleidingen, de verloopintentie afremmen. Ter verklaring grijpt hij naar de sociale uitwisselingstheorie (Allen, Shore & Griffith 2003; Mauss, 1954). Werknemers die ontwikkelingskansen gekregen hebben van hun werkgever voelen zich moreel verplicht om iets (trouw en inspanning) terug te geven. Whiteaker (2001) toonde aan dat werknemers die vinden dat hun organisatie hen steunt meer betrokken zijn. Ook Sturges et al. (2002) bevestigen dat in hun onderzoek. In later onderzoek (Sturges et al., 2005) stellen zij vast dat betrokkenheid op de organisatie het verloop afremt. De resultaten wijzen er dus op dat de vaak geopperde vrees dat loopbaanmanagement in organisaties externe mobiliteit zou stimuleren ongegrond is. Bovendien gaat OCM vaak gepaard met bijkomende bindende maatregelen. Onderzoek heeft aangetoond dat organisaties die investeren in trai-

ning en opleiding die initiatieven vaak begeleiden met een retentiebeleid om zich ervan te verzekeren dat de investeringen renderen (Arthur, 1994).

### **3.2 ICM en werkbaarheid**

Ook intern gerichte ICM-activiteiten gaan gepaard met een hogere werkbaarheid, namelijk meer plezier in het werk en een grotere loopbaantevredenheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de activiteiten van intern gericht ICM de mogelijkheden kunnen vergroten. Netwerking kan bijvoorbeeld leiden tot steun van collega's bij het dagelijkse werk en bij de uitbouw van de loopbaan. Een andere verklaring is dat intern ICM voor een belangrijk deel gericht is op het krijgen van erkenning, feedback en steun bij het realiseren van loopbaandoelen. Als andere organisatieleden aan die inspanningen gevolg geven, dan kunnen we verwachten dat werknemers meer tevreden zijn in hun job en hun loopbaan.

We vinden geen verband tussen intern gericht ICM en de verlooptententive. De relatie tussen intern gericht ICM en verloop is dan ook niet zo eenvoudig in de ene of de andere richting te verklaren. Vermoedelijk spelen tegenstrijdige tendenzen een rol. Het positieve verband tussen intern ICM en respectievelijk plezier in het werk en de loopbaantevredenheid, kan verklaren waarom sommige mensen die intern gerichte ICM-activiteiten ondernemen minder geneigd zullen zijn bij hun werkgever weg te gaan. Bovendien kunnen werknemers die intern gerichte ICM-initiatieven nemen, zich meer betrokken voelen omdat ze vaak ook meer steun krijgen van hun organisatie. Uit hoofdstuk 2 is immers duidelijk geworden dat deze werknemers ook vaker OCM-ondersteuning krijgen. Ook kan intern ICM de interne loopbaanmogelijkheden doen groeien, waardoor de neiging om te vertrekken verkleint. Anderzijds kunnen werknemers die proactief bezig zijn met hun loopbaan er meer dan anderen rekening mee dat hun loopbaan zich eventueel zal voltrekken over organisatiegrenzen heen. Intern gericht ICM kan hen de interne mogelijkheden, maar ook beperkingen, om hun loopbaandoelen te bereiken tonen. Intern ICM kan dus verloop zowel afremmen als stimuleren.

Voor de extern gerichte ICM-activiteiten vinden we een negatief verband met werkbaarheid. Wie externe gerichte ICM-activiteiten onderneemt heeft minder plezier in het werk, een grotere vermoeidheid na het werk en een lagere loopbaantevredenheid. Deze vaststelling ligt in het verlengde van eerder onderzoek (Allen & Griffeth, 1999; Van Hooft et al., 2004). Het verband tussen extern ICM en werkbaarheid kan in twee richtingen gaan. Enerzijds is het mogelijk dat werknemers die voor hun loopbaan over het muurtje van de organisatie kijken, makkelijker ontevreden worden met hun werk en hun loopbaan zoals ze nu voorligt. Het gras lijkt altijd groener aan de overkant. Anderzijds kunnen we het verband ook omdraaien. Als werknemers geen plezier hebben in hun werk of niet tevreden zijn met hun loopbaan, zoeken zij naar betere (eventueel externe) alternatieven (Maslach et al., 2001). Dit sluit aan bij de 'theory of work adjustment' die stelt dat onte-

vredenheid met de loopbaan een prikkel is om zelf employability-initiatieven te nemen.

We vinden een positief verband tussen extern gericht ICM en de verloopintentie. Gegeven bovenstaande bevindingen is dat niet verwonderlijk. Minder plezier in het werk en een lagere tevredenheid met de loopbaan zetten mensen er vaak toe aan elders hun heil te gaan zoeken. Het lijkt ook aannemelijk dat werknemers die bij het management van hun loopbaan over organisatiegrenzen heen kijken, die hun CV regelmatig updaten en die ervoor zorgen dat hun algemene competenties up-to-date blijven, zich meer bewust worden van de externe mogelijkheden en dus ook meer dan anderen de wens krijgen om van werkgever te veranderen. Het verband kan ook in de andere richting gaan. Werknemers die de intentie hebben om van werkgever te veranderen, nemen vaker concreet initiatief om dat te kunnen doen.

#### 4. Conclusies

De resultaten van dit hoofdstuk zijn bemoedigend. Loopbaanmanagement kan een verschil maken.

Ten eerste leunen de resultaten aan bij de veronderstelling dat loopbaanmanagement de employability ten goede komt. Loopbaanondersteuning door de werkgever (OCM) gaat gepaard met een sterkere positionering op de arbeidsmarkt. Ook al focust loopbaanmanagement in organisaties hoofdzakelijk op organisatie-specifieke kennis en netwerken in functie van een loopbaan in de organisatie, het kan blijkbaar het vertrouwen van werknemers in hun algemene 'marktwaarde' opkrikken. Ook loopbaanmanagement door de werknemer (ICM) verhoogt de weerbaarheid op de arbeidsmarkt. Werknemers die hun loopbaan zelf in handen nemen, geloven meer in hun kansen op de arbeidsmarkt. Deze resultaten sterken de overtuiging dat het stimuleren van loopbaanmanagement bij werknemers en werkgevers een van de mogelijke pistes kan zijn om de blijvende inzetbaarheid van individuen te stimuleren. We moeten hier wel de kanttekening bij plaatsen dat we met cross-sectionele data niet kunnen nagaan of loopbaanmanagement de inzetbaarheid stimuleert dan wel of mensen die hun kansen op de arbeidsmarkt hoger inschatten meer loopbaaninitiatief nemen en eerder worden uitverkoren door organisaties voor loopbaanondersteuning. Enkel longitudinaal onderzoek kan hier uitspraak over doen. De resultaten wijzen er wel op dat beleidsinitiatieven moeten waken over een evenwichtige spreiding van loopbaanmanagementinitiatieven, willen ze de ongelijkheid op de arbeidsmarkt tegengaan.

Daarnaast tonen de resultaten ook het belang van loopbaanmanagement voor de werkbaarheid aan. OCM en intern gericht ICM gaan hand in hand met een hogere werkbaarheid. Extern gericht ICM hangt samen met meer werkbaarheidsproblemen. Ook daar kunnen we ons afvragen wat er nu eerst komt, de kip of het ei. Het lijkt aannemelijk dat OCM en intern gericht ICM een hogere werkbaarheid kunnen bekomen. Extern ICM kan een antwoord bieden op een te lage werkbaar-

heid en mensen ertoe aanzetten om elders hun heil te zoeken of in elk op zoek te gaan naar oplossingen voor hun werkbaarheidsprobleem. De resultaten sterken dan ook het vermoeden dat loopbaanmanagement kan helpen in het streven naar een hogere werkbaarheid.



## ***HOOFDSTUK 5***

### ***CONCRETE PRAKTIJKEN VAN***

### ***LOOPBAANBEGELEIDING BINNEN DE***

### ***BEDRIJFSCONTEXT: EEN DIEPTEBEELD***

#### **1. Inleiding**

Hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport verschaftte ons duidelijk overzicht van de spreiding en de intensiteit van activiteiten op het vlak van loopbaanbegeleiding, gekaderd binnen het bredere concept van 'organizational career management'. In hoofdstuk 3 werkten we dit verder uit door een beeld te schetsen van de stand van zaken in de grootste organisaties in vier "topsectoren" zijnde bank en verzekeringen, zakelijke dienstverlening, chemie en farmacie. De typologie van systemen van loopbaanmanagement die we in dit hoofdstuk ontwikkelden verstrekt informatie inzake de graad van ontwikkeling, de formalisatiegraad, de doelgroepen en de betrokken actoren van de diverse activiteiten. Wil de overheid echter concrete aanknopingspunten om een mediërende rol te spelen in het loopbaanmanagementspeelveld, dat hoofdzakelijk bevolkt wordt door werkgevers en werknemers, is het tevens van belang te weten wat er achter de kwantitatieve cijfers schuil gaat. Of nog, is het van belang te weten wat de achterliggende processen van het implementeren van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext zijn. Menig theoretisch onderzoek liet immers reeds allerhande analysetechnieken op loopbaanmanagementpraktijken los om best practices en bundels of clusters van praktijken te achterhalen (Eby, Allen & Brinley, 2005; Delery, 1998; Huselid, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000), maar de resultaten liggen veelal veraf van wat er in de praktijk op de bedrijfsvloer gebeurt. Bovendien bevestigen de bevindingen uit hoofdstuk 4 het belang van een goed uitgebouwd OCM voor de employability van werknemers. Een reden te meer om in dit hoofdstuk dieper in te zoomen op de concrete manier waarop bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding vorm krijgt als onderdeel van het bredere OCM.

Door middel van een casestudieonderzoek wordt in de volgende onderzoeksfase getracht om aan de holle doos van OCM een concrete invulling te geven zoals dit binnen organisaties in realiteit gebeurt. De loopbaanmanagementpraktijken zoals in de telefonische screening beschreven, staan immers niet op zich, maar constitueren gezamenlijk één geïntegreerd loopbaanmanagementsysteem. Aan de

hand van tien cases<sup>2</sup> in de vier bovenvermelde sectoren wordt nagegaan hoe bedrijven concreet gestalte geven aan loopbaanbegeleiding, hoe dit verweven is met praktijken in het kader van het bredere raamwerk van OCM, waar de accenten komen te liggen in het bedrijfsbeleid en of interne en externe loopbaanbegeleiding in de ogen van de werkgever elkaars complement dan wel substituut zijn. Selectie van de cases gebeurde op basis van de clusteranalyse uitgevoerd op de verzamelde data van de telefonische screening, waarbij acht cases werden geselecteerd uit de cluster 'geïntegreerd loopbaanbeleid' (hoge scores op elk van de vijf OCM-dimensies, cf. supra) en twee cases afkomstig waren uit de cluster 'potentieel' (hoge score op potentieel assessment en lage score op de overige OCM-dimensies, cf. supra).

Met het oog op het onderzoeken of en op welke manier bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding uitgebouwd kan worden tot een mechanisme dat complementair is aan externe begeleiding, werd aan de bevroegde HR-verantwoordelijken bij aanvang van de casestudie dezelfde definitie van 'loopbaanbegeleiding' voorgesteld als deze die werd gehanteerd in de marktstudie naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen (Verbruggen et al., 2005), en die reeds werd toegelicht in de inleiding van hoofdstuk 2. Deze definitie werd vervolgens gekoppeld aan de vraag welke praktijken binnen de bedrijfsmuren worden op touw gezet om dit loopbaanbegeleiding concreet vorm te geven.<sup>3</sup>

'Loopbaanbegeleiding begeleidt en adviseert mensen die keuzes willen maken in hun loopbaan en helpt hen een antwoord te zoeken op vragen als:

- Ik doe al jaren hetzelfde werk. Ik wil nu graag iets anders. Hoe begin ik hieraan? Welke jobs zijn er voor mij beschikbaar?
- Ik voel me niet zo gelukkig in mijn job. Wat is het probleem en wat kan ik eraan doen?
- Ik zit aan het einde van mijn loopbaan. Werken begint teveel voor me te worden. Maar ik heb het geld nodig. Hoe kan ik verder?
- Hoe stem ik mijn werk en de rest van mijn leven beter op elkaar af?
- Ik wil graag even stilstaan bij mijn loopbaan. Past mijn huidige job wel bij me? Welke mogelijkheden biedt mijn huidige werkgever me? Is het dat wat ik wil?

Loopbaanbegeleiding bestaat uit een aantal gesprekken, individueel of in groep, met een professionele begeleider. Het traject eindigt met een concreet actieplan. Hierin wordt stap voor stap overlopen welke acties je kan ondernemen om je doel te bereiken en hoe eventuele hindernissen kunnen worden overwonnen.'

<sup>2</sup> De casestudies betreffen een studie van relevante interne documenten en diepgaande interviews met de verantwoordelijke(n) van interne loopbaanbegeleiding.

<sup>3</sup> Het volledige bevragsingsinstrument dat werd gebruikt bij de casestudies is toegevoegd in bijlage.



Om de bestaande vormen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding op hun sterkten en zwakten te evalueren, tracht voorliggend hoofdstuk een antwoord te bieden op volgende onderzoeksvragen: (1) met welke specifieke doelstelling wordt bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding opgezet; (2) hoe worden deze loopbaanbegeleidingstrajecten geïntegreerd in het ruimere loopbaanmanagement; (3) hoe wordt de participatie in interne begeleidingstrajecten bepaald; (4) hoe worden de begeleidingstrajecten uitgebouwd (stappenplan, diagnose, actieplanning); (5) hoe wordt interne loopbaanbegeleiding geëvalueerd?

In eerste instantie beslaat dit hoofdstuk een bondige neerslag van de tien afzonderlijke cases met hun respectievelijke loopbaanbegeleidingprocessen. Vervolgens wordt het gehele casestudieonderzoek in ogenschouw genomen om de resultaten over de tien cases heen te analyseren en integreren en een aantal dwarsverbanden te maken. Daar tevens tijdens de casestudie interviews gepeild werd naar de inspanningen van de organisaties naar kansengroepen toe (oudere werknemers, laaggeschoolden, allochtonen, enz.), worden in een volgende sectie de beweegredenen of tegenargumenten, de positieve ervaringen maar ook valkuilen en leerpunten inzake kansengroepenbeleid toegelicht. Tot slot worden al dan niet bestaande inspanningen vanuit de sector op vlak van loopbaanbegeleiding gescreend om finaal de concrete suggesties te rapporteren die de HR-respondenten doen naar de overheid toe om loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext te faciliteren en stimuleren.

## 2. De cases

Alle gerapporteerde cases volgen eenzelfde opbouw, te beginnen met een situering van de organisatie en een korte samenvatting hoe loopbaanbegeleiding ingevuld wordt binnen de betreffende organisatie. Vervolgens worden de verschillende onderzoeksvragen uitgewerkt in termen van doelstelling, betrokken actoren, proces en participatie, wisselwerking tussen interne en externe resources en proces- en effectevaluatie. De eerste acht cases behoren tot de cluster 'geïntegreerd loopbaanbeleid', de laatste twee cases (Chemie 3 en Chemie 4) komen uit de cluster 'potentieel'.

### 2.1 Bank 1

#### 2.1.1 Situering van de organisatie

Bank 1 is operationeel op het gebied van verzekeringen, bank en beleggingen voor particulieren en ondernemingen. De bank kende een geschiedenis van fusies en overnames om te komen tot een geïntegreerde bank- en verzekeringsgroep. De wereldwijde groep waartoe Bank 1 behoort, telt meer dan 90 000 werknemers, waarvan ongeveer 6 000 mensen vandaag in België tewerkgesteld zijn.

### 2.1.2 Loopbaanbegeleiding binnen Bank 1

*Loopbaanbegeleiding wordt binnen Bank 1 vertaald naar jaarlijkse 'evolutie'-gesprekken tussen medewerker en directe chef waarbij drie zaken aan bod komen: evaluatie, objectieven en carrièreverwachtingen. In tweede instantie kunnen loopbaangesprekken via HR gevoerd worden. Ter realisatie van de aspiraties die in de gesprekken worden geuit, investeert Bank 1 sterk in interne mobiliteit en horizontale bewegingen (jobverrijking of -verbreding, coaching, enz.).*

### 2.1.3 Doelstelling

Bij Bank 1 gaat men ervan uit dat medewerkers het best zullen presteren wanneer ze zich het best voelen in hun job. Vandaar de opgave voor de organisatie om haar medewerkers net die job aan te bieden die het best beantwoordt aan hun eigen aspiraties. Echter, gezien een organisatie geconditioneerd wordt door haar eigen doelstellingen, functioneren en soorten functies, is het niet altijd mogelijk de aspiraties van de medewerkers in absolute termen waar te maken. Zo raakt een organisatie verwickeld in een continu zoeken naar een evenwicht tussen de doelstellingen van het bedrijf enerzijds en de aspiraties van de individuele medewerkers anderzijds. Bank 1 handelt om deze reden vanuit het algemene principe dat organisaties die het meest succesvol zijn in het vinden van deze match, tevens het meeste halen uit hun medewerkers.

### 2.1.4 Betrokken actoren

De filosofie bij Bank 1 rond loopbaanbegeleiding luidt dat het *lijnmanagement* in de driving seat zit en de eerste partij moet zijn die loopbaanbegeleiding ter harte neemt. Om de lijnmanagers klaar te stomen voor hun rol als loopbaanbegeleider bestaan specifieke opleidingstrajecten voor diverse categorieën lijnmanagers. Wie voor het eerst in de loopbaan in een leidinggevende rol terechtkomt, gaat doorheen een tiendaags opleidingstraject rond leiderschapsvaardigheden, situationeel leidinggeven, communicatie en het houden van evaluatiegesprekken. Tevens zit in deze opleiding een specifieke module 'HR-toolkit' vevat, waarbij de lijnmanager wordt ingelicht en voorbereid op zijn rol bij rekrutering en aanwerving van een nieuwe medewerker en opleidings- of loopbaanvragen van medewerkers. Zoals bij de meeste grote organisaties gebeurt de adoptie van deze rol door het lijnmanagement in de realiteit aan verschillende snelheden waarbij loopbaanbegeleiding in sommige gevallen nog eerder als de taak van HR wordt gezien.

Vanuit de overtuiging dat de lijnmanager de hoofdrol speelt in het loopbaanbegeleidinggebeuren, acht men het geen goede zaak om loopbaanbegeleiding volledig naar HR te trekken. De rol van HR in het ganse proces is wel het scheppen van het juiste kader waarbinnen de lijn haar verantwoordelijkheid kan opnemen en realiseren. Tot slot spelen ook de *HR-consultants* in het loopbaanbegeleidingproces

een belangrijke rol. Dit zijn zeven HR-generalisten - business partners van een bepaalde business unit - die het aanspreekpunt zijn enerzijds voor het lijnmanagement, en anderzijds voor individuen die met meer fundamentele vragen zitten ten opzichte van hun loopbaan.

### 2.1.5 Proces

Hét sleutelmoment in het jaar bij Bank 1 is het jaarlijkse 'evolutiegesprek'. De terminologie werd hierbij bewust gekozen. Voor dit gespreksmoment tussen medewerker en lijnmanager wordt niet de term 'evaluatie' gebruikt, omdat naast evaluatie van de prestaties van het afgelopen jaar, nog twee andere luiken aan bod komen. In tweede instantie worden tijdens het evolutiegesprek de objectieven voor het nieuwe jaar vastgelegd en tot slot wordt aandacht besteed aan carrièreverwachtingen en ontwikkelingsnoden. Jaarlijks wordt dus in het evolutiegesprek aan elk individu door de manager expliciet de vraag gesteld hoe men de eigen loopbaan ziet en waar men naartoe wil op langere termijn. Daarnaast kan het loopbaangesprek ook via de HR-consultants gevoerd worden. Wie bijvoorbeeld een aantal jaar in dezelfde rol in dezelfde functie zit, eens iets anders wil doen en de mogelijkheden wenst af te toetsen, kan zich ook tot de HR-consultant richten voor een gesprek en eventueel assessment en feedback.

Bij Bank 1 worden de thema's prestatiebeoordeling en loopbaanaspiraties dus aangesneden in hetzelfde evolutiegesprek. Hoewel men zich bij Bank 1 bewust is van de verschillen in gespreksklimaat van beide thematieken en de literatuur die daarom pleit deze zaken van elkaar los te koppelen, blijft men vasthouden aan het samenvoegen van beide. Niet alleen de praktische haalbaarheid wordt hierbij als argument aangehaald, maar ook het feit dat het loskoppelen van evaluatie en ontwikkeling kunstmatig is, gezien ontwikkeling nu eenmaal te maken heeft met hoe iemand vandaag functioneert. Wie vandaag een coachinggesprek rond ontwikkeling voert, zal dat binnen een maand toch moeten evalueren. Goede managers slagen erin beide zaken in één gesprek te combineren.

Zoals bij de doelstelling vermeld, wordt binnen de organisatie rekening gehouden met de tijdens het evolutiegesprek geuite aspiraties van het individu, in de mate van het mogelijke. In eerste instantie wordt getracht op de aspiraties een antwoord te bieden door middel van een zeer actieve politiek op het vlak van interne mobiliteit. Zo zijn er het afgelopen jaar ongeveer 300 mensen intern van job veranderd, wat toch een aantal mogelijkheden schept. Bovendien heeft Bank 1 er bewust voor gekozen om in tegenstelling tot collega's binnen de sector geen opsplitsing te maken tussen bank en verzekeringen maar één interne arbeidsmarkt te creëren zodat medewerkers vrij tussen beide deeldomeinen kunnen bewegen. Alle vacatures worden in eerste instantie binnen het bedrijf bekend gemaakt (tenzij het om zeer gespecialiseerde technische profielen gaat). Pas wanneer intern geen kandidaat gevonden wordt, gaat men op zoek naar een externe kandidaat. Hoewel HR een open dialoog met de hiërarchie sterk promoot, kunnen medewerkers ook

in uiterste anonimiteit en confidentialiteit bij HR voor een interne functie postuleren omdat over eventuele functiewijzigingen niet altijd open kan gesproken worden in de relatie medewerker-directe chef. Om interne mobiliteit alsnog te stimuleren garandeert men dan ook confidentialiteit.

Carrièrebegeleiding wordt binnen Bank 1 echter breder geïnterpreteerd dan louter in termen van interne mobiliteit. Het betreft tevens zaken als jobverrijking of jobverbreding om bijkomende uitdagingen te geven in de job, de job wat moeilijker te maken, bijkomende coaching te geven of meer verantwoordelijkheid en autonomie.

De high potentials binnen de organisatie kunnen rekenen op extra ondersteuning bijvoorbeeld in termen van ontwikkelingsmogelijkheden. De organisatie identificeert een aantal mensen als zijnde 'high potential' op basis van goede prestaties en vermoedens inzake potentieel, maar kleeft hen niet als dusdanig dat label op. Aan de persoon in kwestie wordt wél meegedeeld dat men tevreden is over de huidige prestaties en gelooft dat de persoon nog meer in zijn mars heeft, en wordt bijvoorbeeld voorgesteld aan een assessment oefening deel te nemen om de ontwikkeling in de toekomst nog beter te ondersteunen. Maar eens high potential betekent niet altijd high potential. Jaarlijks worden de prestaties opnieuw bekeken en wanneer blijkt dat de persoon minder presteert, wordt dat ook gezegd. Er zijn dus geen uitgetekende loopbaanpaden in die zin dat high potentials op hun lauweren kunnen rusten.

Bij Bank 1 is het persoonlijk ontwikkelingsplan of personal development plan (PDP) niet gekoppeld aan de jaarlijkse evolutiegesprekken maar zit het vervat in de context van competentie management. Daar waar evolutiegesprekken voor alle medewerkers binnen Bank 1 plaatsvinden, is competentie management nog niet binnen de ganse organisatie uitgerold. De implementatie van competentie management gebeurt eerder business unitgewijs en dit voornamelijk in een verandingscontext. In het kader van het HR business partner review proces wordt één keer per jaar op een gestructureerde manier aan de diverse leden van het executive committee gevraagd wat voor het komende jaar de uitdagingen en prioriteiten zijn en welke impact dit heeft op human resources binnen de business units. In de mate dat de veranderingen waar de business unit voor staat – bijvoorbeeld wanneer de omgeving van een business unit verandert, wanneer de wetgeving compleet verandert of wanneer men op een heel andere manier moet gaan werken – implicaties zullen hebben op de competenties van de medewerkers en HR aanvoelt dat competentie management aan de orde is als oplossing voor een bepaalde problematiek, wordt het competentie management proces geïmplementeerd wanneer het lijnmanagement hiermee instemt. Belangrijk hierbij is te weten dat niet voor alle functies een competentieprofiel ontwikkeld wordt, maar enkel voor die functies die voor het bedrijf van strategisch belang zijn. In een PDP-gesprek met manager en medewerker (voor wiens functie een competentieprofiel voor handen is) worden de competenties van een bepaalde functiehouder gespiegeld aan het opgestelde competentieprofiel en op basis hiervan wordt een persoonlijk ontwik-

kelingsplan opgesteld. Concreet gaan manager en medewerker in dit gesprek na of de competenties van de medewerker nog up-to-date zijn en welke acties met betrekking tot ontwikkeling dienen te worden genomen.

Volgens Bank 1 behoort een persoonlijk ontwikkelingsplan in eerste instantie tot het ownership van de individuele medewerker. Ondersteund en gecoacht door de lijnmanager, moet de medewerker zelf zijn PDP opstellen. Hiertoe wordt enerzijds voor de medewerker een workshop georganiseerd waarin een antwoord wordt gezocht op vragen als 'hoe begin ik aan een PDP, wat is een PDP, wat is het belang van een PDP en hoe kan ik me ontwikkelen?'. Tevens wordt de workshop aangevend om medewerkers te helpen inzien dat ontwikkeling meer is dan louter training. Anderzijds wordt een gelijkaardige workshop voor managers georganiseerd, waarin aangeleerd wordt hoe een PDP-gesprek te voeren en wat de rol is van de lijnmanager in dat soort gesprekken.

#### 2.1.6 Interne en/of externe resources?

Wat de wisselwerking tussen interne en externe loopbaanbegeleiding betreft, is men bij Bank 1 van mening dat beide vormen van begeleiding nodig zijn. Enerzijds is het niet haalbaar om voor alle soorten loopbaanvragen een beroep te doen op externen. Intern beschikt men immers over een selectieteam of een team voor interne mobiliteit, zijnde selectiepsychologen en anderen die getraind zijn in het voeren van dergelijke gesprekken. Basisregel bij Bank 1 is daarom de interne resources te benutten. De sterkte van interne begeleiding ligt in de kennis van de context en de mogelijkheden van het bedrijf. Loopbaangesprekken lopen op die manier vlotter omdat de individuele aspiraties direct kunnen gelinkt worden aan wat het bedrijf te bieden heeft. Externe begeleiding biedt het voordeel van neutraliteit maar blijft beperkt tot slechts één aspect namelijk het individu waarbij het globale plaatje ontbreekt. Toch zijn er omstandigheden waarin het niet aangewezen is dergelijke gesprekken te laten uitvoeren door internen. Zo ziet men binnen Bank 1 twee mogelijke insteken waarbij een beroep kan worden gedaan op externe loopbaanadviseurs. Reconversie is een eerste situatie waarbij regelmatig een beroep wordt gedaan op externen. Wanneer vakbonden bijvoorbeeld binnen reconversieproblematieken sterk pleiten voor of gefocussed zijn op neutraliteit, of geen vertrouwen hebben in interne HR-diensten, kan men een beroep doen op externe begeleiding. Een tweede insteek situeert zich bij hogere profielen binnen de organisatie, bijvoorbeeld hogere kaderleden van wie men aanvoelt of die zelf te kennen geven dat ze niet meer 100% gelukkig zijn in de job en op zoek zijn naar iets anders maar niet goed weten naar wat. Aan hen wordt onder meer omwille van confidentialiteit en geloofwaardigheid van de begeleiders (geen jonge selectiepsychologen) externe coaching aangeboden, wat in sommige gevallen tot fundamentele loopbaandiscussies kan leiden: is dit eigenlijk wel de richting die ik verder uit wil in mijn carrière, ben ik wel geschikt voor dit soort rol, mijn capaciteiten schieten tekort voor mijn ambitie waardoor ik een ander pad moet inslaan, enz.

### 2.1.7 Proces- en effectevaluatie

In een jaarlijkse tevredenheidsbevraging van het personeel wordt gepeild naar het bedrijfsklimaat van een aantal domeinen, waaronder HR-gerelateerde domeinen. Hierin worden ook vragen gesteld met betrekking tot het evolutiegesprek. Het criterium dat hierbij gehanteerd wordt, namelijk hoe vaak de rubriek 'loopbaanverwachtingen' effectief ingevuld wordt op dat evolutiegespreksdocument, leverde ontvullende resultaten op. Alles wat raakt aan ontwikkeling, loopbaan en prestatie management blijkt in het globale plaatje toch het zwakkere broertje te zijn. Ondanks het feit dat dit een expliciete rubriek is op het evolutiegespreksdocument, wordt dit relatief weinig ingevuld. Hieruit is moeilijk af te leiden of de loopbaanaspiraties helemaal niet besproken werden tijdens het evolutiegesprek, of medewerker en manager gewoon tevreden zijn met de huidige situatie en daarom geen opmerkingen hebben neergeschreven. Om toch signalen te kunnen opvangen dat de loopbaanverwachtingen aan bod kwamen tijdens het evolutiegesprek, pleit HR ervoor de rubriek daadwerkelijk in te vullen bijvoorbeeld door vermeldingen als 'geen specifieke verwachtingen' of 'medewerker is tevreden in de huidige rol'. Maar in de praktijk blijkt dat de rubriek niet ingevuld wordt als alles goed gaat en op dezelfde manier verder kan.

## 2.2 Bank 2

### 2.2.1 Situering van de organisatie

Bank 2 is gegroeid tot een wereldspeler op het terrein van financiële diensten zijnde bank, verzekering en asset management, in meer dan vijftig landen met de belangrijkste focus op de Benelux. Van de 112 000 medewerkers over de hele wereld, werken 14 000 mensen in België.

### 2.2.2 Loopbaanbegeleiding binnen Bank 2

*Bank 2 is de enige organisatie in dit casestudieonderzoek waar niet de directe leidinggevende maar de HR account manager fungeert als loopbaanbegeleider van het eerste uur. Tevens is Bank 2 in dit onderzoek uniek in haar expliciete onderscheid tussen talenten en niet-talenten binnen de organisatie en de verschillende benadering qua loopbaanbegeleiding voor deze twee groepen. De talenten kunnen rekenen op driehoeksgesprekken op het initiatief van de organisatie, met talent, talent manager en directe manager, waaraan een persoonlijk ontwikkelingsplan en eventuele verdere acties gekoppeld worden. Niet-talenten kunnen steeds bij hun HR account manager terecht, maar dienen hiertoe zelf initiatief te nemen.*

### 2.2.3 Doelstelling

De primaire motivatie waaruit men bij Bank 2 vertrekt is als organisatie zo goed mogelijk te presteren. Het besef dat hiertoe nood is aan mensen die competent zijn in wat ze doen, op de juiste plaats zitten, hun job graag doen en gemotiveerd zijn en kunnen bijleren, is beslist en met klem aanwezig. Mensen worden met andere woorden gezien als de belangrijkste factor in een dienstenorganisatie als Bank 2. Loopbaanbegeleiding wordt dan ook op touw gezet vanuit het opzet een combinatie te vinden tussen de belangen van de twee partijen zijnde werkgever en werknemer.

In hoeverre dit tevens gelinkt is aan de algemene strategie van de organisatie, wordt gezien als een moeilijk voor de vuist weg te beantwoorden vraag. Dat Bank 2 niet alleen een competitieve organisatie die het verschil kan maken wil zijn, maar ook een goede plek om te werken, zit vervat in de strategie. Een voorbeeld van het geloof in 'mensen voor mensen' is bijvoorbeeld, in het licht van diversiteit, dat het personeelsbestand een weerspiegeling is van het klantenbestand vanuit de overtuiging dat dit de beste manier is om service te bieden aan de klanten.

### 2.2.4 Betrokken actoren

Bij Bank 2 vindt men dat de *medewerkers* in eerste instantie zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan.

*Ik zeg altijd in de introductie voor de jonge universitairers: 'Jullie zijn de eerste verantwoordelijken voor jullie eigen loopbaan'.*

Anderzijds is het ook zo in de filosofie van de organisatie dat een belangrijke verantwoordelijkheid voor de *manager* is weggelegd om ervoor te zorgen dat de medewerkers ontwikkelen. Buiten België is men daar heel ver in gegaan door de taak van loopbaanbegeleider volledig aan de manager toe te kennen. Uit de praktijkverhalen blijkt echter dat de concrete uitwerking hiervan niet zo evident is. Vandaar de Belgische keuze voor een gematigder model waarin *HR account managers* de échte adviespersonen zijn, zowel voor medewerker als voor manager. In de praktijk blijkt dit systeem overigens geen overbodige luxe te zijn. Daar waar managers wel een algemene people management opleiding krijgen waarin onder meer motiveren, coaching en performance management aan bod komen, beschikken HR account managers dankzij hun basisopleiding (arbeidspsychologie, economie optie personeelswerk) of ervaring reeds over de nodige vaardigheden om de specifieke rol van loopbaanbegeleider te vervullen.

## 2.2.5 Proces

### 2.2.5.1 Talenten

Binnen Bank 2 is er in eerste instantie een *talent management* team dat tot doel heeft ervoor te zorgen dat talentvolle medewerkers goed gecoacht worden, het beste van zichzelf kunnen geven, zich op een optimale manier kunnen ontwikkelen, op de goede werkplek terechtkomen en op het juiste moment een nieuwe uitdaging aangeboden krijgen. De belangrijkste conditie om zo een 'talent' te zijn, is permanent sterke prestaties neer te zetten. Voor deze doelgroep van talenten worden effectief investeringen gedaan en middelen ter beschikking gesteld zodat van proactieve begeleiding kan gesproken worden. Meer nog, de organisatie durft risico's te nemen door een talentvolle medewerker te plaatsen in een functie die competenties vereist waarin hij of zij nog net iets te kort schiet, wat gezien wordt als een uitstekende gelegenheid om juist deze vaardigheden verder te ontwikkelen en meer verantwoordelijkheden te kunnen opnemen.

Concreet wordt aan het talent gevraagd een zelfevaluatie te doen en dat te bespreken met de manager. Daarbij wordt tevens het potentieel van de persoon in kwestie gevalideerd en het talent kan nog verder advies vragen aan de talent manager. Voor deze gesprekken wordt vertrokken van de voorbije werkervaring en wat dat aan competenties heeft opgeleverd om te komen tot de ambities op korte en lange termijn en de volgende stappen en in dezelfde adem de te ondernemen acties om die volgende stap te kunnen zetten. Dit alles wordt vastgelegd in een finaal driehoeksgesprek met talent, manager en talent manager dat uitmondt in een 'personal development action plan'. De beste manier om een ontwikkelingspunt vervolgens echt te laten evalueren en te zorgen dat het effectief opgevolgd wordt, is het op te nemen als één van de objectieven in de jaarlijkse evaluatie.<sup>4</sup>

Voor de algemene opvolging van het talent management wordt één keer per jaar een talent review georganiseerd waarbij HR account managers en de eerste niveaus van de directie zich talent per talent buigen over identificatie ('kunnen we de talenten van vorig jaar nog steeds beschouwen als talent, zijn er nieuwe talenten aan toe te voegen?'), evaluatie ('wat is het potentieel op korte en lange termijn, wat zijn sterke of te ontwikkelen competenties?') en specifieke acties ('wat gaan we concreet voor die persoon in het komende jaar doen?'). Dergelijke specifieke acties zijn bijvoorbeeld een loopbaangesprek, een functiewijziging, een opleiding, een deelname aan een project, een deelname aan een 'talent-exposure' activiteit,<sup>5</sup> 360°-feedback, een deelname aan een assessment center, enz. De talent review meetings leveren niet alleen concrete actieplannen op voor het volgende jaar, maar ook een aantal feiten en cijfers die een zicht geven op de talentenpopulatie binnen

---

<sup>4</sup> Bij Bank 2 wordt elke medewerker jaarlijks geëvalueerd door zijn manager.

<sup>5</sup> In een grote organisatie is het belangrijk de talentvolle medewerkers bekend te maken bij de beslissingnemers.



de organisatie. Deze lokale talent reviews dienen als input voor de talent reviews op groepsniveau en dit proces gaat zo verder in cascade naar boven tot het niveau van de board wordt bereikt.

#### 2.2.5.2 Niet-talenten

Naast de medewerkers die als 'talent' worden geïdentificeerd, is er de grote groep van andere medewerkers waar Bank 2 als organisatie ook nood aan heeft en die minstens even belangrijk zijn om de organisatie te laten draaien. Loopbaanbegeleiding hangt voor deze groep heel sterk af van het eigen initiatief van de medewerker gezien voor loopbaanbegeleiding bij Bank 2 het criterium gehanteerd wordt dat iemand zelf gemotiveerd moet zijn om de eigen loopbaan in handen te nemen en in eigen opleiding te investeren. Dit staat in scherp contrast met de talenten die zich eerder in een luxepositie bevinden gezien een specifieke ploeg talent management zich enkel en alleen met hun loopbanen bezig houdt.

In eerste instantie kunnen de niet-talenten zich altijd richten tot hun *HR account manager*. Dit is de eerste contactpersoon waarbij alle medewerkers terecht kunnen, niet alleen met vragen over hun loopbaan maar voor alle personeelszaken.

Vanuit het besef bij het centrale expert center talent management dat men zich niet mag beperken tot de doelgroep van de talenten of de grote groep anderen mag vergeten, worden ook voor deze laatste doelgroep een aantal instrumenten aangereikt. Zo is er voor jonge universitaireren of gelijkgestelden met een eerste succesvolle ervaring op kaderniveau een development center. Dit vangt aan met een loopbaangesprek met iemand van de ploeg talent management om, net zoals de talenten, loopbaanadvies te krijgen en vanuit een breder perspectief naar de eigen loopbaan te kijken. De medewerker wordt gevraagd dit gesprek voor te bereiden aan de hand van een vragenlijst waar onder meer volgende vragen aan bod komen: wat zijn in het verleden mijn meest aangename ervaringen geweest, wat wil ik vermijden, waar sta ik nu, wat heb ik gedaan, waar wil ik naartoe, ga ik verder, wat kan ik, wat wil ik? De volgende stap in het development center is een assessment waarbij de competenties van de medewerker worden gehouden tegen wat Bank 2 verwacht van een senior kaderlid. Daarbij wordt gewerkt met een mix van interne (directieleden) en externe (consultants) assessoren. De bedoeling is niet advies te geven in de zin van 'dit doe je wel of niet goed' maar om mensen vroeg in de loopbaan een beeld te geven van waar men staat in het licht van door-groeien naar een senior kaderniveau en wat de ontwikkelingsnoden zijn. De feedback en het rapport van de externe consultant komt terecht bij de HR account manager, de manager en de medewerker zelf. Dan is het de bedoeling dat de medewerker zelf het initiatief neemt om met behulp van zijn manager en HR account manager een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen.

Voor mensen die hun loopbaan zijn gestart als bediende en wensen door te groeien naar een kaderfunctie is er de mogelijkheid van een *kaderassessment*. Hierbij wordt hetzelfde stramien gevolgd als bij een development center, met dat ver-

schil dat er geen onmiddellijke implicaties zijn naar de loopbaan. De resultaten van het kaderassessment worden meer als puur ontwikkeling gezien. Er worden wel een aantal adviezen geformuleerd of de persoon klaar is voor een kaderfunctie en onder welke voorwaarden. Een derde vorm van assessment is het *senior assessment*, dat dient ter validatie van het potentieel van alle talenten op kaderniveau waarbij geverifieerd wordt of de medewerker effectief het potentieel heeft om naar het directieniveau te groeien.

Daarnaast zijn er de *gewone loopbaangesprekken* die kunnen gebeuren op vraag van het individu, op initiatief van de HR account manager of op initiatief van de manager. Het voeren van dergelijke gesprekken met de medewerkers wordt beschouwd als de verantwoordelijkheid van de manager, waarmee we meteen ook raken aan een heikel punt in het systeem, gezien managers wegens hun drukke bezetting met andere zaken hier soms te weinig toe komen. De HR account manager speelt dan ook een belangrijke activerende rol (cf. supra).

Tot slot kan iedere medewerker ingaan op het aanbod om een *mentor* te hebben. Ondanks het feit dat open communicatie met de manager of HR account manager sterk gepromoot wordt, kunnen er zaken blijven bestaan die de medewerker niet aan de manager kan of wil zeggen. In dit geval kan men bij de mentor terecht. De mentor is een directie- of senior kaderlid die goed is in people management en fungeert als vertrouwenspersoon bij wie men op informele basis kan aankloppen of raad vragen.

Op het vlak van loopbaanmanagement heerst binnen Bank 2 globaal gezien een politiek die interne en functionele mobiliteit stimuleert. De filosofie of cultuur bestaat erin elke drie à vier jaar uit te kijken naar een andere functie, waarbij verwacht wordt dat de medewerker zelf actief is, begeleid en gestimuleerd door de HR account manager en manager. Opvallend is dat sommige medewerkers hierbij te veel initiatief nemen en dienen afgeremd te worden, terwijl anderen te weinig initiatief nemen en nood hebben aan een duwtje in de rug. Het is zowel aan de manager als aan de HR account manager om dit bij te sturen. Bovendien tenderen mensen wanneer ze van functie veranderen, impliciet vooral naar verticale mobiliteit uit te kijken. Ter compensatie van het risico te veranderen van job en te investeren in het aanleren van nieuwe dingen wordt een promotie verwacht. Vroeg of laat wordt iedereen echter met zijn plafond geconfronteerd. Mobiliteit stimuleren wordt dan veel moeilijker. Wat veranderen betreft is het verder zo dat managers vaak op hun beurt pleiten voor stabiliteit, onder meer naar de klanten toe. Vandaar dient HR te zoeken naar een delicaat evenwicht tussen enerzijds voldoende stabiliteit in de functies en anderzijds het belang op langere termijn om mensen toch te laten bewegen. Tot slot dienen we op te merken dat hoewel het vanuit de Bank 2 filosofie het opzet is te bewegen op de interne arbeidsmarkt op basis van sterke prestaties, zich in de praktijk tevens situaties voordoen waar loopbaanbegeleiding van meer curatieve aard noodzakelijk is. Wanneer iemand bijvoorbeeld op een verkeerde plek is terecht gekomen, of niet goed meer evolueert, wordt op zoek gegaan naar een nieuwe functie. Een ander voorbeeld is het geval van reor-

ganisatie, verkoop of outsourcing van activiteiten, waarbij inspanningen, zoals begeleiding in een job center of een voorkeursbehandeling bij interne vacatures voor mensen die hun job zullen verliezen, worden gedaan om mensen opnieuw te integreren in de organisatie.

Alle instrumenten in het kader van loopbaanbegeleiding samen genomen, komt het er voor de niet-talenteden op neer dat niet iedereen is betrokken in loopbaanbegeleiding maar dit wel zou kunnen. Iedereen kan hetzij zelf initiatief nemen, hetzij benaderd worden. Het wordt echter als evident gezien dat er meer wordt geïnvesteerd in de talenten en de topniveaus dan in de lagere niveaus.

### 2.2.6 Proces- en effectevaluatie

Evaluatie van de instrumenten en werkwijzen in het kader van loopbaanbegeleiding gebeurt niet zozeer op jaarbasis maar is eerder een permanent gebeuren. Zo werd de batterij interne assessoren van de assessment centers volledig vernieuwd, waarbij de meer ervaren assessoren de kans kregen zichzelf te refreshen en feedback te geven over de systemen en de tools, die dient als basis voor aanpassing van de instrumenten. Ofwel behoren de aanpassingen tot de quick wins, zijnde zaken die makkelijk zelf kunnen aangepast worden, ofwel is een meer fundamentele herziening vereist waarrond een projectgroep wordt opgezet.

## 2.3 Consultant 1

### 2.3.1 Situering van de organisatie

Consultant 1, Belgische poot in een wereldwijde consultinggroep, adviseert en ondersteunt organisaties bij het optimaliseren van het menselijk kapitaal in termen van rekruteren, motiveren en ontwikkelen van medewerkers. In totaal stelt Consultant 1 in België ongeveer 260 mensen tewerk.

### 2.3.2 Loopbaanbegeleiding binnen Consultant 1

*Loopbaanbegeleiding binnen Consultant 1 beslaat zoals in de meeste organisaties in dit casestudieonderzoek een formeel en een informeel luik, met de directe leidinggevende als eerste aanspreekpunt. Het formele luik bestaat uit een jaarlijks evaluatiegesprek met medewerker en directe chef, waarbij evaluatie en loopbaanaspiraties aangesneden worden. Het informele gedeelte betreft de verantwoordelijkheid van de directe chef - in zijn rol als loopbaanbegeleider - om polshoogte te houden van de loopbaanaspiraties van de medewerkers door hier op regelmatige basis en op een informele manier over te spreken. HR doet dienst als service center en is inzake loopbaanbegeleiding als het ware een tweede oor voor de medewerkers.*

### 2.3.3 Doelstelling

Wanneer het binnen Consultant 1 over loopbaanbegeleiding gaat, is dat om de juiste fit te bekomen tussen organisatie en individu. Aan de individuzijde is het streefdoel mensen die gelukkig zijn in hun job. Aan de organisatiezijde wil men dat de juiste mensen op de juiste plaats in het bedrijf terechtkomen. In het licht van de bedrijfsdoelstelling kan de organisatie met gelukkige en tevreden mensen immers meer bereiken. De eerste variabele binnen een dienstverlenende organisatie met kwaliteitlevering als hoofdstrategie, is dan ook de mensen.

### 2.3.4 Proces

Eén maal per jaar vindt binnen Consultant 1 voor alle medewerkers het formele *evaluatiegesprek* met de directe manager plaats. Ter aankondiging van dit gesprek wordt door HR een officiële brief uitgestuurd naar managers en medewerkers en de inhoud van het gesprek dient op papier naar HR teruggekoppeld te worden. De medewerker kan zich op het jaarlijkse evaluatiegesprek voorbereiden door op het intranet de evaluatieformulieren met bijhorende vragen te raadplegen.

Op dit formele evaluatiemoment komen zowel evaluatie als loopbaanaspiraties aan bod. Het linken van de loopbaantheorie aan prestatiebeoordeling wordt binnen Consultant 1 gezien als een dubbeltje op zijn kant. In het evaluatiegesprek wordt expliciet de link gelegd tussen beide vanuit de bewuste keuze om bij het spreken over carrière fundamenteel de competenties in rekening te brengen. Het is belangrijk om opgeleverde resultaten te formaliseren en deze mee te nemen in de bespreking van volgende stappen. De medewerker moet competent zijn om een bepaalde job te doen. Bijgevolg zijn performance en loopbaanmanagement zaken die aan elkaar raken. Niet alleen bij het binnenkomen van de organisatie maar ook bij alle volgende loopbaanstappen worden eerst de competenties gemeten middels een assessment center. Met andere woorden, wie aspiraties uit om verticaal of horizontaal te groeien, gaat doorheen een assessment center om feedback in te winnen over de realiseerbaarheid van de loopbaanambities. Anderzijds is het ook belangrijk om loopbaanaspiraties los te koppelen van prestatiebeoordeling en deze zaken naast elkaar te plaatsen. In dit opzicht pleit HR ervoor dat de manager regelmatig op een informele manier met zijn medewerkers over loopbaanaspiraties praat. Om deze *informele begeleiding* nog sterker te stimuleren wil men aan elke medewerker een coach geven waarmee men op frequente basis een *coachinggesprek* kan voeren. De coach is niet noodzakelijk de directe chef, ook directe of senior collega's kunnen deze rol op zich nemen.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt gekoppeld aan het jaarlijkse evaluatiegesprek. Het format voor het persoonlijk ontwikkelingsplan staat op voorhand op papier en bevat een aantal vragen en actiepunten onder meer naar persoonlijke actie en ontwikkeling. Vanuit het POP kan het individu de loopbaan zelf een stuk in handen nemen of input krijgen van de manager. Ook bij Consultant 1 wordt entrepreneurship hoog in het vaandel gedragen. Wie de waarde entrepreneurship

echt draagt, neemt automatisch een stuk verantwoordelijkheid voor de eigen carrière. De actiepunten van de verschillende POP's worden door HR gebundeld en een aantal zaken als opleidingstrajecten en training worden collectief georganiseerd.

Voor de concrete mobiliteit binnen Consultant 1 wordt gewerkt met loopbaanladders. Naast de administratieve ladder is er een consultant ladder die zich verder uitsplitst naar een managerial, project of expert ladder. Waar het wel zo is dat men binnen Consultant 1 een duidelijk zicht heeft op de high potentials en ervoor zorgt dat hen effectief de nodige kansen aangeboden worden, krijgen high potentials geen voorkeursbehandeling en heeft opnieuw iedereen dezelfde rechten inzake loopbaanbegeleiding.

Het verzoenen van individuele aspiraties en organisatiedoelstellingen loopt in de praktijk niet altijd van een leien dakje. Een eerste struikelblok in het ganse systeem is de mogelijke discrepantie tussen de loopbaanaspiraties van het individu en de opinie van de manager en/of HR over de capaciteiten van deze persoon. Wanneer een goed scorende expert verzadigd is op de expertladder en graag een managerial rol wenst op te nemen, maar het management hem of haar helemaal niet op de managementladder ziet functioneren, komt men terecht in een conflicterende situatie. Anderzijds is het mogelijk dat het antwoord dat de organisatie te bieden heeft op de aspiraties van het individu, niet 100% strookt met de verwachtingen of slechts 40 of 50% van de verwachtingen inwilligt. Een tweede hindernis voor een optimale implementatie van het evaluatieproces is de tijdsbesteding van de lijnmanager. In zakelijke dienstverlening ligt de prioriteit steeds bij de klant, waardoor het qua evaluatiegesprekken soms duwen en trekken wordt in de tijdsinvestering van de lijnmanager. Desalniettemin, vanuit het belang dat gehecht wordt aan het inbouwen van een formeel moment, moeten en zullen de evaluatiegesprekken gebeuren, al dan niet beroep doend op de tijdsflexibiliteit van zowel manager als medewerker.

Zoals gezegd, is het naast het formele jaarlijkse evaluatiegesprek aan de managers om regelmatig met de medewerkers te praten om de vinger aan de pols te houden inzake loopbaanaspiraties en tevredenheid. Daarnaast kan het individu ook altijd zelf naar de manager of naar HR toestappen voor een gesprek. Aanleiding voor dit laatste geval is bijvoorbeeld wanneer het individu niet akkoord gaat met de evaluaties van de manager en zich bijgevolg tot iemand anders wil wenden.

### 2.3.5 Interne en/of externe resources?

Slechts in zeer uitzonderlijke gevallen wordt loopbaanbegeleiding binnen Consultant 1 uitbesteed. Het feit dat dit tevens tot het dienstenportfolio van de organisatie zelf behoort, draagt hier uiteraard toe bij. Er bovendien van uitgaand dat de vertrouwensbasis tussen management en medewerkers noodzakelijk is om goed te kunnen functioneren, zal men vanuit HR trachten zo weinig mogelijk externe re-

sources in te lassen. Gegeven de kwaliteit van het instrumentarium van gespecialiseerde loopbaanadviseurs betekent dit echter geenszins afbreuk doen aan het belang van externe advisering.

### 2.3.6 Proces- en effectevaluatie

In een organisatie waar kwaliteit van dienstverlening naar de klant toe bovenaan staat, worden ook de interne systemen met een kritisch oog bekeken. Zo ook worden de systemen die worden opgezet in het kader van loopbaanbegeleiding bekeken, geëvalueerd en eventueel aangepast in werkgroepen.

## 2.4 Consultant 2

### 2.4.1 Situering van de organisatie

Opgericht voor technologieconsulting en systeemintegratie, breidde Consultant 2 snel zijn portfolio uit naar ruimere business integratie oplossingen. Vandaag is Consultant 2 een wereldwijde organisatie die in 48 landen managementconsulting, technologische oplossingen en outsourcing strategieën aanbiedt. De Belgische vertegenwoordiging van Consultant 2 telt in totaal 600 medewerkers.

### 2.4.2 Loopbaanbegeleiding binnen Consultant 2

*De specificiteit van de consultancycontext heeft zijn implicaties op de uitvoeringsmodaliteiten van loopbaanbegeleiding binnen Consultant 2. Het basispatroon voor loopbaanbegeleiding volgt het standaard stramien zoals we dat bij de meeste organisaties in dit casestudieonderzoek gevonden hebben, zijnde een jaarlijks gesprek tussen leidinggevende en medewerker waarin verleden (prestaties) en toekomst (loopbaanaspiraties) besproken worden. De verschillen situeren zich in het strakke 'up or out'-loopbaanmodel en de veelheid aan begeleiders die elk een verschillend aspect van loopbaanbegeleiding op zich nemen, zijnde de projectbegeleider naar evaluatie toe, de annual reviewer voor formele loopbaanaspiraties, de mentor als informeel aanspreekpunt en tot slot HR.*

### 2.4.3 Doelstelling

Binnen Consultant 2 valt de doelstelling voor het opzetten van loopbaanbegeleiding binnen de organisatie uiteen in twee luiken: begeleiding voor doorgroeien en begeleiding voor loopbaanoriëntatie.

Vooreerst kent Consultant 2 voor haar consulting workforce (dit is de medewerkers die op projecten bij de klanten werken) een zeer specifiek carrièreplan. Het 'up or out'-carrièremodel wordt gekenmerkt door vaste, uitgetekende loopbaanpaden (analist - consultant - manager - senior manager - senior executive) waarbij medewerkers telkens na twee of drie jaar eligible zijn voor de volgende

functie. Tegenover dit pace-based model met hoge verwachtingen op korte termijn, staat dan ook een flink stuk begeleiding in termen van evaluaties en training. De overige workforces (enterprise, solutions en services) kennen een gematigder loopbaanmodel, zijnde position-based - waarbij pas promotie kan gemaakt worden wanneer bovenaan een stoel vrij komt -, pace-based maar aan een trager tempo of een mix van beide.

Daarnaast doelt loopbaanbegeleiding op het helpen van medewerkers bij het maken van keuzes in hun loopbaan met betrekking tot de domeinen waarin ze finaal actief wensen te zijn. Gegeven het ontbreken van enige voorkennis bij de start als analist, is het immers noodzakelijk om gaandeweg mensen te oriënteren naar gelang hun eigen voorkeuren (SAP, technologie, human performance, services lines, enz.).

#### 2.4.4 Betrokken actoren

Ook wat de betrokken actoren betreft, geeft het specifieke karakter van de respectievelijke workforces binnen Consultant 2 aanleiding tot verschillen in verhoudingen en verantwoordelijkheden inzake loopbaanbegeleiding. Voor de verschillende projecten waarop consultants doorheen het jaar ingezet worden, geldt telkens een andere supervisor die zich uitspreekt over de evaluatie van het functioneren van de consultant tijdens dat specifieke project. Ter wille van het behoud van de consistentie van de gegeven boodschappen over de verschillende evaluaties heen en om voor elke consultant één centraal aanspreekpunt te creëren, wordt een *annual reviewer* aangesteld (cf. infra).

Voor de overige workforces (de niet-consultants) is de relatie met de supervisor van meer constante aard, waardoor de *directe supervisor* meteen ook de contactpersoon is voor loopbaanaangelegenheden.

Naast de *annual reviewer* of de *directe supervisor*, naargelang het respectievelijk wel of niet consultant zijn, kan de medewerker een beroep doen op een *mentor*. De stap naar de mentor toe is kleiner dan de benadering van de *annual reviewer* gezien de mentor maximaal twee hiërarchische niveaus verschilt met de medewerker. Gezien de mentor de medewerker is voorgegaan op hetzelfde loopbaanpad kan het individu bij deze persoon terecht voor advies over de richting waarin men kan evolueren, wanneer men eligible is voor een promotie, enz.

Tot slot zijn er de *HR-representatives*, die zich binnen de HR-structuur als cluster positioneren naast rekrutering, training en HR-operations. Voornamelijk opnieuw binnen de consulting workforce spelen de aangeduide HR-representatives een belangrijke rol in het opvolgen van de processen en evaluaties en de scheduling en staffing van medewerkers op de projecten. Naar deze HR-representative kan de medewerker toestappen wanneer er issues of vragen zijn rond evolutie en competenties. Tevens kunnen zij dankzij hun betrokkenheid in de staffing en hun kennis van de medewerkers, trachten de projecten te matchen met de ambities. Binnen de

andere workforces doet het zich minder voor dat medewerkers zich tot de HR-representatives richten gegeven de nauwere band met de supervisor.

Conclusie bij de rolverdeling binnen Consultant 2 is dat de organisatie als geheel verantwoordelijk is voor loopbaanmanagement en -ontwikkeling, of nog, lijnmanagers, directeurs, HR en medewerkers zijn 'co-verantwoordelijk'.

## 2.4.5 Proces

### 2.4.5.1 *Projectevaluaties*

Consultants worden twee à drie keer per jaar op projectbasis geëvalueerd. Tijdens deze evaluatie met de respectievelijke projectleider of supervisor wordt het functioneren van de consultant gedetailleerd besproken en gedocumenteerd. Binnen Consultant 2 wordt om deze reden verder in het kader van loopbaanmanagement weinig of geen gebruik gemaakt van assessment centers (wel bij rekrutering en selectie) gezien de supervisors bij elk project als het ware fungeren als interne assessor.

### 2.4.5.2 *Annual review*

Consolidering van de bevindingen uit de verschillende projectevaluaties gebeurt in september-oktober tijdens de annual review. Tijdens deze jaarlijkse evaluatie wordt de medewerker beoordeeld op een aantal competenties (anticipate, team performer, add value, ...) en gepositioneerd ten opzichte van peers op hetzelfde niveau. Dit gespreksmoment tussen consultant en zijn of haar annual reviewer wordt echter niet enkel aangegrepen om over de prestaties van het voorbije jaar te spreken, maar ook de verwachtingen naar de toekomst toe in te blikken en de training en ontwikkeling die daaraan gekoppeld worden. Deze laatste worden concreetiseerd in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Naar documentering toe is het 'contract' dat wordt opgesteld tijdens de annual review beknopter dan de gedetailleerde projectevaluaties om duplicering te vermijden. Wel worden de besproken punten uitgeschreven in termen van de reactie van de betrokken persoon op de finale beoordeling, de manier van aanpak, de aandachtspunten naar aanleiding van geleverde prestaties, bevestiging voor het volgen van een training en eventuele op te volgen items voor het komende jaar zoals bezetting in een ander domein, een ander project, enz.

Om de cruciale rol van de annual reviewer in dit evaluatie- en loopbaanbegeleidingproces te duiden en te waarborgen, wordt dit verankerd in de taakomschrijving en expliciet onderworpen aan evaluatie. Zo worden annual reviewers geëvalueerd op drie aspecten: value creating, business development en people development. Ter ondersteuning van de annual reviewer in deze rol worden aan het begin van de jaarlijkse cyclus en in geval van promotie opleidingen georganiseerd. Om bovendien een vlotte informatiedoorstroom tussen projectleiders en annual



reviewers te bewerkstelligen, wordt in mei een meeting georganiseerd om de performantie van alle consultants te bespreken en te kijken naar eventuele toekomstmogelijkheden voor iedere consultant.

De mate waarin tijdens de annual review evenwaardige aandacht wordt besteed aan evaluatie als aan loopbaanaspiraties is afhankelijk van persoon tot persoon. De algemene boodschap luidt dat het komende jaar minstens even belangrijk is dan het voorbije jaar en van de medewerker wordt verwacht de annual review voor te bereiden door vooraf na te denken over de persoonlijke ontwikkeling. Het strenge karakter van het 'up or out'-carrièremodel legt een zware last op de schouders van de annual reviewer in geval van negatieve feedback. In deze situatie maakt de moeilijkheid om over het verleden te spreken, dat in de praktijk vrij snel de sprong wordt gemaakt naar de toekomst.

Gezien het salaris afhankelijk is van de jaarlijkse prestatiebeoordeling, worden weinig knelpunten gedetecteerd op vlak van commitment met en uitvoering van het annual review. Iedereen verwacht de annual review en de time frame september-oktober wordt over het algemeen goed gerespecteerd. Bovendien wordt de documentatie van de gesprekken door HR van nabij opgevolgd.

#### *2.4.5.3 Mid-year review*

Voor consultants wordt tevens in het midden van het jaar - maart-april - een checkpoint ingelast. Deze mid-year review fungeert als follow-up moment voor de annual review discussie die plaatsvond in het voorbije najaar, om na te gaan of de vooropgestelde trainingen gevolgd werden, of men effectief evolueert in de toen aangegeven richting, enz. De mid-year review wordt minder formeel opgevat dan de annual review maar heeft wel de kracht van een waarschuwingssignaal wanneer de opvolging van het afgesproken ontwikkelingsplan in gebreke blijft.

#### *2.4.5.4 Niet-consultants*

Ook voor de enterprise, solutions en services workforces is de annual review een feit. Voor de mid-year review blijft het eerder bij een principe dat niet consequent wordt omgezet in de praktijk omwille van de constantere aard van de relatie medewerker-directe supervisor in deze workforces.

#### 2.4.6 Interne en/of externe resources?

Voor coaching wordt er binnen Consultant 2 over nagedacht om vanaf de managementniveaus een beroep te doen op externe resources. Door de drukke bezetting van managers op projecten, de annual reviews en de projectevaluaties die alle zeer veel tijd in beslag nemen, blijven deze mensen zelf soms in de kou staan wat loopbaanbegeleiding betreft. Vandaar het opzet om in een pilootproject uit te zoeken of het inschakelen van externe begeleiding kan helpen bij het vrijmaken van tijd voor geïndividualiseerde coaching op de drie basisconcepten value creator,

business operator en people developer, met het oog op succesvol zijn binnen Consultant 2.

Voorts dient binnen Consultant 2 de mentor als substituut voor de diensten die de erkende loopbaanadviescentra aanbieden. Met problemen als een uitzichtloze of vastgelopen loopbaan kan de medewerker terecht bij deze neutrale persoon, tenzij men geen schroom kent en rechtstreeks naar de supervisor of annual reviewer stapt. Van een echte nood aan loopbaanbegeleiding bij externe adviescentra is men zich niet bewust. Dit neemt echter niet weg dat dit instrument net zoals externe coaching na evaluatie zou kunnen gebruikt worden.

#### 2.4.7 Proces- en effectevaluatie

Evaluatie van de processen en systemen gebeurt bij Consultant 2 op twee niveaus. In eerste instantie kunnen de medewerkers zich in een tevredenheidsenquête uitspreken over de operationele systemen. Hierin worden zij bevraagd over belangrijke topics als leiderschap, beloning (salaris en erkenning), training en ontwikkeling, kwaliteit van het leven, balans tussen privé en werk en diversiteit. Carrièrebegeleiding zit vervat in ontwikkeling, wat ruimer dan training gezien wordt. Eén maal per jaar wordt de tevredenheidsenquête naar alle Consultant 2 workforces in alle landen toegestuurd waarop elk departement vervolgens acties onderneemt naargelang de resultaten.

In tweede instantie houdt global HR binnen Consultant 2 de finale touwtjes in handen. Aangezien tot een paar jaar geleden het verschil tussen de verschillende loopbaanpaden voor de verschillende workforces niet duidelijk was, is men vanuit het global niveau een communicatiecampagne naar de medewerkers toe gestart om duidelijk te maken dat de modellen worden opgebouwd op basis van het type werk dat elke specifieke workforce uitvoert en de manier waarop zij de business supporteren.

Tot slot wordt vanop global niveau tevens met een kritisch oog gekeken naar het 'up or out'-carrièremodel. Rekening houdend met de recente trends binnen de consultingwereld, waarbij de oude partnerstructuur meer en meer wordt ingeruild voor incorporatie tot één firma, stelt zich de vraag of in het strakke opwaartse model geen landingspunten dienen worden ingebouwd voor senior managers en executives, zodat de mensen met de meeste ervaring op een duurzamere manier hun kennis ter beschikking van de organisatie kunnen stellen. Hoewel de klant vandaag immer meer ervaring vereist, stoelt dit carrièremodel op een massale instroom van pas afgestudeerden en biedt het bitter weinig lange termijnvooruitzichten voor de meer ervaren mensen. In dit opzicht is het nuttig na te denken over mogelijkheden om het pace-based model te vertragen of af te zwakken dan onmiddellijk afscheid te moeten nemen van ervaren mensen bij gebrek aan door-groeimogelijkheden.

## 2.5 Chemie 1

### 2.5.1 Situering organisatie

Chemie 1 België behoort tot een wereldwijde groep die analoge en digitale systemen ontwikkelt en op de markt brengt, voornamelijk voor grafische systemen, gezondheidszorg en gespecialiseerde industrieën. Chemie 1 telt zeven vestigingen in België, hetzij productie hetzij sales. De bevroegde vestiging in deze case betreft een productieplant in België waar 4 500 mensen tewerkgesteld zijn.

### 2.5.2 Loopbaanbegeleiding in Chemie 1

*In lijn met de strategie van Chemie 1, waarin ondernemerschap en creativiteit gepromoot worden, is het nemen van individueel initiatief een cruciale factor in loopbaanbegeleiding. Procesmatig kent Chemie 1 in het kader van het organizational capability review (OCR) systeem voor alle kaderleden een performance review, waarin naast prestaties en doelstellingen tevens over carrièreaspiraties wordt gesproken. Voor arbeiders en bedienden is competentie management in voege waarbij in een competentiegesprek het functie- en competentieprofiel aan elkaar getoetst worden om te komen tot een individueel ontwikkelplan. Loopbaanbegeleiding pikt zich echter niet vast op één formeel gespreksmoment maar dient een ongoing communicatie te zijn tussen medewerker en directe chef. Tot slot fungeert HR als back-up aanspreekpunt.*

### 2.5.3 Doelstelling

Het ganse proces rond loopbaanbegeleiding is bij Chemie 1 zeer sterk verweven met de strategie en doelstellingen van de organisatie. Concreet wordt deze manifeste link gelegd via competentie management. Een aantal jaren geleden werden bij Chemie 1 acht kerncompetenties opgesteld als zijnde de competenties die de Chemie 1 medewerker nodig heeft om de organisatie te helpen alle veranderingen door te komen. Of nog, om van het grote zware schip dat Chemie 1 was in het verleden, talrijke kleine speedbootjes te maken die zeer gericht op de markt kunnen afstevenen. Kortom, Chemie 1 zoekt vandaag mensen die met verandering en innovatie kunnen omgaan, die een zekere business sense hebben en die communicatief sterk zijn. Alle programma's zijn dan ook gefocust op deze acht kerncompetenties. Zo wordt bijvoorbeeld bij learning en development steeds vertrokken vanuit de acht competenties die Chemie 1 nodig heeft om te overleven op de markt en worden medewerkers ernaar ontwikkeld en gestuurd.

### 2.5.4 Betrokken actoren

Bij Chemie 1 heeft het *individu* altijd zelf het stuur van zijn of haar loopbaan vast. Lijnmanagement en HR spelen hierbij een ondersteunende en coachende rol.

Wanneer iemand bijvoorbeeld niet meer in de juiste job zit, kunnen lijnmanager of HR dit vaststellen, en kan met hen daarover gepraat worden, maar het is aan het individu zelf om een nieuwe opportuniteit te zoeken. Medewerkers worden geacht om niet te blijven zitten op hun stoel maar actief en zelfs proactief te handelen. Opnieuw sluit dit volledig aan bij de strategie van de organisatie, waarin men op zoek is naar innovatieve en creatieve mensen met een hoog ondernemersgehalte die initiatief nemen en naar buiten treden. De organisatie verandert immers te snel dan dat medewerkers op hun stoel kunnen blijven zitten. Uiteraard dient dit opzet genuanceerd te worden aan de hand van de effectieve situatie in de praktijk. Hoewel vanuit dit principe wordt gehandeld, is het niet zo dat de mentaliteit al volledig mee in deze richting is gedraaid. Een cultuurverandering implementeer je immers niet van vandaag op morgen. Conform het arbeidsmodel van de vorige decennia is Chemie 1 jarenlang de verzorgende werkgever geweest waar werknemers vaak veel meer rechten dan plichten hadden, wat uiteraard bijdraagt tot de houding en mentaliteit van de medewerkers. Het feit dat medewerkers die bijvoorbeeld een bijkomende opleiding volgden en vervolgens aan HR vragen om hen te contacteren wanneer er een passende vacature is, illustreert deze reactieve houding. Daarentegen wordt vandaag de verantwoordelijkheid om vacante posities in het oog te houden en te solliciteren bij de medewerker gelegd. Idem dito voor ontwikkeling, waar medewerkers zelf het stuur in handen moeten nemen en naar ontwikkeling vragen wanneer bijvoorbeeld wordt vastgesteld dat men op een competentie zwak scoort. Enkel in die gevallen dat medewerkers wél zeer goede prestaties leveren maar niet naar buiten komen door de opvoeding die Chemie 1 hen jarenlang gegeven heeft, zal HR een trekkersrol opnemen.

Wat de rol van het *lijnmanagement* betreft, worden de managers opgeleid om evaluatie- en loopbaanoriëntatiegesprekken te voeren met hun kaderleden. Over de gehele populatie worden lijnmanagers opgeleid in het voeren van competentiegesprekken.

### 2.5.5 Proces

De notie loopbaanbegeleiding brengt ons voor de *kaderleden* binnen Chemie 1 bij het organizational capability review proces of OCR, een allesomvattende methodologie<sup>6</sup> die kaderleden toelaat maximale ontwikkeling en groeipotentieel te realiseren. In het OCR-proces, dat is gestoeld op competentie management, staat de performance review centraal, i.e. een formeel gesprek, één of twee keer per jaar, tussen medewerker en directe supervisor en dit voor alle kaderleden van Chemie 1. Deze formele gesprekken met de directe manager worden gespreid over twee tijdstippen, namelijk aan het begin van het jaar gevolgd door een follow-up gesprek in het midden van het jaar.

---

<sup>6</sup> OCR omvat target setting, performance review, succession planning, retention risk analysis, development needs analysis, career aspirations.

*Arbeiders en bedienden* vallen niet onder het OCR-systeem maar onder competentie-management in het algemeen. Voor hen vinden competentiegesprekken met de supervisor of ploegleider plaats op jaarbasis. Zowel voor kaderleden als bedienden en arbeiders worden naast prestatie en doelstellingen ook carrièreaspiraties in de jaarlijkse gesprekken besproken. Met andere woorden, elk individu heeft op dit moment de gelegenheid om bij de directe supervisor zijn loopbaanaspiraties kenbaar te maken.

De medewerker kan zich op dit gesprek individueel voorbereiden met behulp van een aantal vragen die op het intranet vermeld staan en voor elke medewerker wordt op basis van dit gesprek een ontwikkelingsplan opgesteld. Hiertoe wordt gewerkt met functie- en competentieprofielen, die respectievelijk de competenties inherent aan een functie oplist en de mate waarin het individu die competenties reeds ontwikkeld heeft. Op basis van de kloof tussen de vereiste en aanwezige competenties wordt voor elke medewerker een ontwikkelingsplan opgesteld.

De performance review gesprekken op kaderniveau worden door de organisatie aangewend om talenten te identificeren. Zo kan de manager van zijn medewerker aangeven dat hij of zij een high performer is (ook high potential genoemd), een promotable,<sup>7</sup> een experienced professional<sup>8</sup> of een placement issue.

Als high potential of promotable op kaderniveau kan men geselecteerd worden voor het *'future leadership programma'*. Aldus kan een individu niet op eigen initiatief aan dit programma deelnemen. Opzet van dit programma is de positieve evaluatie van de manager te verifiëren en objectiveren door het potentieel van de betrokken medewerker door te lichten. In eerste instantie wordt een 360°-feedback afgenomen om een zicht te krijgen op de perceptie van de gehele omgeving op het individu. Tevens kan de betrokkene in een aantal werkboeken aangeven wat de eigen leerstijlen zijn, wie men is en waar men naar op zoek is. Ten derde wordt een eendaags assessment georganiseerd waar de persoon wordt gespiegeld aan de acht kerncompetenties van Chemie 1. Uit de consolidatie van deze drie stappen wordt in een contracteringsgesprek een ontwikkelingsplan afgeleid. Ook hier heeft het individu het stuur vast en zal hij of zij samen met de chef en HR-manager contracteren over de ontwikkelpunten en de acties zoals bijvoorbeeld een nieuwe functie.

Vanuit het gevoel dat ook niet-HIPO's een kans moeten krijgen om gespiegeld te worden, werd - opnieuw enkel voor het kaderniveau - het *'career orientation programma'* in het leven geroepen. Jaarlijks krijgen in het kader van dit programma 24 medewerkers de kans om een ééndaags assessment te volgen en dankzij een spiegeling aan de acht kerncompetenties daar buiten te komen met een zekere loopbaanoriëntatie. Medewerkers kunnen zich vrijwillig en op eigen initiatief inschrijven voor één van deze 24 stoeltjes. Zeer bewust wordt hier gesproken over

---

<sup>7</sup> Een promotable is iemand die de komende tijd een extra verantwoordelijkheid kan opnemen.

<sup>8</sup> Een experienced professional wordt bij Chemie 1 gedefinieerd als iemand die gewoon goed is in zijn job.

loopbaanoriëntatie en niet loopbaanbegeleiding aangezien het woord begeleiding te sterk impliceert dat het bekomen resultaat de verdienste is van de chef of HR, terwijl oriëntatie sterker aangeeft dat het individu zelf stuurt.

Tot slot zijn er de placement issues, voor wie men heel specifiek gaat uitzoeken waaraan de minder goede prestaties te wijten zijn. Heeft de persoon wel de capaciteiten in zich, maar zit hij of zij op een verkeerde stoel, wordt hem of haar sterk geadviseerd andere opportuniteiten te zoeken. Schort er echter iets aan de attitude of het gedrag, dan gaat men sterk op coaching werken, waarbij in eerste instantie medewerker en directe chef betrokken zijn, maar ook HR een ondersteunende rol opneemt.

Wat bedienden en arbeiders betreft, is men het competentieproces nog volop aan het uitrollen. Een eerste vaststelling op bediende- en arbeidersniveau is dat de gapanalyse tussen functie- en competentieprofiel veelal uitmondt in technische opleidingen die aanleunen bij de harde competenties die op techniciteiten gericht zijn. De zachtere competenties zoals gedrag en attitudes komen in de arbeidersomgeving veel minder aan bod. Ook loopbaanoriëntatie ligt voor arbeiders moeilijker omdat er minder carrièrepaden kunnen geboden worden. Niettegenstaande in sommige afdelingen met vliegende teams gewerkt wordt, zijn echt verticale paden minder aanwezig. De shift van een analoog naar een digitaal bedrijf ligt hier mede aan de oorsprong. Arbeiders worden binnen dergelijke IT-context - in plaats van productiebedrijf in de scheikunde - niet alleen minder gevraagd maar hebben ook minder mogelijkheden en minder kansen.

Loopbaanbegeleiding blijft binnen Chemie 1 echter niet beperkt tot het jaarlijkse gesprek. Volgens de bedrijfsfilosofie zou het verkeerd zijn om loopbaanaspiraties enkel en alleen bespreekbaar te maken op dat specifieke moment. Een goede chef-werknemer verhouding leert dat dit een ongoing communicatie dient te zijn waardoor de manager niet voor verrassingen komt te staan wanneer het officiële review moment is aangebroken. Ook de opvolging van de afgesproken actiepunten dient door de chef gezien te worden als een doorlopend proces. Het competentieprofiel mag bijvoorbeeld niet blijven stilstaan tot het volgende formele gesprek maar dient te worden aangepast telkens wanneer een medewerker doorheen een ontwikkeling is gegaan.

‘Last but definitely not least’ kunnen Chemie 1 medewerkers terecht bij hun HR-manager voor een individueel gesprek. Niet iedereen dient door een future leadership of career orientation programma te gaan om gespiegeld te worden. Ook de HR-managers zijn opgeleid in competentiegericht denken en in staat om samen met het individu een meer gerichtere oriëntatie te geven aan de loopbaan. Dit laatste instrument wordt dan ook heel vaak gehanteerd binnen Chemie 1. Ook wanneer het gesprek met de directe chef of manager iets moeizamer verloopt, kan het individu zich steeds wenden tot HR.

Geen proces blijft in de praktijk gespaard van knelpunten. Zo ook is dit het geval binnen Chemie 1. Een eerste probleempunt betreft het alom gekende probleem van gepercipieerde subjectiviteit bij beoordeling en evaluatie. Of de gesprekspart-

ner nu de ploegchef is voor de arbeiders of de manager voor bedienden en kaderleden, het verwijt van subjectiviteit in de beoordeling kan weerklinken op alle hiërarchische niveaus. Het enige wat Chemie 1 daar als werkgever kan tegenin werpen is een tweerichtingscommunicatie te promoten waarin het individu voor de eigen standpunten kan opkomen. Bij een timide persoonlijkheid of iemand die geen vertrouwen meer heeft in de chef ligt dit uiteraard ontzettend moeilijk. In dat geval kan de medewerker naar de HR-manager gaan.

Een tweede potentieel knelpunt is de combinatie van de thema's prestatiebeoordeling en loopbaanaspiraties in één en hetzelfde evaluatiegesprek.<sup>9</sup> Vooral aan beginnende lijnmanagers wordt het advies gegeven om de twee thematieken uit elkaar te trekken en het performance review gesprek op te splitsen, door eerst de prestaties van het voorbije jaar te bekijken en te evalueren en pas een week later naar de toekomst te kijken. Zo kan de evaluatie bezinken alvorens over toekomstige ontwikkelingen gesproken wordt. In grote afdelingen is dit echter om tijdsgebonden redenen vaak praktisch niet haalbaar.

Tot slot zijn de competentiegesprekken niet op alle hiërarchische niveaus even goed ingeburgerd. Bij de kaderleden is performance review een proactief gegeven, wat niet kan veralgemeend worden naar de competentiegesprekken bij bedienden en arbeiders. Ook wordt er met verschillende snelheden geïmplementeerd, afhankelijk van de afdelingsspecificiteit. Kortom, in het algemeen is nog een lange weg voor de boeg voor het ganse systeem volledig ingeburgerd zal zijn.

### 2.5.6 Interne en/of externe resources?

Loopbaanbegeleiding wordt binnen Chemie 1 voor het merendeel met interne resources gerealiseerd. De mogelijkheid bestaat echter wel om voor individuele coaching een beroep te doen op externen. Voor medewerkers in wie men sterk gelooft en die zich op een korte en snelle manier een aantal vaardigheden moeten eigen maken, wordt regelmatig naar een externe coach gestapt. Wanneer bijvoorbeeld een junior manager afkomstig uit een kaderfunctie met weinig of geen directe rapporterende, beweegt naar een positie waar meer people management vaardigheden zoals profilering, communicatie, sociale attitude en emotionele intelligentie vereist zijn, wordt eerder voor externe individuele coaching geopteerd dan deze persoon in een klaslokaal te stoppen. Het leeuwendeel van de medewerkers volgt echter een rustiger ontwikkelingsproject, gebruik makend van de trajecten en tools die door HR aangeboden worden. Externe coaching komt er bovendien enkel op het initiatief van de HR-manager die geval per geval oordeelt of externe middelen noodzakelijk zijn. Het individu kan er dus niet zelf om vragen.

---

<sup>9</sup> Voor kaderleden de performance review, voor arbeiders en bedienden het competentiegesprek.

### 2.5.7 Proces- en effectevaluatie

Om voeling te krijgen met de kwaliteit waarmee het performance review proces op de werkvloer wordt toegepast en de mate waarin het doorleefd wordt door de effectieve doelgroep, werd een survey uitgestuurd naar alle werknemers. Deze survey bevat vragen als 'heb je de juiste doelstellingen gekregen, zijn de doelstellingen op tijd met je chef besproken, heb je de kans gekregen om feedback te geven, werden de prestaties van het jaar voordien besproken, zijn je carrièreaspiraties opgenomen in het gesprek, enz.?'. Op basis van de feedback die middels deze werknemersbevraging verzameld wordt, worden systemen en processen zonodig bijgestuurd. Verder worden na iedere formele opleiding ook de klassieke evaluatie en effectiviteitsmetingen gevoerd.

## 2.6 Chemie 2

### 2.6.1 Situering van de organisatie

Hoofdactiviteit van Chemie 2 is het aanmaken van plastic voor toepassingen in allerlei markten zoals voedingsverpakkingen, auto-onderdelen, medische apparatuur, enz. In België is customer service gelokaliseerd, finance, marketing, aankoop en productie, wat een totaal van 576 werknemers oplevert.

### 2.6.2 Loopbaanbegeleiding binnen Chemie 2

*Ook bij Chemie 2 staat medewerkerinitiatief centraal in het loopbaangebeuren. Deze organisatie gaat hierin bovendien een stap verder dan de meeste andere. Bij de meeste organisaties blijft het nemen van initiatief voor het individu vaak vrijblijvend. Chemie 2 daarentegen legt ter bewustwording en responsabilisering van de betrokkene de wederzijdse rechten en plichten inzake loopbaanopportuniteiten zwart op wit vast in een te ondertekenen 'deal'. Verder zit loopbaanbegeleiding binnen Chemie 2 vervat in een robuust performance managementsysteem, waarbij evaluatie en loopbaanaspiraties twee keer per jaar besproken worden in een formeel gesprek tussen medewerker en directe chef. Transparantie en openheid is bij deze gesprekken het sleutelwoord. De rol van HR bestaat erin de loopbaan- en performance managementsystemen up-to-date en in stand te houden.*

### 2.6.3 Betrokken actoren

In het kader van loopbaanbegeleiding legt Chemie 2 heel veel nadruk op de coachingrol van de lijnmanager. Of nog, de taak van 'loopbaanbegeleider' wordt sterk bij de lijnmanager gelegd. Qua opleiding van de lijnmanagers ter vervulling van deze rol is nog werk aan de winkel. Momenteel betreft dit dan ook een belangrijk aandachts- en werkpunt binnen de organisatie, mede omdat het coachen niet



overall in de organisatie even goed lukt. De uitbouw van de loopbaanbegeleiding haalt niet overall hetzelfde niveau. Evenwel houdt men er binnen Chemie 2 sterk aan om medewerkers te stimuleren over hun loopbaan en ontwikkeling vrij en open te praten met de lijnmanager. Ongeacht de verschillende denkrichtingen inzake deze thematiek, wenst Chemie 2 hier transparantie en openheid te promoten.

In tweede instantie kan de medewerker steeds bij *HR* terecht, hetzij op eigen initiatief, hetzij op aanraden van de directe chef. Qua interne structuur beschikt *HR* op groepsniveau over een specialistische functie inzake loopbaanmanagement. Op lokaal niveau is sprake van een sterke integratie. De focus in het *HR*-model ligt lokaal sterker op het combineren dan op het splitsen van rollen, wat op zich niet altijd een gemakkelijke keuze blijkt te zijn. Een generalistische rol houdt immers het risico in dat andere elementen het tijdsbestek volledig opsorpen met gebrek aan tijd voor het loopbaanaspect tot gevolg. De meer geïntegreerde aanpak en de grotere kennis van de situatie pleit dan weer wel voor een generalistische rol. Het voordeel hier is dat alle *HR*-processen met elkaar verbonden zijn, waardoor het risico wordt ingedijkt om niet gealigneerde dingen te doen.

Even belangrijk als de rol van de lijnmanager is het eigen initiatief van de *medewerker*. Zo verwacht Chemie 2 expliciet van haar medewerkers om zelf initiatief te nemen. Nochtans leert de praktijk dat activering van medewerkers geen vanzelfsprekendheid is. Medewerkers zitten vaak nog te veel in de afwachterende positie. Om deze boodschap dan ook kracht bij te zetten wordt er bij het binnenkomen van de organisatie met elke medewerker een 'deal' opgemaakt, als het ware een geëxpliciteerd en geformaliseerd psychologisch contract. In deze deal worden een tiental punten uiteen gezet die duidelijk maken welk soort bedrijf Chemie 2 wenst te zijn, wat men daartoe verwacht van de werknemers en wat de werknemer kan verwachten van Chemie 2 als werkgever. Verwachtingen aan het adres van werknemers spitsen zich onder meer toe naar betrokkenheid in het loopbaangebeuren. De medewerker dient goed voorbereid naar het performance review te komen, dient de leidinggevende op de hoogte te brengen van de eigen voorbereiding en dient na te denken over de eigen toekomst, de loopbaan en het soort ontwikkeling dat daarin past. Kortom, responsabilisering van het individu gebeurt bij Chemie 2 door naast het legale contract tevens een deal af te sluiten waarin expliciet een passage is opgenomen die het individu wijst op zijn verantwoordelijkheden inzake de eigen loopbaan.

#### 2.6.4 Proces

Aan de grondslag van praktijken in het kader van loopbaanbegeleiding, ligt een robuust performance managementsysteem. Twee maal per jaar zitten medewerker en directe chef samen om de doelstellingen van het afgelopen jaar te evalueren en de doelstellingen voor het komende jaar te formuleren. Het eerste gesprek, het *performance review*, gaat door bij voorkeur tussen januari en eind februari. Het tweede gesprek, het *interim review*, vindt plaats tussen juli en eind september. Het perfor-

mance review bij het begin van het jaar beslaat zowel evaluatie van de prestaties als vooruitkijken naar loopbaanambities en –kansen. Het interim review in de tweede helft van het jaar doet dienst als checkpoint: waar staan we met de doelstellingen, waar staan we met de afgesproken ontwikkeling en duiken er nieuwe elementen op?

De formele evaluatie van de prestaties is gekoppeld aan competentieprofielen. Een aantal jaren terug vatte Chemie 2 de ambitieuze oefening aan om voor de gehele organisatie in één gecoördineerde poging van functiebeschrijvingen naar generieke en flexibele rolprofielen te gaan. Naar evaluatie doorvertaald betekent dit dat de rol wordt aangevinkt waarop de medewerker zal geassessed worden en de medewerker op de competenties zal gescoord worden die in dat rolprofiel staan. Vandaag wordt echter gas terug genomen en worden zowel inhoudelijk als procesmatig een aantal zaken herdacht, gezien het oorspronkelijke opzet niet te realiseren blijkt in de praktijk. De herziening betreft nu het topdown, laag per laag uitrollen van rolbeschrijvingen die iets minder generiek en flexibel zullen zijn.

In tweede instantie komen in het performance review de loopbaanambities aan bod. Het uiteen trekken van prestatiebeoordeling en loopbaanambities wordt bij Chemie 2 niet alleen als kunstmatig gepercipieerd, maar ook als onhaalbaar in de realiteit. Gegeven de moeite die het vandaag vergt om twee agenda's twee keer per jaar op elkaar af te stemmen, is het niet realistisch om voor loopbaangesprekken andermaal iets apart op te zetten.

Evaluatie en loopbaanaspiraties samen geven aan wat moet gebeuren op vlak van het ontwikkelingsplan. Bij Chemie 2 wordt voor elke medewerker altijd een individueel ontwikkelingsplan opgemaakt, wat geldt als belangrijke start voor loopbaanbegeleiding. In de ogen van Chemie 2 is het van cruciaal belang dat de medewerkers weten dat de aangereikte tools universeel zijn en niet voorbehouden voor de 'happy few'. Vandaar de strakke opvolging die eraan gegeven wordt zowel op kwantitatief als kwalitatief vlak. Dat kwantitatief gezien 80% van de doelstellingen die in de ontwikkelingsplannen worden vastgelegd, dient te worden omgezet in praktijk, duidt op de ernst waarmee Chemie 2 dit proces aanpakt. Dit streefcijfer wordt ook gehaald. Volgende mijlpunt op de weg is de kwaliteit van het ontwikkelingsplan, waar het model van Kirkpatrick inzake effectiviteit van training<sup>10</sup> wordt gehanteerd. Uitstekende kwaliteit van het ontwikkelingsplan is echter nog meer wens dan realiteit. Lijnmanagers geven immers aan dat het opmaken van een goed ontwikkelingsplan geen sinecure is. Het is aan HR hier gehoor aan te geven en ondersteuning te bieden. Eerste aandachtspunt hierbij is de enge visie op ontwikkeling. Klassieke opleiding is een makkelijk medicijn, maar wat zijn alternatieve wegen om mensen te ontwikkelen? Hier is voor HR een be-

---

<sup>10</sup> Voor het nagaan van de effectiviteit van een training schrijft het model van Kirkpatrick vier stappen voor: wat is de kwaliteit van de training op zich, heeft de training bijgedragen tot het gewenste effect, wordt het geleerde toegepast in de praktijk en zal het geleerde bijdragen tot de business resultaten?

langrijke rol weggelegd in het helpen en ondersteunen van lijnmanagers om breder te kijken en creatiever te worden op vlak van ontwikkeling. Tweede aandachtspunt bij het opstellen van het ontwikkelingsplan is de probleemanalyse, waar het belangrijk is de ontwikkelingsnood zo scherp mogelijk te detecteren. Zo is het bijvoorbeeld weinig zinvol een algemene communicatietraining te volgen wanneer het probleem zich situeert bij een specifiek element van communicatie zoals presentaties geven. Het is dan ook de kunst de precieze nood zo scherp mogelijk te krijgen. In lijn hiermee kunnen performance review gesprekken verder aangevuld worden met een development center, om een nog scherper beeld te krijgen van de ontwikkelingsmogelijkheden, het potentieel en de terreinen waarop moet gewerkt worden.

Bij het performance review wordt met klem de nadruk gelegd op tweerichtingsverkeer. De communicatie verloopt niet louter in de richting leidinggevende-medewerker maar ook omgekeerd. Van de medewerker wordt hiertoe een actieve rol verwacht, onder meer door zich op dit gesprek goed voor te bereiden. Aan de hand van het geïnformatiseerd performance managementsysteem kan de medewerker zich op voorhand voorbereiden door na te denken over de stand van zaken in de doelstellingen, een zelf assessment uit te voeren ten aanzien van de eigen rol en het ontwikkelingsplan voor te bereiden.

Het opvolgingstraject dat aan de performance review gesprekken gekoppeld wordt, wordt binnen Chemie 2 'People day' genoemd. Dit betreft enkel de kaderen managementniveaus. Drie keer per jaar vindt een people day plaats, waarvan de eerste editie de kern van het proces uitmaakt en de twee volgende tijdstippen als opvolgingsmomenten worden beschouwd. De people day is een interactief proces waarbij managers hun medewerkers voorstellen aan een relevante kaderledengroep, die de inschatting van de manager zal verifiëren en het potentieel en performantie van de besproken medewerkers zal evalueren. De besprekingen gebeuren in cascade naar boven, te starten op het lokale niveau en te eindigen op het Chemie 2 groepsniveau. Tijdens de people day worden op basis van de verzamelde informatie uit de ontwikkelingsplannen opvolgingsplannen voor directiefuncties, managerfuncties en specialistische functies uitgetekend. Tevens worden top potentials en low performers in kaart gebracht. Kortom, de people day betreft een loopbaanbegeleidingproces vanuit de organisatie waarbij een loopbaanplanning wordt opgesteld inzake wie wanneer welke stap kan zetten en welke richting de organisatie daarmee uit kan.

#### 2.6.5 Interne en/of externe resources?

Hetzij op vraag van de medewerker, hetzij op suggestie van de chef of HR, kan worden gewerkt met coaching door een externe partij en dit voor alle hiërarchische niveaus. Dergelijke coaching kent een bredere insteek dan loopbaanbegeleiding in de enge zin van het woord, maar heeft wel vaak consequenties voor de verdere loopbaan. Externe loopbaanbegeleiding in de strikte zin van het woord,

met een mismatch tussen individu en organisatie als aanleiding en een beter zicht op het eigen kunnen en willen in het licht van de mogelijkheden binnen de organisatie als uitkomst, wordt door Chemie 2 slechts zelden aangewend omdat er voldoende processen in huis voor handen zijn. Enkel wanneer individu en organisatie totaal geen licht zien aan het einde van de tunnel, worden externe middelen ingeschakeld. Het afwegen om interne dan wel externe resources aan te wenden in het kader van loopbaanbegeleiding, heeft volgens Chemie 2 te maken met twee zaken. Vooreerst dient de organisatie zich de vraag te stellen of men bereid is zich voldoende te bemannen om dergelijke processen intern te doen. Indien dit niet het geval is, moet je als organisatie de taken extern toewijzen. Tweede element dat een rol speelt is de transparantie en de openheid binnen de organisatie. Wanneer in de organisatie de vereiste openheid en transparantie in de gesprekscultuur ontbreekt, is het belangrijk dat de mogelijkheid bestaat om extern te gaan praten. Gezien Chemie 2 zowel over een open cultuur beschikt als over de wil om de noodzakelijke investeringen te maken, gebeurt loopbaanbegeleiding voor het leeuwendeel intern. Daarenboven vormt HR als aanspreekpunt binnen de organisatie een substituuat voor extern advies.

#### 2.6.6 Proces- en effectevaluatie

Jaarlijks wordt bij Chemie 2 een audit uitgevoerd naar het functioneren van het performance managementsysteem en naar het kwalitatief gebruik ervan. Met andere woorden, zowel het systeem in se als de manier waarop er gebruik gemaakt wordt van het systeem en de doelstellingen worden geëvalueerd. Het evaluatiepubliek beslaat alle lagen binnen de organisatie. Een auditcomité op groepsniveau maakt aan de hand van een vragenlijst en interviews bij lijnmanagers en medewerkers doorheen de ganse organisatie een analyse van de kwaliteit van het proces en het systeem. Criteria die hierbij gehanteerd worden zijn onder meer gebruiksvriendelijkheid van het systeem, efficiëntie van het systeem, kwaliteit van het proces, openheid en vaardigheid van lijnmanagers om de gesprekken te voeren, tevredenheid over de opmaak van de individuele ontwikkelingsplannen, mate waarin de doelstelling SMART geformuleerd zijn, enz.

## 2.7 Farmacie 1

### 2.7.1 Situering organisatie

Farmacie 1 is een bedrijf uit de farmaceutische sector dat zich toelegt op de ontdekking, ontwikkeling en productie van vernieuwende geneesmiddelen. De organisatie behoort tot een Amerikaanse groep. De drie vestigingen in België tellen samen 4 500 medewerkers.

### 2.7.2 Loopbaanbegeleiding binnen Farmacie 1

*Farmacie 1 is onder alle cases de organisatie waar de benadering van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext de sterkste parallel vertoont met de definitie van externe loopbaanbegeleiding. Naast aandacht voor ontwikkeling in het kader van het prestatie-managementproces, kent Farmacie 1 voor haar medewerkers loopbaanbegeleidings-‘trajecten’ in de meest volledige zin van het woord, zijnde een op zich staand traject gaande van zelfanalyse tot ontwikkelingsplan, dat louter in het teken staat van het begeleiden van de medewerker bij het uitstippelen van de loopbaan. Spilfiguren in beide processen - prestatie-management en talent management proces - zijn de medewerker in de rol van initiatiefnemer en de directe chef in de rol van coach, beide gesteund door HR voor de tools en processen.*

### 2.7.3 Doelstelling

Bij Farmacie 1 wordt altijd vertrokken vanuit de fit tussen organisatie en individu. Het hart van hun filosofie ligt in het vinden van de optimale mix tussen bijdragen tot de bedrijfsresultaten - wat gezien wordt als de harde, bedrijfskant - enerzijds en maximale jobsatisfactie anderzijds. Zo geloven zij heel sterk dat de medewerkers het beste zullen presteren voor de organisatie en ook het gelukkigst zullen zijn als ze net die job kunnen uitoefenen waar ze zowel heel veel plezier in vinden als bijdrage kunnen leveren.

Bovendien zit het ganse gedachtegoed achter loopbaanbegeleiding vervat in het credo van de organisatie: “... there must be equal opportunity for employment, development and advancement for those qualified ...”. Twee imperatieven worden topdown opgelegd: leiderschap en groei. Belangrijk in de interpretatie van leiderschap is dat dit niet alleen voor leidinggevendenden is bedoeld maar voor alle niveaus. Leiderschap staat synoniem voor het goede voorbeeld geven en dit niet zozeer in een context van direct rapporterende maar naar alle medewerkers van de organisatie toe.

### 2.7.4 Betrokken actoren

In het ganse loopbaanbegeleidingproces worden drie verschillende partijen onderscheiden. Vooreerst is er de *medewerker* zelf, voor wie het sleutelwoord ‘initiatief’ gehanteerd wordt.

*Men zegt dat het gras niet zal groeien door er aan te trekken, dus wij gaan er ook niet harder aan trekken. HR zorgt voor de vruchtbare grond en de manager zorgt ervoor dat er voldoende water is, maar het is aan de medewerker zelf om zijn plantjes erin te zetten en de keuzes te maken over hoe de carrière eruit zal zien.*

Hiermee raken we onmiddellijk aan een teer punt binnen Farmacie 1. Men ervaart immers dat ondanks het feit dat men al jaren de boodschap verspreid dat de me-

dewerker aan het stuurwiel van zijn loopbaan zit, het moeilijk is om mensen daadwerkelijk te responsabiliseren en mobiliseren.

Een tweede rol wordt opgenomen door de *manager*. De manager moet optreden als coach, wat niet alleen naar een ondersteunde rol vertaald wordt, maar ook het durven uitdagen van mensen impliceert, hun capaciteiten inschatten en eerlijke feedback daarover te geven om te komen tot een soort ontwikkelings- of loopbaanplan. Deze benadering is één van de elementen van de filosofie: managers vervullen de rol van gespecialiseerde loopbaanadviseur. De cruciale rol die zo in het ganse loopbaanbegeleidingproces wordt toebedeeld aan de manager, vormt een tweede gevoelig punt. Gebrek aan tijd door de drukte van de business unit verhindert de manager vaak het loopbaangesprek voor te bereiden of zelfs er tijd voor vrij te maken. Daarnaast is het ook een kwestie van vaardigheden. Loopbaanbegeleiding raakt immers heel sterk aan het persoonlijke vlak en is daarom moeilijker dan prestatiebeoordeling. Bij dit laatste worden de resultaten afgemeten aan de objectieven en men heeft deze simpelweg gehaald of niet. Praten over de loopbaan vereist echter inzicht in wat mensen willen, wat mensen drijft en achterhalen wat de eigenlijke drijfveer is (komen de aspiraties uit het individu zelf of dwingt sociale druk vanuit de omgeving het individu tot bepaalde keuzes?). Met andere woorden, de manager dient capabel te zijn om zijn cruciale rol van loopbaanbegeleider uit te oefenen.

Ten derde is er de rol van de organisatie, die vanuit *HR* ingevuld wordt. In deze rol dient *HR* er in eerste instantie voor te zorgen dat de nodige processen binnen de organisatie aanwezig zijn en daarbij aansluitend dat binnen deze processen de nodige tools aanwezig zijn ter ondersteuning van de coaches. Aansluitend bij bovenstaande opmerking inzake de capaciteiten van managers, is het de taak van *HR* ervoor te zorgen dat de betrokkenen over de nodige vaardigheden beschikken om loopbaangesprekken te voeren en ontwikkelingsplannen uit te werken. In het kader van deze doelstelling worden workshops getiteld 'de manager als career coach' georganiseerd met het opzet van de managers betere loopbaanbegeleiders te maken. Ten tijde van de casestudie bevond de organisatie zich nog in een tussenperiode, waarbij managers massaal in dit opleidingsbad werden gedompeld. Vanuit het besef dat managers niet binnen één jaar tijd perfecte loopbaanbegeleiders zullen zijn, wordt tijdens de overgangsfase een combinatie gehanteerd van managers die hun rol als coach meer en meer onder de knie krijgen en anderzijds externe coaches die worden ingeschakeld.

### 2.7.5 Proces

Loopbaanbegeleiding binnen Farmacie 1 is enerzijds ingebed in het performance en development proces en anderzijds in het talent management proces.

Bij het eerste proces, het *prestatie management proces*, wordt het belangrijk geacht dat de D van development of de O van ontwikkeling hier expliciet in vervat zitten. In het kader van dit proces wordt immers gekeken naar ontwikkeling op korte

termijn. Elke medewerker heeft met zijn manager een jaarlijks gesprek waarin de objectieven voor het komende jaar worden vastgelegd, de vaardigheden die daarvoor vereist zijn in kaart gebracht en de opleidingsnoden geïdentificeerd om te komen tot een ontwikkelingsplan op korte termijn.

Het *talent management proces* daarentegen, is voorlopig enkel voor de kaderleden van toepassing maar de intentie is er om dit proces ook uit te rollen naar bedienden en eventueel arbeiders toe. Binnen dit talent management proces draait het om ontwikkeling op lange termijn en wil men een ander gesprek gaan voeren dan het klassieke prestatiegesprek, namelijk door te gaan kijken wat de waarden en interesses van de medewerker zijn, wat sterke en minder sterke punten zijn en welke aspecten in de job de persoon leuk of minder leuk vindt. Kortom, het individu wordt binnen deze methodologie die 'Zicht op groei' werd gedoopt, aangespoord om een antwoord te zoeken op de vragen 'wat wil ik?' en 'wat kan ik?', aan de hand van een werkboek dat wordt aangereikt door HR. Concreet wordt de medewerker ter voorbereiding van het gesprek met de manager een aantal oefeningen aangereikt zoals een lijst met waarden waarin prioriteiten dienen aangebracht te worden door hemzelf, de partner of collega's. Of een pagina over functiekarakteristieken waarin wordt gevraagd aan te duiden wat men leuk of niet leuk vindt. Deze individuele zelfreflectie blijkt niet voor iedereen even makkelijk te zijn. Dat veel mensen eigenlijk niet goed weten wat ze willen als ze erover beginnen na te denken, werd gezien als één van de grote uitdagingen binnen het begeleidingsproces. Ter ondersteuning van de individuele voorbereiding bestaan daarom ook andere tools zoals 360°-feedback, extern advies of een workshop 'managen van persoonlijke groei', die alle tot doel hebben het individu inzicht te geven in de eigen sterke en zwakke eigenschappen. Tijdens de voorbereiding dient ook de manager op zijn beurt te oordelen over de sterktes en de zwaktes van de medewerker. Deze voorbereiding die beide partijen betreft - individu en manager -, beslaat de periode januari tot maart.

Tegenover de aspiraties van het individu worden de mogelijkheden binnen de organisatie geplaatst: 'wat wil mijn bedrijf?' en 'wat kan binnen mijn bedrijf?'. In het gesprek met de manager, dat meestal eind maart plaatsvindt, worden beide luiken naast elkaar gelegd en wordt gezocht naar de match tussen organisatie en individu waar een ontwikkelingsplan uit voortvloeit. Het resultaat van het gesprek kan uitmonden in verschillende scenario's: blijven zitten in de huidige job (wat voor veel mensen de conclusie is), inwisselen van functionele domeinen (bijvoorbeeld van productie naar finance) of verspringen tussen de managerial, technic of scientific ladders. Bewegen tussen de verschillende soorten ladders blijkt in de praktijk niet zo eenvoudig. In de perceptie blijft de managerial ladder vaak het hoogste goed. Daarom moeten zowel medewerkers als managers leren omgaan met het durven uiten van de ambitie om geen manager of director te worden maar in een technische job verder te groeien.

De opvolging van wat besproken werd in de loopbaangesprekken tussen medewerkers en managers gebeurt in de talent management review meetings

(TMRM) in de periode april tot juni. Enkel die medewerkers die in de komende 12 tot 24 maanden een promotie, een nieuwe opdracht, een speciaal assignment of een internationale opdracht zullen aannemen, worden tijdens deze meetings besproken. Medewerkers die in hun positie wensen te blijven of deel uitmaken van ontwikkelingsacties die geen afdelingsoverschrijdende implicaties hebben, komen niet op de TMRM. Zonder enige beloftes wordt wat besproken werd op deze meetings teruggekoppeld naar de betrokken medewerkers en in de periode juni-juli vindt de halfjaarlijkse performance review plaats, waar het langetermijnontwikkelingsplan gefinaliseerd en geconcretiseerd wordt in een actieplan: cursus volgen, coaching, speciale opdrachten, enz. Belangrijk is hierbij op te merken dat deze mid-year review geen beoordeling is met punten en scores maar een gewone opvolging.

Het ontwikkelingsplan dat werd opgesteld in het huidige jaar vormt steeds het uitgangspunt voor het loopbaangesprek van het jaar nadien. Er wordt geëvalueerd wat concreet gerealiseerd is van de actiepunten die werden opgesomd, wat goed of minder goed is gegaan, waar wel of geen resultaat gezien werd en hoe dat verder kan uitgewerkt worden. Daaruit blijkt dat de uitvoering van ontwikkelingsplannen tevens een teer punt is in het ganse proces. Hoewel het effectief koppelen van concrete acties aan het ontwikkelingsplan wel steeds opgevolgd wordt - zij het niet op een formele dan wel op een informele manier -, wordt toch vaak geconstateerd dat er ondanks een mooi ontwikkelingsplan na een jaar weinig is gebeurd omwille van allerlei operationele prioriteiten. Bovendien is het opstellen van een goed ontwikkelingsplan geen evidente zaak. Voorbeelden als 'nood aan betere communicatievaardigheden of leiderschapcompetenties' zijn mooie dooddoeners. Het is belangrijk de vinger te leggen op het eigenlijke probleem 'waar ligt het nu aan?'. Luistert die persoon niet goed? Spreekt die persoon onvoldoende in meetings? Is het presentaties geven? De hamvraag moet zijn waarom de vaardigheid er niet is en hoe eraan gewerkt kan worden.

Voor de toekomst stelt Farmacie 1 de doelstelling voorop het talent management proces te linken aan een nieuw workforce planning proces, waarmee de fit tussen organisatie en individu nog verder doorgedreven en geconcretiseerd wordt. In de workforce planning wordt bepaald welke mensen met welke skills de organisatie nodig heeft. In de talent management review meetings gaat men kijken welke posities voorhanden zijn, welke skills in huis zijn en hoe die kloof kan overbrugd worden. Vandaag wordt in de TMRM al gekeken naar open posities (intern of extern) en of er medewerkers zijn die in aanmerking komen. Maar deze link kan nog sterker geëxpliciteerd worden door middel van workforce planning. Bovendien is de workforce planning rechtstreeks gelinkt aan de strategie. Afhankelijk van de opportuniteiten in de markt zal bepaald worden welke profielen van medewerkers vereist zijn.



### 2.7.6 Participatie

Voor de gesprekken tussen medewerker en manager in het kader van het talent management proces wordt van de manager verwacht dat hij of zij een moment hiervoor inplant. Het sleutelwoord 'initiatief' indachtig, wordt van de medewerker verwacht dat hij of zij er zelf om vraagt wanneer de manager hier in gebreke blijft. Het is geen excuus de schuld in de schoenen van de manager te schuiven indien het gesprek niet heeft plaats gevonden. Een tweede vaststelling is dat vroeger dergelijke gesprekken eerder van curatieve aard waren: een medewerker heeft een probleem en stapt daarmee naar zijn manager of HR. Nu ziet men dat mensen toch meer en meer over hun carrière en de prioriteiten beginnen na te denken en meer op voorhand hun manager benaderen met hun verwachtingen.

### 2.7.7 Interne en/of externe resources?

De medewerker heeft de mogelijkheid om de resultaten van de denkoefening rond de eigen sterkte- en zwakteanalyse en loopbaanaspiraties te bespreken met de manager, met HR (in de mate dat daar tijd en capaciteit voor is) of met externe personen. Sommige medewerkers zeggen dat ze liever met iemand extern wensen te praten. Die mogelijkheid bestaat. Indien de medewerker bijvoorbeeld speelt met de gedachte om Farmacie 1 te verlaten, vergt dit van de manager een sterke maturiteit om hierover een open gesprek te voeren. Sommige managers kunnen dit aan, anderen panikeren bij het risico een goede werkkraacht te verliezen en zullen het onderste uit de kan halen om deze persoon te houden, wat echter meestal de omgekeerde reactie uitlokt.

Anderzijds blijkt dat het voor mensen toch moeilijk blijft om naar buiten te stappen en coaching te vragen, onder meer omdat coaching vooral vroeger in België gezien werd als iets voor mensen die het niet goed doen in hun job. Ook uit voorzichtigheid wordt vaak gevreesd dat deze stap gepercipieerd zal worden als een uiting van afgenomen motivatie of denken aan een andere werkgever. Nochtans beklemtonen HR en veel goede managers dat dit in hun ogen niet het geval is. Zij dragen open communicatie hoog in het vaandel. Nochtans is er effectief een aantal managers die deze graad van maturiteit niet bereiken. HR kan hier echter niet iedereen onder controle hebben.

Verder wordt bij Farmacie 1 debriefing door een externe coach verplicht gemaakt bij 360°-feedback. Doelstelling is te vermijden dat de resultaten ongebruikt in de schuif blijven liggen. Door middel van een externe coach kan men de druk verhogen om daadwerkelijk de feedback om te zetten in praktijk.

### 2.7.8 Proces- en effectevaluatie

Het belangrijkste meetinstrument voor evaluatie van interne loopbaanbegeleiding is de credo survey, zijnde een jaarlijks tevredenheidsonderzoek bij de werknemers met een responsgraad van 98-99%. In deze vragenlijst wordt onder meer de vraag

gesteld of medewerkers van mening zijn dat er voldoende kansen worden aangeboden om door te groeien. De resultaten van de vragenlijst bieden inzicht in indicatoren over advancement binnen de organisatie, enz. Daarnaast vangt HR signalen op vanuit de lijn, bijvoorbeeld met betrekking tot het aantal ontwikkelingsplannen dat werkelijk werd ingevoerd. Feedback over de workshops gebeurt op een informele manier via de deelnemers en rond de tool 360°-feedback werd onlangs een rondvraag gedaan over de effectieve output ervan bij een steekproef van deelnemers. Op basis van die bevindingen worden de systemen bijgestuurd of aangepast zoals bijvoorbeeld het verplicht maken van een externe coach bij 360°-feedback omdat bleek dat in vele gevallen niets met de resultaten werd gedaan.

## 2.8 Farmacie 2

### 2.8.1 Situering organisatie

De sfeer van een KMO koesterend, is Farmacie 2 ingebed in een ondersteunende multinational structuur. Farmacie 2 is gespecialiseerd in een bepaalde tak van geneesmiddelen. In België telt de organisatie meer dan 900 werknemers, wereldwijd zijn dat er 12 000. De Belgische vestiging beslaat een productie- en distributiecentrum en commerciële teams die de marketing en verkoop van producten voor België en Luxemburg verzorgen.

### 2.8.2 Loopbaanbegeleiding binnen Farmacie 2

*Het feit dat loopbaanmanagement binnen Farmacie 2 op heden nog in de kinderschoenen staat, wordt gecompenseerd door een zeer nauwe betrokkenheid van HR als direct aanspreekpunt voor alle medewerkers en de huidige inspanningen die momenteel geleverd worden om loopbaanmanagement binnen de organisatie op een meer gefundeerde manier uit te bouwen. Enerzijds heeft de medewerker de mogelijkheid om de loopbaanaspiraties aan te kaarten bij de directe chef, formeel tijdens het jaarlijks evaluatiegesprek of informeel in de loop van het jaar, anderzijds kan de medewerker met vragen of problemen inzake de loopbaan steeds bij de HR-verantwoordelijke langsgaan.*

### 2.8.3 Doelstelling

Voor Farmacie 2 zijn de individuele en de organisatiebelangen evenwaardige beweegredenen om systemen in het kader loopbaanbegeleiding op te zetten. Van bij de aanwerving streeft men naar *individuen* die zich goed voelen in hun job, en daardoor ook productiever zijn. Het individuele belang valt niet te onderschatten gegeven de enorme motivatiefactor die erin vervat zit. Bovendien wordt medewerkertevredenheid in de bedrijfscultuur van Farmacie 2 hoog in het vaandel gedragen. Het streven naar 'gelukkige' mensen zit er als het ware ingebakken in de

cultuur en ook al telt de organisatie na sterke groei nu 900 medewerkers, er hangt nog steeds een sterke 'KMO-sfeer'.

Anderzijds bestaat de *bedrijfsdoelstelling* erin het organigram in te vullen door back-up posities te voorzien voor wissels op korte of middellange termijn. Loopbaanbegeleiding is in dit opzicht een middel door de organisatie aangewend om medewerkers te oriënteren in de door de organisatie gewenste richting, hetzij naar een bepaalde positie, hetzij in functie van een toekomstige opportuniteit.

#### 2.8.4 Betrokken actoren

Inzake loopbaanbegeleiding speelt *HR* een sterk sturende rol binnen Farmacie 2. In de hiërarchische relatie naar boven toe bewerkstelligen de korte lijnen tussen HR en algemene directie aanzienlijk zeggenschap en beslissingsbevoegdheid voor HR. Naar de medewerkers toe is optimale toegankelijkheid het hoogste goed. De medewerker kan op aanraden van de directe chef of op eigen initiatief steeds aankloppen bij de HR-verantwoordelijke. Gegeven de informele cultuur is de drempel om naar HR toe te stappen zeer laag. Let wel, de HR-functie is generalistisch opgevat. Loopbaanbegeleiding is slechts één van de vele aspecten waar HR rond werkt en Farmacie 2 kent geen gespecialiseerde interne loopbaanadviseurs die zich louter op het begeleiden van medewerkers concentreren.

Naast HR spelen de *leidinggevend* een belangrijke rol in loopbaanbegeleiding. In principe zijn zij het eerste aanspreekpunt voor de medewerker. In tweede instantie is daar HR. Voor het voeren van de evaluatiegesprekken (cf. infra) hebben zij allen een opleiding genoten. Ook bij Farmacie 2 heeft de ene chef natuurlijkerwijs meer aanleg voor people management dan de andere, of is meer functioneel gericht dan de andere. Het geheel overschouwend echter houden de meeste lijnmanagers zich wel aan de lijnen die door HR worden uitgezet en doen zich weinig problemen voor.

Een derde speler is de *medewerker* zelf. Wanneer medewerkers in dit kader daadwerkelijk tot bij HR komen, geeft HR hen steeds de boodschap mee dat de finale beslissing in eigen handen ligt.

*Als mensen tot bij mij komen, luidt mijn afsluitzin steeds als volgt: er is maar één iemand die beslist en dat ben je zelf.*

Toch blijkt de veranderingsbereidheid nog zeer gering te zijn. Zekerheid en stabiliteit zijn factoren die mensen er nog al te vaak van weerhouden een stap in het onbekende te zetten.

#### 2.8.5 Proces

Bij Farmacie 2 start loopbaanmanagement bij de aanwerving. Alle bedienden vanaf universitair niveau die de organisatie binnenkomen, gaan doorheen een *assessment*. Deze screening resulteert in een sterkte-zwakteanalyse, op basis waarvan in

samenspraak met de persoon aandachts- en ontwikkelingspunten besproken worden en waarop concrete opleidingen in de komende jaren gefocust worden. Zo krijgt elke persoon die op dit niveau de organisatie binnenkomt een plan op maat.

Alle medewerkers van Farmacie 2 hebben op het einde van het jaar een *jaarlijks evaluatiegesprek* met de directe chef.

Voor *bedienden en kaderleden* wordt in dit gesprek naast prestatiebeoordeling ook over toekomstverwachtingen gesproken. Bij de beoordeling van de prestaties van het afgelopen jaar wordt enerzijds het uitvoeren van de hoofdtaken verbonden aan de functie geëvalueerd, en anderzijds het realiseren van de voor dat specifieke jaar vastgelegde objectieven. Deze objectieven werden in het begin van het jaar overeengekomen tussen medewerker en directe chef, en neergeschreven op het evaluatieformulier. Of deze objectievenbepaling tevens in een formeel gesprek gebeurt, of eerder op informele wijze wordt ingevuld, is afhankelijk van chef tot chef en van situatie tot situatie. Aan de prestatiebeoordeling worden ontwikkelingsobjectieven gekoppeld in termen van competenties die men in functie van de job wenst te verbeteren. Vervolgens wordt elke medewerker geëvalueerd op een aantal generieke competenties die binnen Farmacie 2 als belangrijke waarden worden beschouwd en waarop elke medewerker verwacht wordt hoog te scoren. Voorbeelden zijn jobkennis, nauwkeurigheid, flexibiliteit, probleemanalyse, samenwerking, klantgerichtheid, prestatiemotivatie en andere. Tot slot komen de toekomstverwachtingen aan bod, waarbij de medewerker kan aangeven of hij of zij in de huidige job wenst te blijven, wenst te veranderen en zo ja naar welke functie en waarom. Kenmerkend voor dit laatste luik is dat mensen die willen veranderen, deze rubriek effectief invullen. Voor een leeg vakje terzake zijn twee mogelijke oorzaken: ofwel is de betrokkene tevreden en wenst de huidige activiteiten zonder enige wijziging verder te zetten, ofwel is men bijzonder ontevreden of ontbreekt het vertrouwen in de supervisie. Echter, de KMO-sfeer indachtig, ontbreekt het HR niet aan zicht op deze situaties gezien zij fungeren als tweede aanspreekpunt (cf. infra).

Ter voorbereiding van het evaluatiegesprek wordt van elke medewerker een zelfevaluatie verwacht. Concreet wordt op het evaluatieformulier bij elk van de bovenvermelde onderdelen ruimte voorzien voor 'zelfevaluatie', waar de medewerker de eigen input kan noteren. Vervolgens wordt hier tijdens het gesprek opnieuw per onderdeel de 'evaluatie supervisie' aan toegevoegd.

Vorig jaar werd het project gelanceerd om de output van het evaluatiegesprek formeel te gieten in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Waar voordien het evaluatiegesprek veeleer uitmondde in het wel of niet verkrijgen van een opleiding - die allen bij HR gecentraliseerd werden en in een globaal opleidingsplan ingepast - getuigt een persoonlijk ontwikkelingsplan van een langere termijnvisie voor de medewerker en wat daar wel of niet in past.

De keuze voor het combineren van loopbaanaspiraties en evaluatie in hetzelfde gesprek brengt zowel voor- als nadelen met zich. Vanuit de vaststelling dat er vandaag ontzettend weinig tijd kan vrijgemaakt worden voor een gesprek, is het

zinnig de belangrijkste zaken aan te kaarten op één en hetzelfde moment. Voordeel is in eerste instantie dat het gebeurt, en bovendien op een efficiënte wijze en in een korte tijd. Nadeel is dat het verleden wordt gekoppeld aan de toekomst. Wanneer de toekomst echter als een alleenstaand feit wordt geschetst, bestaat het risico verwachtingen te creëren die niet kunnen worden ingelost.

Voor *arbeiders* wordt het evaluatiegesprek op een andere wijze benaderd, gezien zij geen evaluatie krijgen maar een aparte procedure kennen naar kwalificaties van personeel. Met andere woorden, voor arbeiders wordt nagegaan of ze gekwalificeerd zijn voor de job of niet. Verder wordt voor arbeiders geen individueel opleidingsplan uitgewerkt omdat de aard van de jobs eerder aanleiding geeft tot groepstrainingen in plaats van individuele acties.

In het kader van *loopbaan- en successieplanning* worden niet alleen alle vacatures binnen Farmacie 2 via de valven of het intranet bekend gemaakt zodat iedereen vrij kan postuleren, maar beschikt HR tevens over een geformaliseerde successieplanning. Alle huidige functies worden door middel van organogrammen in kaart gebracht en op daaraan gekoppelde werkbladen wordt voor elke medewerker een naam gekleefd op diens fall back positie, zijnde de persoon die men als potentiële opvolger ziet of die naar die positie kan doorgroeien op middellange of lange termijn. De loopbaanpolitiek binnen Farmacie 2 kent een zeer gesloten karakter. Eventuele lange termijnplannen die de organisatie in petto heeft voor de medewerkers, worden niet als dusdanig gecommuniceerd. De jaarlijkse evaluatiegesprekken en daaruit voortvloeiende ontwikkelingsacties beperken zich tot een tijdsperiode van maximum één jaar. Van beloftes binnen dit en vijf jaar is aldus geen sprake. Wel hebben zij betrekking op zaken waar het komende jaar zal rekening mee gehouden worden. Voordeel aan deze aanpak is het vermijden van loze beloftes en irrealistische verwachtingen. Nadeel is de onmacht van HR om aspiraties van medewerkers te beantwoorden met lange termijnperspectieven omwille van het verplicht verborgen bestaan van deze toekomstmogelijkheden.

Voorts zijn verticale loopbaanstappen erg positiegebonden: er dient een zitje in de hogere rangen vrij te komen alvorens iemand kan doorschuiven. De vlakke organisatiestructuur zorgt er echter voor dat de ladder weinig treden telt. Om hieraan tegemoet te komen wordt horizontale ontwikkeling sterk gestimuleerd en ondersteund. Zowel crossfunctionele als crossdepartementale mobiliteit worden met alle mogelijke middelen in de hand gewerkt om medewerkers optimale mogelijkheden tot verbreding te bieden.

Het toewijzen van een peter of een meter aan elke medewerker is een project dat voorlopig op de 'to do'-lijst blijft staan. De gesloten loopbaanpolitiek bemoeilijkt immers het initiëren van dergelijk systeem. Hamvraag terzake is op welk niveau *mentoring* wordt ingevoerd, gezien een mentor per definitie zicht heeft op het pad dat de medewerker kan afleggen, wat in een gesloten politiek als die van Farmacie 2 geen evidente zaak is.

### 2.8.6 Interne en/of externe resources?

Voor het uitvoeren van assessments doet Farmacie 2 een beroep op een externe partij. Ook voor individuele coaching van leidinggevenden zoekt men de midde-len buitenshuis. Van individuele loopbaanbegeleiding aangeboden door de erken-de adviescentra was de HR-verantwoordelijke nog niet op de hoogte. Maar de in-teresse is daarom niet minder groot. De aandacht voor medewerkers die er op loopbaanvlak niet goed meer aan uit kunnen, is immers groot binnen Farmacie 2. Wie met dergelijke vragen komt aankloppen bij HR, krijgt immer de mogelijkheid om doorheen een assessment en daarbij horende psychologische testen te gaan, met de bedoeling inzicht te verwerven in het eigen kunnen en willen. Voor derge-lijk extern advies wordt tijd en financiering vrijgemaakt. Markant is de toeganke-lijkheid van dit instrument voor alle hiërarchische niveaus. Zo kunnen ook arbei-ders genieten van een assessment wanneer zij bijvoorbeeld de wens uiten om teamleider te worden. Echter, ook al zijn er weinig alternatieve oplossingen of middelen naast het assessment, niet iedereen gaat in op dit aanbod, mede uit schrik voor confronterende resultaten. Vandaar de grote belangstelling voor ande-re vormen van externe begeleiding. Bovendien is het vanuit het besef van grote verschillen in kwaliteit en kwantiteit van acties die organisaties op touw zetten op het vlak van loopbaanbegeleiding, belangrijk dat er tevens een piste van onafhan-kelijk, extern advies bestaat.

### 2.8.7 Proces- en effectevaluatie

De manier waarop loopbaanmanagement wordt aangepakt binnen Farmacie 2 wordt tot op heden nog niet in zijn geheel geëvalueerd. Reden hiertoe is het feit dat verschillende zaken nog in de kinderschoenen staan en pas enkele jaren opera-tioneel zijn. Binnen het HR-beleid lag de klemtoon lange tijd op aanwerving om-wille van de sterke organisatiegroei de voorbije jaren. Meer en meer verschuift het zwaartepunt naar ontwikkeling, maar de meeste zaken die in het kader hiervan geïmplementeerd worden bevinden zich nog in een primaire fase. Wel worden de losse puzzelstukken geëvalueerd. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken naar hoe de eva-luatiesgesprekken verlopen of hoe de trainingen zijn uitgevoerd. Een evaluatie voor het geheel op zich is er echter nog niet.

## 2.9 Chemie 3

### 2.9.1 Situering van de organisatie

Chemie 3 behoort tot de één van de grootste aardolie- en gasgroepen ter wereld die tevens toonaangevende speler is in de chemie. De totale groep is in 130 landen vertegenwoordigd met 110 000 medewerkers, waarvan 7 000 in de petrochemische tak. De chemieactiviteit in België wordt vertegenwoordigd door twee van de grootste Europese petrochemische vestigingen, waar de bevraagde vestiging, ge-

lokaliseerd in Antwerpen, toe behoort. In deze vestiging worden basischemieproducten aangemaakt en werken 650 werknemers.

### 2.9.2 Loopbaanbegeleiding binnen Chemie 3

*Ook bij Chemie 3 staat een jaarlijks formeel gesprek tussen medewerker en directe leidinggevende centraal in het loopbaangebeuren. De conclusies uit dit gesprek inzake evaluatie en evolutie geven aanleiding tot een opleidingsplan dat zich enerzijds op de huidige functie en anderzijds op de loopbaanevolutie richt. Voor kaderleden beschikt Chemie 3 verder over een sterk doorgedreven loopbaan- en successieplanningsysteem. Voor bedienden en arbeiders wordt loopbaanbegeleiding ondersteund door een open interne arbeidsmarkt. Assessment centers, psychologische testen en duale ladders zijn bijkomende tools die dienst doen als drager van het loopbaanbegeleidingproces.*

### 2.9.3 Doelstelling

Met praktijken van loopbaanbegeleiding worden binnen Chemie 3 twee soorten belangen verdedigd. Enerzijds moet het *individu* zich optimaal kunnen ontplooien, ontwikkelen en de loopbaan uitbouwen in de eigen gewenste richting of discipline. Belangrijke kanttekening hierbij is dat individuele loopbaanaspiraties in de loop van de loopbaan wel eens willen wijzigen, waardoor de mogelijkheid tot eigen input en het sturen van eigen ontwikkelingen tot een kritische succesfactor verwordt. Zo hebben inspraak en stuurkracht een positief effect op de motivatie van de medewerkers, wat uitmondt in een win-winsituatie voor werkgever en werknemer.

Anderzijds tracht Chemie 3 de aspiraties van het individu te combineren met de behoeften of de te verwachten behoeften van de *organisatie*, die gecreëerd worden naar aanleiding van vertrek uit de organisatie of vertrek naar andere bedrijven binnen de groep, pensionering, vrijkomen van plaatsen omwille van promotie, enz. De basis voor een HR-beleid bestaat er immers in niet louter gaten op te vullen maar te anticiperen op vrijkomende posities en het voorzien van opvolgers.

Dat een organisatie alle gewenste loopbaantrajecten van haar werknemers daadwerkelijk kan realiseren, is echter een utopie. Het aanbod lost niet altijd de volledige vraag in. Ten eerste beschikt Chemie 3 niet over vacatures voor alle wensen van de medewerkers en ten tweede velt het management het finale oordeel of de medewerker die zich kandidaat stelt, tevens de ideale kandidaat is. Hier is het aan de personeelsdienst om voldoende te communiceren om misverstanden van de baan te ruimen. Daarentegen laat de organisatie mits menige inspanningen niet na om minder voor de hand liggende carrièrewendingen te helpen realiseren, die op hun beurt kunnen leiden tot zeer succesvolle invullingen. Het uitgangspunt van Chemie 3 luidt dat de garantie op succes het grootst is, wanneer medewerkers hiervoor zelf gekozen hebben en hiervan zelf aan de wieg hebben gestaan.

#### 2.9.4 Proces

Bij Chemie 3 maakt het *begeleiden van nieuwkomers* in de organisatie de eerste trap uit van loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding begint de eerste dag of de eerste week, in die zin dat bij de indiensttreding volledige informatie verstrekt wordt over het opleidingsbeleid: hoe zit het in elkaar, welke opleidingen moeten verplicht gevolgd worden, op welke wijze zal er over de opleidingsbehoefte gesproken worden, wie is de aanspreekpersoon en bij wie ligt het initiatief? Wat dit laatste aspect betreft, zijn de overste en HR op het vlak van initiatiefname sturend aanwezig, maar wordt tevens van de betrokkene verwacht dat hij of zij de eigen verantwoordelijkheid opneemt in deze materie.

Na een drie- tot viertal weken worden de nieuwe medewerkers voor een 'terugkoommoment' uitgenodigd op de personeelsdienst, om te checken of de introductiefase verloopt zoals verwacht en wat terzake kan verbeterd worden. Daarnaast wordt ook de inhoud van het assessment<sup>11</sup>-rapport besproken in termen van sterkten en zwakten en eventuele verbeterpunten.

In derde instantie vindt een gesprek met de personeelsdirecteur plaats, die de waarden en het personeelsbeleid binnen de organisatie toelicht. Tot slot heeft elke medewerker aan het einde van de proefperiode met de directe chef een evaluatie waarin naast het evaluatieaspect opnieuw sterke en zwakke punten en te nemen acties voor verbeteringen of ontwikkelingen aangekaart worden.

Jaarlijks vindt in de periode januari-februari voor elke medewerker van Chemie 3 het formele *jaarlijkse gesprek* met de directe chef plaats. Tijdens dit gesprek komen zowel evaluatie als evolutie aan bod, waarbij zich opnieuw meteen de vraag stelt welke argumenten aan de grondslag liggen van de keuze voor het combineren van beide thema's in eenzelfde gesprek. Welnu, of deze zaken - in lijn met het pleidooi van meerdere scholen - inderdaad uit elkaar moeten getrokken worden, is afhankelijk van de vlotheid waarmee de gesprekken verlopen. Wanneer de gesprekken vlot verlopen - wat bij Chemie 3 het geval is - stelt het probleem zich minder, zo ervaart men. Toch is men zich ervan bewust dat het ont koppelen van evaluatie en ontwikkeling een opener gespreksfeer creëert en het risico vermijdt dat de medewerker in het licht van een loonsverhoging een loopje neemt met de werkelijkheid. Om deze reden wordt aan arbeiders en bedienden dan ook geen score van één tot vijf toegekend maar wordt eerder gesproken over ontwikkeling (cf. infra). Bovendien staat men voor het evaluatie- én evolutiethema tegenover dezelfde gesprekspartner, zijnde de directe chef. Opsplitsing naar twee verschillende momenten belet de contaminatie van de inhoud niet. Tot slot speelt immer het tijdsaspect. Hoewel de koppeling van loonscorrecties aan deze jaarlijkse gesprekken als stok achter de deur fungeert, moet HR in sommige afdelingen het respecteren van de tijdslijnen afdwingen. Wanneer het gesprek louter in functie

---

<sup>11</sup> Dit assessment vond plaats bij de rekrutering.



van de ontwikkeling zou gebeuren, meent men dat dit nog moeilijker zal plaatsvinden.

Concreet wordt voor de *kaderleden* tijdens het jaarlijkse gesprek in eerste instantie gekeken naar de gerealiseerde doelstellingen. Op basis daarvan wordt een evaluatie gemaakt rond gedrag en bekwaamheden, wat zoveel betekent als een aantal competenties die generiek belangrijk zijn voor kaderfuncties. Uit de evaluatie van vaardigheden en bekwaamheden worden ontwikkelings- en begeleidingskansen afgeleid voor het volgende jaar, wat uitmondt in een opleidingsplan dat op twee termijnen werkt. Eerste component is de opleiding en begeleiding van de persoon in de huidige functie, wat zich kan vertalen naar attitude, sociale vaardigheden, leiderschap of puur technische zaken. Tweede component is de begeleiding in het kader van de loopbaanevolutie waarbij concrete acties uitgedacht worden ter voorbereiding van een eventuele volgende carrièrestap in een scope van plus minus drie jaar. Hier manifesteert zich de ruimte voor de betrokken medewerker om zelf een stuk invulling te geven over de geplande evolutie inzake de richting die men hetzij verticaal, hetzij horizontaal wenst uit te gaan.

Het proces voor *arbeiders en bedienden* verloopt op een gelijkaardige manier, met dat verschil dat er geen sprake is van evaluatie op basis van doelstellingen maar gekeken wordt naar de wijze van functioneren. Op basis van de verschillende onderdelen van de functie wordt een uitspraak gedaan over wat zeer goed wordt ingevuld, wat een sterk punt of zelfs een voorbeeldfunctie is, of wat eerder een te verbeteren punt is. Op heden zijn voor de productie naast een tiental generieke competenties, de specifieke technische competenties in detail in kaart gebracht voor de verschillende taken, om op basis daarvan een opleidingsplan voor verdere groei mogelijk te maken. Gegeven het unieke karakter van de productiesites is in dit geval het belang van on the job leren kenmerkend. Een groot deel van de opleiding en ontwikkeling moet on the job gebeuren bij gebrek aan de mogelijkheid om de plant aan te leren buitenshuis. Dit heeft zijn implicaties naar het gevoerde opleidingsbeleid, bijvoorbeeld in het werken met peters en coaches voor het aanleren van een welbepaalde eenheid.

Waar het eerste deel van het gesprek voor arbeiders en bedienden gewijd wordt aan het functioneren, wordt het tweede deel (en dit is letterlijk de ommezijde van het begeleidend invuldocument) het begeleidingsgesprek genoemd waarin gekeken wordt welke begeleidings-, ontwikkelings- of opleidingsnoden er zijn om het functioneren te verbeteren en verder te groeien.

Gezien de gesprekken gelden als jaarlijkse standaard binnen de organisatie, is dit proces zowel bij kaderleden als bij arbeiders en bedienden zeer goed gekend. Ter voorbereiding van het jaarlijkse gesprek, maakt elke medewerker in december voor zichzelf een zelfevaluatie op. Vooreerst geeft de medewerker hierbij alle doelstellingen aan die hij of zij in het voorbije jaar gerealiseerd heeft, zodat bij de evaluatie geen realisaties over het hoofd worden gezien. Ook eventuele teleurstellingen, die niet noodzakelijk aan de persoon zelf te wijten zijn maar ook bijvoorbeeld het missen van budgetten betreffen, en een evaluatie van eigen sterke en te

verbeteren punten worden ter voorbereiding neergeschreven. Tweede luik in de voorbereiding van dit gesprek is het nadenken over de loopbaanverwachtingen en -wensen. De zelfevaluatie van de medewerker dient tevens als leidraad voor de directe chef bij diens voorbereiding op het gesprek en beoogt van het evaluatiemoment effectief een gesprek in twee richtingen te maken.

Naar formele opvolging van de jaarlijkse gesprekken toe, vormt vooral het opleidingsaspect uit het gesprek in jaar N het uitgangspunt voor het gesprek in jaar N+1. De chef krijgt van de medewerker in kwestie niet alleen een opleidingshistoriek van de voorbije jaren, maar ook een overzicht van alle gevolgde opleidingen in de laatste twaalf maanden. Tijdens het jaarlijkse gesprek wordt gecheckt of de gevolgde opleiding daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast en gekeken naar de redenen waarom wel of waarom niet. Verdere opvolging van de besproken zaken gebeurt aan de hand van informele gesprekken tussen directe chef en medewerker doorheen het jaar. Dit informele karakter leidt tot grote verschillen tussen leidinggevendenden wat betreft het al dan niet gestructureerd zijn van dit gebeuren, wat meteen ook de belangrijke rol van de directe leidinggevendenden in het ganse loopbaanbegeleidinggebeuren blootlegt. Echter, 'loopbaanbegeleider' is een groot woord voor een directe chef in deze rol. Wel wordt de chef opgeleid in het voeren van de jaarlijkse gesprekken over evaluatie en ontwikkelingsmogelijkheden en het communiceren met de medewerkers zoals het brengen van een slechte boodschap, het omzetten van verbeterpunten naar concrete acties, enz. Inzake dit algeheel evaluatieproces worden weinig probleemsignalen opgevangen door HR. Doet er zich een situatie voor waar de directe chef te karig of onduidelijk is geweest in de uitleg, kunnen medewerkers steeds rechtstreeks bij HR terecht. De introductiebegeleiding voor nieuwe medewerkers (cf. supra) heeft in dit kader tevens tot doel de drempel te verlagen om naar HR te stappen met vragen of problemen.

In het kader van *loopbaan- en successieplanning*, zijn alle kaderleden binnen Chemie 3 opgenomen in een 'road map'. Per kaderlid dient de road map om de huidige functie, het functieniveau, de anciënniteit in de functie en de aspiraties van de persoon in kwestie in kaart te brengen op basis van de informatie afkomstig uit de verschillende afdelingen. Daarbovenop brengt HR performantie en evaluaties van de laatste jaren in rekening en vult per kaderlid de road map aan met informatie inzake het toekomstige loopbaantraject (hoe lang ziet men de man of vrouw in die functie), het niveau waartoe men hem of haar ziet doorgroeien en de potentiële kandidaten die hem of haar kunnen opvolgen. Hierbij is de successieplanning vooral belangrijk in het licht van het vrijwaren van kansen op promotie, gezien de onkunde om een vacature in te vullen als belemmerende factor voor opwaartse mobiliteit fungeert. Kortom, doelstelling van de road map is voor elk kaderlid een carrièrepad uit te werken dat overeenstemt met diens eigen loopbaanverwachtingen en -aspiraties, om finaal in staat te zijn door middel van opleiding en ontwikkeling te anticiperen op mogelijke volgende carrièrestappen.

Binnen Chemie 3 wordt verder in het loopbaanbeleid gewerkt rond *duale ladders*, gezien voor de organisatie zowel management- als technische profielen

broodnodig zijn. Om te vermijden dat technisch georiënteerde profielen met geen ambities tot leiding geven, kwijtgespeeld worden of gepromoveerd worden op de managementladder bij gebrek aan alternatieve pistes, is het belangrijk ook voor deze doelgroep voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te voorzien.

*Assessment centers* en de daarbij horende *psychologische testen* worden bij aanwerving en bij promotie gebruikt. Deze tools vertrekken opnieuw vanuit de competenties die in de taakbeschrijvingen werden vastgelegd (cf. supra). In het kader van loopbaanbegeleiding kan het individu het gebruik van deze tools ook zelf aanvragen maar de praktijk leert ons dat dit quasi nooit gebeurt gezien mensen er nog onvoldoende voor open staan om volledig gescreend te worden.

*Jobrotatie, job- of taakverbreding en deelname aan projecten* behoren niet als dusdanig tot de standaard loopbaantoolkit van Chemie 3. Met het oog op een toekomstige leidinggevende functie laat men een medewerker wel eens langs een complex project passeren, maar dit soort praktijken is eerder aanvullend van aard.

### 2.9.5 Interne en/of externe resources?

Voor twee zaken doet Chemie 3 een beroep op externe leveranciers, met name voor assessment en voor coaching. Let wel, dit laatste gebeurt slechts zeer occasioneel en is zeer individueel gebonden. In regel gebeurt het begeleiden van medewerkers van de organisatie door de hiërarchie. Externe resources worden aangesproken wanneer het probleem het petje van de organisatie te boven gaat, wanneer de begeleiding teveel energie zou vergen of wanneer de betrokkenheid van internen de openheid in communicatie in het gedrang brengt. Zo kan de chef bijvoorbeeld aan de oorsprong liggen van ondermaatse prestaties en is nood aan een neutrale, externe partij om de zaken uit te praten. Voor de doorsnee gevallen echter slaagt de organisatie er voldoende in om de eigen resources aan te wenden.

Op loopbaanbegeleiding aangeboden door de erkende adviescentra werd bij weten van HR binnen Chemie 3 nog geen beroep gedaan. Medewerkers die zich vastgelopen voelen in hun loopbaan of niet meer weten welke richting uit te gaan, worden in eerste instantie binnen de eigen organisatie opgevangen. Hierbij wordt wel uitgegaan van de assumptie dat het de taak is van de medewerker om dergelijke problemen aan te brengen. Wie wil veranderen, moet dit aangeven hetzij aan HR, hetzij aan de directe chef en wanneer deze instanties op de hoogte zijn, wordt daar beslist rekening mee gehouden naar de toekomst toe. Met andere woorden, zowel vanwege kaderleden als vanwege arbeiders en bedienden wordt eigen initiatief verwacht. Inherent aan het hiërarchisch niveau ligt dit bij kaderleden al iets makkelijker. Arbeiders en bedienden worden dan ook expliciet gestimuleerd door een open interne arbeidsmarkt. Alle vacatures worden uitgehangen ad valvas en in principe mag iedereen zich kandidaat stellen voor elke functie op voorwaarde dat de loopbaanstappen enigszins logisch zijn en men over de vereiste kwalificaties beschikt. Vacatures op kaderniveau worden niet standaard bekend gemaakt omwille van de minder formele procedure in termen van aanvoelen en groei.

Wanneer voor HR, het bedrijf en de afdeling een uitgesproken opvolger bekend is (cf. road map), worden geen valse verwachtingen gecreëerd naar de andere medewerkers toe in de wetenschap dat de positie reeds voorbestemd is. Enige uitzondering situeert zich op het niveau van eerstelijnsleidinggevenden. Wanneer hier uit de road map geen geknipte kandidaat naar voren komt, wordt de vacante positie uitgehangen zodat ook geïnteresseerde bedienden zich kandidaat kunnen stellen.

### 2.9.6 Proces- en effectevaluatie

Het enige niveau waarop binnen Chemie 3 kan gesproken worden van procesevaluatie is dat van de medewerker. Jaarlijks wordt een zeer groot deel van de medewerkers van de groep (>40 000 mensen) ondervraagd over allerlei organisatiegebonden thema's zoals ethische waarden, aanwezigheid in de media, veiligheid, voor- of achterstand op concurrentie, communicatie, enz. Ook allerlei arbeidsomstandigheden - onder meer loopbaanbegeleiding - worden hier bevraagd. Concreet kan de medewerker zich uitspreken over tal van vragen met betrekking tot de kwaliteit van loopbaanbegeleiding: zijn de persoonlijke doelstellingen voldoende bekend, krijgt men voldoende ontwikkelingskansen, heeft het jaarlijkse gesprek plaatsgevonden, werden de betreffende thema's daadwerkelijk besproken, voelt men zich voldoende gesteund in ontwikkeling en carrièremangement, tot wie zou men zich richten in geval van vragen rond loopbaanbegeleiding, is men tegemoetgekomen aan de afgesproken opleidingszaken, enz. Op basis van de feedback die op deze manier bij de medewerkers wordt losgeweekt, kan men de zwakkere schakels in het HR-beleid identificeren en waar nodig bijsturen.

## 2.10 Chemie 4

### 2.10.1 Situering van de organisatie

Chemie 4 is een globale fabrikant van chemische specialiteiten voor toepassingen in huishouden, kantoor en industriële markten. Het hoofdkwartier bevindt zich in de Verenigde Staten en de organisatie bestaat reeds sinds het begin van de twintigste eeuw. In België zijn twee productievestigingen gelokaliseerd en de bevraagde vestiging telt 175 werknemers.

### 2.10.2 Loopbaanbegeleiding binnen Chemie 4

*Chemie 4 sluit zich aan bij de weinige organisaties in dit casestudieonderzoek die de thema's evaluatie en loopbaanaspiraties duidelijk van elkaar scheiden in twee verschillende gesprekken, zijnde een beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek. Het is in dit laatste gesprek dat over toekomstige ontwikkelingen en loopbaanaspiraties gesproken wordt. Wél conform het merendeel van de cases in dit onderzoek ligt de hoofdverantwoordelijkheid voor loopbaanbegeleiding bij het lijnmanagement, met HR in de rol van tweede aanspreekpunt en spilfiguur tussen de medewerker en de lijn. Chemie 4 gebruikt ter ondersteuning van de begeleidingsgesprekken frequent tools als assessment centers, psychologische testen, 360°-feedback, enz.*

### 2.10.3 Doelstelling

Loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext van Chemie 4 wordt gezien als een belangrijk onderdeel van retentiemanagement. Aan medewerkers en human resources is een aanzienlijk prijskaartje verbonden in termen van investeringen in opleiding, knowhow en het verankeren van de knowhow in het bedrijf. Bijgevolg wil de organisatie de mensen in wie geïnvesteerd werd, zo lang mogelijk in haar eigen voordeel laten renderen. Retentie van medewerkers betekent hun interesse opwekken en blijvend voeden, in het bijzonder in de specifieke productieomgeving van Chemie 4 waar overwegend ingenieurs of technische profielen voortdurend getuigen van een honger naar leren en bijleren. Daarenboven is Chemie 4 een chemisch bedrijf toegespitst op uiterst fijne chemicaliën op maat van de klant, wat impliceert dat heel veel knowhow niet op de schoolbanken of in andere organisaties kan verworven worden, maar opgebouwd wordt in het eigen bedrijf tijdens elk uniek productieproces. Aangezien Chemie 4 in het licht van zelfbehoud moet renderen op haar medewerkers en de kennis die in hen vervat zit, is het belangrijk hun capaciteiten enerzijds zo lang mogelijk te koesteren en anderzijds op de juiste manier in te zetten. Voorwaarde hiertoe is blijvend voeling te hebben met de interesses en aspiraties van de medewerkers. Bovendien is Chemie 4 ervan overtuigd dat topfuncties best van binnenuit kunnen ingevuld worden, wat de organisatie ertoe aanzet om op regelmatige basis in kaart te brengen wie in wiens voetsporen kan treden opdat de beste mensen daadwerkelijk aan de top geraken.

### 2.10.4 Betrokken actoren

Gegeven het internationaal karakter van de organisatie Chemie 4, dienen we bij het spreken over rolverdeling in loopbaanbegeleidingpraktijken en HRM in het algemeen, vooreerst de verdeling van bevoegdheden tussen corporate en lokaal management te duiden. Heel veel zaken worden corporate gestuurd. Het is belangrijk zich te realiseren dat niet alle tools lokaal, in België, worden ontwikkeld. Het hoofdkantoor in Delaware tekent tot op een bepaald niveau de lijnen uit en de

business units kunnen hetzij zelf vorm geven aan de 'top down'-richtlijnen, hetzij de voorgedraaide vormen volledig overnemen.

Wat de concrete bevoegdheidsverdeling tussen lijn- en HR-management in de lokale plants betreft, is men binnen Chemie 4 de mening toegedaan dat loopbaanbegeleiding echt de verantwoordelijkheid is van de lijn. Dit neemt niet weg dat de medewerker bij HR terecht kan voor vragen of bekommernissen. Maar het principe bestaat erin loopbaanaangelegenheden in eerste instantie met de lijnmanager aan te kaarten, omdat deze persoon het dichtst bij de medewerker staat en daardoor het meeste inzicht heeft in de mogelijkheden op zowel het medewerkers- als het organisatievlak. Wanneer het aangebrachte thema de beslissingsbevoegdheid van de lijnmanager te boven gaat, kan op HR een beroep gedaan worden.

*De deur van HR staat altijd open. Medewerkers kunnen altijd met HR gaan praten over loopbaangerelateerde aspecten maar de eerste reactie zal zijn: 'Heb je het hier al met je chef over gehad?'.*

#### 2.10.5 Proces

Ook bij Chemie 4 vormen competenties het draagvlak voor alle initiatieven op vlak van loopbaanbegeleiding. Voor de ganse organisatie werden 67 competenties gedefinieerd. Belangrijk is hierbij het onderscheid te maken tussen de leidinggevende niveaus en de arbeiders en uitvoerende bedienden. Voor leidinggevenden en professionals wordt het werken met competenties sterk corporate gestuurd. Voor de lagere niveaus heeft men op lokaal niveau getracht om competenties te definiëren. De vakbond vormde hierbij echter een belangrijke hindernis. Dat competenties softe en moeilijk kwantificeerbare vaardigheden zijn, heeft vakbondsweerstand in de hand gewerkt. Kortom, bij arbeiders en uitvoerende bedienden wordt ook over competenties gesproken, zijnde minder uitgesproken en meer in termen van een mix van kennis en kunde.

Naar concrete loopbaantools toe wordt binnen Chemie 4 een duidelijk verschil gemaakt tussen de beoordelingsgesprekken en de functioneringsgesprekken. Beide gesprekken gelden voor alle medewerkers, gaan door met de directe chef en worden volledig op lokaal niveau uitgewerkt, maar ze verschillen significant naar opzet en gespreksonderwerp.

Het *beoordelingsgesprek* vindt plaats in de eerste drie maanden van het jaar met het oog op de salarisverhogingen in maart. In het beoordelingsgesprek wordt achterom gekeken, naar de mate waarin de doelstellingen werden gehaald, waaraan eventueel een salarisverhoging wordt gekoppeld. Het beoordelingsgesprek heeft voornamelijk een eenrichtingskarakter, waarin de chef zich uitspreekt over de prestaties van de medewerker in het voorbije jaar.

Het *functioneringsgesprek* situeert zich aan het einde van het jaar. In dit gesprek wordt het functioneren van de medewerker doorgelicht en kijkt men naar de competenties die van hem of haar verwacht worden. Aldus wordt niet achteruit maar vooruit, naar de toekomst gekeken. Het organisatiebelang is opnieuw een

belangrijke insteek voor dit gesprek, in die zin dat de toekomstige evoluties voor de organisatie, vertolkt door de directe chef, naast de loopbaanaspiraties van de medewerker worden gelegd, op zoek naar een weg om elkaar hierin tegemoet te komen. Uit het compromis dat zo in het functioneringsgesprek bereikt wordt, vloeit een actieplan of individual development plan voort dat heel concrete vormen kan aannemen zoals participatie in of leiding van bepaalde projecten of deelname aan cursussen.

Van de output van de functioneringsgesprekken, zijnde de individuele actieplannen, verzamelt het lokaal HR-management een kopie met een dubbele doelstelling. Enerzijds tracht HR op praktisch vlak zaken als opleiding te combineren en anderzijds gaat men in het kader van successieplanning (dit is enkel voor kaderleden) in een jaarlijkse meeting op lokaal niveau de denkoefening doen om een 'resource plan' op te stellen waarbij de loopbaanverwachtingen en -interesses van de medewerkers van de plant worden gematcht met de opvolgingsschema's binnen de organisatie. Vervolgens wordt een gelijkaardige oefening namelijk de 'management en organizational review' uitgevoerd in de hogere lagen van de cascade zijnde de business unit en het corporate niveau waarbij de hogere leidinggevende functiebekleders besproken worden, bijvoorbeeld plant managers, enz. Of de ontwikkelingswensen van de medewerker in termen van opleiding, jobrotatie, projectparticipatie, enz. kunnen ingewilligd worden, wordt rechtstreeks naar de medewerker teruggekoppeld. De denkpistes geëxploreerd in het kader van de opvolgingsschema's echter, worden niet rechtstreeks aan de medewerker gecommuniceerd vanuit de regel dat vacatures op de interne arbeidsmarkt in eerste instantie aan alle medewerkers worden bekend gemaakt.

De kwaliteit van loopbaanbegeleiding - binnen Chemie 4 concreet vertaald naar functioneringsgesprekken - is grotendeels afhankelijk van de betrokken lijnmanagers. Om dit te evalueren dienen we een onderscheid te maken tussen de eerste lijnmanagers of ploegbazen en de leidinggevenden op meer managerial niveaus. In geval van de eerste groep leidinggevenden is het de kunst hen te laten inzien dat het voeren van functioneringsgesprekken een deel is van hun job. Prioriteit voor de ploegbazen is immers de productie waardoor vaak bewust geen tijd gemaakt wordt voor begeleiding van de teamleden. Responsabilisering van het feit dat dergelijke begeleiding inherent is aan de job van 'ploegleider', is in het geval van de ploegbazen een belangrijke issue. Naarmate men naar meer managerial niveaus gaat, stelt dit probleem zich minder scherp. Op dit niveau hebben de directe leidinggevenden beter begrepen dat hun eigenlijke taak precies het aansturen en coachen van een team is, waar dit in de eerste lijn niet zo evident blijkt omwille van de na te streven productietargets.

Om deze reden heeft HR getracht om inzake het houden van functioneringsgesprekken voor alle directe leidinggevenden de omgeving zo optimaal mogelijk te maken. In een eerste stap wordt een opleiding voorzien voor het voeren van functioneringsgesprekken met onder meer rollenspelen en het verstrekken van praktische tips zoals het garanderen van een rustige omgeving voor het gesprek (een

zaaltje apart), het afspreken van een concreet tijdstip en het zorgen voor een vervanger voor de shift van de lijnmanager zodat dit niet als excuus kan aangehaald worden. Samen met HR kan de directe chef het eerste reële functioneringsgesprek grondig voorbereiden. In deze eerste fase speelt HR tevens als het ware voor politieagent, waarbij de lijnmanagers van dichtbij worden opgevolgd in het houden van hun gesprekken. Vervolgens wordt na een aantal maanden een follow-up van de opleiding of intervisiemoment georganiseerd, waarbij ervaringen kunnen uitgewisseld worden tussen directe leidinggevers onderling in het bijzijn van HR. De eerste feedback die HR heeft teruggekregen van de betrokkenen klonk positief. Vanzelfsprekend blijkt de ene ploegleider al een betere coach dan de andere te zijn. Vandaar dat HR zich in een volgende fase sterker zal gaan concentreren op de probleemgevallen. Tevens wil men de opleiding voor de leidinggevers binnen twee jaar herhalen om het ganse concept levend te houden.

Niet alleen de leidinggevers genieten een opleiding, ook de medewerkers die voor het eerst een functioneringsgesprek meemaken, krijgen in een introductie tot het functioneringsgesprek meer duiding en uitleg. Daar het functioneringsgesprek niet vrijblijvend is, wordt een grondige voorbereiding door beide partijen gezien als uiting van wederzijds respect. Een A4-fiche met dezelfde vragen voor leidinggevende en medewerker fungeert als leidraad voor het gesprek en stemt vooraf tot nadenken over 'waar sta ik nu, waar gaan we naar toe, wat zal mijn bijdrage zijn, wat vraagt bijzondere aandacht, wat heb ik hiervoor nodig en hoe werken we samen?'.

Voor medewerkers die op een meer proactieve manier werken aan de eigen loopbaan, bestaat immer de mogelijkheid om buiten de gestelde tijdstippen van het functioneringsgesprek met de directe chef of met HR over de loopbaan te gaan praten.

Ter ondersteuning van de mobiliteit op de interne arbeidsmarkt worden verder tools als persoonlijkheidsvragenlijsten en assessment centers gebruikt om de aanwezige capaciteiten van de medewerker af te toetsen aan de vereiste capaciteiten van de nieuwe functie. Opvallend binnen Chemie 4 is dat deze en andere tools in het kader van loopbaanmanagement aan alle hiërarchische niveaus worden aangeboden. Voor de kaderleden beschikt men verder nog over een aantal extra's. In het kader van loopbaanbegeleiding bestaat voor de hogere, leidinggevende niveaus de mogelijkheid om in een 360°-feedback gescoord te worden op de relevante competenties en een zicht te krijgen op het eigen functioneren en de perceptie van anderen hieromtrent. Ook externe loopbaanbegeleiding is enkel voor de kaderniveaus voorbehouden, zij het op occasionele basis. Tot slot werd recent een development center in het leven geroepen om de potentiële leiders van de toekomst naar boven te halen. Enerzijds leren de 'young managers' in deze training de business beter kennen, anderzijds worden hun capaciteiten geassessed.



### 2.10.6 Interne en/of externe resources?

Voor het begeleiden en sturen op aandachtspunten die tijdens een assessment boven water zijn gekomen, wordt bij Chemie 4 frequent een beroep gedaan op externe, individuele coaching door middel van consultants.

Met loopbaanbegeleiding aangeboden door één van de erkende loopbaanadviescentra was men pas zeer recentelijk voor de eerste maal in aanraking gekomen. Eén van de medewerkers, die zich vastgelopen voelde in de loopbaan, was naar HR toegestapt met de vraag om van deze vorm van loopbaanbegeleiding gebruik te mogen maken om eens alles op een rijtje te zetten. Tot op heden is dit echter een éénmalige case waarin men zeer ad hoc en op het initiatief van de medewerker tot deze oplossing is gekomen. Toch staat het lokale HR zeer open voor dergelijke begeleiding, op zijn minst omdat men binnen de organisatie voor dit soort problemen de middelen niet heeft. Het is belangrijk naar de medewerker toe het signaal te geven dat de organisatie bereid is te helpen op een weloverwogen manier te zoeken naar een oplossing in plaats van de situatie te laten verzieken tot het moment van ontslag aanbreekt. Kan dit niet met interne middelen, dan gaat men extern op zoek. Maar gegeven de sterke sturing van het hoofdkantoor op lokaal niveau zal dit extern advies ter goedkeuring eerst de lange weg via de Verenigde Staten moeten passeren om het op een meer gestructureerde wijze te kunnen aanwenden. Knelpunt is en blijft immers altijd de kostprijs. Vanuit de prioriteit die gelegd wordt bij het aanwenden van interne resources, dient het gebruik van externe resources goed geargumenteed te worden. In dit opzicht acht men het faciliterend dat het initiatief voor externe loopbaanbegeleiding dan ook bij het individu ligt.

### 2.10.7 Proces- en effectevaluatie

Naar de opinie van de medewerkers betreffende de initiatieven in het licht van loopbaanbegeleiding wordt binnen Chemie 4 niet echt gepeild. Wel bestaat de intentie om het systeem van functioneringsgesprekken, wanneer het een aantal jaar operationeel is, te herevalueren. Daarnaast zijn er de intervisiemomenten (cf. supra) waarin HR tracht een zicht te krijgen op het verloop van de functioneringsgesprekken door terug te koppelen naar de lijnmanagers. Bovendien is de ganse procedure van functioneringsgesprekken en de ondersteunende documenten daarbij tot stand gekomen in een multifunctioneel team met vertegenwoordiging van de eigenlijke betrokkenen zoals laboranten, ploegleiders, enz. De doelstellingen die dit team zich had vooropgesteld, zullen in de toekomst geëvalueerd worden. De voornaamste parameters die bij de evaluatie in ogenschouw zullen genomen worden, zijn de dekkinggraad van de functioneringsgesprekken (heeft elke werknemer daadwerkelijk een functioneringsgesprek gekregen?), de kwaliteit van de feedback (hoe ziet de feedback eruit die de lijnmanager geeft aan zijn medewerker?), de kwaliteit van de actieplannen en de tevredenheid van de medewerker inzake het systeem.

### 3. Loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext: integratie en analyse van de casestudie resultaten

Voor de integratie en analyse van de casestudie resultaten volgen we hetzelfde stramien als de rapportering van de casestudies. Achtereenvolgens worden op basis van de tien cases een aantal overschouwende observaties gemaakt en conclusies getrokken inzake doelstelling, betrokken actoren, proces en participatie, wisselwerking interne/externe resources en proces- en effectevaluatie van loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext, teneinde af te toetsen wat de onderlinge verhouding is of kan zijn tussen interne en externe loopbaanbegeleiding. Door de uiteenzetting heen zullen tevens een aantal best practices voor organisaties inzake loopbaanbegeleiding in de schijnwerper gezet worden.

#### 3.1 Doelstelling

Van meet af aan constateren we een discrepantie tussen interne en externe loopbaanbegeleiding, met name wat betreft de basismotivatie voor het opzetten van loopbaanbegeleiding. Daar waar externe loopbaanbegeleiding integraal de insteek van het individu voor ogen houdt, gaan met loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext steeds twee soorten belangen gemoeid; de organisatie- en de individuele belangen.

Niettegenstaande welluidende theorieën over 'evenwicht' tussen individuele en organisatiebelangen, kent de bedrijfscontext een hiërarchie in belangen, waarbij het belang van de organisatie logischerwijs bovenaan prijkt. Belangrijk is immers de achterliggende beweegredenen voor het in rekening brengen van individuele belangen bloot te leggen, en in fine betreft deze het organisatiebelang in termen van optimale bedrijfsprestaties. Om hiertoe te komen heeft de organisatie nood aan competente medewerkers die het best zullen presteren wanneer ze gelukkig en gemotiveerd zijn in hun job. De organisatie is aldus genoodzaakt aan individuele aspiraties gehoor te geven, maar zal dit in eerste instantie doen in functie van haar eigen voortbestaan.

In concreto is loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext een personeelsplanninginstrument dat wordt ingezet voor de afstemming tussen huidige en te verwachten personeels- en competentiebehoeften in functie van de bedrijfsactiviteiten enerzijds, en loopbaanaspiraties van de medewerkers anderzijds. Zo wordt loopbaanbegeleiding door de organisatie als middel aangewend om medewerkers te oriënteren in die richting die voor de organisatie het meest toegevoegde waarde zal opleveren, én die tevens - het positieve effect van zelfsturing en tevredenheid op motivatie en prestatie indachtig - de verwachtingen, interesses en competenties van de persoon in rekening brengt. Meer nog, loopbaanbegeleiding wordt door de organisatie gezien als een retentietool, om het menselijk kapitaal waarin financiële middelen worden geïnvesteerd, optimaal in huis te houden om te laten renderen.

*Conclusie:* Dat de vlaggen interne en externe loopbaanbegeleiding qua doelstelling niet volledig dezelfde ladingen dekken, pleit voor een complementaire bena-

dering. Externe loopbaanbegeleiding vrijwaart immers optimaal het individuele belang in tegenstelling tot loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext waar finaal het organisatiebelang primeert.

### 3.2 Betrokken actoren

Binnen de bedrijfscontext is de verantwoordelijkheid voor loopbaanbegeleiding verdeeld over drie partijen: het individu, het lijnmanagement en HR.

In lijn met het ganse ICM-gebeuren, prediken organisaties vandaag dat het *individu* aan het stuurwiel zit van de eigen loopbaan. De organisatie is bereid het nodige kader te scheppen en de nodige tools aan te reiken, maar het individu dient zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen in het sturen en vorm geven van de loopbaan. Meteen stelt zich de vraag of voor deze stelling reeds bewijsmateriaal kan gevonden worden in de praktijk. In realiteit onderscheiden we nog steeds een ongelijke verdeling qua individueel 'ondernemerschap'. Het ene extremum wordt bevolkt door medewerkers die vanzelf een proactieve koers varen. Aan het andere eind situeren zich de medewerkers die laag scoren op ICM; een groep die in de praktijk tot op vandaag aanzienlijke proporties aanneemt. Vanuit een afwachtende houding blijven zij geduldig op hun stoel zitten tot een volgende opportuniteit zich aanbiedt, in plaats van zelf proactief aan de slag te gaan. Dit verschil in ondernemerschap wordt onder meer gevoed door het hiërarchisch niveau. Zo blijkt het eigen aan de kaderniveaus om meer initiatief te nemen op loopbaanvlak dan arbeiders of bedienden.

Het responsabiliseren en mobiliseren van de weinig ondernemende groep in het algemeen blijkt geen sinecure. De slagkracht van de boodschap die de organisatie terzake wenst over te brengen, gaat hand in hand met de manier waarop de boodschap uitgedragen wordt. Zo detecteerden we over de cases heen verschillende kanalen om deze boodschap te communiceren. Deze gaan van één- of meermalige (vrijblijvende) injecties tijdens één of meerdere (loopbaan)gesprekken, het sensibiliseren van nieuwkomers bij het binnenkomen in de organisatie over het belang van initiatief in hun loopbaan, herhaalde grootschalige communicatiecampagnes met infosessies, workshops, posters, e-mailing en infosites die het ganse personeelsbestand bereiken, tot het concretiseren en formaliseren van het engagement van elke medewerker inzake initiatiefname en betrokkenheid bij de eigen loopbaan in een te ondertekenen deal. Niettegenstaande het feit dat het succes van dergelijke communicatieacties in een organisatie afhankelijk is van de ontvanger, de cultuur en wat in het verleden bleek te werken, kunnen we stellen dat het bereik, de overtuigingskracht en het succes op responsabilisering voor voorgaande opties in stijgende lijn verloopt. Om het 'to practise what you preach' ideaal nog sterker te benaderen, dienen de achterliggende loopbaanplanningssystemen het individueel initiatief te schragen, bijvoorbeeld door bekendmaking van interne vacatures. Meer individueel initiatief in het loopbaangebeuren is immers een irrealisti-

sche en ongeloofwaardige boodschap wanneer afstemming van de achterliggende systemen ontbreekt.

*Best Practice 1. Wil een organisatie haar medewerkers effectief laten handelen volgens het principe 'het individu aan het stuurwiel van de eigen loopbaan', kan het vrijblijvend karakter van de boodschap omgeturnd worden naar een concreet engagement vanwege het individu, bijvoorbeeld door elke nieuwe medewerker naast het legaal contract tevens een 'deal' te laten ondertekenen waar loopbaanverantwoordelijkheden van het individu uitvoerig toegelicht en geconcretiseerd worden.*

De rol van loopbaanbegeleider wordt binnen de bedrijfscontext in eerste instantie toegekend aan het *lijnmanagement*. Aangezien de directe leidinggevende het dichtst bij de medewerker staat, is het zijn of haar taak de vinger aan de pols te houden inzake de behoeften en verwachtingen van de medewerker en de opties te exploreren om aan deze aspiraties - in de mate van het mogelijke - een positief gevolg te geven.

Omdat het in de meeste organisaties aan gespecialiseerde interne loopbaanadviseurs ontbreekt, dienen we bij het maken van de vergelijking tussen interne en externe loopbaanbegeleiding, in een eerste stap te achterhalen of de kwaliteit van de begeleiding door de lijnmanager als onderdeel van het gehele loopbaanbegeleidingopzet binnen bedrijfscontext deze van de gespecialiseerde externe adviseurs evenaart.

Vooreerst krijgt de lijnmanager in alle cases een opleiding voor het uitoefenen van zijn rol. De ene opleiding wapent de lijnmanager echter al beter en explicieter voor de loopbaanadviseurstaak dan de andere. Waar in de ene organisatie de opleiding voor leidinggevendenden eerder aan de oppervlakte blijft (bijvoorbeeld het houden van evaluatiegesprekken in het algemeen), spitst de andere nauwgezet toe op het voeren van loopbaangesprekken en het begeleiden van de medewerker bij vragen en keuzes inzake de loopbaan (cf. workshops 'manager als career coach'). Er bestaat immers een groot verschil tussen het louter luisteren naar de loopbaanverwachtingen van de medewerker tijdens het gesprek of de medewerker tevens te begeleiden en ondersteunen bij het voorafgaandelijk denkproces om richting te geven aan de loopbaan.

Tweede vaststelling met betrekking tot de lijnmanager in de rol van loopbaanbegeleider is dat het coachen van een team, waar het verstrekken van loopbaanbegeleiding onder valt, soms eerder als een noodzakelijk kwaad wordt gepercipieerd dan als een prioriteit. De drukte van de business laat immers weinig tijd voor de voorbereiding en het voeren van gesprekken met medewerkers, waardoor de kwaliteit van de begeleiding in het gedrang komt. Vaststelling op basis van het casestudieonderzoek is dat dit fenomeen zich sterker kan voordoen bij ploegleiders dan bij leidinggevendenden op kaderniveau, waarbij deze laatsten beter begrijpen dat het begeleiden van rapporterende inherent is aan een leidinggevende functie. Tip die we hier kunnen meegeven op basis van het onderzoek is te zorgen

voor een vervanger voor de shift van de ploegleider die een medewerkgesprek moet voeren. Bovendien is coaching mede een kwestie van persoonlijke aanleg; de ene manager is van nature een betere coach dan de andere. Om de lijn er toe te brengen optimaal belang te hechten aan hun rol als loopbaanbegeleider, kan loopbaanbegeleiding als aspect van people management, expliciet in de taakbeschrijving opgenomen worden. Een nog sterkere verankering van deze taak houdt in om de manager tevens te evalueren op dit aspect, zoals bij Consultant 2 het geval was.

Kortom, de concrete uitwerking van loopbaanbegeleiding uitgevoerd door het lijnmanagement is geen evidente zaak. Om deze reden opteert één organisatie in dit onderzoek niet voor het volledig overhevelen van de verantwoordelijkheid naar de lijn, maar voor een gematigder model waarbij HR account managers fungeren als eerste aanspreekpunt. Toch zijn er heel wat voordelen verbonden aan de eerste benadering. De vertrouwde relatie tussen medewerker en directe chef verlaagt voor sommige medewerkers de drempel om de eigen aspiraties aan te kaarten, dan te moeten toestappen op een volslagen vreemde. Bovendien kan de medewerker dankzij frequent contact met de chef op elk moment een loopbaanvraag, -probleem of -verwachting aansnijden waardoor de begeleiding tot een continu proces verwordt in plaats van een eenmalig in de tijd beperkt traject. Derde voordeel aan de chef als loopbaanbegeleider is de mogelijkheid om de context in rekening te brengen. De aspiraties kunnen onmiddellijk getoetst worden aan de reële mogelijkheden binnen de bedrijfscontext waardoor er direct gevolg kan aan gegeven worden.

*Best practice 2. Praktische belemmeringen voor de lijnmanager bij het uitoefenen van zijn rol als loopbaanbegeleider kunnen overwonnen worden door bijvoorbeeld een vervanger te voorzien voor de shift van de ploegleider.*

*Best practice 3. Om de cruciale rol van de lijnmanager als loopbaanbegeleider te duiden en te waarborgen, kan dit verankerd worden in de taakomschrijving van de lijnmanager en voorwerp worden van evaluatie.*

Tot slot komen we bij het bevoegdheidsterritorium van HR inzake loopbaanbegeleiding. De verantwoordelijkheid van HR terzake is tweeledig. Enerzijds is het de taak van HR ervoor te zorgen dat de nodige processen en tools voorhanden zijn en tijdig geüpdatet of herdacht worden. Anderzijds fungeert HR als dubbel aanspreekpunt, met name voor het lijnmanagement en voor de medewerker. Voor lijnmanagers fungeert HR als bron van bijstand in hun rol als loopbaanbegeleider. Medewerkers kunnen zich hetzij op aanraden van de chef, hetzij rechtstreeks tot HR wenden. Mogelijke aanleiding voor het eerste geval is een probleem dat het petje van de lijnmanager te boven gaat. Tweede geval doet zich bijvoorbeeld voor wanneer het vertrouwen tussen chef en medewerker geschonden is, of de relatie getuigt van onvoldoende openheid of transparantie.

Belangrijk bij de evaluatie van de rol van HR in het loopbaanbegeleidinggebeuren, is de organisatie van de HR-dienst op zich in rekening te brengen. Of loopbaanmanagement vervat zit in een generalistische HR-structuur, of een specialisme beslaat, heeft zijn implicaties op de concrete invulling ervan. Een generalistische rol houdt het risico in dat de energie gaat naar andere elementen met gebrek aan tijd voor het loopbaanaspect tot gevolg. De meer geïntegreerde aanpak en de grotere kennis van de situatie pleit dan weer wel in het voordeel van generalisme. Alle HR-processen zijn met elkaar verbonden waardoor het risico om niet gealigneerde dingen te doen wordt ingedijkt. Uit het casestudieonderzoek blijkt dat het merendeel van de organisaties opteert voor de generalistische aanpak en daarmee niet zozeer personen binnen HR als loopbaanbegeleider 'bestempelt'.

Ten tweede dienen we ook naar de opleiding van HR te kijken om de kwaliteit van de begeleiding te evalueren. In de ogen van HR zelf beschikken HR-mensen voor het uitoefenen van hun rol als loopbaanbegeleider vanuit de basisopleiding of vanuit ervaring over de nodige vaardigheden. Typisch gaat het hier over arbeidspsychologen of economen met optie personeelswerk die eventueel ook bijkomende opleiding kregen. Doch tegelijkertijd geven verschillende respondenten grif toe dat ze voor hun HR-rol in loopbaanbegeleiding tekorten ervaren in kennis en kunde om mensen optimaal te begeleiden en daarvoor bijkomende scholing wensen te volgen. Kortom, voordeel van HR in de rol van loopbaanbegeleider is hun ervaring en kennis van de organisatiecontext. De specialisatiegraad van externe loopbaanbegeleiders overtreft in sommige gevallen echter de interne expertise.

*Conclusie:* Binnen de bedrijfscontext speelt de lijnmanager de hoofdrol in loopbaanbegeleiding. Aangezien het stringente voorwaardenkader (opleiding, tijdsaspect, commitment van de lijnmanager) de werkbaarheidsgraad van het systeem dermate bepaalt, kan het proces noch de kwaliteit universeel gelijkgeschakeld worden met professionele externe loopbaanbegeleiding. Kunnen de initiële handicaps echter weggewerkt worden, komt de kwaliteit van loopbaanbegeleiding door de lijn dicht in de buurt van externe. Om de kwaliteit van interne en externe loopbaanbegeleiding te vergelijken, dienen we binnen de bedrijfscontext het gehele plaatje in rekening te brengen, met name alle verantwoordelijken, zowel de lijn, HR als het individu. Bovendien kent bedrijfsinterne begeleiding haar eigen specifieke en unieke voordelen, wat opnieuw pleit voor complementariteit.

### 3.3 Proces en participatie

Bij de bespreking van het loopbaanbegeleidingproces zoals dat binnen bedrijfscontext concreet vorm krijgt, trachten we voor de dimensies van OCM<sup>12</sup> waarop de clusteranalyse uit de telefonische screening is gebaseerd, te achterhalen op welke

---

<sup>12</sup> Loopbaanbegeleiding in enge zin, loopbaanadvies via netwerk in bedrijf, ontwikkelingskansen, potentieel assessment, job matching systemen.

manier de verschillende dimensies in het proces geïntegreerd zijn en waar de accenten komen te liggen.

### 3.3.1 Loopbaanadvies via het netwerk in het bedrijf

Uit de rapportering van de cases werd duidelijk op welke concrete manier de tien bevraagde organisaties gestalte geven aan loopbaanbegeleiding binnen hun specifieke bedrijfscontext. Hoewel blijkt dat de verschijningsvorm van loopbaanbegeleiding een grote diversiteit kent op de bedrijfsvloer, stellen we vast dat in wezen het essentiële uitgangspunt universeel is, met name een jaarlijks of tweejaarlijks gesprek tussen medewerker en directe chef. Dit formele gesprek neemt de centrale plaats in de architectuur van loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext in, wat echter in geen geval dient begrepen te worden als een reductie van het begeleidingsproces tot één formeel (twee)jaarlijks gespreksmoment. In een goede chef-werknemer verhouding is loopbaanbegeleiding een ongoing communicatie waarbij enerzijds de chef zijn voelsprietten uitzet om ook indirecte signalen van de medewerkers op te vangen, en de medewerker anderzijds op eigen initiatief naar de chef toestapt wanneer er een issue is. In tweede instantie kan de medewerker immer zijn toevlucht nemen tot HR, die dienst doet als 'tweede oor'. De medewerker kan op aanraden van de chef naar HR toestappen wanneer het probleem bijvoorbeeld het petje van de chef te boven gaat, of hiertoe zelf het initiatief nemen wanneer de relatie met de chef door onvoldoende vertrouwen, openheid of maturiteit gekenmerkt wordt.

### 3.3.2 Loopbaanbegeleiding als onderdeel van performance management

Wat de gespreksinhoud van de formele jaarlijkse gesprekken betreft, dienen zich twee richtingen aan die door organisaties kunnen worden afgewogen. Een eerste optie betreft het combineren van de evaluatie van het voorbije jaar, de objectieven voor het nieuwe jaar en de carrièreverwachtingen en ontwikkelingsnoden in één en hetzelfde gesprek, hetzij jaarlijks, hetzij twee keer per jaar. In dit laatste geval fungeert het ene gesprek als kernmoment en het andere als checkpoint of follow-up. Loopbaanbegeleiding verwordt alzo tot een onderdeel van de evaluatiecyclus en gaat op in het ruimere performance management proces. Het leeuwendeel van de organisaties in dit casestudieonderzoek gaat op deze manier tewerk.

Het loskoppelen van beide thematieken naar twee aparte gespreksmomenten vormt de andere keuzerichting. Thans wordt bijvoorbeeld in een objectieve gesprek aan het begin van het jaar achterom gekeken naar de prestaties van het voorbije jaar, zijnde het evaluatiegebeuren, om vervolgens in een functioneringsgesprek op het einde van het jaar vooruit te blikken naar toekomstige loopbaanontwikkelingen en ontwikkelingsnoden. Aldus betreft loopbaanbegeleiding in dit geval een meer op zich staand, autonoom proces los van evaluatie en objectieven.

In de praktijk blijken organisaties die voor een dergelijke loskoppeling opteren eerder de uitzondering dan de regel te zijn.

Voor beide opties werden voor- en tegenargumenten in de arena geworpen. De meeste stemmen gaan op voor de combinatie van verleden en toekomst in hetzelfde gesprek om praktische redenen. Gebrek aan tijd en de moeilijkheid om agenda's op elkaar af te stemmen maakt twee gespreksmomenten per jaar in vele gevallen niet haalbaar. Bovendien opteren de meeste organisaties voor de twee-in-één-versie omwille van de onlosmakelijke band tussen geleverde prestaties en toekomstige opportuniteiten. Wil men spreken over toekomstige opportuniteiten, moeten resultaten en competenties in rekening gebracht worden. Tot slot is men het roerend eens over het feit dat het ontdubbelen van verleden en toekomst kunstmatig is omwille van de contaminatie van gespreksinhoud. Wie het bureau van de chef binnengaat voor een loopbaangesprek, zal de geleverde prestaties niet aan de deur parkeren. Met andere woorden, het is kunstmatig de interferentie tussen toekomstige ontwikkeling en vorig of huidig functioneren te negeren.

In het pleidooi van het andere kamp staat het ideaal van een open gespreksklimaat centraal. Het koppelen van verleden aan toekomst hypothekeert immers de openheid waarmee loopbaanaspiraties geuit worden. De beperktheid van een combinatieaanpak zit in het risico dat de medewerker de realiteit geweld aandoet vanuit de wetenschap dat de evaluatie er van afhangt. Tweede hinderpaal waarmee een tweeluikgesprek in aanraking komt, is een ongelijk verdeelde aandacht over beide. Niet zelden blijft het luik op het evaluatieformulier inzake loopbaanaspiraties blanco. Werd het topic niet besproken of mag alles bij het huidige blijven? In dit opzicht ijvert men voor een apart loopbaangesprek zodat zowel chef als medewerker gedwongen worden over het loopbaanaspect na te denken en aandacht aan te besteden.

Kanttekening die we bij loopbaanbegeleiding als component van het performance managementsysteem dienen te plaatsen, is dat het combineren van verleden en toekomst geenszins een grondige afwijking van de externe begeleidingsaanpak betekent. Bovendien kunnen we niet ontkennen dat het binnen bedrijfscontext moeilijk is de interferentie tussen functioneren, ontwikkeling en toekomst te negeren. Ook in een extern begeleidingsproces komt het kunnen aan de hand van prestaties en competenties uitgebreid aan bod (cf. 'wat kan ik?'). Het grote verschil tussen intern en extern is echter dat de evaluatie van het kunnen in de externe context uiteraard veel vrijblijvender is.

### 3.3.3 Het persoonlijk ontwikkelingsplan: ontwikkelingskansen

Net zoals bij een extern begeleidingsproces worden de besproken topics uit het (evaluatie)gesprek gedocumenteerd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het alom positieve antwoord op het gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen in de telefonische screening insinueert een forse opgang van deze tool, ware het niet dat uit het casestudieonderzoek blijkt dat de maturiteit van het POP in de



praktijk gradaties kent. Dit vertaalt zich zowel naar de kwaliteit van het opgestelde POP als naar de nauwgezetheid waarmee het POP wordt opgevolgd.

Vooreerst blijkt het opstellen van een goed ontwikkelingsplan geen sinecure. Veel lijnmanagers kampen met een te enge visie op ontwikkeling. Dat er naast klassieke training ook alternatieve ontwikkelingsmogelijkheden bestaan, zoals jobverbreding of –verrijking, jobrotatie, deelname in projecten, enz., is nog onvoldoende in de hoofden doorgedrongen. Het POP beperkt zich in dit geval dan ook tot het neerschrijven van de opleidingsnood en een klassieke trainingsactie die daar tegenover gesteld wordt, wat we eerder kunnen bestempelen als een ‘beginnersversie’. De ‘gevorderden’ daarentegen incorporeren niet alleen de nodige opleiding en begeleiding van de persoon in de huidige functie, wat zich zowel naar attitude, sociale vaardigheden, leiderschap als naar puur technische zaken kan vertalen, maar ook concrete acties in het kader van de loopbaanevolucie ter voorbereiding van een volgende carrièrestap.

Probleemanalyse is de tweede achillespees van het POP. Zo is het scherp stellen van een precieze ontwikkelingsnood een gave waarover niet elke lijnmanager beschikt. Een algemene opleiding communicatievaardigheden staat niet garant voor betere presentatietechnieken. Als het probleem zich op één specifiek domein situeert, moet ook de concrete actie zich daarop toespitsen. Hoe preciezer de ontwikkelingsnood ontleed wordt, hoe beter de opleiding kan afgestemd worden en hoe hoger de kwaliteit van het ontwikkelingsplan.

*Best practice 4. Het is belangrijk de lijnmanager een opleiding te bieden in het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan waarbij speciale aandacht gaat naar bewustwording van en vertrouwd worden met alternatieve ontwikkelingsmogelijkheden en probleemanalyse.*

Een laatste terrein waarop kwaliteitsverschillen in POP's zich voordoen, gaat hand in hand met de hiërarchische niveaus. Voor arbeiders en bedienden bestaan initieel minder carrièremogelijkheden, waardoor hier ook in het POP minder aandacht naartoe gaat. Voorts betreffen opleidingen voor arbeiders eerder groepstrainingen die stricto sensu niet zozeer het voorwerp uitmaken van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Wat de praktijk verder aantoont is dat POP's voor arbeiders veelal louter technische opleidingen beslaan. Hier dienen we echter de nuance te maken dat dit onder meer te wijten is aan vakbondsinvloeden. Tegenover niet-kwantificeerbare, softe vaardigheden zoals leiderschap of team building staat men immers zeer weigerachtig, waardoor arbeiders hier noch op geëvalueerd kunnen worden, noch specifiek voor opgeleid worden.

Naast de kwaliteit van het POP bepalen ook de opvolgingsinspanningen de formalisatiegraad van een organisatie. Zo zien we in sommige organisaties een nauwgezette opvolging van wat in het POP gecontracteerd werd, terwijl men elders een jaar later tot het besef komt dat van de goede voornemens weinig in huis is gekomen. Opnieuw kunnen we hier op basis van de cases een aantal tips aan-

reiken om te voorkomen dat het ganse opvolgingsproces meer en meer verwatert naarmate men zich in de tijd verder verwijderd van het gespreksmoment. Denken we maar aan de follow-up momenten of checkpoints die sommige organisaties inbouwen, of een kwantitatieve opvolging in termen van een 80%-regel voor effectieve realisatie van de besproken ontwikkelingsinitiatieven. Het is aan de hand van een degelijke opvolging en uitvoering van het POP dat bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding zich van externe begeleiding kan onderscheiden gezien het vrijblijvend karakter en het eenmalig tijdstip de zwakke plekken zijn van een extern traject.

*Best practice 5. Om te vermijden dat de uitwerking van het persoonlijk ontwikkelingsplan verloren gaat, kan een organisatie het vrijblijvend karakter indijken door de opvolging in een formele vorm te gieten, bijvoorbeeld door een formeel follow-up moment in te bouwen of kwantitatieve regels te hanteren voor effectieve realisatie.*

Laatste bemerking inzake het POP betreft de cruciale informeringstaak die HR dient op te nemen. Immers, daar waar lijnmanagers en medewerkers overtuigd zijn van het belang van het POP en een goed zicht hebben op wat het is en waar het voor dient, verloopt de toegevoegde waarde in exponentiële lijn. Zijn de betrokken partijen echter onvoldoende ingelicht en opgeleid voor het voeren van een dergelijk gesprek, blijft de output van het POP ondermaats. Vandaar de cruciale rol van HR om lijn en medewerkers door middel van workshops, infosessies en opleidingen tot in de puntjes duidelijk te stellen wat het POP is, wat het belang ervan is, hoe je eraan begint, hoe het gesprek gevoerd wordt en hoe men zich kan ontwikkelen.

*Best practice 6. Voor HR is de cruciale taak van integrale informatieverstrekking inzake het persoonlijk ontwikkelingsplan aan medewerker en lijn weggelegd. Hoe groter de kennis van medewerker en lijn betreffende alle aspecten van het POP, hoe beter de kwaliteit en uitwerking ervan.*

### 3.3.4 De voorbereiding

Geen enkele organisatie in het casestudieonderzoek laat naar eigen zeggen de medewerker toe compleet onvoorbereid naar het gesprek te komen. Toch staan opnieuw niet alle organisaties even ver in de concrete ondersteuning die hierbij aan de medewerker gegeven wordt. De verschillen reflecteren zich in de diepgang van de voorbereiding aan de hand van de gehandhaafde tools. Zo leert de praktijk dat het spectrum van 'voorbereiding' loopt van vooraf eens naar de in te vullen evaluatiedocumenten kijken, tot concrete tools die de medewerker op weg helpen in het nadenken over de eigen loopbaan.

Sommige organisaties gaan niet verder dan de medewerker naar aanleiding van het gesprek te vragen over de in te vullen rubrieken van het (evaluatie)formulier

eens na te denken, wat meteen de meest vrijblijvende vorm van voorbereiding is. Bovendien verschilt de voorbereiding van de medewerker in dit geval niet van deze van de chef (men wordt gevraagd over dezelfde items na te denken), waardoor we kunnen besluiten dat de individuele begeleiding van de medewerker bij de zelfreflectie hier minimaal is. Een volgende stap is de voorafgaandelijke zelfevaluatie iets sterker te formaliseren door op het evaluatieformulier zowel voor medewerker als voor chef invulruimte te voorzien, waarbij voor de medewerker een aantal vragen ten geleide vermeld worden. De medewerker wordt in dit geval ook expliciet gevraagd vooraf zijn luik in te vullen en aan de chef door te geven. Zo wordt vermeden dat bepaalde realisaties over het hoofd worden gezien. Wanneer prestatiebeoordeling en loopbaanaspiraties echter deel uitmaken van hetzelfde gesprek, loopt men het risico dat de medewerker enkel het evaluatiegedeelte voorbereidt. De praktijk toont immers aan dat mensen die willen veranderen, automatisch het loopbaanaspect op tafel zullen gooien. De overigen daarentegen ondervinden mogelijks moeilijkheden om uit te maken in welke richting men wil evolueren en verwelkomen bijkomende ondersteuning in dit denkproces dan ook van harte. Bepaalde organisaties stellen in dit opzicht vragenlijsten ter beschikking, bijvoorbeeld op het intranet, die de medewerker meenemen doorheen en begeleiden in het denkproces. Ultimum aan ondersteuning wordt bereikt door organisaties die een waaier aan tools aanreiken waarvan de medewerker gebruik kan maken tijdens de voorbereidende individuele zelfreflectie. Met workshops, werkboeken, oefeningen, enz. komen deze organisaties het dichtste in de buurt van het instrumentarium waarmee externe adviesbureaus geëquipeerd zijn in het licht van de zelfreflectie.

*Best practice 7. Loopbaanbegeleiding in de volwaardige zin van het woord betekent dat de organisatie de medewerker ondersteunt en begeleidt bij de zelfreflectie en het denkproces rond het richting geven aan de loopbaan, bijvoorbeeld door middel van allerhande tools als vragenlijsten, werkboeken, oefeningen of gesprekken met de manager of HR. Belangrijk is dat organisaties inzien dat dergelijke voorbereidende begeleiding inhoudelijk afwijkt van het formele evaluatiegesprek op zich waar het de resultaten van dit denkproces zijn die aan bod komen en de acties die daaraan kunnen gekoppeld worden.*

### 3.3.5 Job matching systemen en potentieel assessment

Het instrumentarium van een organisatie aan tools in het kader van loopbaanbegeleiding is rijker dan louter gesprekken met de directe leidinggevende of HR. De toolkit wordt verder gespijsd met een resem aan praktijken in het kader van OCM die tot doel hebben de korte en lange termijn behoeften van de organisatie aan competenties en personeel te verzoenen met de loopbaanaspiraties van de medewerkers geuit in de gesprekken.

Een eerste cluster van praktijken betreft de dimensie 'job matching' van OCM. Vooreerst voeren de meeste organisaties een actieve politiek op het vlak van in-

terne mobiliteit. Bekendmaking van vacatures op het intranet beoogt een soepele werking van de interne arbeidsmarkt en faciliteert individueel initiatief. Opvallend is dat medewerkers in termen van mobiliteit enkel verticaal tenderen te kijken. Vanuit organisatieperspectief wordt echter aan loopbaanbegeleiding een ruimere interpretatie gegeven door tevens praktijken als jobverrijking, jobverbreding of coaching te promoten in functie van horizontale ontwikkeling.

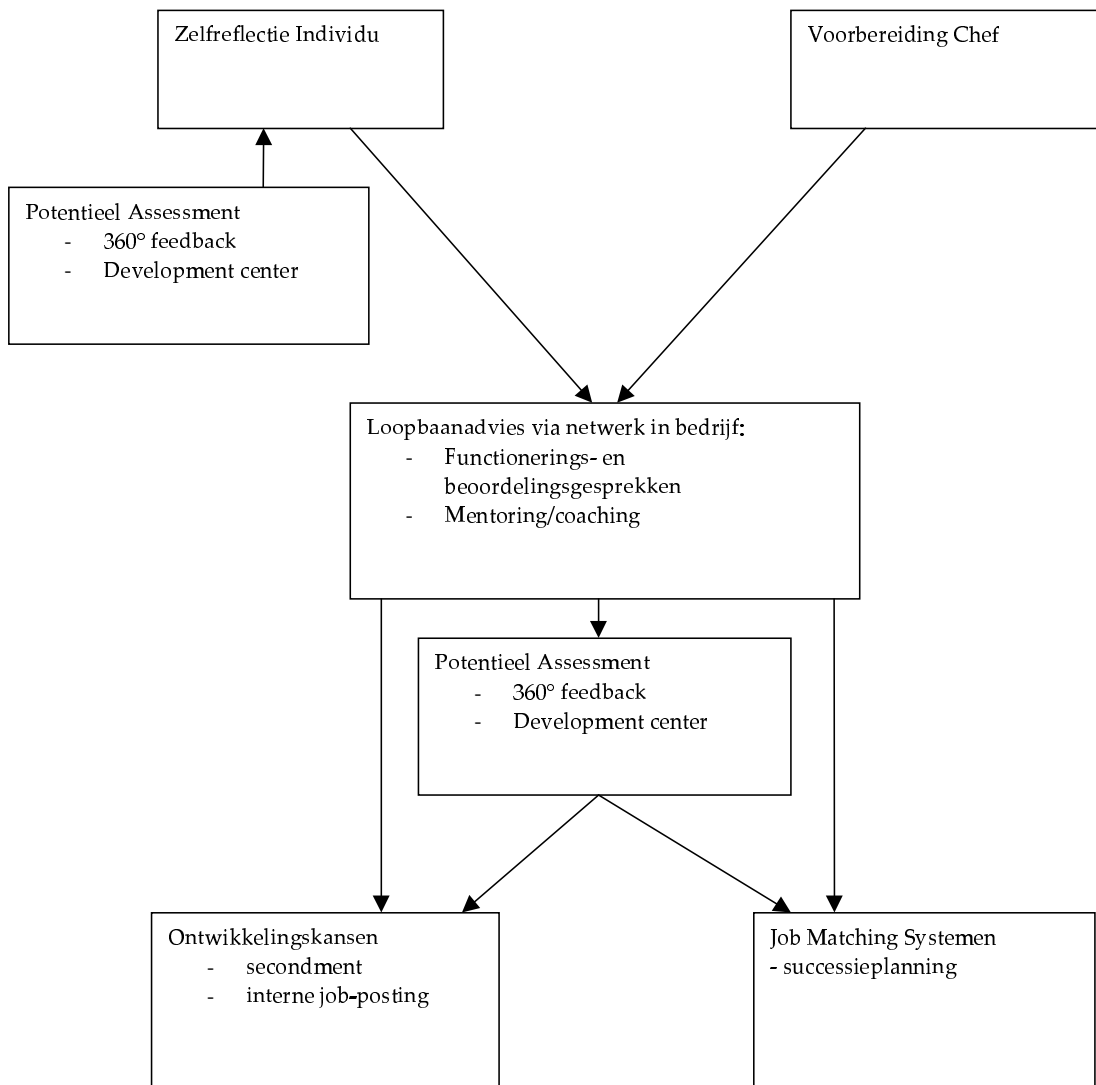
*Best practice 8. Om medewerkers mee op de kar van horizontale ontwikkeling te krijgen, kan een organisatie verder gaan dan loutere voorziening in praktijken zoals jobverbreding, jobverrijking, deelname in projecten, enz., en tevens actief communiceren over de verschillende opties, horizontale groei promoten en de praktijken actief toepassen in het loopbaanbegeleidingproces.*

Voorts leveren opvolgingsplannen inzicht in wie welke stap kan zetten en wanneer. In het kader van successie zagen we voorbeelden van road maps en organogrammen die organisatie- en individuele belangen trachten te verzoenen door noodzakelijke opvolgers voor bepaalde posities te linken aan de aspiraties van de individuen. Het open of gesloten karakter van het loopbaanbeleid bepaalt wat wel en wat niet naar de medewerkers toe wordt gecommuniceerd. Het onderzoek levert voorbeelden van beide op. In het eerste geval worden lange termijn perspectieven open aan de medewerkers gecommuniceerd, met als implicatie dat vacatures niet bekend gemaakt worden wanneer posities zijn voorbestemd. In een gesloten beleid blijven medewerkers in het ongewisse over potentiële lange termijn opportuniteiten en staan alle vacatures open voor iedereen. Side-effect dat hier kan uit ressorteren is de perceptie van favoritisme: hoewel de vacature openbaar wordt gemaakt, komt de positie toe aan een door de organisatie naar voor geschoven kandidaat. Gezien dit fenomeen voor organisaties een potentiële blinde vlek signifieert, is verscherpte aandacht hiervoor geen overbodige luxe.

Een tweede soort praktijken in het kader van OCM brachten we onder bij de dimensie potentieel assessment, waartoe praktijken als assessment en development centers, 360°-feedback, zelfevaluatiertools, enz. behoren. Het casestudieonderzoek leert dat deze praktijken op verschillende tijdstippen in het loopbaanbegeleidingproces worden ingelast. Eerste moment waarbij op bijvoorbeeld een assessment center een beroep wordt gedaan is klassiekgewijs bij de aanwerving. Sommige organisaties hanteren het actieplan waarin de resultaten van het assessment bij de aanwerving zijn samengevat als leidraad bij de verdere loopbaanbegeleiding. Tweede tijdstip betreft de individuele voorbereiding van het formele gesprek, waarbij tools als 360°-feedback, extern advies, workshops, assessment of werkboeken met vragenlijsten of oefeningen tot doel hebben het individu inzicht te geven in de eigen sterkten en zwakten. Derde mogelijkheid is dat het formele gesprek wordt aangevuld met een assessment of 360°-feedback om de competenties nog nauwkeuriger te meten in functie van een volgende stap of een nog scherper beeld te krijgen van de precieze ontwikkelingsnoden.

Laatste kanttekening met betrekking tot het integrale loopbaanbegeleidinginstrumentarium plaatsen we bij de twee verschillende clusters (potentieel assessment en geïntegreerd loopbaanbeleid) waaruit de cases geselecteerd werden. In het algemeen zien we op basis van de resultaten van de telefonische screening dat het portfolio aan loopbaanmanagementpraktijken minder rijkelijk gevuld is bij cluster 3-organisaties dan bij de organisaties uit cluster 4; meerdere van de gevraagde praktijken worden niet aangeboden. Echter, inzake de kern van het loopbaanbegeleidingproces, zijnde gesprekken tussen medewerker en directe chef om te komen tot een ontwikkelingsplan (cf. infra), is weinig of geen verschil te bemerken. Waar cluster 3-organisaties wel afwijken is in het geringer aanbod van aanvullende of ondersteunende praktijken uit de dimensies (alternatieve) ontwikkelingskansen en job matching, met concrete praktijken als workshops, werkboeken, software, speciale of tijdelijke jobs, speciale taken of projecten, uitgetekende loopbaanpaden, een loopbaanadviescentrum, loopbaangesprekken met gespecialiseerde loopbaanadviseurs, externe loopbaanbegeleiding, enz. Wanneer in cluster 3-organisaties toch andere dan de standaard praktijken - zijnde gesprekken en training - aangeboden worden, blijft dit veelal beperkt tot de hogere regionen van de organisatie.

Wanneer we het ganse loopbaanbegeleidingproces zoals dat binnen bedrijfscontext in algemene lijnen gestalte krijgt, in een flow chart gieten, komen we tot onderstaand schema:



**Figuur 2.** Loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext

Dit concrete gestalte van loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext dat resulteert uit het casestudieonderzoek, bevestigt en verklaart de bevindingen van de telefonische screening inzake de spreiding van OCM-praktijken in grote organisaties binnen de vier beschouwde sectoren (cf. tabel 29). Uit de telefonische screening leerden we immers dat interne advisering over loopbanen en ontwikkeling van medewerkers de activiteiten zijn die het meest voorkomen en dat de minst voorkomende activiteiten grotendeels te maken hebben met loopbaanbegeleiding in enge zin.

*Conclusie:* Op de term 'loopbaanbegeleiding' na, hebben interne en externe loopbaanbegeleiding qua proces weinig met elkaar gemeen. De invulling van loopbaanbegeleiding zoals deze gehanteerd wordt in de context van extern advies - zijnde een individueel en integraal begeleidingstraject geleid door een gespecialiseerde adviseur - blijkt geenszins toepasbaar binnen de bedrijfscontext. Onder

loopbaanbegeleiding verstaan HR-verantwoordelijken niet een autonoom loopbaanbegeleidingstraject maar een breed spectrum aan praktijken die hetzelfde doel bereiken. Zo classificeren HR-verantwoordelijken bijvoorbeeld ook introductie van nieuwe medewerkers onder de noemer loopbaanbegeleiding. Noch vormt de dimensie van OCM 'loopbaanbegeleiding in de enge zin' met praktijken als workshops over loopbaanplanning, een loopbaanadviescentrum, gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde interne of externe loopbaanadviseurs, enz. het zwaartepunt van de aanpak. De essentie van loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext ligt met de gesprekken over de loopbaan met de directe chef of HR-medewerkers bij de dimensie 'loopbaanadvies via een netwerk in het bedrijf'. Bovendien is loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext binnen het merendeel van de bevraagde organisaties geen autonoom proces, maar zit het vervat in het ganse performance management gebeuren. Enkel Farmacie 1 is in dit opzicht koploper en pionier, met zijn op zich staande talent management cyclus voor de kaderleden, maar in de overige cases moet dit terrein nog volledig ontgonnen worden. Kortom, omdat interne en externe loopbaanbegeleiding dermate verschillende processen implementeren om hetzelfde doel te bereiken, is het onmogelijk om voor de vuist weg uitspraak te doen over complementariteit.

### 3.3.6 Participatie

Om te achterhalen hoe de participatie in interne loopbaanbegeleidingstrajecten wordt bepaald, bekijken we achtereenvolgens de deelname (vrijwillig of verplicht), het initiatiefrecht en de toegankelijkheid voor de verschillende hiërarchische niveaus.

Analyse van de processen van interne loopbaanbegeleiding bracht aan het licht dat formele gesprekken tussen directe chef en medewerker over de loopbaan, al dan niet gekoppeld aan evaluatie, de kern vormen van het begeleidingsgebeuren (cf. supra). In deze formele, gestandaardiseerde methodiek geïnitieerd door de organisatie is deelname vanzelfsprekend verplicht. Het initiatiefrecht van de medewerker komt ter sprake buiten dit formele kader. Hier dienen we een onderscheid te maken tussen enerzijds loopbaangesprekken en anderzijds bijkomende tools zoals assessment of externe begeleiding. Inzake de gesprekken beschikt de medewerker immer over de mogelijkheid om zich op eigen initiatief tot de chef of tot HR te wenden. Sterker nog, in het licht van ICM verwacht de organisatie dat de medewerker zelf het heft in handen neemt waardoor we eerder van initiatiefplicht kunnen spreken. Sommige organisaties gaan hierin zo ver dat wie zich bijvoorbeeld niet laat horen, niet betrokken is in loopbaanbegeleiding. Wat betreft deelname aan assessment centers, externe begeleiding, enz. heeft de organisatie het laatste woord. Het individu kan de vraag stellen maar de organisatie als kosten-drager beslist. In de praktijk blijkt echter dat weinig individuen vragende partij zijn voor assessment onder meer uit schrik voor confronterende resultaten.

In termen van toegankelijkheid geldt in alle cases dat alle hiërarchische niveaus gelijke toegang hebben tot de kern van interne loopbaanbegeleiding zijnde formele en informele gesprekken met de directe chef of HR. Nemen we echter de activiteiten in de periferie van loopbaanbegeleiding onder de loep, getuigt de praktijk van een minder evenredige verdeling. Het hiërarchisch niveau beslaat een eerste potentieel discriminatiemechanisme. Enerzijds blijft de toegang tot tools als coaching of externe begeleiding in meerdere cases beperkt tot de leidinggevende niveaus en dit voornamelijk vanuit motieven ter verbetering van het functioneren in de job dan wel het oplossen van uitzichtloze situaties. Tegenhangers van dergelijke filosofie hanteren in lijn met de organisatiecultuur of –filosofie het principe van evenredige participatie als toetssteen: ongeacht het hiërarchisch niveau, elke medewerker kan aanspraak maken op om het even welke begeleidingspraktijk en dit evenzeer om positieve prestaties te bevestigen als negatieve situaties uit de impasse te halen. Anderzijds constateren we dat de implementatie van integraal nieuwe processen in het kader van loopbaanbegeleiding op kaderniveau begint en verder topdown wordt uitgerold. In de huidige stand van zaken zijn de wil en de intentie beslist aanwezig om de processen tevens uit te rollen naar bedienden- en arbeidersniveaus maar dit staat in de meeste gevallen nog in de steigers.

Ten tweede genieten de zogenaamde ‘high potentials’ in de meeste organisaties een voorkeursbehandeling qua loopbaanbegeleiding, opnieuw met uitzondering van enkelen die iedereen gelijk voor de wet stellen. Hoewel HIPO’s niet op hun lauweren kunnen rusten en hun talenten jaar na jaar opnieuw moeten bewijzen, genieten zij toch een luxepositie in vergelijking met de grote groep medewerkers in termen van loopbaanontwikkeling zowel naar aangereikte tools als naar proactieve ondersteuning wegens de organisatie.

Ten slotte constateren we op basis van een aantal cases dat de implementatie van loopbaanbegeleidinginitiatieven binnen de organisatiemuren aan verschillende snelheden gebeurt. Een nieuwe methode voor evaluatiegesprekken is bijvoorbeeld niet in alle afdelingen reeds even goed ingeburgerd omdat men voordien eigen evaluatiesystemen hanteerde, of het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt eerst in de productie ingevoerd om nadien andere terreinen af te toetsen, met onevenredige participatie aan systemen tot gevolg.

*Conclusie:* Er bestaat geen twijfel over de opgang van loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext. In de meeste organisaties stijgt de aandacht voor dit fenomeen, zij het aan verschillende snelheden, wat aanleiding geeft tot ongelijkheden in participatie. Daar waar sommige organisaties zich nog in de bewustwordingsfase bevinden, waarbij klassieke tools als assessment of externe begeleiding voorbehouden zijn voor kaders, borrelen bij anderen initiatieven op om bestaande (evaluatie)systemen te herzien. De meest gevorderden onder hen implementeerden voor de kaderniveaus reeds nieuwe tools die een grotere autonomie toekennen aan het loopbaanbegeleidingaspect en plaatsen het verder uitrollen naar bedienden en arbeiders toe bovenaan de agenda.



### 3.4 Interne en/of externe resources?

Basisregel die organisaties hanteren bij de allocatie van middelen voor loopbaanbegeleiding is eerst te putten uit bedrijfsinterne bronnen. De voorkeur voor interne boven externe bronnen wordt vooreerst gestaafd met het argument dat er intern voldoende expertise en processen voor handen zijn om een passend antwoord te formuleren op de doorsnee loopbaanvragen. Dat men niet voor alle loopbaanvragen extern advies kan inhuren, geldt hier als plausibele uitleg. Loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext biedt overigens tal van voordelen in vergelijking met uitbesteding. Interne loopbaanbegeleiding brengt de organisatiecontext in rekening waardoor de aspiraties van het individu onmiddellijk kunnen gekoppeld worden aan de werkelijke mogelijkheden binnen de organisatie. Evenzo mondt het ontwikkelingsplan uit in concrete acties met directe implementatie en resultaten op de werkvloer, terwijl het actieplan dat tot stand komt in een extern begeleidingstraject door het ontbreken van een specifieke context vrijblijvender advies is. Laatste element dat pleit in het voordeel van interne loopbaanbegeleiding betreft de vertrouwensbasis tussen directe chef en medewerker, die cruciaal is voor een goed functioneren. Betrokkenheid van beide partijen in het loopbaangebeuren biedt de beste garantie op toekomstige successen.

Op externe vormen van begeleiding wordt slechts occasioneel een beroep gedaan. Doet het zich voor, dan gaat het om heel specifieke, individueel gebonden gevallen. De meest voorkomende voorbeelden van extern geleverde diensten zijn het uitvoeren van assessments en externe begeleiding in termen van coaching. De eerste activiteit wordt uitbesteed om redenen van neutraliteit en gebrek aan interne expertise terzake. Neutraliteit is ook bij coaching aan de orde, bijvoorbeeld in de specifieke omstandigheden van reconversie, begeleiding van hogere kaderleden of versnelde ontwikkelingstrajecten voor high potentials. We kunnen coaching echter niet zomaar gelijkschakelen met loopbaanbegeleiding. Coaching vertrekt immers vanuit een veel bredere insteek waarin het accent ligt op betere performantie in de job. Mogelijks heeft dit consequenties voor de loopbaan maar begeleiding bij maken van keuzes in de loopbaan vormt niet het initiële uitgangspunt van coaching. Of nog, externe loopbaanbegeleiding beoogt het succesvol zijn van het individu ongeacht de omgeving of context. Interne loopbaanbegeleiding is doorgaans enkel gericht op het succesvol zijn van medewerkers binnen de eigen organisatie.

Met betrekking tot het recht op loopbaanbegeleiding aangeboden door de erkende loopbaanadviescentra leert het casestudieonderzoek dat deze praktijk nog volslagen onbekend is in bedrijfsferen. Slechts in één van de tien deelnemende organisaties was HR hier zeer ad hoc mee in aanraking gekomen. Als belangrijkste substituut binnen bedrijfscontext voor de diensten die de adviescentra leveren beschouwt HR zichzelf. Mensen die geen uitweg meer zien, die vastzitten in de loopbaan, die eens iets anders willen doen, die de zaken eens op een rijtje willen zetten, enz. kunnen bij HR terecht voor een gesprek, voor een assessment of voor een zelfevaluatie. Een tweede optie is de mentor, zijnde een senior profiel die de

persoon is voorgegaan qua carrièrestappen en fungeert als informeel aanspreek- en informatiepunt voor dergelijke problematieken. Uit het casestudieonderzoek blijkt dat slechts enkele bedrijven met een mentorsysteem werken. Eén van de redenen die werd opgegeven om niet met mentoring te werken, is een gesloten loopbaanbeleid, waarbij onwetendheid over toekomstmogelijkheden de mentor verhindert aan de medewerker informatie te verstrekken inzake de loopbaan. Het komt erop neer dat naast HR binnen de organisatie weinig alternatieven bestaan voor extern advies die getuigen van specialisatie in het geven van loopbaanadvies. Het feit dat HR in het kader van loopbaanbegeleiding naast de eigen expertise - waar men toegeeft dat deze soms tekort schiet - of assessment centers - waar medewerkers weigerachtig tegenover staan - over weinig alternatieven beschikt, tezamen met het hoge prijskaartje dat aan professioneel extern advies hangt, wakker de interesse in alternatieve begeleidingsmethodes aan. Insgelijks de interesse in loopbaanbegeleiding bij de erkende adviescentra. De afweging voor het aanboren van interne of externe resources heeft aldus in de eerste plaats te maken met de investeringen die de organisatie bereid is te doen in interne processen, temeer omdat de kwaliteit van de begeleiding hiermee samenhangt.

Wetend dat organisaties praktijken in het kader van loopbaanmanagement in verschillende hoeveelheden en kwaliteiten produceren, acht HR het in het algemeen belangrijk dat de mogelijkheid tot extern advies bestaat voor hen die minder ver gevorderd zijn. Ten tweede is de slaagkans van interne loopbaanbegeleiding afhankelijk van de transparantie en openheid binnen de organisatie. Getuigt de organisatie van onvoldoende maturiteit om open over de loopbaan te praten, is opnieuw de externe piste een dankbaar alternatief. Openheid is echter niet zaligmakend. Zo getuigt Farmacie 1 van een dermate open karakter dat medewerkers in alle vrijheid extern advies kunnen inwinnen, maar de praktijk toont aan dat zij zelden op dit aanbod ingaan omdat externe begeleiding in de perceptie wordt gekoppeld aan falen of blijf van afgenomen motivatie. Dit duidt op een belangrijke in acht te nemen drempel bij het overtuigen van individuen voor het instappen in een begeleidingstraject. Tot slot wordt de formule van adviescentra met het zich rechtstreeks richten tot het individu sterk geapprecieerd door de HR-bevraagden omdat ze de kostenefficiëntie van de organisatie omzeilt. Assessment centers en coaching aangeleverd door externe leveranciers kosten immers handenvol geld, waardoor de toegang tot dergelijke tools vaak beperkt blijft tot de beste performers. HR geeft grif toe niet altijd de kwaliteit van professionele externe begeleiding intern te evenaren, maar de gigantische kost die consultants bijvoorbeeld voor coaching vragen, weerhoudt hen ervan de gespecialiseerde begeleiding frequenter of op grotere schaal toe te passen.

*Best practice 9. Bij de keuze betreffende het aanwenden van interne of externe middelen voor het realiseren van loopbaanbegeleiding, spelen twee factoren een dominante rol, die tevens de kwaliteit van de begeleiding waarborgen, met name de bereidheid en de kunde van de organisatie om de nodige investeringen in loopbaanbegeleiding te doen en openheid en transparantie in het klimaat van de gesprekken tussen medewerker en directe chef.*

*Conclusie:* De nood aan en het nut van externe loopbaanbegeleiding wordt grotendeels bepaald door de interne capaciteit van de organisatie. Kenschetsend voor loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext is immers de verschillende snelheden waaraan organisaties praktijken in het kader van loopbaanbegeleiding opzetten. Interne en externe loopbaanbegeleiding zijn communicerende vaten daar waar de organisatie voldoende middelen investeert in de uitbouw en de kwaliteit van de begeleiding van de medewerkers. Maar aangezien niet alle organisaties over de nodige middelen en expertise beschikken, is externe loopbaanbegeleiding een belangrijke aanvulling. Bovendien zijn de voorbeelden legio waar externe begeleiding haar toegevoegde waarde bewijst (cf. supra), waardoor HR in het algemeen pleit voor een gezamenlijk concept.

### 3.5 Proces- en effectevaluatie

Kijken we over alle cases heen, dan onderscheiden we twee analyse-eenheden in het kader van evaluatie: de medewerker en de lijnmanager.

De meeste organisaties schuiven hun tevredenheidsenquête bij (alle) medewerkers naar voor als antwoord op de vraag of de gehanteerde systemen geëvalueerd worden. Onder de waaier aan organisatiegebonden thema's waarnaar in dergelijke enquête gepeild wordt, vallen tevens HR-gerelateerde aspecten of arbeidsomstandigheden. Loopbaanbegeleiding wordt hierbij geklasseerd onder het vragenluik inzake de evaluatiegesprekken. Dat loopbaanbegeleiding in de meeste organisaties vervat zit in het bredere performance management, is hieraan niet vreemd. Parameters die bij de evaluatie gehanteerd worden, reiken van algemene indicatoren zoals de dekkingsgraad in termen van hoe vaak de rubriek loopbaanverwachtingen wordt ingevuld of zijn de carrièreaspiraties opgenomen in het gesprek, tot een detailanalyse van de verschillende componenten in het proces met kwaliteitsindicatoren als verloop van de evaluatiegesprekken, openheid en vaardigheden van het lijnmanagement om de gesprekken te voeren, duidelijkheid en accuraatheid van de doelstellingen, opmaak en kwaliteit van het POP, kwaliteit van de feedback en de actieplannen, tevredenheid inzake doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden, enz. Kortom, binnen de gebruikersgroep van de medewerkerenquête detecteren we twee sporen. Waar sommige organisaties eerder aan de oppervlakte blijven bij het evalueren, hanteren anderen uitvoerig specifieke parameters ter verbetering van het systeem op zich en het gebruik ervan.

Voorts gaat HR voor input bij de lijn te rade om de kwaliteit van het ganse proces te bewaken. Van de lijn ontvangt HR bijvoorbeeld signalen over het verloop van de gesprekken of hoeveel POP's daadwerkelijk zijn ingevoerd.

Wanneer organisaties loskomen van het evaluatiegebeuren en loopbaanbegeleiding eerder uitbouwen als een autonoom proces, reflecteert zich dit in de manier van evalueren. Evenzo kent de procesevaluatie dan een autonoom karakter en beslaat een permanent gebeuren met continue kleine aanpassingen, werk- of projectgroepen voor de fundamentele wijzigingen en nauwlettende opvolging van praktijken als workshops in termen van tevredenheid, leereffect en toepassing in de praktijk. Het is echter de minderheid van de organisaties die van deze laatste aanpak getuigt.

*Best practice 10. Evaluatie komt de kwaliteit van loopbaanbegeleiding pas optimaal ten goede indien de processen in het kader van loopbaanbegeleiding op een voldoende autonome en diepgaande manier geëvalueerd worden, zowel naar proces als naar effect, en dit niet alleen door te luisteren naar de stem van de medewerker maar tevens de processen op zich te evalueren.*

*Conclusie:* 'Proces'-evaluatie van interne loopbaanbegeleiding heeft heden weinig voeten in de aarde. Aangezien loopbaanbegeleiding in de meeste organisaties vervat zit in een breder performance managementsysteem, staat ook de evaluatie van het proces niet op zich maar valt het onder een algemene tevredenheidsenquête. Op 'effect'-evaluatie of het kwantitatief en kwalitatief verifiëren van de bereikte resultaten scoren organisaties in het algemeen beter. Zo toont het casestudieonderzoek aan dat opvolging van ontwikkelingsplannen of items die het effect van de begeleiding meten, vaker voorkomen dan een grondige evaluatie van het proces op zich.

Ter afronding van de integratie en analyse van de casestudie resultaten betreffende de concrete vorm die loopbaanbegeleiding aanneemt binnen bedrijfscontext, resumeren we nogmaals de tien best practices die doorheen de analyse aan het licht kwamen.

*Best Practice 1. Wil een organisatie haar medewerkers effectief laten handelen volgens het principe 'het individu aan het stuurwiel van de eigen loopbaan', kan het vrijblijvend karakter van de boodschap omgeturnd worden naar een concreet engagement vanwege het individu, bijvoorbeeld door elke nieuwe medewerker naast het legaal contract tevens een 'deal' te laten ondertekenen waar loopbaanverantwoordelijkheden van het individu uitvoerig toegelicht en geconcretiseerd worden.*

*Best practice 2. Praktische belemmeringen voor de lijnmanager bij het uitoefenen van zijn rol als loopbaanbegeleider kunnen overwonnen worden door bijvoorbeeld een vervanger te voorzien voor de shift van de ploegleider bij een loopbaangesprek.*

Best practice 3. *Om de cruciale rol van de lijnmanager als loopbaanbegeleider te duiden en te waarborgen, kan dit verankerd worden in de taakomschrijving van de lijnmanager en voorwerp worden van evaluatie.*

Best practice 4. *Het is belangrijk de lijnmanager een opleiding te bieden in het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan waarbij speciale aandacht gaat naar bewustwording van en vertrouwd worden met alternatieve ontwikkelingsmogelijkheden en probleemanalyse.*

Best practice 5. *Om te vermijden dat de uitwerking van het persoonlijk ontwikkelingsplan verloren gaat, kan een organisatie het vrijblijvend karakter indijken door de opvolging in een formele vorm te gieten, bijvoorbeeld door een formeel follow-up moment in te bouwen of kwantitatieve regels te hanteren voor effectieve realisatie zoals een 80%-regel.*

Best practice 6. *Voor HR is de cruciale taak van integrale informatieverstrekking inzake het persoonlijk ontwikkelingsplan aan medewerker en lijn weggelegd. Hoe groter de kennis van medewerker en lijn betreffende alle aspecten van het POP, hoe beter de kwaliteit en uitwerking ervan.*

Best practice 7. *Loopbaanbegeleiding in de volwaardige zin van het woord betekent dat de organisatie de medewerker ondersteunt en begeleidt bij de zelfreflectie en het denkproces rond het richting geven aan de loopbaan, bijvoorbeeld door middel van allerhande tools als vragenlijsten, werkboeken, oefeningen of gesprekken met de manager of HR. Belangrijk is dat organisaties inzien dat dergelijke voorbereidende begeleiding inhoudelijk afwijkt van het formele evaluatiegesprek op zich, waar het de resultaten van dit denkproces zijn die aan bod komen en de acties die daaraan kunnen gekoppeld worden.*

Best practice 8. *Om medewerkers mee op de kar van horizontale ontwikkeling te krijgen, kan een organisatie verder gaan dan loutere voorziening in praktijken zoals jobverbreiding, jobverrijking, deelname in projecten, enz., en tevens actief communiceren over de verschillende opties, horizontale groei promoten en de praktijken actief toepassen in het loopbaanbegeleidingproces.*

Best practice 9. *Bij de keuze betreffende het aanwenden van interne of externe middelen voor het realiseren van loopbaanbegeleiding, spelen twee factoren een dominante rol, die tevens de kwaliteit van de begeleiding waarborgen, met name de bereidheid en de kunde van de organisatie om de nodige investeringen in loopbaanbegeleiding te doen en openheid en transparantie in het klimaat van de gesprekken tussen medewerker en directe chef.*

Best practice 10. *Evaluatie komt de kwaliteit van loopbaanbegeleiding pas optimaal ten goede indien de processen in het kader van loopbaanbegeleiding op een voldoende autonome en diepgaande manier geëvalueerd worden, zowel naar proces als effect, en dit niet alleen door te luisteren naar de stem van de medewerker maar tevens de processen op zich grondig te evalueren vanuit HR-perspectief.*

#### 4. Kansengroepenbeleid op organisatieniveau

Bij het aankaarten van kansengroepenbeleid op organisatieniveau namen we de klassieke thema's onder de loep met name diversiteit (voornamelijk vrouwen en allochtonen), ouderen en lagergeschoolden.

De meeste organisaties schenken weinig aandacht aan of leggen geen actief engagement aan de dag inzake het *diversiteit*vraagstuk. Opvallende vaststelling is dat één van de twee organisaties uit het casestudieonderzoek die in het verleden heeft ingetekend voor een diversiteitplan, zichzelf vandaag indeelt bij de 'passieve' categorie. Rond diversiteit wordt relatief weinig - of toch niet op een gestructureerde manier - gewerkt. Bij tijd en stond wordt er op niveau van selectie gecheckt of er wel voldoende vrouwelijke kandidaten geteld worden of wordt ad hoc bij twee gelijkwaardige kandidaten voor een vrouw geopteerd, maar van een georganiseerde aanpak is geen sprake. Opmerking die met betrekking tot een diversiteitplan gemaakt werd, is dat de complexe administratieve procedure als rem fungeert om dergelijk project op te zetten. In twee van de tien cases (één met en één zonder diversiteitsplan) onderneemt men wel concrete acties ter realisatie van een divers personeelsbestand. Gezien bij aanvang een totaaloplossing irrealistisch is, wordt kleinschalig gestart door de juiste dynamiek op gang te brengen op een aantal specifieke domeinen zoals instroom en doorstroom. Aangehaalde voorbeelden van acties naar instroom toe zijn trainingen om bias in selectie te voorkomen of de nadruk leggen op het aantrekken van vrouwen. Verder wordt bijvoorbeeld hard gewerkt rond doorstroom van vrouwen of de opvolging en begeleiding van vrouwen in ploegenarbeid. Laatste voorbeeld is het investeren in trainingen op managementniveau rond diversiteit in de brede zin van het woord waarbij men verder gaat dan geslacht of nationaliteit en tevens achtergrond, opleiding, persoonlijkheden, karakter en mentale denkbeelden in de definitie opneemt.

In één case werd gesproken over actieve pogingen om op niveau van selectie meer *allochtonen* te bereiken, gezien deze organisatie ervaart dat men zeer weinig met die groep in contact komt. Of dit nu te wijten is aan de perceptie van de allochtonen zelf - namelijk dat zij niet welkom zijn - of aan het feit dat de boodschap inzake gelijke kansen op aanwerving de doelgroep niet bereikt, is moeilijk uit te maken. In ieder geval heeft de organisatie één van de adviescentra onder de arm genomen - gezien zij dieper geworteld zitten in deze doelgroep - om meer allochtonen aan te werven. De samenwerking was echter geen gigantisch succes. Het niveau van de profielen die door het centrum werden geselecteerd als kandidaat voor de organisatie, was voor de organisatie onaanvaardbaar laag, met zowel voor hen als voor de kandidaat teleurstelling tot gevolg. Advies van werkgeverzijde naar de centra toe is dan ook niet uit het oog te verliezen dat de kandidaten finaal op een harde arbeidsmarkt terechtkomen waarin de wetten van kwalificatie en geschiktheid gelden, en voldoende abstractie te maken van vrijwilligers- of liefdadigheidsprincipes bij de selectie.

Wat betreft de doelgroep *oudere werknemers* meten we algemeen een iets hogere activiteit op organisatieniveau, maar ook hier is nog een hele weg voor de boeg zowel in termen van sensibilisering als concrete actieplannen. Het onderzoek toont aan dat de basismotivatie voor een ouderenbeleid vandaag nog zeer sterk van curatieve aard is. Wie geconfronteerd wordt met een leeftijdspiramide met sterke concentratie in de hogere leeftijdscategorieën, doet aan ouderenbeleid uit pure noodzaak. Massale uitstroom van een gehele generatie staat immers op til. Wie niet te kampen heeft met dit probleem, stopt ook geen energie in een proactief denken. Bovendien situeren de organisaties die aangeven actief te zijn op vlak van oudere werknemers, zich in een primaire fase, zijnde de bewustwording. Zo realiseert men zich bijvoorbeeld dat de tools in loopbaanmanagement te sterk op de jongere generaties gericht zijn. In deze fase werden inspanningen geleverd om te peilen naar verwachtingen en wensen van de oudere werknemers binnen de organisatie, maar aan het nemen van concrete acties is men nog niet gekomen. Temeer omdat er nog geen pioniers het pad geplaveid hebben en informatie betreffende best practices vandaag zo goed als onbeschikbaar is gegeven de jonge leeftijd van het probleem. Slechts één organisatie rekent zich bij de actiefste organisaties op vlak van ouderenbeleid, en steunt hiervoor op de sector die een paar consultants ter beschikking heeft gesteld ter ondersteuning van de opstart van dergelijk beleid. Informatie inzake het arsenaal aan potentiële maatregelen is dan ook meer dan welkom, met deze bemerking dat de grote organisaties zich er wel van bewust zijn dat zij dankzij hun omvang in een luxepositie verkeren qua diversiteit aan mogelijke acties. Toepassing van zaken als horizontale verbreding, lichtere taken, tijdskredietsystemen, enz. is immers meer haalbaar in een grote organisatie.

Opmerkelijke vaststelling voor de chemische en de farmaceutische sector is een sterk uitgewerkt samenwerkingsstelsel met scholen ter ondersteuning van de instroom van *lager- en technischgeschoolden*. Het stelsel is reeds een vijftiental jaar in voege en het initiatief hiervoor is te zoeken bij de sector. Zo kwam via de sectoriële opleidingsinstellingen (Acta, SIRA) een systeem van deeltijdonderwijs tot stand om mensen zonder diploma de kans te bieden terug naar de technische school te gaan in combinatie met een opleiding op de werkvloer. Jaarlijks starten een aantal mensen als 'leerwerkjongere', die de helft van de week naar school gaan, en de andere helft worden opgeleid op de werkvloer. Garantie op een stageplaats wordt gevrijwaard door het feit dat studenten zich pas kunnen inschrijven nadat de organisaties hebben getekend voor het aanbieden van een stageplaats. Slagen zij zowel in het theoretische als het praktijkgedeelte, worden zij minimaal een tijdelijk contract aangeboden. Andere voorbeelden van acties gericht naar lager- of technischgeschoolden werden in het casestudieonderzoek niet gevonden.

*Conclusie:* Een minderheid van de organisaties zet louter op eigen houtje initiatieven in functie van een kansengroepenbeleid op touw. De grote groep daarentegen antwoordt eerder negatief op de vraag of actief gewerkt wordt rond kansengroepen op de arbeidsmarkt. Noch betreffende loopbaanbegeleiding in de zin van

het adviseren en begeleiden van mensen bij het maken van keuzes in de loopbaan, vinden we bewijs van speciale aandacht voor de 'zwakkere' posities. In dit opzicht leert de praktijk dat één van de kritische succesfactoren om organisaties daadwerkelijk tot acties te laten overgaan, die bovendien van voldoende hoogstaande kwaliteit getuigen, de stimulans en steun van een hogere instantie is. De meest volwaardige en succesvolle initiatieven binnen organisaties in het kader van kansengroepenbeleid, zijnde de samenwerking met scholen voor de doelgroep lager- en technisch geschoolden, hebben hun wortels in sectorale steun.

## 5. Sectoriële inspanningen inzake loopbaanbegeleiding

Vanuit sectorale hoek constateren we bitter weinig ondersteuning op het vlak van loopbaanbegeleiding. Opleiding en training nemen de meeste sectorale organen nauwgezet ter harte, maar op gebied van loopbaanbegeleiding *stricto sensu* blijft het zeer stil. Eén enkele van de bevraagde HR-verantwoordelijken, behorende tot de sector zakelijke dienstverlening, getuigt dat het thema reeds ter sprake kwam in de vorm van debatten, maar een inbreng van concrete tools is (nog) niet aan de orde. De vaststelling van HR ter zake is dat sectorale ondersteuning wel prominent aanwezig is voor CAO-onderhandelingen en algemene vormingen of technische opleidingen, maar inhoudelijke ondersteuning op vlak van human resources activiteiten blijft uit. Zo is het gedachtegoed rond loopbaanbegeleiding beslist nog niet tot de sectorale organen doorgedrongen.

## 6. Suggesties voor de overheid

Ter afsluiting van het casestudieonderzoek vroegen we de HR-verantwoordelijken een aantal wegen te suggereren die de overheid kan bewandelen om loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext te stimuleren.

Een eerste bedrijfs overstijgende rol die voor de overheid is weggelegd is informeren, met name de aanwezige expertise van de bedrijven verspreiden en ervaringsuitwisselingen stimuleren. Of nog, sensibiliseren en faciliteren door best practices in het licht te stellen. Op bedrijfsvlak bestaat immers de indruk dat men op verschillende plaatsen tegelijk het warm water aan het uitvinden is en daardoor onnodig dubbel werk verricht.

Tweede potentiële piste is ondersteuning van HR- en lijnmanagement in hun rol als loopbaanbegeleider op gebied van opleiding. Meerdere onder de HR-verantwoordelijken drukten expliciet de nood uit aan informatie en training om hun taak in het kader van loopbaanbegeleiding een betere invulling te geven. Daarnaast kan de overheid een belangrijk steentje bijdragen door van managers betere loopbaanbegeleiders te maken dankzij opleiding. Conclusie vanuit werkgeversoogpunt luidt dat organisaties die de stimulans krijgen om zich hier op een goede manier in te bekwamen, ook sterker geneigd zullen zijn dit in de praktijk



toe te passen. Ook van subsidiëring wordt gesteld dat het bedrijven stimuleert om beter in ontwikkeling te gaan. Zo getuigt één van de organisaties van een zeer positieve ervaring met ESF-financiering voor het heroriënteren van medewerkers ten tijde van een herstructurering. Dezelfde lijn kan doorgetrokken worden naar loopbaanbegeleiding door het (her)oriënteren uit de herstructureringscontext te halen en te extrapoleren naar een veel breder publiek.

Derde advies aan het adres van de overheid is om door een andere bril naar het concept loopbaan te gaan kijken. Een loopbaan vandaag is niet langer een geïjk pad binnen één organisatie maar een mix van tewerkstelling bij verschillende werkgevers, loopbaanonderbrekingen, enz. Conform met de nieuwe loopbaandefinitie dient ook loopbaanbegeleiding te worden herbekeken. Vandaag zit loopbaanbegeleiding nog te sterk vast in een dualiteit: ofwel word je begeleid binnen de organisatie, ofwel val je onder outplacement. Beide zaken dienen echter meer hand in hand te gaan, zodat loopbaanbegeleiding zowel het interne als het externe terrein bestrijkt. Op die manier kan een grotere flexibiliteit aan de dag gelegd worden om mensen ervaringen te laten opdoen bij verschillende werkgevers of er af en toe eens te laten uitstappen. Wil men echter dergelijk ideaal bereiken, dient ook op andere vlakken ingespeeld te worden. Denken we maar aan arbeidswetgeving, ontslagnames, contracten van bepaalde duur, enz. Kortom, een over de grenzen heen kijkende loopbaanbegeleiding en meer flexibiliteit in contractuele zaken zijn de sleutel om de huidige systemen te stroomlijnen met de nieuwe trends in het loopbaanlandschap.

Vierde domein waarop de suggesties naar overheid toe zich situeren is de participatie in loopbaanbegeleiding. De stemmen gaan hier op in verschillende richtingen. Enerzijds verdienen de onderste lagen van de hiërarchische ladder meer aandacht. Investerings in loopbaanbegeleiding, bijvoorbeeld voor het inschakelen van externe leveranciers, blijft te zeer voorbehouden voor high potentials of managementlagen. De nood aan loopbaanoriëntering is echter even groot in de lagen daaronder bijvoorbeeld bij vrouwen die na een aantal jaren zorg voor de kinderen terug op de arbeidsmarkt komen of allochtonen die moeilijk aan een job geraken. Loopbaanbegeleiding zou om deze reden een algemene systematiek moeten zijn voor alle lagen. Anderzijds focaliseert de overheid soms te sterk op kansengroepen volgens de klassieke definitie zijnde laaggeschoolden, allochtonen, enz. De aandacht voor begeleiding dient niet alleen open getrokken te worden naar een veel breder publiek zodat het concept loopbaanbegeleiding sterker ingebakken raakt in de maatschappij, ook mensen die succesvol zijn in hun job mogen niet uit de boot vallen. De opmerking werd gemaakt dat leidinggevendenden die lange dagen maken en op topniveau heel intensief bezig zijn, net zoals topsporters recht hebben op begeleiding of een coach. Als het voor topsporters algemeen aanvaard is dat zij een persoonlijke coach, een sportpsycholoog en een manager hebben, dan zou dit gebeuren tevens voor topmanagers moeten ingang vinden. Dit alles omvattend kunnen we stellen dat de horizonten van loopbaanbegeleiding moeten verruimen naar hoog én laag binnen de organisatie, en naar goede én minder goe-

de prestaties. Bovenal is het haar taak ervoor te zorgen dat dit gedachtegoed doorleefd en ernaar gehandeld wordt op de arbeidsmarkt.

Laatste elementen die werden aangehaald in het kader van suggesties voor de overheid leunen aan bij brandend actuele HR-thema's zoals werk/levenbalans of eindeloopbaan. Opnieuw ziet men de overheid hier in een sensibiliserende en informerende rol, bijvoorbeeld door bewustmakingscampagnes die mensen helpen prioriteiten te leggen inzake werk en privé of herhaalde communicatie inzake het belang van langer werken. Wat acties inzake loopbanen boven de veertig betreft, vraagt men opnieuw aan de overheid best practices door te geven of het organisatiebeleid te sturen in de goede richting door bepaalde maatregelen te stimuleren.

## 7. Conclusies

Het casestudieonderzoek heeft aangetoond dat de vlag 'loopbaanbegeleiding' binnen bedrijfscontext een totaal andere lading dekt dan externe loopbaanbegeleiding. We komen dan ook tot de conclusie dat interne en externe loopbaanbegeleiding in eerste instantie complementen zijn. Brengen we de twee belangrijkste schakels van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding in rekening, zijnde het lijnmanagement en ICM - die tegelijkertijd de potentiële zwakke plekken van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding betekenen - dan blijkt externe loopbaanbegeleiding alles behalve een overbodige tool. Enerzijds gaat de kwaliteit van loopbaanbegeleiding hand in hand met de toewijding en competenties van de lijnmanager als loopbaanbegeleider. Anderzijds dreigt een in realiteit aanzienlijk grote groep medewerkers die laag scoort op ICM uit de boot te vallen voor loopbaanbegeleiding, doordat organisaties op basis van hun assumptie 'het individu aan het stuurwiel' het initiatief laten aan de medewerker, die hier echter in gebreke blijft. Samenvattend toont figuur 3 dat externe loopbaanbegeleiding vooral voor de risicogroep die zich in kwadrant 4 bevindt, de tekortkomingen van interne begeleiding compenseert. Aan de andere kant heeft bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding een aantal unieke specificiteiten die externe begeleiding onmogelijk kan evenaren.

		Lijnmanagement	
		+	-
ICM	+	1	2
	-	3	4

**Figuur 3.** Twee belangrijke schakels in bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding

Ter afsluiting van de interpretatie van dit onderzoek brengen we in herinnering dat we in de cases de stem van HR lieten horen. Een integrale evaluatie van loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext vereist uiteraard ook het aftoetsen van de perceptie van de medewerker. Tot slot wijzen we er nogmaals op dat de resultaten en interpretatie van dit onderzoek gebaseerd zijn op grote organisaties die blijken te geven van een actief loopbaanmanagementbeleid en een hoge formalisatiegraad qua toepassing van concrete loopbaanpraktijken. Overige bedrijven kunnen uit deze voorbeelden dan ook een aantal lessen trekken voor de eigen praktijk. Laat dit casestudieonderzoek daarom een eerste deel van het antwoord zijn op de vraag van organisaties naar informatie betreffende best practices.



## ***HOOFDSTUK 6***

### ***AANSTUREN OP EMPLOYABILITY: EEN GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID VAN WERKNEMERS, WERKGEVERS EN EXTERNE LOOPBAANBEGELEIDING***

#### **1. Inleiding**

In de vorige hoofdstukken gaven we reeds aan dat investeren in employability veelal wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994). Wanneer employability-investeringen louter worden overgelaten aan het initiatief van werknemers en werkgevers, riskeren er zich echter enkele problemen voor te doen. Eerst en vooral werd duidelijk uit de vorige hoofdstukken dat niet alle werknemers er in dezelfde mate in slagen om hun loopbaan in eigen handen te nemen. Ouderen, kortgeschoolden en werknemers in lagere functieniveaus scoorden lager op ICM dan de andere werknemers. Ten tweede zagen we dat de uitbouw van OCM door de werkgever niet voor alle werknemers even intensief gebeurt. Zo krijgen bijvoorbeeld werknemers in lagere functieniveaus en werknemers in bepaalde sectoren beduidend minder OCM. Ten derde heeft OCM een eigen functie binnen organisaties die niet specifiek gericht is op het verhogen van de externe employability. De praktijken van OCM zijn in de eerste plaats een instrument van loopbaanplanning en flexibiliteit voor de organisaties. Bovendien staan werkgevers vaak sceptisch tegenover investeringen in de ontwikkeling van algemene competenties die werknemers aantrekkelijker maken op de externe arbeidsmarkt (Delsen, 1998). Ten vierde riskeren ook werknemers zich, onder invloed van OCM, eenzijdig te richten op de interne inzetbaarheid. Volgens Gaspersz en Ott (1996) kan OCM een middel zijn om werknemers aan het bedrijf te binden. 'Gebonden' werknemers zullen vermoedelijk meer belang hechten aan de interne inzetbaarheid. Wanneer ze zich eenzijdig gaan richten op de interne inzetbaarheid zal echter hun afhankelijkheid van de werkgever en dus hun kwetsbaarheid bij bijvoorbeeld ontslag toenemen.

Men zou voorgaande risico's als potentiële vormen van 'marktfalen' kunnen zien. De overheid kan een rol spelen om dit falen bij te sturen (Diekmeijer, 1998; Watts, 2000). Ingrijpen kan een aantal maatschappelijke voordelen opleveren, zoals een hogere arbeidsmarktefficiëntie en meer sociale gelijkheid (Watts, 2000). Het recent ingevoerde recht op externe loopbaanbegeleiding is een overheidsinterven-

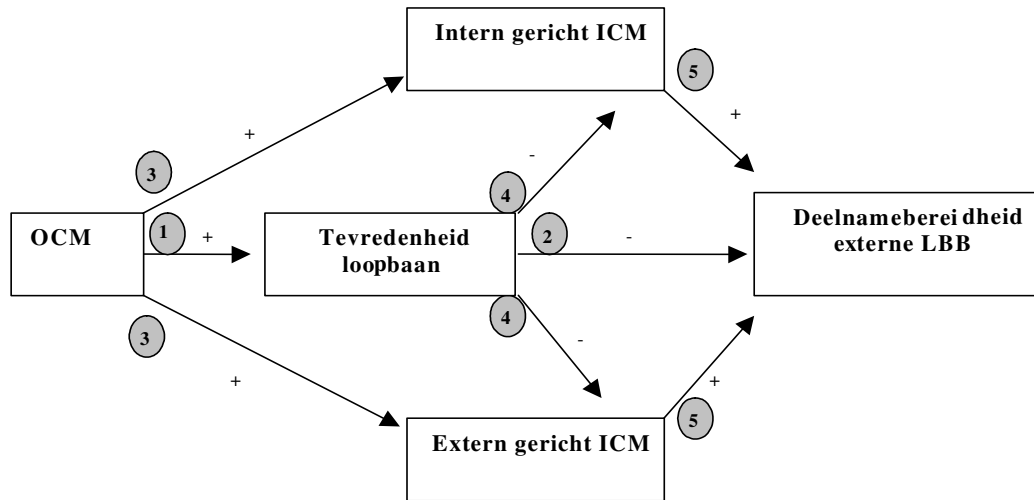
tie die op dit marktfalen kan inspelen. Loopbaanbegeleiding kan helpen om het inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en expertise te verhogen (knowing how), om de loopbaanverwachtingen helder te stellen (knowing why) en om mensen met de juiste netwerken in contact te brengen (knowing whom). Bovendien kunnen de inzichten die de deelnemers tijdens een begeleidingstraject verwerven, stimuleren om de loopbaan nadien meer in eigen handen te nemen en zelf voor de eigen employability in te staan. Externe loopbaanbegeleiding kan werknemers met andere woorden stimuleren tot meer ICM. Externe loopbaanbegeleiding kan ook als vangnet dienen voor werknemers die van hun werkgever weinig OCM krijgen. Aangezien het om externe en onafhankelijke loopbaanbegeleiding gaat, kan de dienstverlening ook de aandacht voor loopbanen over de organisatiemuur heen kunnen verruimen. Externe loopbaanbegeleiding zal echter maar leiden tot een verhoogde arbeidsmarktefficiëntie en sociale rechtvaardigheid als ze werknemers bereikt die weinig initiatief nemen voor ICM, weinig OCM krijgen of enkel proactief bezig zijn met hun loopbaan bij hun huidige werkgever (ICM intern). In dit hoofdstuk gaan we na hoe externe loopbaanbegeleiding, ICM en OCM zich tot elkaar verhouden. Concreet willen we de volgende onderzoeksvragen beantwoorden:

- Heeft OCM een stimulerende dan wel remmende invloed op ICM? Als OCM het individuele initiatief van werknemers kan aanwakkeren, dan kan het interessant zijn om werkgevers aan te moedigen om OCM uit te bouwen en daarbij zoveel mogelijk werknemers proberen te bereiken.
- Bereikt externe loopbaanbegeleiding ook werknemers die weinig ICM ondernemen? Is dit niet het geval, dan moeten we de compenserende impact van externe loopbaanbegeleiding sterk nuanceren en gaat externe loopbaanbegeleiding een belangrijk doel voorbij.
- Zijn OCM en externe loopbaanbegeleiding complementen of substituten? Inzicht in de samenhang tussen OCM en externe loopbaanbegeleiding laat toe om na te gaan of externe loopbaanbegeleiding een vangnet kan vormen voor werknemers die niet of nauwelijks beroep (kunnen) doen op OCM. Daarnaast is het antwoord op deze vraag belangrijk vanuit efficiëntieoverwegingen. Als blijkt dat externe loopbaanbegeleiding een substituut is voor OCM, is het niet efficiënt om beide vormen van loopbaanmanagement te stimuleren en ondersteunen.

## 2. Gedeelde verantwoordelijkheid: een onderzoeksmodel

Onderstaande figuur schetst de verhoudingen tussen OCM, ICM en externe loopbaanbegeleiding die we in dit hoofdstuk zullen testen. Algemeen veronderstellen we dat OCM een positief effect heeft op loopbaantevredenheid en er op die manier voor zorgt dat een aantal werknemers minder nood zullen hebben aan externe loopbaanbegeleiding. In die zin veronderstellen we dat OCM en externe loopbaanbegeleiding gedeeltelijk *communicerende vaten* zijn. Tegelijkertijd veronderstel-

len we dat OCM werknemers kan aanzetten om zelf meer initiatief te nemen om zich inzetbaar te houden op de interne en de externe arbeidsmarkt en op die manier ook de bereidheid om deel te nemen aan externe begeleiding aanwakkert. We veronderstellen dus dat OCM ook *een motor* kan zijn voor externe loopbaanbegeleiding.



**Figuur 4.** Hypothetische verbanden tussen OCM, ICM en externe loopbaanbegeleiding

Hieronder werken we de argumentering voor deze verbanden meer in detail uit. Bij deze toelichting volgen we de nummering zoals aangegeven in de figuur.

## 2.1 OCM – loopbaantevredenheid

In het vorige hoofdstuk stelden we een positief verband vast tussen OCM en loopbaantevredenheid. Een onderneming die in de employability van haar werknemers investeert, zendt het signaal uit dat ze die werknemers waardeert en belang hecht aan hun loopbaanontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat dit ook zo door werknemers ervaren wordt (Kraimer et al., 2003) en dat dit leidt tot een grotere tevredenheid met de arbeidssituatie (Rhoades & Eisenberger, 2002; Stamper & Johlke, 2003). Via OCM kan de organisatie er bovendien toe bijdragen dat de kloof tussen de gewenste en de gerealiseerde loopbaan van werknemers kleiner wordt. OCM kan een werknemer helpen om binnen het bedrijf een loopbaan te ontwikkelen die afgestemd is op de persoonlijke wensen en verwachtingen. Deze afstemming zou de loopbaantevredenheid verhogen (Jiang & Klein, 2000).

## 2.2 Loopbaantevredenheid – deelnamebereidheid externe loopbaanbegeleiding

We vermoeden dat een grotere loopbaantevredenheid de behoefte om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding verkleint of omgekeerd dat werknemers die

ontevreden zijn met hun loopbaan een hogere intentie zullen vertonen om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. Daarvoor baseren we ons op de resultaten van het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). In dat onderzoek werd een negatief verband gevonden tussen loopbaan tevredenheid en de bereidheid om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. Ook in ander onderzoek werd aangetoond dat werknemers die ontevreden zijn met hun loopbaan makkelijker de stap zetten naar externe loopbaanbegeleiding (Brown, 2001; Killeen, 1986; Killeen & White, 2000). Ze zoeken in externe loopbaanbegeleiding hulp. Externe loopbaanbegeleiding stelt zich immers tot expliciet tot doel om werknemers bij te staan bij het geven van een nieuwe wending aan de loopbaan, het vinden van een nieuw evenwicht, een nieuwe professionele uitdaging. Externe loopbaanbegeleiding kan hen helpen om duidelijkheid te krijgen in de loopbaanwensen of het kan helpen zoeken naar loopbaanmogelijkheden.

### 2.3 OCM - ICM

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vormen van OCM kunnen aanzetten tot ICM (Van Dam, 2004). Werknemers die loopbaansteun krijgen van hun werkgever, zullen zich vermoedelijk meer bewust zijn van het belang en de voordelen van loopbaanmanagement, wat hen ertoe kan aanzetten om ook zelf loopbaaninitiatief te ondernemen. OCM kan ook het zelfinzicht en de kennis van loopbaanalternatieven vergroten (Kidd et al., 2003). Onderzoek suggereert dat net van deze kennis een positief effect uitgaat op ICM (Anakwe, Hall & Schor, 2000).

OCM-activiteiten kunnen ook aanzetten tot ICM door in te werken op het zelfvertrouwen. OCM vraagt veelal een actieve houding van de werknemer. Wanneer een organisatie aan een werknemer de kans geeft om opleiding te volgen, is het aan de werknemer zelf om deel te nemen en er iets uit te leren. Of wanneer beslist wordt om een loopbaanplan op te stellen, wordt verwacht dat de werknemer mee de doelen en stappen bepaalt. Het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren van een ICM-activiteit vergroot mogelijk het zelfvertrouwen voor die activiteit, wat op zijn beurt het eigen ICM-initiatief kan aanscherpen (Bandura, 1986; King, 2004).

Tot slot kan OCM ook aanzetten tot ICM via een versterking van de arbeidsmarktpositie. Employability-investeringen door de werkgever kunnen de interne en mogelijk ook de externe arbeidsmarktpositie versterken (Gaspersz & Ott, 1996). Empirisch onderzoek toont aan dat een sterke interne arbeidsmarktpositie werknemers ertoe aanzet om zelf aan de interne inzetbaarheid te werken (Gould & Penley, 1984). Een sterke externe arbeidsmarktpositie zou dan weer een stimulans vormen voor eigen investeringen in de externe employability (Allen & Griffith, 1999).



## 2.4 Loopbaantevredenheid – ICM

We vermoeden dat loopbaantevredenheid ICM-activiteiten vermindert of omgekeerd dat loopbaanontevredenheid ICM stimuleert. We baseren ons daarvoor op bestaand onderzoek dat aangeeft dat *ontevredenheid* met de loopbaan een push-factor is voor employabilityversterkende initiatieven (Dawis & Lofquist, 1984). Frustratie over de werksituatie, die tot uiting komt in een lagere loopbaantevredenheid, zet aan om loopbaanacties te ondernemen (Crites, 1969; King, 2004; Arthur et al., 2005). Werknemers die weinig tevreden zijn met hun loopbaan kunnen ICM aangrijpen om de kloof tussen loopbaanwensen en -mogelijkheden te dichtten. We denken dat dit zowel opgaat voor extern gericht ICM als voor intern gericht ICM. In de loopbaanliteratuur wordt loopbaantevredenheid hoofdzakelijk in verband gebracht met extern gericht ICM (Allen & Griffeth, 1999; Van Hooft et al., 2004). Werknemers die ontevreden zijn met hun loopbaan kunnen op zoek gaan naar alternatieven buiten de organisatie omdat de gewenste loopbaan niet binnen de onderneming te realiseren is, of omdat ontevredenheid met de loopbaan veroorzaakt wordt of omslaat in ontevredenheid met de organisatie of het loopbaanbeleid. ICM-intern kan echter ook een goede strategie zijn als de gewenste loopbaan in het huidige bedrijf te realiseren is. Stel dat de loopbaan zich niet naar wens ontwikkelt omdat de werknemer te weinig opvalt in het bedrijf en daardoor promoties misloopt, omdat de hiërarchie niet op de hoogte is van de loopbaanwensen van de werknemer of omdat de werknemer geen duidelijke feedback krijgt over de prestaties en bijgevolg niet weet in welke richting te evolueren. In al deze gevallen kan ICM-intern een uitkomst bieden.

## 2.5 ICM – deelnamebereidheid externe loopbaanbegeleiding

We vermoeden dat er van ICM een positieve invloed uitgaat op de bereidheid om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. De ervaring met ICM kan mensen meer bewust maken van het belang en de waarde van dit soort activiteiten. Daardoor kunnen deze mensen ook meer bereid zijn om deel te nemen aan loopbaanmanagement dat door een groep externe experts wordt aangeboden. Die veronderstelling wordt in diverse onderzoeken ondersteund (Van der Heijden, 2001; Maurer, Pierce & Shore, 2002; Van Hooft et al., 2004).

## 3. Methode en data

We testen het model op basis van structural equation modeling of padanalyse (procedure CALIS in SAS). Deze techniek laat toe alle relaties gelijktijdig te testen. De data komen uit het Viona-onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). Voor meer informatie over de methode en de steekproef verwijzen we naar de bijlagen. We lichten hier kort toe hoe we de verschillende variabelen uit het schema hebben gemeten:

- OCM: om OCM te meten hebben we de verschillende dimensies van OCM; competentiegerichte ondersteuning, sociale-netwerkondersteuning en loopbaanadvies samengebracht in één variabele. Voor de items die gebruikt zijn om OCM te meten, verwijzen we naar de bijlagen;
- ICM: ICM intern is een combinatie van netwerking en aandacht trekken. ICM extern is een combinatie van mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en praktische zaken. De specifieke items zijn terug te vinden in de bijlagen;
- *loopbaantevredenheid* meten we hier aan de hand van drie stellingen (Martins, Eddleston & Veiga, 2002) die nagaan in hoeverre werknemers tevreden zijn (1) met hun loopbaan in het algemeen, (2) met hun huidige job en (3) met de vooruitgang die ze tot nu toe geboekt hebben in hun loopbaan. De respondenten konden die stellingen beoordelen aan de hand van een zevenpuntenschaal (1 = helemaal niet akkoord, 7 = helemaal akkoord). We zetten de scores op deze schaal om naar één punt op tien. Een hogere score komt daarbij overeen met een hogere loopbaantevredenheid;
- *deelnamebereidheid aan externe loopbaanbegeleiding*: de deelnamebereidheid aan externe loopbaanbegeleiding werd gemeten door de respondenten te laten inschatten hoe groot de kans is dat ze binnen vijf jaar zouden deelnemen aan externe loopbaanbegeleiding als de overheid de kosten volledig zou dekken. Respondenten konden antwoorden op een vierpuntenschaal gaande van 1 'die kans is onbestaande' tot 4 'die kans is zeer groot'. Een vijfde antwoordcategorie liet de respondenten de mogelijkheid om te antwoorden: 'dat kan ik momenteel onmogelijk inschatten'. Die laatste groep respondenten (n=124) is niet meegenomen in de verdere analyses. Om controle te houden over de interpretatie van het begrip 'loopbaanbegeleiding', werd dit begrip aan de hand van een gestandaardiseerde omschrijving verduidelijkt;
- *controlevariabelen*: we controleren voor geslacht, leeftijd, contractvorm, functie-niveau en organisatiegrootte.

#### 4. De gedeelde verantwoordelijkheid gemeten

De output van een structural equations modeling geeft een algemene indicatie van de mate waarin het vooropgestelde model overeenkomt met de data in de steekproef (Hatcher, 1994). De analyses laten toe om de houdbaarheid van het model in zijn geheel te testen. De resultaten wijzen op een goede fit tussen het vooropgestelde model en de geobserveerde data. De volgende tabel geeft een overzicht van een aantal 'goodness of fit'-indicatoren.

**Tabel 42.** 'Goodness of fit'-indicatoren op basis van structural equation modeling

Chi <sup>2</sup>	Prob. Chi <sup>2</sup>	NFI	NNFI
0,007	0,975	1,058	1,00

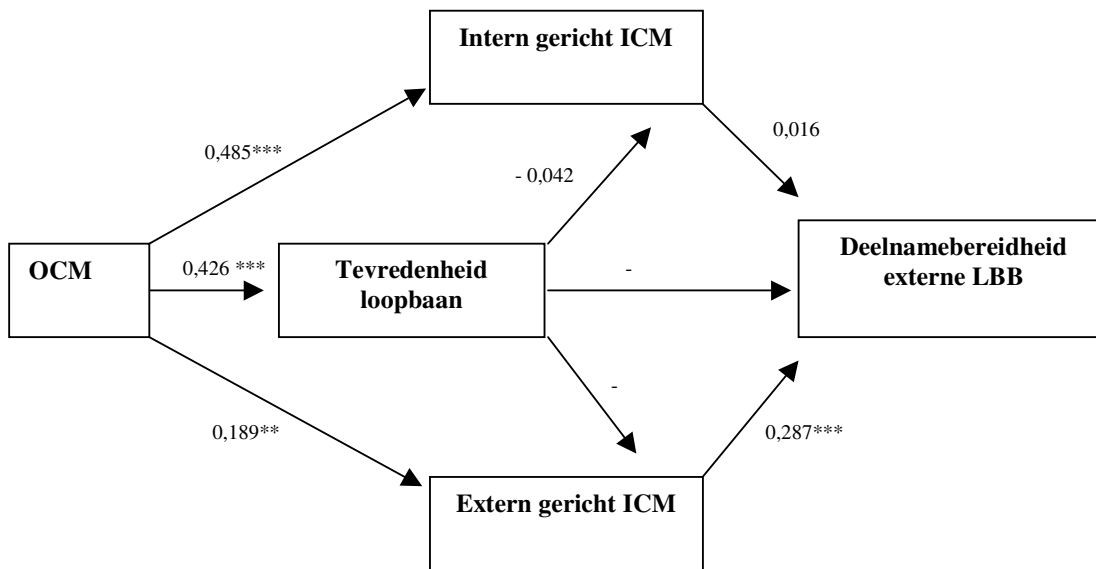
n=800

Bron: Verbruggen et al., 2005

De nulhypothese voor de Chi-kwadraattest stelt dat het model een goede representatie vormt voor de data. In het kader van structural equation modeling kan de Chi-kwadraattest niet gezien worden als een echte test, maar wel als een indicator van de 'goodness of fit'. Als de kans op de gevonden waarde groot is, dan kunnen we veronderstellen dat het model goed overeenkomt met de data.

Omdat de Chi-kwadraattest niet altijd even betrouwbaar is, wordt algemeen aangenomen dat ze best aangevuld wordt met andere indicatoren voor goodness of fit. De NFI en de NNFI zijn goede bijkomende indicatoren. NFI is te interpreteren als het aandeel covariantie dat verklaard wordt door het model. De waarde van deze indicator schommelt tussen nul en één. Een waarde groter dan 0,9 geeft aan dat het model een goed model is. Omdat bij kleine steekproeven het gevaar bestaat dat de NFI een onderschatting geeft van de kwaliteit van het model, is het aangewezen om ook de NNFI te bekijken. Deze indicator blijkt beter te zijn voor grote en kleine steekproeven. De vuistregel stelt dat het model een goed model is als de NNFI groter is dan 0,9 (Hatcher, 1994). We merken nog op de indicatoren voor de goodness of fit lager zijn als we de causale verbanden omkeren of als we de volgorde van de variabelen wisselen. Dat geeft een extra ondersteuning voor het causale model zoals het hier afgebeeld en besproken wordt.

In de volgende figuur geven we de parameterschattingen en hun significantie weer.



n=800

(\*)  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Figuur 5.** Resultaten van de padanalyse (Gestandaardiseerde padcoëfficiënten)

De analyses bevestigen de meeste van de verbanden die we in ons model vooropstelden. Ten eerste leidt OCM tot een grotere loopbaantevredenheid. Een grotere loopbaantevredenheid vermindert bovendien de behoefte om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. In die zin kunnen OCM en externe loopbaanbegeleiding dus als *communicerende vaten* functioneren. Van OCM gaan echter nog andere effecten uit.

OCM zet ook aan tot intern en extern gerichte ICM-activiteiten. OCM kan werknemers dus bewustmaken van het belang van loopbaanmanagement en hen stimuleren tot concrete initiatieven. We zien dat het effect op intern gericht ICM sterker is dan dat op extern gericht ICM. Dit hoeft niet te verwonderen. Volgens de sociale uitwisselingstheorie (Rhoades & Eisenberger, 2002) zullen werknemers die steun krijgen van hun organisatie zich moreel verplicht voelen om zelf ook inspanningen te doen om intern inzetbaar te zijn. Verder heeft onderzoek aangetoond dat loopbaansteun van de organisatie de betrokkenheid van werknemers vergroot (Kidd et al., 2003; Sturges et al., 2003). We kunnen veronderstellen dat werknemers die zich meer betrokken voelen bij de organisatie, hun ICM meer richten op een interne loopbaan.

De resultaten geven verder aan dat wie meer ICM-initiatieven neemt een grotere bereidheid vertoont om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. Dit effect is echter enkel significant voor ICM-extern. Wie reeds activiteiten onderneemt gericht op de externe inzetbaarheid, vertoont dus een grotere bereidheid om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. Meer proactieve werknemers, die sowieso al veel oog hebben voor de eigen employability, willen via externe loopbaanbegeleiding hun employability nog meer versterken. ICM-intern heeft geen

effect op de intentie om deel te nemen aan loopbaanbegeleiding. Wie initiatieven onderneemt gericht op de interne inzetbaarheid is dus niet meer, maar ook niet minder dan anderen geneigd naar externe loopbaanbegeleiding te stappen. Mogelijk associëren werknemers externe loopbaanbegeleiding vooral met hun externe inzetbaarheid en zien ze de dienstverlening minder als een instrument om de interne inzetbaarheid te verruimen.

De relaties tussen OCM, ICM en externe loopbaanbegeleiding geven aan dat OCM ook een *motor* kan zijn voor externe loopbaanbegeleiding. OCM stimuleert extern gerichte ICM-activiteiten en verhoogt daardoor ook de intentie om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding.

Tot slot nemen we nog de relatie tussen loopbaantevredenheid en ICM onder de loep. Loopbaantevredenheid heeft vooral een effect op ICM extern. Loopbaanontevredenheid stimuleert het ondernemen van extern gerichte ICM-activiteiten. Deze relatie wijst er weerom op dat OCM en externe loopbaanbegeleiding *communicerende vaten* kunnen zijn. OCM verhoogt de loopbaantevredenheid. Een grotere loopbaantevredenheid verkleint de noodzaak voor extern gericht ICM en dus ook voor externe loopbaanbegeleiding.

Om zicht te krijgen op het totale effect van OCM op ICM en op externe loopbaanbegeleiding bekijken we onderstaande tabel.

**Tabel 43.** Overzicht van totale effecten (gestandaardiseerde padcoëfficiënten)

	Intern gericht ICM	Extern gericht ICM	Externe loopbaanbegeleiding
OCM	0,423***	0,057***	-0,017
Loopbaantevredenheid			-0,036***

Het totale effect van OCM op externe loopbaanbegeleiding is niet significant verschillend van nul. Dit betekent niet dat er geen effect van OCM op externe loopbaanbegeleiding uitgaat. De resultaten wijzen eerder op twee mechanismen die tegelijkertijd spelen. OCM en externe loopbaanbegeleiding kunnen tegelijkertijd zowel communicerende vaten als versterkende mechanismen zijn. Enerzijds beïnvloedt OCM de deelname-intentie aan loopbaanbegeleiding negatief via loopbaantevredenheid. Organisaties kunnen dus blijkbaar een deel van het potentieel cliënteel van externe loopbaanbegeleiding opvangen. Het gaat dan om een groep van werknemers die bij externe loopbaanbegeleiding zou aankloppen voor vragen/problemen die ook (en misschien beter) binnen de organisatie aangepakt worden. Anderzijds gaat er een positief effect uit van OCM op de deelname-intentie via ICM-extern. OCM zet werknemers er toe aan om hun loopbaan extern te oriënteren, en wakkert op die manier ook de bereidheid om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding aan. Het feit dat loopbaanmanagement in organisaties hoofdzakelijk vertrekt vanuit de organisatienoden en finaal ook gericht is op

het bereiken van organisatiedoelstellingen, doet daaraan geen afbreuk. Het proces van OCM kan blijkbaar een proces van zelfreflectie bij werknemers in gang zetten.

Verder suggereren de resultaten dat employability-investeringen door de werkgever werknemers ertoe kunnen stimuleren om zelf aan hun employability te werken. Het totale effect van OCM op ICM is immers positief. Employability-investeringen door werkgevers verdienen dus aanmoediging omdat ze een meer proactieve houding bij werknemers kunnen stimuleren. Het totale effect van OCM op ICM-intern is echter veel keer sterker dan het effect op ICM-extern. OCM scherpt dus vooral de gerichtheid op de bedrijfsinterne employability aan en veel minder die op de externe employability. Dit wijst op een belangrijke beperking van het gebruik van OCM als stimulans voor ICM.

Verder zien we dat loopbaantevredenheid een negatieve invloed heeft op de deelname-intentie aan externe loopbaanbegeleiding. Dit wijst erop dat loopbaanontevredenheid een 'trigger' is voor extern gericht loopbaaninitiatief. Heel wat extern gericht employability-initiatief lijkt dus eerder reactief dan proactief. In het huidige loopbaantijdperk, waarin bedrijven niet langer werkzekerheid kunnen garanderen, hebben echter ook tevreden werknemers baat bij een meer proactieve houding en bij investeringen in hun mogelijkheden buiten het huidige bedrijf.

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de verhouding tussen werkgevers, werknemers en de overheid als verantwoordelijken voor loopbaanmanagement van dichterbij bekeken. Inzichten in die verhoudingen zijn belangrijk vanuit efficiëntieoverwegingen. Als loopbaanmanagement door de ene partij een substituut vormt voor loopbaanmanagement door de andere, is het niet efficiënt om beide partijen te ondersteunen. Maar ook vanuit een bezorgdheid over gelijke kansen op loopbaanmanagement is deze vraagstelling essentieel. We hebben gezien dat niet alle werknemers er in dezelfde mate in slagen om zelf loopbaaninitiatieven te nemen. Daarnaast zagen we dat werknemers niet in dezelfde mate (kunnen) terugvallen op loopbaanondersteuning door hun werkgever. Een onderzoek naar de verbanden tussen loopbaanmanagement in organisaties, ICM en deelnamebereidheid aan externe loopbaanbegeleiding kan duidelijk maken of externe loopbaanbegeleiding als een vangnet fungeert voor werknemers geen loopbaansteun krijgen van hun werkgever of zelf weinig loopbaaninitiatieven nemen. Uit de hierboven besproken resultaten kunnen we volgende besluiten trekken:

- *OCM stimuleren en ondersteunen is relevant*: het is duidelijk geworden dat OCM een belangrijke stimulans kan geven aan het individuele loopbaaninitiatief en dus ook aan externe loopbaanbegeleiding. Bovendien is aangetoond dat OCM de loopbaantevredenheid van werknemers kan vergroten. Daardoor kan OCM een deel van het potentiële cliënteel van externe loopbaanbegeleiding opvangen. Maar niet allemaal. De focus van OCM en externe loopbaanbegeleiding is immers essentieel verschillend. OCM fungeert als een soort glijmiddel binnen

de organisatie en het is hoofdzakelijk gericht op het vergroten van de interne inzetbaarheid. Externe loopbaanbegeleiding gaat ruimer en stelt de individuele zelfredzaamheid bij het uittekenen van de bredere levenloopbaan centraal. Bovendien zien we dat beide vormen van loopbaanmanagement andere instrumenten gebruiken die op zich elk een unieke meerwaarde hebben. OCM maakt gebruik van mentoring, coaching, feedback, taakverrijking, enz. met het oog op verdere ontwikkelingen in functie van de loopbaan. Die methoden kunnen niet toegepast worden in de context van extern loopbaanbegeleiding. Externe loopbaanbegeleiding maakt gebruik van tools voor zelfevaluatie en dieptegesprekken. Dat biedt werknemers de kans om op een neutraal terrein de eigen loopbaandoelen in vraag te stellen en open te trekken. Het is niet evident dat organisaties zich met deze methoden bezighouden en daarvoor de nodige expertise in huis halen;

- *streven naar sociale gelijkheid blijft een aandachtspunt*: wie zelf reeds loopbaaninitiatief neemt, zal sneller de stap naar externe loopbaanbegeleiding zetten. Stimulansen uittekenen om de minder proactieven ook de weg naar externe loopbaanbegeleiding te wijzen blijft dan ook een prioritair aandachtspunt. Bovendien tonen de resultaten aan dat externe loopbaanbegeleiding niet optimaal kan fungeren als een vangnet voor de werknemers die geen beroep (kunnen) doen op OCM. We vinden geen totaal effect van OCM op de deelname-intentie aan externe loopbaanbegeleiding. Dit betekent, globaal genomen, dat wie van zijn werkgever geen loopbaanondersteuning krijgt, niet vaker dan anderen van plan is om zelf steun te zoeken via externe loopbaanbegeleiding. Het is dan ook belangrijk om erover te waken dat organisaties niet te selectief omgaan met hun loopbaanondersteuning en dat wie voor loopbaansteun uit de boot valt gestimuleerd wordt om gebruik te maken van externe loopbaanbegeleiding.





## **EPILOOG**

### **WERKEN AAN EMPLOYABILITY, EEN ACTIEPLAN**

- A. *De Actieve 'loopbaan'-Staat.* De Europese Commissie wijst er in haar actieprogramma's regelmatig op dat de overheid investeringen in employability moet stimuleren en de nodige voorwaarden moet creëren voor een doeltreffend investeringsklimaat. Voor de verantwoording van (meer) aansturing door de overheid kunnen we ons beroepen op enkele overwegingen die verband houden, zowel met rechtvaardigheid, doeltreffendheid als doelmatigheid. Een eerste vaststelling is dat we met een deficit kampen op het vlak van de individuele verantwoordelijkheid. De inspanningen van de gemiddelde Vlaamse werknemer op het vlak van individueel loopbaanmanagement zijn inderdaad nogal bescheiden. Dat individueel loopbaanmanagement is bovendien vooral gericht op versterking van de inzetbaarheid op de interne arbeidsmarkt. Met andere woorden, wellicht voldoende zolang er op die interne arbeidsmarkt – lees: bij de huidige werkgever – nog plaats is; maar wellicht onvoldoende zodra die interne arbeidsmarkt 'gesatureerd' is of ophoudt te bestaan. Het initiatief overlaten aan het individu is bijgevolg (bekeken vanuit de doelen van Europese actieprogramma's) niet bepaald doeltreffend.
- B. *Employability en ethische normen.* Het initiatief aan het individu overlaten lijkt ook niet zo rechtvaardig. Binnen de werknemerspopulatie zien we immers grote verschillen op het vlak van individueel loopbaanmanagement. Lang niet iedereen heeft het stuur stevig in handen. We zien veel meer alertheid bij hoger opgeleiden, op hogere functieniveaus en in de aanloopjaren van de loopbaan. Lager op de ladder is men zich veel minder bewust van het belang van proactieve sturing van de eigen loopbaan. Onder de oudere werknemers, kortgeschoolden, werknemers die zich 'werkzeker' wanen, tellen we evenmin veel 'werkondernemers'. Of deze ongelijke uitkomsten onrechtvaardig zijn, hangt natuurlijk af van de gehanteerde ethische norm. Zo zou men kunnen stellen dat, zolang gelijke kansen gewaarborgd zijn, ongelijke uitkomsten niet problematisch zijn. De analyse van de samenhang tussen ICM en OCM wijst ech-

ter uit dat de kansen lang niet gelijk zijn; dat precies die hogere opleidings- en functieniveaus niet alleen meer proactief maar ook meer kansrijk zijn op de interne arbeidsmarkt. Volgt men een meer 'liberale' denkplaatse, dan hoeft zelfs dat geen maatschappelijk probleem te zijn. Zorgen voor de individuele inzetbaarheid en voor een stevige positie op die interne arbeidsmarkt is dan immers in hoofdzaak een individuele verantwoordelijkheid. Wie niet wil, wil niet. En wie niet kan, kan niet. Punt aan de lijn.

- C. *Employability, doeltreffendheid, doelmatigheid.* Maar om het even welke ethische norm men hanteert, het inzetbaarheidsdeficit van sommige groepen wordt wél een maatschappelijk probleem als hierdoor andere belangrijke doelstellingen niet bereikt worden (doeltreffendheid) of de kosten voor de realisatie van die doelstellingen onverantwoord hoog oplopen (doelmatigheid). Aan welke doelstellingen we denken? Aan hogere werkzaamheid van kansengroepen, aan het opentrekken van de samengebalde loopbaan, aan 'active ageing', aan de creatie van een meer geoliede arbeidsmarkt met minder fricties, aan het op peil houden van arbeidsproductiviteit en innovatievermogen, aan het verlagen van de druk op outplacement en tewerkstellingscellen, aan de versoepeling van mobiliteit van tanende naar groeiende bedrijfstakken, etc. Omdat we ook bij het schrijven een zekere doelmatigheid op prijs stellen, zullen we de argumentatie niet voor elk van deze doelen uit de doeken doen. We veronderstellen in elk geval dat iedereen die van dichtbij of van iets verder vertrouwd is met het functioneren van de arbeidsmarkt en de relatie tussen arbeidsmarkt, economie en sociale zekerheid, voor zichzelf de relatie met individuele *blijvende* inzetbaarheid makkelijk kan verwoorden.
- D. *Nood aan een Actieve 'loopbaan'-Staat?* Ook al hebben we ze al impliciet beantwoord, we staan toch nog even stil bij de vraag of de overheid *zelf* moet optreden. In de hedendaagse employability-literatuur is eigenlijk niet zoveel plaats voor die overheid. Er wordt wel gewezen op het belang van gedeelde verantwoordelijkheid, maar daarmee bedoelt men dan dat werkgevers hun werknemers niet aan hun lot mogen overlaten; dat ze de voorwaarden voor inzetbaarheid moeten creëren. Men zegt dan dat de arbeidsruil fundamenteel veranderd is: vroeger salaris en werkzekerheid tegen prestaties en loyaliteit; vandaag salaris en kansen voor versterking van inzetbaarheid (lees: meer OCM) tegen inzet en flexibiliteit. Klinkt haast ontroerend. Er is één probleem: het werkt niet. Voor zover die nieuwe arbeidsruil al ingang gevonden heeft, lijkt hij serieus uit balans. Vooreerst zijn bedrijven nogal selectief in hun loopbaanondersteuning. Ten tweede heeft die loopbaanondersteuning een eigen functie binnen organisaties die niet specifiek gericht is op het verhogen van de externe employability. Dat is overigens erg begrijpelijk. Bij investeringen in algemeen inzetbare competenties lopen werkgevers immers het risico dat hun werknemers aantrekkelijker worden voor andere werkgevers en de organisatie verlaten. Het is precies die paradox die de retoriek rond de nieuwe arbeidsruil

en de gedeelde verantwoordelijkheid zo hopeloos onzinnig maakt. Ten derde riskeren ook werknemers zich, onder invloed van die erg intern gerichte loopbaanondersteuning, eenzijdig te richten op de interne inzetbaarheid. Wat we vandaag 'OCM' noemen, is doorgaans niet zo sterk op verruiming van employability gericht, wél op het binden van inzetbare en loslaten van niet (meer) inzetbare medewerkers.

- E. *Correcties op marktvaling.* Laten we de versterking van inzetbaarheid over aan werknemers en hun werkgevers, dan dreigt marktvaling. Waar markten falen, kunnen overheden corrigeren. Die correctie kan gebeuren door allerlei rechten te creëren die zich rechtstreeks tot de te 'employability-seren' individuen richten. We hebben al het belangrijke recht op externe loopbaanbegeleiding. We hebben al individuele opleidings- en loopbaancheques. We hebben ook een (met hoogdringendheid te reactiveren) recht op betaald educatief verlof. We hebben zelfs een (nog lang niet doeltreffend) stelsel van tijdskrediet. Ook al is de verleiding groot, we onthouden ons van verdere commentaar over de zin en eventuele onzin van deze maatregelen. Dat valt immers buiten het bestek van deze studie, die veeleer de functie van *bedrijfsintern* loopbaanmanagement voor ogen heeft. We kijken dan ook vooral naar de verschillende manieren waarop het gedrag van bedrijven, organisaties, werkgevers 'gecorrigeerd' kan worden. Toch nemen we sommige van deze algemene rechten op in volgend voorstel van actieplan, omdat hun aan- of afwezigheid vanzelfsprekend gevolgen heeft voor de omvang van de verantwoordelijkheden van andere partijen.
- F. *Vormen van marktcorrectie.* We bekijken vier mogelijke interventielijnen. Vooreerst kan de overheid met *communicatieve maatregelen* proberen op de rede van organisaties (en hun sociale partners, professionals en werknemers) in te spelen. Het doel is hen te overtuigen van het belang van loopbaanmanagement en hen vertrouwd te maken met de verschillende vormen die dit kan aannemen. *Economische maatregelen* draaien rond geld. We houden de wortel voor. We verlagen de financiële drempels door de uitbouw van loopbaanmanagement te belonen of de kosten van investeringen in employability draaglijk te maken. *Juridische maatregelen* zijn gericht op de creatie van afdwingbare rechten (succesvoorwaarden creëren) en plichten (gedrag sturen). *Ondersteunende maatregelen* ten slotte proberen rechtstreeks de kwaliteit of de doeltreffendheid van het bedrijfsintern loopbaanmanagement te versterken. Denk aan vormen van certificering of aan opleiding van career managers.
- G. *Doelgroepen.* We willen ons in het overzicht niet beperken tot maatregelen die strikt, in de enge zin van het woord, op bedrijven of organisaties gericht zijn. We maken een onderscheid tussen vier doelgroepen. Eerst en vooral kan men zich richten op de *organisaties* zelf. Organisaties kunnen onder meer gestimuleerd worden door economische en juridische maatregelen. In het verleden heeft de overheid vaak voor een economisch-financieel stimuleringsbeleid van

ondernemingen gekozen. Evaluatieonderzoek van allerhande subsidiemaatregelen (Marx, 2000; Matheus & Bollens, 2001; Op den Kamp et al., 2004) heeft hier meer dan eens gewezen op reële deadweightrisico's. Ten tweede kan de overheid zich richten op *individuele werknemers*. De overheid kan allerlei individuele, bedrijfsexterne rechten stimuleren. Denk aan het recht op externe loopbaanbegeleiding. We hebben het hier echter vooral over bedrijfsinterne rechten. Denk aan een recht op een bedrijfsintern persoonlijk ontwikkelingsplan dat in CAO's kan ingeschreven worden. Met die CAO-verwijzing maken we een rimpelloze overgang naar een derde doelgroep, namelijk de *sociale partners* op sector- en bedrijfsniveau. Zo kan de overheid de sociale partners stimuleren om in overleg en onderhandeling voldoende oog te hebben voor employability en loopbaanondersteuning. Een laatste doelgroep zijn de individuele *professionals* die in het bedrijf instaan voor de uitbouw van *human resource development* (hopelijk die naam waard): HR managers, HR officers, P&O-verantwoordelijken, career development managers, HRD consultants, training officers, diversity managers en andere buzz-functies.

H. *Elders gezien*. Kruisen we de vier doelgroepen met de vier interventielijnen, dan krijgen we een tabel met 16 cellen. De tabel creëren is niet zo moeilijk, de cellen vullen is dat wel. Om het ons wat makkelijker te maken, hebben we onder meer over de landsgrenzen gezocht naar 'goede praktijken'. Maar zelfs door 'elders' te gaan kijken, blijft het een hachelijke onderneming om zinvolle uitspraken te doen over welke cellen wél en welke niet zo belangrijk zijn; over welke acties meer prioriteit verdienen en welke minder. Het vervolg van deze tekst is een poging tot rangschikking. Om de link tussen tabel en tekst te versterken, schakelen we van A-B-C over naar 1-2-3. De finale rangschikking heeft minder met wetenschap en meer met persoonlijke overtuiging te maken. Die persoonlijke overtuiging is lang niet onfeilbaar. Maar goed, maatschappelijke discussies moeten ergens starten.

	Doelgroep overheidsinterventies			
	Organisaties	Werknemers	Professionals	Sociale partners
<b>Communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochures</li> <li>a. Best practices</li> <li>b. 'How to ...'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loopbaanbus - Mobilowinkels</li> <li>a. Self-assessment tools – bewustwording</li> <li>b. Informatie externe loopbaanbegeleiding</li> <li>c. Informatie over relevantie van OCM-instrumenten</li> </ul>	Brochures <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Best practices</li> <li>b. 'How to ...'</li> </ul>	Brochures <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Best practices</li> <li>b. 'How to ...'</li> </ul>
<b>Economisch</b>	<p><b>14.</b> Fiscale vrijstelling voor persoonlijk ontwikkelingsbudget (bij POP) - individuele leerrekening aantrekkelijk maken als benefit</p> <p><b>16.</b> 'Activering' opzegvergoeding door koppeling aan employability</p> <p><b>17.</b> Vergoeding voor aanstelling adviseur loopbaanmanagement - HR-adviescheques voor begeleiding bij uitbouw loopbaanmanagement</p> <p><b>17.</b> Hefboomkrediet, gericht op uitbouw systeem loopbaanmanagement</p>	<p><b>6b.</b> Overname van het 'remgeld' recht op loopbaanbegeleiding</p> <p><b>14.</b> Individuele leerrekening, gespijsd door overheid, werkgever en werknemer</p>		<p><b>8.</b> Sectorale loopbaancentra uitbouwen (in sectorale fondsen)</p> <p><b>15.</b> Financiële steun voor opleiding van leden ondernemingsraad tot 'Loopbaandeskundige'</p>

	Doelgroep overheidsinterventies			
	Organisaties	Werknemers	Professionals	Sociale partners
<b>Juridisch</b>	<p>6. Focus op 'opleidingsnormen' in CAO's verruimen naar HR investeringen, persoonlijke ontwikkelingsplannen</p> <p>7. Plicht tot bedrijfsontwikkelingsplan opnemen in CAO's</p>	<p>1. Recht op loopbaanbegeleiding consolideren</p> <p>6. Recht op persoonlijk ontwikkelingsplan inschrijven in CAO's</p> <p>18. Herwaardering betaald educatief verlof, jobrotatie, 'alternation leave' systemen, ...</p>	<p>15. Juridisch kader vastleggen voor erkenning van professionals</p>	<p>9. Convenantregelingen, bv. financiering employability-adviseurs koppelen aan aandeel werknemers met POP</p> <p>10. Rol ondernemingsraden uitbreiden op vlak van employability-beleid</p>
<b>Ondersteunend</b>	<p>2. Centra voor Loopbaanbegeleiding oriënteren naar bedrijven</p> <p>5. Opleiding mensmanagement voor lijnmanagers</p> <p>12. HR peterschapsprojecten op maat van startende ondernemingen</p> <p>13. Interim HR management en inter-organisatorische samenwerking</p>	<p>3. Vaardigheden voor zelfmanagement in onderwijscurriculum</p> <p>4. Van studietrajectbegeleiding naar loopbaanbegeleiding</p>	<p>15. Uitbouw Instituut voor Loopbaanmanagement</p> <p>15. Competentieprofielen uitwerken voor HR professionals en loopbaanbegeleiders</p>	<p>11. Vormingspakketten en auditinstrumenten voor partners op bedrijfsniveau</p>

1. ***Recht op loopbaanbegeleiding (juridisch – werknemers)***. Op basis van de resultaten van het project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Albertijn & Sels, 2005) kunnen we veronderstellen dat het opgebouwde recht op loopbaanbegeleiding werknemers kan stimuleren tot meer individueel loopbaanmanagement, tot meer knowing how, knowing why en knowing whom. Dit recht geeft iedere werkende Vlaming met minstens één jaar werkervaring de mogelijkheid om tegen lage kostprijs deel te nemen aan *externe* (niet georganiseerd op initiatief van de werkgever) en *onafhankelijke* (door een begeleider die niet tewerkgesteld is door de werkgever) loopbaanbegeleiding. Ook al lag de vraag strikt genomen niet voor, toch is het belangrijkste antwoord uit het hier gerapporteerde onderzoek dat dit recht op externe en onafhankelijke loopbaanbegeleiding gecontinueerd moet worden en, meer zelfs, hoeksteen zou moeten worden van een beleid gericht op meer (externe) inzetbaarheid. De resultaten wijzen uit dat employability-investeringen door de werkgever (OCM) en externe loopbaanbegeleiding slechts zeer ten dele substituten zijn. Het gaat veeleer om twee compenserende mechanismen. Het zijn allebei belangrijke instrumenten – zowel werkgever als overheid hebben met andere woorden een belangrijke verantwoordelijkheid – die ook duidelijk andere functies vervullen. OCM helpt individuen vooral bij de loopbaanuitbouw binnen de huidige organisatie. Het fungeert als een soort 'glijmiddel' op de interne arbeidsmarkt. Maar juist door de sterke gerichtheid op *interne* inzetbaarheid, zou het onverstandig zijn de huidige investeringen door de overheid te substitueren door meer investeringen door de werkgever. Externe loopbaanbegeleiding gaat immers veel ruimer en stelt de arbeidsmarktpositie meer fundamenteel in vraag. Voor sommige loopbaanproblemen is dat ook nodig. Wie bijvoorbeeld een andere job wil vinden, maar ook wie meer zelfinzicht wil verwerven of zicht wil op de beroepen en functies die bij hem of haar passen, kan er baat bij hebben over de bedrijfsmuren heen te kijken en zelfs tegen de kortetermijn bedrijfsbelangen in te gaan. Externe loopbaanbegeleiding biedt werknemers deze kans. De dienstverlening helpt hen op een neutrale en (hopelijk) professionele manier de eigen loopbaandoelen in vraag te stellen en open te trekken.
2. ***Centra voor loopbaanbegeleiding oriënteren naar bedrijven (ondersteunend – organisaties)***. Het recht op loopbaanbegeleiding consolideren is vermoedelijk onvoldoende. Bij de evaluatie van dit recht moet ten eerste bekeken worden of de doelgroep kan verruimd worden. Werkzoekenden hebben inderdaad weliswaar een uitweg in trajectbegeleiding, maar intensieve trajectwerking is toch wel wat 'over-shooting' voor degenen die eerder korte periodes van frictiewerkloosheid meemaken. Bovendien is er de omvangrijke 'stille arbeidsreserve'. Willen we de werkzaamheid opkrikken, dat moeten we (aanvullend op initiatieven zoals het generatiepact) vroege uittrekters overtuigen weer in te treden. Voor degenen die deze stap willen zetten, lijkt loopbaanbegeleiding

een ideaal instrument om terug kennis te maken met de (veranderde) wereld van het werk.

Ten tweede moet onderzocht worden of en hoe de actieradius van de centra voor loopbaanbegeleiding verruimd kan worden naar de bedrijfswereld. We baseren ons hiervoor op (a) de vaststelling dat employability-investeringen door de werkgever gestimuleerd moeten worden omdat ze werknemers kunnen aanzetten zelf aan hun (interne) employability te werken en (b) de vaststelling dat wat bedrijven interne loopbaanbegeleiding noemen die naam nauwelijks waard is. Een gebrek aan expertise is een belangrijke push factor om activiteiten uit te besteden (Greer et al., 1999; Delmotte & Sels, 2005). Die expertise zit vooral bij de centra voor loopbaanbegeleiding. Waarom dan niet proberen die expertise bij die bedrijven te brengen door de centra te stimuleren een aanbod 'op maat' van bedrijven en hun werknemers (in hun rol van werknemer) uit te bouwen? Dit zou ook de vertrouwdsheid met het concept loopbaanbegeleiding kunnen vergroten.

Het klinkt eenvoudig, maar het is het niet. Deze uitbreiding mag immers het recht op loopbaanbegeleiding niet raken. We moeten ervoor waken dat een uitbreiding van de doelgroep de capaciteit voor de 'hoeksteen', namelijk het extern en *onafhankelijk* recht voor individuen, niet ondermijnt. Bovendien moet deze bijkomende inspanning van de centra buiten het huidige financieringsmodel gehouden worden, met andere woorden aan 'marktprijzen' doorgerekend worden. Er moet dus op de één of andere manier een beschot tussen de twee soorten diensten geplaatst worden.

3. *Zelfmanagement in onderwijscurriculum (ondersteunend – werknemers)*. Employability is het *individuele* vermogen om werk te behouden of te verkrijgen. Is dat individu niet bereid om zijn of haar vermogen te versterken, dan baten alle bijkomende inspanningen van overheid en werkgever niet. De bereidheid en het vermogen om de loopbaan zelf in handen te nemen is een noodzakelijke voorwaarde. Daarom is het ook van groot belang dat werknemers-in-spe op voldoende jonge leeftijd alert gemaakt worden voor deze verantwoordelijkheid; dat ze zelf leren het stuur in handen te nemen in hun school-, beroeps- en levensloopbaan; dat ze voldoende inzicht krijgen in de wereld van het werk; dat ze in staat zijn op het juiste moment de juiste personen op de juiste manier in te schakelen bij de uitbouw van hun loopbaan. Hoe sterker we deze competenties van zelfmanagement in opvoeding en initieel onderwijs verankerd krijgen, hoe minder werknemers en werkzoekenden ten gevolge van een gebrek aan proactief gedrag en openheid voor verandering uit de boot zullen vallen. Er bestaan een aantal internationale voorbeelden van de integratie van vaardigheden van zelfmanagement in het onderwijscurriculum. Sommige zijn vooral gericht op het verwerven van inzichten in de wereld van het werk, andere op het verwerven van zelfinzicht en de ontwikkeling van vaardigheden om beslissingen te nemen en transities te managen (OECD & EC, 2004). Centraal staat meestal het concept van 'learner control' of van leerlingen als 'self-



directed learners' (cf. het concept 'begeleide zelfstudie'). Leerlingen die geleerd hebben hun eigen leerproces te sturen hebben voldoende competenties in zelfmanagement om ook hun verdere loopbaan te sturen. We vermelden enkele specifieke hefboomen om dit te realiseren:

- *Verantwoordelijkheid*. Leerlingen kunnen meer betrokken worden bij de evaluatie van taken, actief meedenken over het ontwerp en de aanpak van hun leerproces, etc. Hier is de uitdaging een balans te vinden tussen sturing en zelfsturing, met voldoende oog voor verschil in draagkracht.
- *Projectwerk*. Projectwerk is vaak erg exploratief en doet veel beroep op creativiteit. Door samenwerking met anderen worden competenties ontwikkeld die belangrijk zijn voor de uitbouw van sociale netwerken in de loopbaan. Projectwerk brengt ook de leerkracht in de rol van coach.
- *Portfoliosystemen*. Leerlingen worden uitgedaagd om kennis, vaardigheden en attitudes die ze verworven hebben bij verschillende leerkrachten op te lijsten. Ze leren zo hun eigen leerproces te sturen en de relatie met loopbaanwensen en –plannen te zien (voor voorbeelden uit Denemarken, Oostenrijk en Duitsland, zie OECD, 2004).
- *Simulaties*. 'The real game' is een simulatiespel rond de ontwikkeling van loopbanen. Het is ontwikkeld in Canada en intussen verspreid naar Denemarken, Frankrijk, Duitsland en Nederland (OECD & EC, 2004). In interactieve en experimentele oefeningen leren 12-13 jarige studenten hun loopbaan en hun opleidingen te plannen. Het spel leert inzien dat verandering een constante is en leren een continu proces; dat men moet focussen op de af te leggen weg en dat daarbij niet alleen het 'hart' maar ook de steun van collega's en naasten belangrijk is. Een evaluatie van de pilootfase in het UK (Edwards et al., 1999) heeft getoond dat leerlingen vooral veel leren over de arbeidsmarkt en de impact van studiekeuze.

4. *Van studietrajectbegeleiding naar loopbaanbegeleiding (ondersteunend – werknemers)*. Loopbaanbegeleiding kent al langer equivalenten in het onderwijs (OECD, 2004). We spreken dan van studiekeuze. Deze vormen van ondersteuning blijven echter vaak steken in het geven van informatie ter ondersteuning van studiekeuzes. In een omgeving waar er nood is aan flexibiliteit en levenslang leren, is het ook belangrijk dat toekomstige werknemers zichzelf leren kennen en zelf hun leerproces, leertraject en (later) arbeidstraject leren plannen en opvolgen. Studiekeuzebegeleiding moet dus hervormd worden naar studietrajectbegeleiding – een omslag die sommige universiteiten momenteel al maken – en niet langer volledig intern (de studieloopbaan) maar ook extern (de beroepsloopbaan) gericht worden. Aan het einde van de studies zou ook een loopbaangesprek op zijn plaats zijn. Op dit vlak zijn de werelden van 'onderwijs' en 'werk' nog teveel gescheiden. Veel van de methodieken die momenteel in loopbaanbegeleiding uitgebouwd worden om het zelfinzicht en de zelfkennis te vergroten, verdienen zeker een plaats in de overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt. Op die manier kan die overgang geolied worden,

maar ook de huidige koudwatervrees ten aanzien van externe loopbaanbegeleiding bestreden worden. Bovendien krijgen individuen die nog geen kans maken op het recht op loopbaanbegeleiding de kans om bewust met hun loopbaan om te gaan.

5. *Opleiding mensmanagement voor lijnmanagers (ondersteunend - organisaties).*

Organizational career management wordt ontworpen in HR diensten, maar komt tot leven in de stijl en de aanpak van de individuele lijnmanager. Hij/zij zit in de 'driver seat' als voorbeeld voor en coach of begeleider van zijn/haar medewerkers. In elk van de gerapporteerde gevallenstudies werd die pivotale rol van het lijnmanagement onderstreept. Lijnmanagers zijn het best geplaatst om de sterktes en de zwaktes van het personeel in te schatten. Zij staan ook in voor versterking van vertrouwen en betrokkenheid van werknemers (Gómez-Meija et al., 2004). De aanpak van supervisors is dan ook bepalend voor het succes of falen van loopbaanmanagement (Jiang & Klein, 2000). HR managers klagen echter steen en been over de onwil en onkunde van 'de lijn' (zie Sels & De Winne, 2005). Er is niet alleen een gebrek aan competenties op het vlak van mensmanagement, er is ook de grote tijdsdruk die een verruiming van verantwoordelijkheden voor OCM in de weg staat. Dit werd ook duidelijk uit de gevalstudies. Uit retentieonderzoek leren we bovendien dat lijnmanagers niet alleen de sleutel voor de oplossing in handen hebben, maar vaak ook de oorzaak van het probleem vormen. 'People join companies and leave managers' is meer dan een boutade. Eén van de enige hefboomen die we momenteel in handen hebben om het tij te keren, is opleiding in 'mensmanagement'. Een aantal ingrediënten zijn:

- *Feedback.* Het functioneringsgesprek is een cruciaal instrument. Vaak zijn functioneringsgesprekken echter te veel gericht op wat voorbij is en te weinig op hoe het anders en beter kan (Gómez-Meija et al., 2004). Belangrijk is verder dat lijnmanagers vertrouwd zijn met hoe de typische beoordelingsstendenties (stereotypering, halofout, groepstendentie, recency errors, etc.) de perceptie sturen (Van der Heijden & Nijhof, 2004).
- *Gesprekstechnieken.* Goede functioneringsgesprekken staan of vallen met de kwaliteit van de gesprekstechniek. Lijnmanagers moeten actief leren luisteren, zich bewust worden van het eigen referentiekader, open leren communiceren, werknemers leren motiveren om initiatief te nemen, etc.
- *Loopbaanaspiraties.* Een serieuze stap verder is het leren bevragen en inventariseren van loopbaanaspiraties van medewerkers. Lijnmanagers moeten inzicht verwerven in de verschillende mogelijke loopbaanaspiraties en in de drijfveren van menselijk gedrag in het algemeen.
- *Loopbaanmogelijkheden.* Willen we loopbaangesprekken voldoende realiteitswaarde geven, dan moeten ze ook inzicht hebben in de loopbaanstructuren en gebruik kunnen maken van ondersteunende instrumenten zoals competentieportfolio's en beoordelingsresultaten.

- *HR instrumenten*. Heel wat organisaties hebben prachtige HR instrumenten, die echter te weinig of niet accuraat worden gehanteerd door de lijn. Denk in de context van loopbaanmanagement aan tools voor zelfbeoordeling, checklists voor functioneringsgesprekken, formulieren voor persoonlijke ontwikkelingsplannen, competentieprofielen, etc. (Van Soest, 2004). Lijnmanagers moeten die instrumenten op maat leren gebruiken.
- *Personeelsplanning*. Loopbaanmanagement is gericht op het vinden van een match tussen personeelsbehoeften van de organisatie en de loopbaan aspiraties van werknemers. Daarbij is het van belang dat lijnmanagers leren om organisatiedoelen te vertalen naar afdelingsdoelen: ‘Waar wil ik met mijn personeel naar toe?’ Personeelsplanning maakt daar deel van uit: ‘Welke mensen met welke competenties zijn waar nodig?’ Ook hier geldt dat de lijn meer vertrouwd moet geraken met methoden van personeelsplanning (Van Soest, 2004).
- *Job design*. Loopbanen lopen lang niet altijd verticaal. Bovendien worden we er ons steeds meer van bewust dat het ontwerp van jobs een sterke impact heeft op de leermogelijkheden. Lijnmanagers moeten dan ook leren hoe systemen van taakverrijking of jobrotatie impact kunnen hebben op uitdaging en leerpotentieel.

Ingrijpen in het opleidingsbeleid van bedrijven is niet makkelijk. Maar binnen sectorfondsen, VDAB en andere externe opleidingskanalen is nog heel wat ruimte. Willen we de aandacht voor loopbanen en levenslang leren sterker verankeren in bedrijven, dan is meer aandacht voor programma’s ‘mensmanagement voor de lijn’ vermoedelijk één van de beste investeringen die bijvoorbeeld sectorfondsen kunnen overwegen. Belangrijk is daarbij dat lijnmanagers leren om een ‘diversiteitsbril’ op te zetten. De Compasmethodiek kan hierbij inspirerend werken. Deze methodiek werd in het kader van Trivisi ontwikkeld door VOKA West Vlaanderen en een aantal STC’s, in samenwerking met de Karel de Grote Hogeschool. In het kader van dat project werden opleidingen opgezet voor leidinggevenden met het oog op het voeren van ‘groeigesprekken’ met werknemers, rekening houdend de grote diversiteit aan noden.

6. ***Recht op een persoonlijk ontwikkelingsplan inschrijven in CAO’s (juridisch – werknemers)***. Eén manier om loopbaanmanagement in organisaties te stimuleren is om sociale partners aan te zetten maatregelen rond loopbaanmanagement op te nemen in CAO-onderhandelingen. Op die manieren kunnen additionele rechten voor werknemers gecreëerd worden. Maar net zo goed kunnen we deze maatregel in de categorie ‘juridisch – organisaties’ plaatsen, althans wanneer de rechten voor werknemers omgezet worden in plichten voor hun werkgevers (zie volgend punt); of in de categorie ‘juridisch – sociale partners’, wanneer bij de opbouw van dit soort rechten de piramidestructuur van het sociaal overleg gevolgd wordt. Verder hoeft dit recht niet noodzakelijk betrekking te hebben op een persoonlijk ontwikkelingsplan (al vinden we dat wel aan te bevelen omdat het hier echt om een ‘resultaat’ gaat, zonder specificatie van

het 'middel' dat gebruikt wordt om dit resultaat te bereiken). Alternatieven zijn CAO's die bepalen dat de sector het remgeld, voorzien in het algemene recht op loopbaanbegeleiding, overneemt. Op dat moment verschuift de maatregel naar de cel 'economisch – werknemer'. Dit type maatregel kan bovendien doelgroepspecifiek gemaakt worden, bijvoorbeeld door de overname van het remgeld te reserveren voor oudere werknemers (in uitwerking van het generatiepact). Maar ook in de cel 'economisch – werkgever' zijn initiatieven in deze lijn denkbaar. Zo zou de momenteel zo vrijblijvende 1,9%-norm rond opleidingsinvesteringen verruimd of veranderd kunnen worden. *Verruimd* door niet enkel aan investering in opleiding te denken, maar actiever te herformuleren naar een bepaalde investering in persoonlijke ontwikkelingsbudgetten. *Veranderd* door streefdoelen niet langer in aandelen van loonmassa te formuleren, maar wel in aandelen werknemers waarvoor jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt uitgewerkt.

Maar laat ons de discussie terug wat verengen tot het inschrijven van rechten in CAO's. Onder meer Nederland heeft al wat ervaring met de inschrijving van employability-georiënteerde maatregelen in CAO's. In 2001 heeft de Stichting van de Arbeid (STAR) de sociale partners in de sectoren aanbevolen om minder aandacht te besteden aan loonsverhogingen en meer aan de employability van werknemers. Ze verwijst daarbij expliciet naar loopbaanbegeleiding en schuift een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor iedereen naar voor als een instrument: "De komende jaren zal er dus fors geïnvesteerd moeten worden in de loopbaanontwikkeling en employability van alle werkenden en werkzoekenden, jong en oud, man en vrouw. Het gaat hier om een gemeenschappelijk belang van werkgever en werknemers. Beiden hebben een eigen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voor alle werknemers dienen op decentraal niveau vormen van loopbaanbegeleiding ontwikkeld te worden ... Elke werknemer en werkzoekende moet daarbij in beginsel het recht krijgen op een persoonlijk ontwikkelingsplan met een daarbij behorend budget. Daaronder wordt tevens verstaan de mogelijkheid om advies en begeleiding van derden in te huren, alsmede de kwalificatie voor werk buiten de sector/branche waarin de werknemer werkzaam is" (STAR 2001).

Onderzoek naar de inhoud van CAO's (eigen analyse; Van Sloten & Nauta, 2005; Jeuken, 2002) leert dat employability op diverse manieren vorm krijgt in CAO's. Een aantal CAO's verwijst naar het recht op een POP, andere spreken van een recht op functioneringsgesprekken als belangrijke weg naar POP's. Nog andere CAO's incorporeren een recht op loopbaanadvies. De CAO's verschillen niet alleen naar inhoud, er is ook variatie in het detail van de afspraken. In sommige CAO's komen de sociale partners overeen een onderzoek te doen naar de 'mogelijkheden'. Zo werd in de thuiszorg de intentie ingeschreven om bij een volgende CAO een POP-regeling in te voeren (na voorafgaand onderzoek). Andere CAO's koppelen rechten aan biografische criteria. Zo stelt de CAO 2003 van Grafimedia dat werknemers van 40 jaar en ouder gebruik

kunnen maken van het recht een beroep te doen op loopbaanadvies. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het door de bedrijfstak ontwikkelde/aangeboden loopbaaninstrument, of van een loopbaaninstrument van vergelijkbaar niveau. De plicht van de werkgever blijft eerder vaag, namelijk dat hij "zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van het uitgebrachte advies" zal "opvolgen" (CAO grafimedia, 2003).

Sommige sectoren koppelen systemen van externe loopbaanadvisering aan systemen van bedrijfsintern loopbaanmanagement. Zo stelt de CAO Woondiensten dat elke werknemer, desgewenst met ondersteuning van zijn werkgever, een persoonlijk loopbaanplan kan opstellen. Doel van dit plan is het vergroten van de inzetbaarheid van de werknemer uitgaande van de eigen mogelijkheden en doelen "in relatie tot de mogelijkheden en doelen van de organisatie". Het persoonlijk loopbaanplan beslaat in beginsel een periode tot drie jaar en kan jaarlijks worden bijgesteld. Dit persoonlijk loopbaanplan bestaat in elk geval uit de volgende onderdelen: (de doelstelling van de werknemer voor (de ontwikkeling van) zijn werk binnen of buiten de organisatie en de periode waarbinnen hij dit doel wil realiseren; de scholing en/of training die de werknemer daarvoor nodig heeft gedurende de looptijd van het persoonlijk loopbaanplan; en de maatregelen die nodig zijn om de werknemer inzetbaar te houden. Verder wordt gestipuleerd dat, indien de werkgever een beoordelingssysteem heeft ingevoerd, de werknemer één keer in de drie jaar recht heeft op een persoonlijk loopbaanadvies bij een vooraf door de werkgever geselecteerd bureau. Dit loopbaanadvies wordt vervolgens betrokken bij het persoonlijk loopbaanplan van de werknemer (CAO woondiensten, 2004). Qua complexiteit kan de regeling tellen. We hopen dat de betrokken partijen er wijs uit geraken.

7. *Plicht tot een bedrijfsontwikkelingsplan inschrijven in CAO's (juridisch – organisaties)*. Waar rechten ontstaan voor werknemers, ontstaan veelal plichten voor werkgevers, zo stelden we eerder. Toch is er een wezenlijk verschil. Een recht voor een werknemer is individueel toewijsbaar. Het staat open voor elke werknemer die tot de omschreven doelgroep behoort. Het is dan aan de werknemer om van dit recht wel of niet gebruik te maken. Wanneer een plicht voor de werkgever wordt ingeschreven, dan wordt daarmee nog niet noodzakelijk een individueel afdwingbaar recht gecreëerd. Denk aan de plicht om een bedrijfsontwikkelingsplan uit te werken.

We vinden zo'n voorbeeld in de Nederlandse CAO 'Wonen', 2003-2005. Daar stelt de CAO dat door de werkgever ieder jaar een bedrijfsontwikkelingsplan zal opgesteld of bijgewerkt worden, in overleg met de personeelsvertegenwoordiging. Zo'n plan houdt vanzelfsprekend rekening met bedrijfseconomische en organisatorische ontwikkelingen, maar moet ook oog hebben voor veranderingen van functies en functie-inhouden. In het plan wordt onder andere aangegeven wat de doelstelling van het plan is, op welk kennis- en ervarings-

niveau de werknemers functioneren en welke budgetten en faciliteiten beschikbaar zijn.

Overigens is dit een voorbeeld van een CAO die plichten voor werkgevers koppelt aan individueel toewijsbare rechten voor werknemers. Zo stelt de CAO dat iedere werknemer jaarlijks een functioneringsgesprek krijgt, waarin ook de loopbaan aan de orde komt. Van het functioneringsgesprek wordt een verslag gemaakt waarin alle afspraken zijn vastgelegd. Hieronder vallen ook de afspraken over het persoonlijk ontwikkeling en het daarvoor benodigde budget. De CAO stelt tevens dat oudere werknemers (vanaf 45 jaar) een halfjaarlijks voortgangsgesprek met de direct leidinggevende hebben.

Ook de omgekeerde variant komt voor, namelijk CAO's die vooral kijken naar individuele rechten, maar de werkgevers vervolgens wijzen op het belang om de consequenties daarvan in de gaten te houden. Zo adviseren de sociale partners van de PBO-instellingen dat de organisaties zouden overgaan tot invoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen, die kunnen ingaan op de ontwikkeling van de medewerker in de eigen functie, maar ook op het traject naar andere functies binnen of buiten de organisatie. De partners roepen echter op om, indien mocht blijken dat het opleidingsbudget van een instelling niet toereikend is om aan de opleidingsbehoefte die uit het POP voortvloeit te voldoen, hierover in overleg te treden met de ondernemingsraad (Jeuken, 2002). Toegegeven, het klinkt allemaal wat vrijblijvend.

8. *Sectorale loopbaancentra uitbouwen (juridisch – organisaties)*. Welke piste ook gevolgd wordt (vooral rechten voor werknemers of vooral plichten voor werkgevers), onderzoek suggereert dat CAO-afspraken een effect hebben op het ondernemingsbeleid (Van Sloten & Nauta, 2005). De Nederlandse ervaring leert dat in de sectoren met CAO-afspraken rond een POP, meer werknemers stellen een POP te hebben dan in sectoren waar geen afspraken gemaakt zijn. Omgekeerd blijkt echter – en dat zal niet verwonderen – dat ook in sectoren mét een CAO-afpraak lang niet alle werknemers een POP hebben (ABVAKABO-FNV, 2005). CAO-afspraken kunnen er evenmin voor zorgen dat alle werknemers in gelijke mate toegang krijgen tot loopbaanmanagement. Van Sloten & Nauta (2005) stellen namelijk ook vast dat hooggeschoolde werknemers uit grote bedrijven meer kans op een POP hebben dan laaggeschoolde werknemers uit kleine ondernemingen. CAO-afspraken hebben dus geen volledige controle over wat zich op decentraal niveau afspeelt. De concrete vertaling van de sectoraal gemaakte afspraken naar praktijken op ondernemingsniveau is onder meer afhankelijk van het belang dat de sociale partners hechten aan bepaalde maatregelen, maar ook van de mate waarin de organisaties de kennis en middelen hebben om maatregelen in te voeren.

Maar een belangrijke vaststelling blijft dat het in Nederland mogelijk is om employability onder impuls van de STAR op de agenda van de CAO-onderhandelingen te brengen. Al stelt men ook daar vast dat de prioriteiten bij de loononderhandelingen blijven liggen. De werknemers blijken overigens

minder hun leidinggevend belang te hechten aan functioneringsgesprekken (Van Sloten & Nauta, 2005). De onderhandelingshistoriek, maar ook het gebrek aan vertrouwdheid met employability-beleid, vormen een belangrijke belemmering. Die padafhankelijkheid kan in een Belgische context nog zwaarder doorwegen, gezien we weinig traditie hebben om in CAO's over HR-gerelateerde thema's te onderhandelen. Maar mogelijk zorgt het vergrijzingsdebat hier wel voor een hefboom, vooral dan voor aanvullende rechten op loopbaanmanagement voor werknemers vanaf 45 jaar.

We hebben in elk geval één stap voor, en wel omdat we in diverse sectoren stevig uitgebouwde sectorale opleidingsfondsen hebben met een duidelijk arbeidsmarktgerichte functie. We hopen alvast dat de focus in de toekomst verder opengetrokken kan worden van de enge focus op opleiding naar een breed vizier op employability. Denk aan de integratie van sectorale loopbaancentra, die een aanbod in de vorm van externe loopbaanbegeleiding kunnen uitbouwen, werknemers kunnen ondersteunen bij de opbouw van een persoonlijk ontwikkelingsplan én werkgevers kunnen ondersteunen bij de uitbouw van een gebalanceerd loopbaanmanagement (een rol voor employability-adviseurs).

9. *Convenantregelingen verstevigen (juridisch – sociale partners)*. In de huidige sectorconvenanten zitten een aantal waardevolle aanzetten die organisaties en werknemers ertoe kunnen aanzetten om werk te maken van loopbaanmanagement en loopbaanbegeleiding. We baseren ons op het evaluatierapport van de Administratie Werkgelegenheid (2005).

De sectorconvenanten bevatten afspraken met betrekking tot de oprichting van competentiecentra binnen de VDAB en de ondersteuning daarvan door de sectoren. Die maatregel is onder meer relevant in het kader van de uitbouw van procedures voor de erkenning van elders verworven competenties. Daarnaast kunnen de sectoren op die manier een belangrijke input geven om de sector-specifieke opleidingen binnen de competentiecentra inhoud te geven en om bij loopbaanbegeleiding rekening te houden met de noden en mogelijkheden binnen de diverse sectoren. Als de competentiecentra zich voor hun dienstverlening kunnen baseren op inzichten in de competentienoden van de sectoren, dan kunnen ze werknemers beter begeleiden om hen inzetbaar te houden binnen de sectoren. Dit is een erg belangrijk spoor, dat zeker continuering verdient.

Toch zien we dat een aantal sectoren voor gewijzigde clausules opteren. Enkele wensen geen afspraken inzake de uitbouw van competentiecentra te maken, een aantal beperken zich tot onderzoek van het concept. Het is van belang zoveel mogelijk sectoren te stimuleren om sectorspecifieke input te geven aan de VDAB competentiecentra. Een andere optie is dat sectoren zelf een soort competentiecentrum voorzien waarin zij de loopbaanbegeleiding richten op sector-specifieke uitdagingen en mogelijkheden (cf. vorig punt). Verder zien we interessante aanzetten rond de stimulering van deelname aan de dienstverlening

van loopbaanbegeleiding. De sociale partners van een aantal sectoren engageren zich om 'te informeren en te sensibiliseren voor deelname aan loopbaanbegeleiding'. Dit heeft tot hiertoe echter te weinig ingang gevonden in de praktijk. De sensibiliseringsopdracht van sectoren kan zeker nog aangescherpt worden.

Tot slot zijn er nog de afspraken rond de ondersteuning van de uitbouw van EVC (erkenning van elders verworven competenties). In een aantal sectoren spreken de sociale partners af om mee te werken aan de uitbouw van het COBRA-competentieprofielensysteem. Een aantal sectoren engageert zich ook om mee te werken aan de certificering van opleidingen in de bedrijven en in de sectorale opleidingscentra en aan de erkenning en certificering van elders verworven competenties. Er bestaan een aantal best practices die initiatieven in andere sectoren zouden kunnen inspireren. Een aantal zijn expliciet gericht op het formeel erkennen van competenties die verworven worden in sectorale opleidingen. In de sector van de garages bestaan hiervan voorbeelden. De erkenning en certificering van sectorale opleidingen geeft werknemers een bewijs van inzetbaarheid, in dit geval binnen de sector. Het kan ook gebruikt worden voor het uitwerken van verkorte leerpaden, wat een aantal drempels voor het volgen van opleiding kan wegnemen.

10. *Rol ondernemingsraden uitbreiden (juridisch – sociale partners)*. CAO-afspraken blijken op zich onvoldoende om de werkelijke uitvoering ervan in de organisaties te garanderen. In Nederland heeft de FNV (ABVAKABO-FNV, 2005) de concrete uitvoering van CAO-afspraken rond het recht op een POP onderzocht. Zowel werknemers, leden van de ondernemingsraden als personeelsfunctionarissen werden via een gestructureerde enquête bevraagd. Uit het onderzoek is gebleken dat een groot aandeel van de werknemers wel op de hoogte is van de CAO-afspraken, maar niet door de werkgever zelf geïnformeerd is over het recht op een POP. Het onderzoek heeft ook aangetoond dat een minderheid van de werknemers een POP heeft. Vooral de jongere werknemers (- 30 jaar) en de oudere werknemers (+50 jaar) vallen uit de boot. De werknemers geven als reden aan dat de POP-regeling nog in uitvoeringsfase is. Een groot deel weet echter niet hoe het komt of denkt dat er geen POP-regeling is in de organisatie. De leden van de ondernemingsraad zeggen dat veel werknemers nog geen POP hebben omdat de regeling niet in één keer doorgevoerd wordt voor alle werknemers of omdat de regeling nog in uitvoeringsfase is. Werknemers geven in elk geval aan dat de vakbonden er bij de werkgever meer op moeten aandringen de persoonlijke ontwikkelingsplannen in uitvoering te brengen. Uit het onderzoek bleek overigens dat de ondernemingsraad lang niet in alle organisaties betrokken wordt bij de uitwerking van de CAO-afspraken. Willen we de vertaling van centrale CAO's in decentrale praktijk versterken, dan moeten vooral die ondernemingsraden geactiveerd worden. Een eerste belangrijke stap is het evalueren en opwaarderen van hun bevoegdheden voor loopbaanmanagement en employability. Denk hier onder meer aan



een bijsturende rol bij de opbouw van bedrijfsontwikkelingsplannen en verantwoordelijkheid bij de planning van functioneringsgesprekken en de opbouw van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Denk ook aan, in het verlengde van het Generatiepakt, de uitvoering en opvolging van een jaarlijkse bedrijfsdemografische analyse.

11. *Vormingspakketten en auditinstrumenten voor partners op bedrijfsniveau (ondersteunend – sociale partners)*. Loopbaanmanagement moet concreet vorm krijgen in de ondernemingen. Gezien loopbaanmanagement zoekt naar een optimale match tussen de competentie- en personeelsnoden van de organisatie en de mogelijkheden en loopbaan aspiraties van werknemers, is het ook van belang de beide partners hierbij te betrekken. Gezien de grote impact op de externe arbeidsmarkt, hebben de sociale partners hier een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Of waar loopbaanmanagement en duurzaam ondernemen mekaar raken.

We mogen er echter niet van uit gaan dat alle partners in alle bedrijven voldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden om employability en loopbaanmanagement meer centraal op de bedrijfsagenda te plaatsen. Vormingspakketten hebben hier een belangrijke functie. In Vlaanderen bestaat er ervaring met vormingspakketten voor syndicale afgevaardigden in de ondernemingen. Zo zijn in het verleden al handleidingen, checklists en zelfs een educatief spel rond competentie management ontwikkeld om te kunnen informeren over competentie management, dat competentie management in organisaties te kunnen screenen en acties te kunnen ontwikkelen.

Deze voorbeelden kunnen inspirerend werken voor de verdere introductie van loopbaanmanagement. Belangrijk is daarbij dat deze instrumenten toelaten na te gaan hoe ver de organisatie staat op het vlak van loopbaanmanagement en zo te bewaken dat loopbaanmanagement aan een aantal kwaliteitsvereisten voldoet. Degelijke 'auditinstrumenten' die toelaten om de maturiteit van het bestaande loopbaanmanagementsysteem in te schatten zijn daarbij heel belangrijk. Die instrumenten moeten niet alleen oog hebben voor de maturiteit van het 'OCM', maar ook voor de graad van participatie. Wat dit laatste betreft, willen we onderstrepen dat 'gelijke kansen' niet betekent dat alle werknemers op dezelfde manier benaderd moeten worden. Een functioneringsgesprek en een POP van een arbeider zien er veelal anders uit dan een functioneringsgesprek en een POP van een kaderlid. Loopbaanmanagement voor jongeren kan er anders uitzien dan loopbaanmanagement voor ouderen. Voor die verschillende benaderingen kunnen de handboeken en de pilootprojecten die in het kader van het diversiteitsbeleid in Vlaanderen ontwikkeld werden een goede basis vormen. Het handboek 'Oud maar niet out' richt zich op specifieke uitdagingen voor loopbaanmanagement van oudere werknemers. Het Compasshandboek geeft meer inzicht in uitdagingen voor loopbaanmanagement van migranten. De ervaringen van de STC's met de verschillende diversiteitsplan-

nen kunnen zeker ook inzicht geven in noden en uitdagingen voor het loopbaanmanagement van diverse groepen van werknemers.

Vormingspakketten rond loopbaanmanagement zijn overigens niet alleen relevant voor werknemersvertegenwoordigers, maar ook voor werkgevers. Uit de gevallenstudies is gebleken dat nog heel wat werkgevers gestimuleerd moeten worden om loopbaanmanagement uit te bouwen. Het zal niet eenvoudig zijn om een 'passe partout' te vinden die voor alle sectoren, alle bedrijven en alle werknemerscategorieën van toepassing is. In bepaalde sectoren heeft employability vooral betrekking op aanpassing aan veranderde technologische omstandigheden, in andere sectoren heeft het vooral betrekking op inzetbaarheid na herstructurering. Toch lijkt een meer 'universeel' vormingspakket hier wel nuttig. Zolang het werkgevers maar in staat stelt om een concrete nood aan loopbaanmanagement te formuleren en instrumenten daarvoor te ontwikkelen (instrumenten voor zelfdiagnose en informatie over de verschillende instrumenten voor loopbaanmanagement).

12. *Peterschapsprojecten rond HR in startende ondernemingen (ondersteunend - organisaties)*. Starters zijn jong en klein. Geen personeel, geen personeelsproblemen, laat staan loopbaanzorgen. Waarom zich dan bekommeren om de uitbouw van personeelsbeleid? Er zijn enkele goede redenen om toch de nodige aandacht te besteden aan het thema. Ten eerste mikt een niet onbelangrijke groep startende vennootschappen op groei (Sels, 2005). In een groeiscenario wint het vinden en binden van personeel snel aan belang. Ten tweede zien we dat deze op groei gerichte starters zeer 'receptief' zijn ten aanzien van meer eigentijdse HR-principes (De Winne & Sels, 2005). Vergeleken met meer mature, grotere ondernemingen scoren ze, ondanks hun schaalnadeel, behoorlijk op allerlei HR-indices. Ten derde wijzen analyses uit dat ook in kleinschalige organisaties een doordachte aanpak van HR-vraagstukken de productiviteit (Sels et al., 2006) en innovatiegerichtheid (De Winne & Sels, 2005) kunnen stimuleren. Ten vierde wijst onderzoek uit dat adviezen op het vlak van professioneel management veel makkelijker voet aan de grond krijgen in de eerste levensjaren, wanneer nog geen sprake is van organisatieblindheid en de structuren nog voldoende soepel zijn om de retoriek van de consultant succesvol in bedrijfsrealiteit om te zetten. Het ziet er met andere woorden naar uit dat als we het gedrag van organisaties structureel willen veranderen, we op de eerste groeistadia moeten mikken. Jong geleerd, oud gedaan.

Aangezien het management van personeel in eerste instantie een interne bedrijfsaangelegenheid is, moet vooral het vergaren van kennis en advies over personeelsbeleid (en loopbaanmanagement) vergemakkelijkt worden. Voor het vergaren van kennis verwijzen we naar de bestaande peterschapsprojecten voor starters. We denken aan de StartMentor en het OVO-project (Ondernemers Voor Ondernemers) voor jonge groeibedrijven, beide georganiseerd door UNIZO en gespiegeld aan het oudere PLATO-project voor KMO's. Of het GO KMO!-project georganiseerd door het V-netwerk. We zien ook peterschapspro-

jecten ontstaan die specifiek gericht zijn op de uitbouw van een HR-beleid in KMO's. De Kamer voor Koophandel van Oost-Vlaanderen organiseert vanaf januari 2006 'Plato Human Resources'. Ook UNIZO heeft met 'HRM-coach' een peterschapsproject dat specifiek gericht is op HRM (vooral gebaseerd op zelfhulp-tools). Belangrijk is in elk geval dat de variatie aan peterschapsprojecten in de toekomst voldoende groot blijft, zowel naar inhoud (bv. niet alleen peterschap rond algemeen ondernemerschap, maar ook rond functionele domeinen zoals HRM) als naar leervorm (bv. mentoring, support groups, e.d.). Tevens moet blijvend geïnvesteerd worden in een voldoende groot aanbod van peterschapsprojecten die inhoudelijk afgestemd zijn op de noden van startende ondernemingen. Ook het aandeel participerende starters moet vergroot worden door middel van een betere informatiedoorstroming.

Recent onderzoek wijst in elk geval uit dat extern advies en peterschap voor starters een wezenlijk verschil kunnen maken op het vlak van professionalisering van management (Vanhoutte & Sels, 2005). De kansen die de peterschapsprojecten bieden ontstaan evenwel niet onvoorwaardelijk. Zo leren ervaringen met peterschapsprojecten dat het leereffect van de netwerkbijeenkomsten sterk afhankelijk is van de samenstelling van de groep (Sherer, 2003). Heerst er weinig vertrouwen tussen de deelnemers, dan zal de informatiedeling pover zijn. Een tussenpersoon kan een belangrijke rol spelen in het scheppen van vertrouwen in de groep en in het sturen van de gesprekken. De rol van de peter is dus essentieel. Het is raadzaam om peters een opleiding aan te bieden zodat ze in staat zijn het leerproces van netwerking optimaal te sturen.

13. *Interim HR management en interorganisatorische samenwerking (ondersteunend – professionals)*. We volharden in de boosheid en gaan nog even verder op de ingeslagen weg. De reden is vooral dat er nog andere manieren zijn om ervaring met HR- en loopbaanmanagement in een vroeg stadium in de open en flexibele kleine onderneming binnen te loodsen.

Een eerste formule is de *interorganisatorische samenwerking*. Het was een bezoek aan Monsanto dat ons op dit denkspoor zette. Een groot bedrijf, met een rijke historie. Een bedrijf dat op alle mogelijke vlakken vloekt met het ranke en slanke beeld van de jonge starter. Ware het niet dat Monsanto op het vlak van HR beleid een innovatieve formule toepast. Wie de vestiging nabij Lillo bezoekt, zal merken dat op het bedrijfsterrein diverse installaties worden uitgebaat die eigendom zijn van andere bedrijven. Alleen, al het personeel dat ingezet wordt in die 'Monsanto-vreemde' installaties is Monsanto-werknemer en wordt aangestuurd door de Monsanto HR dienst (en ressorteert bijgevolg ook onder één en dezelfde collectieve arbeidsovereenkomst). Eenzelfde strategie is ook voor startende ondernemingen denkbaar, althans waar het de aanstelling van één gemeenschappelijke HR officer geldt die de aansturing voor meerdere organisaties gelijktijdig verzorgt. Deze idee is onder meer opgenomen in de zogenaamde incubatiecentra. Momenteel kunnen personen of ondernemingen die een onderneming in de sociale economie wensen op te starten voor manage-

mentondersteuning terecht bij één van de erkende regionale incubatiecentra, ook startcentra genaamd. Een startcentrum kan ad hoc managementondersteuning of intensieve managementondersteuning bieden. Zo kan een startcentrum de opmaak van een ondernemingsplan begeleiden, bestuursmandaten invullen of regelmatig kerncijfers, HR-ondersteuning of marketingacties bespreken. Er moet gezocht worden naar mogelijkheden om dit type formule uit te breiden naar meer 'reguliere' starters. Hiervoor kan onder meer gebruik gemaakt worden van het juridisch statuut van een economisch samenwerkingsverband. Dit is een vennootschap die bij overeenkomst voor een bepaalde of onbepaalde tijd, door natuurlijke of rechtspersonen kan worden opgericht en uitsluitend tot doel heeft de economische bedrijvigheid van haar leden te vergemakkelijken of te ontwikkelen. Het lijkt alvast een geschikte manier om soms dure HR expertise toch op een betaalbare manier bij de kleine spelers te krijgen. Of hoe vele kleintjes samen ...

*Interim HR management* lijkt een waardevol equivalent. Interim HR management is een eerder op maat van sterk groeiende starters uitgebouwde service. Het is een service die aangeboden wordt door steeds meer consultingbureaus (bv. Amelior, Acerta Consult, Stand-by) en toelaat in te spelen op een tijdelijke behoefte aan HR ondersteuning, bijvoorbeeld om een bepaalde activiteit tijdelijk op te starten of uit te bouwen (loopbaanmanagement, werving, opleiding, verloning). De formule laat toe flexibel in te spelen op behoefte aan ondersteuning op het moment en voor de duur die nodig is; met de nodige beheersing en variabiliteit van de kosten. Deze dienstverlening mikt momenteel vooral op organisaties tussen 50 en 500 werknemers. De interim HR wereld vormt op het vlak van sensibilisering in elk geval een belangrijk doelgroep – we verhuizen dan naar het vakje 'communicatief – professionals' in de overzichtstabel. Het gaat om HR experts die in meerdere ondernemingen komen en daar vaak mee aan de wieg staan van een HR beleid in opbouw. In de mate zij overtuigt zijn van het nut van een gebalanceerd loopbaanmanagement (met oog voor evenwicht tussen ondernemingsdoelen en persoonlijke aspiraties), zijn we alweer een kleine stap dichterbij implementatie.

14. *Persoonlijke ontwikkelingsrekening (economisch – werknemers)*. Momenteel draagt de overheid bij aan de persoonlijke kansen op functieoverschrijdende opleiding en loopbaanadvies via de opleidings- en loopbaancheques. Dit is ongetwijfeld een sterk systeem, omdat het precies het persoonlijk initiatief aanspreekt en ook persoonlijke ontwikkeling 'op maat' stimuleert. Eén manier om ook werkgevers aan te sporen om in meer algemene opleiding en loopbaandienstverlening te investeren, is het opentrekken van een tweebetaler- naar een driebetalersysteem. Hier kan gedacht worden aan individuele leerrekeningen of persoonlijke ontwikkelingsrekeningen. We geven al maar onmiddellijk mee dat een groot aantal buitenlandse voorbeelden de pilootfase nooit ontgroeid zijn.

De individuele leerrekening of 'individual learning account' is onder meer in Zweden en het Verenigd Koninkrijk uitgetest. De idee is dat de overheid eenmalig een bedrag stort op een rekening van werknemers die aan bepaalde voorwaarden voldoen. In het VK stortte de overheid een bedrag op de rekening van mensen die meer dan 19 jaar zijn en zelf minimaal 25 pond gespaard hebben op die rekening. In Zweden was de bijdrage van de overheid afhankelijk van de leeftijd, het jaarinkomen en een minimale storting door het individu. Die rekening wordt aangevuld door bijdragen van werknemers en in Zweden ook door werkgevers. In het VK werd een landelijk orgaan opgericht dat de rekeningen beheerde, opleidingsinstellingen erkende en informeerde over opleidingsmogelijkheden. In Zweden beheerden financiële instellingen de rekeningen. Daar werden de bijdragen aan de spaarrekening ook fiscaal aftrekbaar gemaakt. In het VK heeft het project het niet gehaald omdat er te veel mensen aanspraak maakten op de spaarformule en omdat er sprake was van fraude door opleidingsinstellingen. In Zweden heeft het project het niet gehaald omdat het parlement het te duur vond.

Geïnspireerd door deze ervaringen, hebben ook Nederland en Vlaanderen pilootprojecten opgezet. Er zijn grote verschillen in de samenstelling van het budget en het coördinerende orgaan, met ook gevolgen voor de opleidingen die gevolgd werden en de effecten van de leerrekening. Een aantal projecten was vooral gericht op het stimuleren van deelname aan externe loopbaanbegeleiding en deelname aan opleidingen in functie van de brede individuele inzetbaarheid. Een voorbeeld is het project dat VDAB in 2002 opzette rond bijblijfrekeningen (Bollens, 2003). Deze vormen van individuele leerrekeningen vertonen veel gelijkenis met het systeem van opleidingscheques. Het verschil is dat opleidingscheques een eigen persoonlijke bijdrage vereisen en dat ze geen indirecte kosten zoals kinderopvang en vervoerskosten dekken. Bovendien is het beschikbare budget groter in het systeem van de individuele leerrekening en is meestal begeleiding voorzien bij de keuze van de opleiding.

In deze formule van bijblijfrekeningen blijft de werkgever buiten het vizier. IVOC, het opleidingscentrum voor de confectiesector, heeft een variant uitgewerkt die de individuele leerrekening meer doet aansluiten bij het bedrijfsinterne loopbaanmanagement. De doelstelling van IVOC is het opleidingsbeleid in organisaties te ondersteunen en te versterken. Aan de hand van een behoeftedetectie komt IVOC samen met werkgevers en werknemers tot een goedgekeurd opleidingsplan. Eens dat opleidingsplan voorligt, krijgen de werknemers een individueel budget voor opleiding toegekend. Op die manier wil men bereiken dat werknemers ook opleidingen kunnen volgen die niet direct door de werkgever worden voorgesteld. Werknemers kunnen bij IVOC terecht met die opleidingsvraag. De finale keuze van een opleiding wordt voorgelegd aan de werkgever indien ze tijdens de werkuren valt. De ervaring met het pilootproject heeft geleerd dat dit soort maatregelen lang niet evident is in een paritair beheerd opleidingsfonds. Werkgevers vrezen dat ze op die manier uitstroom

uit de bedrijven en uit de sector subsidiëren. De ervaring heeft evenwel geleerd dat de overgrote meerderheid van de werknemers investeert in opleidingen die relevant zijn voor de prestaties binnen de sector (Bollens, 2003).

Een soortgelijk systeem vinden we in de Nederlandse 'Installatiebranche'. Het doel van dit project was om individueel initiatief van werknemers te stimuleren, werkgevers aan te zetten opleidingsbehoeften te formuleren en werkgevers en werknemers aan te sporen over opleidingsnoden te dialogeren (Meijers & Teerling, 2003). Een regionale branchegebonden opleidingsinstelling en een bedrijf dat goede contacten heeft met de Installatiebedrijven, hebben in 2001 en 2002 een individuele leerrekening (voucher) ter beschikking gesteld van 1.152 werknemers uit de sector. Ze hebben ook de bedrijven begeleid bij het werken met de 'vouchers' (Batouwe, 2002). In een eerste fase probeerden de begeleiders in teamgesprekken werknemers te overtuigen van het belang van employability. Ook werkgevers probeerde men hiervan te overtuigen tijdens bedrijfsbezoeken. In een tweede fase werd een inventaris gemaakt van wat aanwezig was aan loopbaanmanagementpraktijken en dit om de graad van begeleiding te kunnen aanpassen. Zo werd de graad van begeleiding sterk terugschroefd indien het bedrijf al een systeem van functioneringsgesprekken ingevoerd had. In een derde fase werden instrumenten ontwikkeld om de hiaten in het loopbaanmanagementsysteem te dichten (bv. invoering van ontwikkelingsgesprekken, vertaling van die gesprekken naar POP's, uitwerking van een bedrijfsopleidingsplan). In een vierde fase werd gepoogd om de bedrijven zelf met de instrumenten te leren werken. Opleidingen die beantwoorden aan de behoeften die na toepassing van de instrumenten werden gedetecteerd, konden gefinancierd worden met de vouchers.

Een evaluatie van dit experiment leert dat werkgevers de betrokkenheid van werknemers in de ontwikkelingsgesprekken positief evalueren omdat werknemers mede verantwoordelijk werden voor hun opleiding. Ook positief was dat er meer aandacht ging naar niet-technische opleidingen zoals coaching, teamwerking, etc. Verder werd duidelijk dat de leidinggevende een essentiële rol speelt. De werkgever of leidinggevende moet met de medewerker een gesprek aangaan over diens ontwikkeling of hem prikkelen tot initiatief. De vouchers werden beschouwd als een eenvoudige manier van subsidiëring (een 'pot' op basis van het opleidingsplan). Tot slot bleek de begeleiding vooral belangrijk voor KMO's. De werkwijze is behoorlijk complex en intensief, maar sluit tevens sterk aan bij de resultaten van het voorliggende VIONA-project. Die resultaten geven aan dat de uitbouw van loopbaanmanagement in organisaties een belangrijke prikkel kan geven aan het individuele initiatief. Individuele leerrekeningen die gekoppeld zijn aan ondersteuning van loopbaanmanagement in organisaties kunnen de optimale voedingsbodem zijn voor een sterkere gerichtheid op de eigen employability.

Nieuwe financieringsmodellen voor individuele leerrekeningen kunnen overigens ook sterker bedrijfsgebonden ontwikkeld worden. We verschuiven dan

naar de cel 'economisch – organisaties'. Denk aan het fiscaal en parafiscaal volledig vrijstellen van persoonlijke ontwikkelingsbudgetten die werkgevers voor hun werknemers uitbouwen (eventueel gekoppeld aan een persoonlijk ontwikkelingsplan). Dit kan er mogelijk toe leiden dat meer omvangrijke delen van de budgetten voor opleiding en ontwikkeling gekoppeld worden aan individuele loopbaantrajecten van werknemers. Denk hier ook aan de uitbouw van zo'n persoonlijke ontwikkelingsrekening als een fiscaal en parafiscaal aantrekkelijke employee benefit.

15. *Instituut voor loopbaanmanagement (ondersteunend - professionals)*. Professionals vinden we zowel binnen als buiten de bedrijfsmuren. Bedrijfsintern gaat het om HR officers, career managers, opleidingsverantwoordelijken, etc. Bedrijfsextern denken we vooral aan loopbaanbegeleiders. Vooral bedrijfsintern is er relatief weinig ervaring met loopbaanmanagement en loopbaanbegeleiding en lijkt er nood aan een meer geüniformiseerd informatie- en opleidingsaanbod en meer intensieve kennisdeling. Een Instituut voor Loopbaanmanagement kan hier voor de nodige ondersteuning zorgen. Zulk instituut kan opgestart worden in de schoot van VDAB, maar ook aansluiting zoeken bij bestaande managementgerichte opleidingsinstituten (bv. Vlerick Leuven Gent Management School), eventueel in samenwerking met professionele organisaties zoals VOV.

In Nederland is er het Institute of Career Management dat zich hoofdzakelijk richt op loopbaanbegeleiders in centra voor externe loopbaanbegeleiding. Maar ook HR-verantwoordelijken kunnen er terecht. Het Institute of Career Management richt zich vooral op 'het bevorderen en verhogen van professionaliteit door toetsing en certificering'. Het instituut is dus hoofdzakelijk gericht op het certificeren van loopbaanbegeleiders. Het werkt samen met mentoren die de loopbaanbegeleiders bijstaan bij het behalen van de criteria die gelden voor een erkenning. In het Verenigd Koninkrijk is het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) een goede inspiratiebron. Het CIPD is een belangenorganisatie voor HR professionals. De dienstverlening van het instituut bestaat uit het verspreiden van vakgerelateerde informatie via een eigen tijdschrift, conferenties en de verkoop van relevante boeken. Daarnaast biedt het instituut diverse opleidingen aan die ook tot certificering kunnen leiden. CIPD heeft ook een consultancy-tak. In Vlaanderen kan het Centrum voor Kwaliteitszorg de vergelijking doorstaan. Dit centrum organiseert conferenties rond kwaliteitszorg, geeft een eigen kwaliteitskrant uit en het verkoopt boeken rond kwaliteitszorg. Het heeft ook een cel die erkenningsprocedures voor kwaliteitslabels doorloopt. Netwerking bevorderen is een andere doelstelling van het CKZ. Het biedt de mogelijkheid om in contact te komen met internationale professionals via discussiefora op het internet. In het kader van netwerking heeft het ook een peterschapsproject opgezet voor KMO's.

Ook een Vlaams Instituut voor Loopbaanmanagement zou professionals kunnen informeren door conferenties te organiseren rond loopbaanbegeleiding en

loopbaanmanagement, door een vaktijdschrift uit te geven en opleiding en ontwikkeling aan te bieden. Op dit moment bestaat er geen formele opleiding, noch voor loopbaanbegeleiders, noch in loopbaanmanagement. Thema's die in zulke opleidingen aan bod kunnen/moeten komen, zijn onder meer: een theoretische omkadering van loopbaantransities, loopbaanmanagement en loopbaanbegeleiding; de diagnose van loopbaanvraagstukken; de analyse van loopbaanaspiraties, persoonlijkheid, persoonlijke sterkten en zwakten; de diagnose van eerder en elders verworven competenties; gespreks- en interviewtechnieken (bv. behavior-oriented interviewing); de opbouw van systemen van loopbaanmanagement (bv. OCM good practices); meer algemene organisatiekunde en HRM; actoren op de arbeidsmarkt. Een Instituut voor Loopbaanmanagement kan zelf een aanbod organiseren maar ook eerder coördinerend optreden. Zo zou zulk Instituut universiteiten en hogescholen kunnen stimuleren om op bachelorniveau (sociaal werk) of zelfs op masterniveau (psychologie, pedagogie, arbeidseconomie) bij de uitbouw van specialisatieprogramma's voldoende aandacht te besteden aan de thematiek van loopbaantransities en loopbaanmanagement.

Ook certificering van loopbaanbegeleiders en HR professionals (ondersteunend – professionals) en de uitwerking van gedragscodes (juridisch – professionals) zouden door zulk Instituut gecoördineerd kunnen worden (voor voorbeelden van certificering van loopbaanbegeleiders, zie Sels et al., 2002). Een degelijk certificeringssysteem moet vertrekken van een eenduidig competentieprofiel. Momenteel bestaan er noch voor loopbaanbegeleiders, noch voor HR professionals breed aanvaarde competentieprofielen. Vooral vanuit het HR discours worden professionals overladen met rolmodellen en zeer ambigue verwachtingspatronen (zie Sels & De Winne, 2005). Wat meer eenduidigheid zou de stroomlijning van het opleidingsaanbod ten goede kunnen komen en de verankering van maatschappelijke verantwoordelijkheden kunnen versterken.

We zien voor zulk Instituut voor Loopbaanmanagement ook een bijzonder belangrijke rol weggelegd op het vlak van opleiding (in specifieke programma's) voor vertegenwoordigers in ondernemingsraden. Willen we de slagkracht van ondernemingsraden bij de uitbouw van het 'organizational career management' versterken, dan moet investering in opleidingen 'loopbaanmanagement' ook bij voorrang naar hun leden georiënteerd worden. In die zin kan gedacht worden aan een bijkomende financiële tussenkomst in de kost van deelname.

16. *Activering opzegvergoeding (economisch/juridisch - organisaties)*. Naar aanleiding van het Generatiepact, maar ook in lijn met het streven naar een eenheidsstatuut ter vervanging van het huidige onderscheid tussen arbeiders en bedienden, komt er (sluimerend) terug wat debat over de wijze waarop op de arbeidsmarkt met ontslag moet worden omgegaan. We gaan hier niet in op de lange lijst met argumenten pro en contra een restrictief ontslagrecht (zie hiervoor o.a. Sels & Van Hootegem, 2001). Laat ons het er hier op houden dat lange opzegtermijnen en hoge opzegvergoedingen voor werkgevers potentiële kos-



ten vertegenwoordigen. Men kan veronderstellen dat hoe hoger deze kosten worden, hoe meer hun vraag naar arbeid gedrukt zal worden en hoe meer initiatieven ze zullen nemen om arbeid door kapitaal te 'substitueren' (OECD, 1993). Een rigide ontslagbescherming moedigt, zo luidt de meest gangbare redenering, niet alleen het gebruik van 'flexibele krachten' aan (Mosley, 1994), ze drukt tevens werkzaamheidsgraad (Lazear, 1990). De relatie tussen ontslagkosten en de vraag naar arbeid is echter niet eenduidig. Het schaarse onderzoek dat zinvolle en stabiele uitspraken toelaat, geeft te kennen dat in de landen met een restrictief ontslagrecht (hoge ontslagkost) de werkgelegenheid trager groeit op momenten dat de economie aantrekt. Dit lijkt echter gecompenseerd te worden door een kleinere afname van de werkgelegenheid als de economie erop achteruit gaat. Een groter probleem is dat hoge ontslagkosten de mobiliteit tussen tewerkstelling en werkloosheid lijkt af te remmen. Insiders voelen zich sterk beschermd tegen het risico op ontslag en blijven bijgevolg lang bij dezelfde werkgever. Voor outsiders impliceert die grote stabiliteit van de bestaande werkgelegenheid dat hun kansen op integratie op de arbeidsmarkt afnemen. De arbeidsmarkt geraakt dus gebetonneerd. Het resultaat is een blijvend hoge langdurige werkloosheid en meer fricties in de aansluiting tussen vraag en aanbod. Er zijn inderdaad nogal wat studies die de stelling ondersteunen dat (a) minder werknemers werkloos worden (OECD, 1999) of ontslagen worden uit bedrijven die operationeel blijven (Albaek et al., 1998) in die landen waar een sterkere bescherming tegen ontslag bestaat, maar (b) dat ze, eens ontslagen of werkloos, wel een hoger risico hebben om voor een langere periode werkloos te blijven.

Een probleem in het mainstream debat over ontslagbescherming is dat het veelal in 'hoger, lager'- of 'meer, minder'-termen gevoerd wordt, en zelden in termen van 'anders'. Het wordt ons inziens tijd om te streven naar een meer eigentijdse invulling van ontslagbescherming, die meer aansluiting vindt bij het employability-debat. Belangrijk daarbij is dat die ontslagbescherming 'geactiveerd' wordt. Men kan zich inderdaad de vraag stellen waar we in de toekomst de klemtoon op moeten leggen: op een maximale garantie dat men de huidige job zo lang mogelijk kan behouden, dan wel op een maximale garantie dat men van het werkloosheidsrisico gespaard blijft? In het eerste scenario probeert men met behulp van opzegtermijnen de arbeidsrelatie zo lang mogelijk te rekken (opzegtermijn) of het equivalent in geld uit te keren (opzegvergoeding). Zeker het rekken van de arbeidsrelatie lijkt voor geen van beide partijen een ideale oplossing. Voor de werkgever betekent het dat hij nog lange tijd verder moet met een werknemer die vermoedelijk weinig betrokkenheid en inzet vertoont. Voor de werknemer impliceert het dat hij deze overgangperiode nauwelijks kan benutten voor competentieontwikkeling, loopbaanheroriëntatie, etc. Maar ook de uitkering van de opzegvergoeding heeft momenteel geen enkele relatie met blijvende inzetbaarheid – ze neemt eerder de vorm aan van een

zeer mooie benefit, althans voor hogere functieniveaus die meestal sowieso niet lijden onder een gebrek aan employability.

In het tweede scenario passen we de ontslagregeling zo aan dat de ontslagen werknemer maximaal ondersteund wordt bij en gemotiveerd wordt tot herinschakeling. Een recht op outplacement is hierbij een eerste stap. Ook het inlassen van opleidingsperiodes of assessment en loopbaanoriëntatie in een competentiecentrum kunnen in dit kader passen. Maar men kan ook aan alternatieve formules denken die meer proactief de employability ondersteunen. Denk aan een regeling waarbij bijvoorbeeld een vaste opzegtermijn van twee maanden geldt voor elke werknemer, maar bovenop per gepresteerd jaar bedragen opgespaard worden (analoog aan een groepsverzekering) die de werknemer te allen tijde kan aanspreken (zowel voorafgaand aan als na de eventuele opzeg) voor investering in opleiding, ontwikkeling, heroriëntatie, etc. Maar denk ook aan een regeling waarbij met variabele opzegtermijnen gewerkt wordt. De lengte van de door de werkgever te eerbiedigen opzeg kan daarbij afhankelijk gemaakt worden van de mate waarin hij geïnvesteerd heeft in de competenties of employability van de betrokken werknemer. Al jaren wordt gesteld dat we van een model van 'employment security' moeten overstappen op een model van 'lifelong employability'. Dit heeft zich vooralsnog niet vertaald in een aanpassing van reglementering. Zelfs indien men niet opteert voor variabele termijnen, dan nog zou men de middelen die aan opzeg gespendeerd worden meer actief kunnen benutten. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om de opzeggingsmiddelen fiscaal en parafiscaal vrij te maken, maar ze eerder te investeren in bijvoorbeeld een her- of bijscholing.

We zijn de eersten om toe te geven dat dit soort voorstellen nog te ver afstaat van concrete en haalbare formules. Al zien we nu ook al in het Generatiepact de aandacht voor activering van met name oudere werknemers toenemen. Eén van de initiatieven houdt in dat werknemers die meer dan 45 jaar zijn en bij herstructureringen beroep doen op de dienstverlening van een tewerkstellingscel, gedurende 6 maanden hun vroegere inkomen behouden als ze deelnemen aan een tewerkstellingscel. Daarvoor kunnen werkgevers de opzegvergoeding gebruiken. Dit gaat deels in de voorgestelde richting. We hebben momenteel echter nog te weinig zicht op de valkuilen, die er ongetwijfeld zijn. Raken aan de bestaande ontslagregeling houdt risico's in. Men weet wel waar men start, maar niet waar men eindigt. Toch nemen we dit punt op in het overzicht omdat we van oordeel zijn dat ingrepen in het arbeidsrecht veelal de meest structurele en duurzame veranderingen in gedrag van werknemers en werkgevers veroorzaken. Daarbij nemen we overigens niet alleen de ontslagbescherming in het vizier, maar ook de proefperiode, de wijze van loonopbouw tijdens de loopbaan, het systeem van tijdelijke werkloosheid, etc.

17. *Vergoeding aanstelling HR adviseurs (economisch - organisaties)*. Tot hiertoe hebben we al bij al weinig maatregelen die rechtstreeks ingrijpen in het loopbaanmanagement van organisaties. Ten dele is dit te wijten aan ons verlies aan

geloof in dit soort maatregelen. Denk aan hefboomkrediet-achtige maatregelen die bedrijven financieel ondersteunen bij de uitbouw van meer employability-ondersteuning en verrijking van het loopbaanmanagement. Dit soort maatregelen zijn ongetwijfeld verdienstelijk, maar versterken veelal ondernemingen die het al bij al zo kwaad niet doen op het vlak van HRM.

De uitbouw van loopbaanmanagement in organisaties is overigens niet alleen een kwestie van 'centen', maar vaak ook van kennis. Die kennis komt organisaties veelal niet in de eerste plaats via externe opleidingen binnen, maar veeleer via consultancy- of advieskanalen. Niet alleen ten aanzien van starters (cf. supra, peterschap), maar ook ten aanzien van KMO's die al meer geconsolideerd zijn en zelfs voor grote ondernemingen kunnen op de uitbouw van loopbaanmanagement gerichte HR-adviseurs een heel belangrijke rol spelen. In sectorale fondsen aangestelde employability-adviseurs kunnen hier een rol spelen. Maar ook HR-advieschequeformules kunnen hier stimulerend werken. Het valt echter te betwijfelen of dit type formules ooit voldoende schaal kan bereiken om een grote impact te realiseren, te meer daar advies niet alleen op het vlak van HR nuttig is. De ervaringen met de adviescheques hebben geleerd dat de reserve aan cheques snel uitverkocht is. Het voorstel rond de ondernemerschapsportefeuille probeert dat probleem op te vangen door een maximum bedrag voor opname van adviescheques vast te leggen en om ondernemingen maar toe te laten om de vijf jaar beroep te doen op die subsidie.

18. **Jobrotatie – betaald educatief verlof (juridisch – werknemers).** Loopbaanmanagement ontwikkeld door organisaties komt vooral de interne inzetbaarheid ten goede. Daarom moeten werknemers, met het oog op externe inzetbaarheid, externe kansen krijgen (meegefinancierd door werkgevers) om hun employability op peil te houden. Systemen van betaald educatief verlof hebben misschien niet het beste imago, maar behoren in principe tot de belangrijkste kanalen om aan externe inzetbaarheid te werken. We durven dan ook pleiten voor een sterke revitalisering van dit type systeem, al valt het denkwerk over de precieze modaliteiten buiten de 'scope' van deze studie.

Jobrotatiesystemen zijn een beetje in hetzelfde bedje ziek. Ooit als idee fel bejubeld, momenteel wat ondergesneeuwd. Deels door gebrek aan succesvolle experimenten. Jobrotatie laat rotatie tussen opleiding en tewerkstelling toe. Werknemers krijgen de kans om de werkplaats tijdelijk te verlaten voor opleiding, zonder daarbij het productieproces serieus te ontregelen. De werknemer die de organisatie verlaat om opleiding te volgen, wordt vervangen door iemand van buiten de organisatie, meestal een werkzoekende werkloze (CEDEFOP, 2002). Het rijtje lidstaten dat, vooral eind jaren negentig, pilootprojecten opgestart heeft is indrukwekkend: Oostenrijk, België, Denemarken, Finland, Frankrijk, Duitsland, Griekenland, Ierland, Italië, Nederland, Portugal, Zweden, het Verenigd Koninkrijk. In Vlaanderen heeft onder meer COBOT ervaring met jobrotatie in de textielbedrijven. Onderzoek naar de ervaringen met

deze pilootprojecten leert veel over de vorm die jobrotatie best aanneemt (Kankaanpää-Lethinen & Lahtinen, 2001).

Vergelijken we de verschillende nationale ervaringen, dan komt steeds dezelfde structuur naar voor. De organisaties laten hun werknemers aan een opleiding deelnemen en betalen gedurende die periode hun loon door. De regionale tewerkstellingsdiensten of andere coördinerende organen leiden de werkzoekenden op. In een aantal gevallen behouden de werklozen hun uitkering, in andere pilootprojecten ontvangen zij een supplement op hun uitkering, in nog andere projecten een bedrag dat even groot is als het loon van de werknemer die zij vervangen. De ervaringen leren dat jobrotatie een win-win-win-win situatie kan genereren. Organisaties hebben baat bij het systeem omdat ze hun werknemers opleiding kunnen laten volgen zonder het hoofd te moeten bieden aan absenteïsme. Bovendien krijgen ze de kans om potentiële nieuwe werknemers in de concrete werkcontext te leren kennen. Werknemers kunnen bijscholen zonder daarvoor hun loopbaan te moeten onderbreken. Werkzoekende werklozen krijgen een kans om werkervaring op te doen en zo de vicieuze cirkel van langdurige werkloosheid te doorbreken. In een groot aantal van de pilootprojecten heeft jobrotatie ook werkelijk tot tewerkstelling van werkzoekenden geleid. Tot slot is er nog de 'win' voor de samenleving, meer bepaald in de vorm van een versterking van de werking van de arbeidsmarkt. Maar het is niet al rozegeur. Eén belangrijke belemmering is, jawel, de motivatie van de betrokken partijen. Het is, zacht uitgedrukt, niet altijd eenvoudig om werkgevers te overtuigen van het belang van opleiding en de kansen die jobrotatie biedt. Ook werknemers vertonen argwaan, meer bepaald onzekerheid over het behoud van de job. Verder is er het bekende probleem van de administratieve kost, wetende dat deze projecten deels gefinancierd werden met ESF-gelden, deels met bijdragen van werkgevers, coördinerende organisaties en de overheid.

Jobrotatie kan natuurlijk ook opgevat worden als een rotatie tussen werkenden. Werknemers kunnen veel relevante ervaringen opdoen in een andere functie in het eigen bedrijf of in een ander bedrijf. Wat doen professoren om hun organisatieblindheid te doorbreken en hun inzetbaarheid voor de toekomst veilig te stellen? De meesten misschien niet al te veel, de verstandigen nemen een sabbatical. Die neemt dan de vorm aan van een meestal zeer actief verblijf aan een andere universiteit. De meesten komen met scherpe loopbaanaspiraties en een pak nieuwe moed terug. Koppel dit systeem aan een gedeeltelijke jobrotatie, en een groot deel van de vervangingsproblemen zouden opgelost zijn. Meer in het algemeen zijn we er rotsvast van overtuigd dat een geplande en georganiseerde rotatie tussen collega-bedrijven één van de beste en eenvoudigste manieren is om de alertheid in de loopbaan op punt te houden.

## ***BIJLAGEN***



## **Bijlage 1: Methodologie onderzoek 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005)**

### **1. Situering van het onderzoek**

Het Viona-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' onderzocht de vraag naar en het aanbod van loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. Het onderzoek spitste zich toe op externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding. Met 'extern' wordt bedoeld dat de loopbaanbegeleiding niet georganiseerd wordt op initiatief van de huidige werkgever. De term 'onafhankelijk' betekent dat de begeleider niet in opdracht werkt van de huidige werkgever.

Het onderzoek bestond uit vier luiken:

1. een marktstudie peilde in het voorjaar van 2004 bij 957 Vlamingen naar de interesse in en de bereidheid tot deelname aan loopbaanbegeleiding;
2. een zoektocht naar buitenlandse ervaringen met externe, onafhankelijke loopbaanbegeleiding;
3. een diagnose van de wijze waarop enkele aanbieders vorm geven aan loopbaanbegeleiding (najaar 2004);
4. een enquête in het voorjaar van 2004 bij 181 personen die een loopbaanbegeleiding afronden, op zoek naar hun ervaringen en naar de impact van loopbaanbegeleiding.

### **2. Steekproef**

De data die we in dit onderzoek gebruiken komen uit de marktstudie. In het kader van dat onderzoek werden 957 Vlaamse werknemers bevroegd. Die werden ad random geselecteerd in functie van vooropgezette steekproefquota. Op die manier kon een representatieve steekproef gerealiseerd worden. De volgende tabel geeft een overzicht van een aantal belangrijke steekproefkenmerken.

**Tabel 44.** Samenstelling van de steekproef naar centrale kenmerken

	Aantal	Percentage
Vrouwen	477	49,8
Arbeiders	340	35,5
Tijdelijke werknemers	102	10,7
Deeltijdse werknemers	207	18,2
Werkend in KMO (-50 werknemers)	286	21,6
Werkend in industrie	246	25,7
Werkend in dienstensector	352	36,8
Werkend in quartaire sector	356	37,2
Alleenstaand	317	33,1
Niet-werkende partner	127	13,3
Geen kinderen	487	50,9
Meer dan 2 kinderen	88	9,2
Oost-Vlaanderen	195	20,4
West-Vlaanderen	215	22,5
Antwerpen	191	20,2
Limburg	199	20,8
Vlaams Brabant	157	16,4
Totaal	957	100,0

### 3. Methode van bevraging

Om een quota steekproef te kunnen realiseren, waren face-to-face interviews de meest aangewezen methode. Interviewers namen een korte screeningvragenlijst af bij een aantal respondenten. Indien de respondenten voldoen aan de vooropgezette quota, dan werden ze verder bevraagd.

De interviewers namen een gestandaardiseerde vragenlijst af in de face-to-face interviews. Het voordeel van deze manier van werken is dat respondenten uitgebreider bevraagd kunnen worden. Verder garanderen face-to-face interviews een betere kwaliteit van de data. Een nadeel zou kunnen zijn dat respondenten zich bij het beantwoorden van persoonlijke vragen geremd voelen door de aanwezigheid van de interviewer. Om dit effect te voorkomen, werden een aantal persoonlijke vragen anoniem (zonder de interviewer) ingevuld en in een gesloten enveloppe gestoken.

### 4. Vragenlijst

De volgende tabel geeft een overzicht van de verschillende onderdelen van de gestructureerde vragenlijst en telkens twee voorbeelden van vraagonderwerpen.



**Tabel 45.** Overzicht van de vragenlijst

Onderdelen	Voorbeelden van vraagonderwerpen
De arbeidsmarktpositie	Functieniveau Aard van het contract
Organisatiekenmerken	Sector Organisatiegrootte
Job en jobbeleving	Anciënniteit Werkbaarheid
Loopbaan	Loopbaanverleden Tevredenheid met loopbaan
Loopbaanaspiraties	Loopbaanankers Aantrekkelijkheid van transities
Steun bij de loopbaan	OCM Lijst van partijen waarvan men steun krijgt
Eigen initiatief in loopbaan	ICM
Gevolgte opleidingen	Type opleidingen Opleidingsdrempels
Vrijwillig of gedwongen verloop	Ervaren van een schok Type schok
Toekomstige loopbaan	Verwachte veranderingen Inschatting van inzetbaarheid bij eventuele werkloosheid
Loopbaanbegeleiding	Inschatting deelnamebereidheid Gewenste modaliteiten
Persoonlijkheidskenmerken	Persoonlijkheid Interne en externe causale attributie
Achtergrondkenmerken	Geslacht Opleidingsniveau

## 5. Belangrijke variabelen voor dit onderzoek

In dit deel lichten we de constructie van variabelen die in dit onderzoek gebruikt werden verder toe.

### 5.1 ICM

ICM werd gemeten aan de hand van bestaande schalen van Strurges, Guest en Mackenzie Davey (2000). De schaal bestaat uit zestien items. De respondenten dienden voor elke stelling aan te geven in welke mate ze ermee akkoord gingen (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De vier dimensies van ICM werden bepaald op basis van een principale componentenanalyse (varimaxrotatie). De volgende tabel geeft de resultaten van die analyse.

**Tabel 46.** Resultaten confirmatorische factoranalyse (principale componentenmethode) ICM

	Aandacht trekken	Netwerking	Praktische zaken	Mobiliteits- georiënteerd gedrag
Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe	<b>0,865</b>	0,233	0,111	0,089
Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal al verwezenlijkt heb	<b>0,818</b>	0,309	0,131	0,125
Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan	0,166	<b>0,731</b>	0,193	0,214
Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie	0,153	<b>0,826</b>	-0,056	-0,040
Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken	0,002	<b>0,675</b>	0,311	0,329
Ik zorg ervoor dat ik betrokken word in belangrijke projecten	0,266	<b>0,756</b>	0,222	-0,035
Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het mij niet wordt aangeboden	0,215	<b>0,524</b>	0,164	0,210
Ik hou mijn CV up-to-date	0,301	0,105	<b>0,650</b>	0,243
Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn	-0,032	0,103	<b>0,647</b>	0,289
Ik lees in mijn vrije tijd werkgerelateerde tijdschriften en boeken	0,118	0,268	<b>0,748</b>	-0,148
Ik zoek buiten deze organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties	-0,007	0,223	<b>0,777</b>	0,182
Ik onderneem extra activiteiten die mooi staan op mijn CV	0,199	0,176	<b>0,675</b>	0,241
Ik weiger een nieuwe taak op te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	0,215	0,151	-0,006	<b>0,636</b>
Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan	-0,031	0,0660	0,456	<b>0,705</b>
Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan aangeboden worden die de moeite waard is	0,064	0,120	0,461	<b>0,673</b>
Cronbach alpha	0,82	0,82	0,81	0,67

## 5.2 OCM

OCM werd ook gemeten aan de hand van bestaande schalen van Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000). De schaal bestaat uit tien items. De respondenten dienden voor elke stelling aan te geven in welke mate ze ermee akkoord gingen

(1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De drie dimensie van OCM werden bepaald op basis van een principale componentenanalyse (varimaxrotatie). De principale componentenanalyse legde twee factoren bloot; competentiegerichte en sociale-netwerkondersteuning. Loopbaanadvies werd als een aparte variabele opgenomen. Eén stelling 'ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen' werd weggelaten. De volgende tabel geeft de resultaten van de principale componentenanalyse.

**Tabel 47.** Resultaten confirmatorische factoranalyse (principale componentenmethode) OCM

	Competentiegerichte ondersteuning	Sociale-netwerkondersteuning
Ik krijg een opleiding die me helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan	0,776	0,274
Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan	0,856	0,192
Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie	0,826	0,235
Ik krijg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen	0,727	0,266
Mijn baas geeft me duidelijke feedback over mijn prestaties	0,680	0,279
Ik ben voorgesteld aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan	0,391	0,779
Ik heb een mentor gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan	0,194	0,841
Mijn baas heeft me in contact gebracht met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan	0,256	0,869
Cronbach alpha	0,87	0,85

### 5.3 Deelname-intentie externe loopbaanbegeleiding

Om de deelname-intentie aan externe loopbaanbegeleiding te meten, werd eerst een gestandaardiseerde definitie van loopbaanbegeleiding voorgelegd aan de respondenten. Die zag er als volgt uit:

*Loopbaanbegeleiding begeleidt en adviseert mensen die keuzes willen maken in hun loopbaan en helpt hen een antwoord te zoeken op vragen als:*

- *Ik doe al jaren hetzelfde werk. Ik wil nu graag iets anders. Hoe begin ik hieraan? Welke jobs zijn voor mij beschikbaar?*
- *Ik voel me niet gelukkig in mijn job. Wat is het probleem en wat kan ik eraan doen?*
- *Ik zit aan het einde van mijn loopbaan. Werken begint teveel voor me te worden. Maar ik heb het geld nodig. Hoe kan ik nog verder?*
- *Hoe stem ik mijn werk en de rest van mijn leven beter op elkaar af?*

- *Ik wil graag als zelfstandige beginnen. Hoe pak ik dat aan? Wat zal er allemaal veranderen?*
- *Ik wil graag even stilstaan bij mijn loopbaan. Past mijn huidige job wel bij me? Welke mogelijkheden biedt mijn huidige werkgever me? Is het dat wat ik wil?*

*Loopbaanbegeleiding bestaat uit een aantal gesprekken, individueel of in groep, met een professionele begeleider. Het traject eindigt met een concreet actieplan. Hierin wordt stap voor stap overlopen welke acties je kan ondernemen om je doel te bereiken en hoe eventuele hindernissen kunnen worden overwonnen. Je gegevens worden strikt persoonlijk behandeld.*

*Sommige ondernemingen bieden aan hun werknemers de mogelijkheid om loopbaanbegeleiding te volgen. Maar je kan ook onafhankelijk van je werkgever beslissen om aan loopbaanbegeleiding deel te nemen. Je werkgever hoeft hiervan niet op de hoogte te zijn. Je kan hiervoor terecht bij gespecialiseerde loopbaancentra.*

Daarna werd aan respondenten de volgende vraag gesteld: ‘veronderstel dat de overheid de kost van loopbaanbegeleiding volledig op zich zou nemen, zou u er dan binnen dit en vijf jaar ook effectief aan deelnemen?’. De volgende tabel geeft de antwoordmogelijkheden en de verdeling van de respondenten over die categorieën. Voor de analyses hebben we de antwoordcategorie ‘ik kan daar momenteel onmogelijk een inschatting van maken’ weggelaten.

**Tabel 48.** Overzicht bereidheid om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding

	Percentage (n=957)
Die kans is onbestaand	9,2
Die kans is klein	30,0
Die kans is reëel	28,8
Die kans is zeer groot	19,0
Ik kan daar momenteel onmogelijk een inschatting van geven	13,0

#### 5.4 Persoonlijkheidskenmerken

Om de persoonlijkheidsfacetten te meten, werd gebruik gemaakt van de respectievelijke schalen uit de Nederlandstalige NEO-PI-R (Hoekstra, Ormel & de Fruyt, 2003). Ieder persoonlijkheidsfacet wordt gemeten aan de hand van acht items met telkens vijf antwoordmogelijkheden (1 = helemaal niet akkoord, 5 = helemaal akkoord). De volgende tabel geeft voorbeelden van de verschillende items en de Cronbach alpha voor de verschillende facetten.

**Tabel 49.** Overzicht van stellingen rond persoonlijkheidskenmerken

		Cronbach alpha
Angst	▪ Ik maak me zorgen over dingen die mis zouden kunnen gaan Ik voel me vaak gespannen en zenuwachtig	0,78
Kwetsbaarheid	▪ Ik voel me vaak hulpeloos en dan wil ik dat een ander mijn problemen oplost Wanneer ik onder grote spanning sta, heb ik vaak het gevoel dat ik eronder door ga	0,81
Doelmatigheid	▪ Ik heb de meeste zaken in mijn leven vrij goed onder controle Ik ben efficiënt en doelmatig in mijn werk	0,75
Ambitie	▪ Ik heb duidelijke doelen voor ogen en werk daar op een sys- tematische manier naartoe Ik streef ernaar alles wat in mijn mogelijkheden ligt te bereiken	0,75
Zelfdiscipline	▪ Ik kan mezelf vrij goed oppeppen om dingen op tijd af te krij- gen Ik verknoei veel tijd voor ik echt aan het werk ga (invers)	0,76
Openheid	▪ Ik heb tamelijk veel vaste gewoonten (invers) Ik vind het interessant om met nieuwe hobby's te beginnen	0,65

## 5.5 Loopbaanaspiraties

De loopbaanaspiraties werden gemeten aan de hand van de loopbaanoriëntatielijst van Schein (2001). Na een test bij een klein aantal arbeiders werden een aantal items weggelaten en andere aangepast om hun begrijpbaarheid te vergroten. Elk anker werd gemeten aan de hand van drie tot vijf items met telkens zeven antwoordmogelijkheden (1 = helemaal oneens, 7 = helemaal eens). De scores werden herijkt naar een schaal op tien. De volgende tabel geeft de loopbaanankers, voorbeelden van de items en de Cronbach alpha van de schalen.

**Tabel 50.** Overzicht van stellingen rond loopbaanankers

		Cronbach alpha
Zekerheid en stabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik vind zekerheid en stabiliteit belangrijker dan vrijheid en zelfstandigheid</li> <li>▪ Ik zoek een baan in een organisatie die mij een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft</li> <li>▪ Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik weet dat ik volledig financiële zekerheid heb en zeker ben van mijn baan</li> </ul>	0,74
Geografische zekerheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik blijf liever in mijn huidige streek wonen dan te verhuizen ten gevolge van een promotie of een nieuwe opdracht elders</li> <li>▪ Ik verkies te werken voor een organisatie die mij toelaat binnen mijn eigen streek te blijven wonen</li> <li>▪ Het is voor mij heel belangrijk om verbonden te blijven aan een geografische streek eerder dan te moeten verhuizen ten gevolge van een promotie of een nieuwe opdracht elders</li> </ul>	0,87
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik ben altijd op zoek naar ideeën waardoor ik mijn eigen bedrijf zou kunnen beginnen</li> <li>▪ Ik droom ervan mijn eigen bedrijf te beginnen en op te bouwen</li> <li>▪ Ik vind het opbouwen van een eigen bedrijf belangrijker dan het bereiken van een hoge managementpositie in de organisatie van iemand anders</li> </ul>	0,77
Algemeen management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik algemeen manager van een organisatie word</li> <li>▪ Ik zou mijn eigen organisatie eerder verlaten dan een job te aanvaarden die mijn carrière als manager in het gedrang zou brengen</li> <li>▪ Ik voel mij het meest voldaan in mijn werk wanneer ik erin geslaagd ben anderen vlot te laten samenwerken</li> <li>▪ Ik heb het meeste voldoening van mijn werk als ik iets heb kunnen opbouwen dat volledig het resultaat is van mijn eigen ideeën en inspanningen</li> </ul>	0,75
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik volledig zelfstandigheid en vrijheid verwerf</li> <li>▪ Een taak op mijn eigen manier doen, los van regels en beperkingen, vind ik belangrijker dan zekerheid</li> <li>▪ Een taak op mijn eigen manier doen, vrij van regels en beperkingen vind ik belangrijker dan zekerheid</li> </ul>	0,73
Levensstijl	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ik droom van een loopbaan waarin ik mijn persoonlijke, gezins- en arbeidsbehoeften kan verenigen</li> <li>▪ Ik heb altijd gezocht naar werk dat zo min mogelijk invloed heeft op mijn persoonlijke of gezinstaken</li> <li>▪ Ik heb altijd gezocht naar werk dat zo min mogelijk invloed heeft op mijn persoonlijke of gezinszaken</li> </ul>	0,67

## 5.6 Loopbaantevredenheid

Om de loopbaantevredenheid te meten, werd de volgende vraag aan de respondenten gesteld.

Bent u over het algemeen tevreden met uw loopbaan?

**Tabel 51.** Vraag naar de loopbaantevredenheid

	Gemiddelde score op 7 (std.)	
Over het algemeen ben ik tevreden met mijn loopbaan	5,5	(1,39)
Over het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige job	5,6	(1,40)
Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik tot nu toe gemaakt heb in mijn loopbaan	5,19	(1,60)

### 5.7 Plezier in het werk

Om plezier in het werk te meten, is vertrokken van de vragenlijst 'Beleving en beoordeling van de Arbeid - VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Er werden negentien stellingen voorgelegd aan de respondenten, die ze konden beantwoorden met ja of neen. De volgende tabel geeft de lijst van items en de Cronbach alfa weer. In de analyses werd een vergelijking gemaakt tussen werknemers die volgens de maatstaven van de VBBA wel een probleem hebben met 'plezier in het werk' en werknemers die daarmee geen probleem hebben.

**Tabel 52.** Overzicht van vragen naar plezier in het werk

	Percentage dat <b>geen</b> probleem heeft
Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzie	
Ik doen mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd	
Meestal vind ik het wel prettig om een werkdag te beginnen	
Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien	
Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer	86,8
Het idee dat ik dit werk tot mijn pensioen moet doen, benauwt me	
Ik heb plezier in mijn werk	
Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen	
Ik moet mezelf er vaak toe aanzetten om een werkopdracht uit te voeren	

### 5.8 Vermoeidheid

Vermoeidheid in het werk werd ook gemeten aan de hand van de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Er werden elf stellingen aan de respondenten voorgelegd, die ze met ja of neen konden beantwoorden. Op basis van de VBBA-maatstaven werd een onderscheid gemaakt tussen respondenten die in een problematische situatie van vermoeidheid verkeren en zij die niet in een problematische situatie van vermoeidheid verkeren. De volgende tabel geeft een overzicht

van de items en het percentage respondenten dat een probleem heeft met vermoeidheid.

**Tabel 53.** Overzicht van vragen naar vermoeidheid in het werk

	Percentage dat <b>wel</b> een probleem heeft
Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag	
Aan het einde van een werkdag ben ik echt op mijn baan	
Mijn baan maakt dat ik me aan het einde van een werkdag nogal uitgeput voel	
Na het avondeten voel ik me meestal nog vrij fit	
Ik kom meestal pas op een tweede vrije dag tot rust	
Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk	
Ik kan weinig belangstelling opbrengen voor andere mensen, wanneer ik zelf net thuis ben gekomen	14,9
Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk	
Als ik thuis kom, moeten ze mij even met rust laten	
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere bezigheden	
Het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan	

## 5.9 Combinatie werk en gezin

Om de moeilijkheden met de combinatie van arbeid en gezin te meten, werd beroep gedaan op schalen van Gutek, Searle en Klepa (1991). Die schalen meten naast de invloed van het gezin op het werk ook nog de invloed van het werk op het gezin. In de analyses onderscheiden we werknemers die problemen hebben met de interferentie tussen gezin en werk en de werknemers die daarmee geen problemen hebben (op basis van VBBA). De volgende tabel geeft de stellingen weer en het percentage respondenten dat problemen heeft met de combinatie gezin-werk.



**Tabel 54.** Overzicht van vragen naar combinatie tussen gezin en arbeid

	Percentage dat <b>wel</b> een probleem heeft
<i>Interferentie van werk in gezin</i>	
Na het werk kom ik te moe thuis om de dingen te doen die ik zou willen doen	
Ik heb op mijn werk zoveel te doen dat ik minder tijd overhoud voor mijn persoonlijke interesses	
Mijn gezin en/of vrienden vinden dat ik thuis te veel met mijn werk bezig ben	19,0
Mijn werk neemt tijd in beslag die ik graag zou willen doorbrengen met mijn gezin en/of vrienden	
<i>Interferentie van gezin in werk</i>	
Op het werk ben ik vaak te moe omwille van de dingen die ik thuis moet doen	
Mijn privé-leven vraag zoveel van me dat het mijn werk negatief beïnvloedt	
Mijn baas en collega's vinden dat ik op het werk te veel met mijn privé-leven bezig ben	13,2
Mijn privé-leven neemt tijd in beslag die ik graag zou willen besteden aan mijn werk	

### 5.10 Loopbaandiscrepanties

Om de loopbaandiscrepanties te meten, hebben we ons gebaseerd op de vragen met betrekking tot de gewenste transities en de toekomstig verwachte transities. We hebben gevraagd in welke mate werknemers het aantrekkelijk vinden om in de komende vijf jaar een aantal loopbaanstappen te zetten. Ze konden daarop antwoorden in een vierpuntenschaal (1 = helemaal niet aantrekkelijk, 4 = helemaal aantrekkelijk). Loopbaanstappen die we bevraagd hebben zijn:

- in de huidige organisatie blijven;
- in een andere organisatie beginnen te werken;
- als zelfstandige beginnen;
- minder uren per week werken;
- meer uren per week werken;
- tijdskrediet opnemen of in loopbaanonderbreking gaan;
- loopbaan onderbreken om opleidingen te volgen, al dan niet door het opnemen van tijdskrediet of loopbaanonderbreking;
- voor lange tijd stoppen met werken om persoonlijke redenen;
- stoppen met werken en van een uitkering leven.

Daarnaast hebben we gevraagd of werknemers denken in de komende vijf jaar een aantal transities door te maken. Ze konden daarop met ja en neen antwoorden. De transities die we bevraagd hebben zijn: functieverandering, veranderen van werk-

gever, werkloos worden, met pensioen gaan, als zelfstandige beginnen en in loopbaanonderbreking gaan.

Op basis van combinaties van die variabelen zijn we gekomen tot twee discrepanties: geen transitie willen en er toch een denken te ondergaan in de komende vijf jaar en wel een transitie willen, maar denken daar in de komende vijf niet de kans toe te krijgen. De volgende tabel geeft weer welke combinaties daaronder vallen.

**Tabel 55.** Vragen naar discrepanties tussen loopbaanverwachtingen en -vooruitzichten

---

*Wil een transitie en denkt er geen te maken*

Wil niet bij werkgever blijven, maar denkt van werkgever te veranderen of werkloos te worden

Wil zelfstandig worden, maar denkt het niet te doen

Wil opleiding volgen maar denkt niet te doen

Wil loopbaanonderbreking nemen, maar denkt het niet te doen

*Wil geen transitie en denkt er een te maken*

Wil bij werkgever blijven (eerder tot heel aantrekkelijk), maar denkt weg te gaan

Wil niet stoppen met werken, maar denkt werkloos te worden of met pensioen te gaan

---

## **Bijlage 2: Bevraginginstrument telefonische screening**

INDICATIEVE INSTRUCTIE: Organisaties kunnen gebruik maken van diverse activiteiten om de loopbanen van hun medewerkers te ondersteunen en te managen. Gelieve voor elk van onderstaande activiteiten te beoordelen *of uw organisatie dit aanbiedt* en zo ja, aan te geven *in hoeverre dit momenteel gebeurt*, door het passende cijfer op de schaal aan te geven. Gelieve vervolgens aan te geven *voor welke personeelscategorieën deze loopbaaninitiatieven worden aangeboden* en welke *doelgroepen* (bijvoorbeeld high-potentials, bepaalde kernfuncties) of *kansengroepen* (bijvoorbeeld oudere werknemers, kortgeschoolden, allochtonen, gehandicapten) specifieke aandacht krijgen.

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën wordt deze activiteit aangeboden?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Medewerker	Uitvoerende	Administratief	Prof./techn.	Management
1. Workshops over loopbaanplanning	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Werkboeken over loopbaanplanning	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Software die helpt om de loopbaan te plannen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning van werknemers:												
a) Door één enkele beoordelaar (bv. HR, lijnmanager)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
b) Door meerdere beoordelaars	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
c) Door een beoordelingscomités	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Psychologische testen in functie van loopbaanontwikkeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6. Development centres om groei-potentieel te beoordelen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
7. Toekenning van speciale, tijdelijke jobs (intern/extern) om competenties te onderzoeken	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
8. Handboeken met informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

9. Uitgetekende loopbaanpaden die duidelijk maken wat de mogelijkheden zijn binnen de organisatie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
10. Een loopbaanadviescentrum	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
11. Gesprekken over de loopbaan met de directe chef	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
12. Gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
13. Gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde loopbaanadviseurs (intern)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
14. Gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde loopbaanadviseurs (extern)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
15. Een uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
16. Geschreven individuele carrièrepaden	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
17. Versnelde loopbaanplannen voor high potentials	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
18. Informele overzichten van wie voor welke job in aanmerking komt	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
19. Bekendmaking van interne vacatures/job posting	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
20. Inventaris van de competentieportfolio's die binnen een afdeling aanwezig zijn	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
21. Successieplanning	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

22. Regelmatig feedback door de manager aan de medewerker over zijn competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
23. Actieve aandacht voor het inhoudelijk verrijken van de job met het oog op ontwikkeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
24. Participatie in speciale taken of projecten om leren te bevorderen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
25. Deelname in crossdepartementale, -disciplinaire of -functionele taken	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
26. Tijdelijke interne plaatsingen t.b.v. ervaring/ontwikkeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
27. Detachering naar andere organisaties met het oog op ontwikkeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
28. Jobrotatie/laterale bewegingen als alternatief voor verticale bewegingen (promoties)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
29. Mogelijkheid tot duale carrières (bv. niet enkel als manager carrière maken, maar ook als expert binnen bepaald domein)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
30. Stimuleren van netwerking met het oog op ontwikkeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
31. Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
32. Terugbetalen van deelname aan externe seminars of workshops	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
33. Terugbetaling van deelnamekosten aan vorming	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

34. Training van supervisors in loopbaangesprekken	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
35. Een (formeel) systeem van mentoring	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
36. Introductieactiviteiten voor nieuwe medewerkers/oriëntatieprogramma's	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
37. Financieren van loopbaanbegeleiding die men bij een externe partner volgt	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
38. Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner tijdens de werkuren	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
39. Andere initiatieven	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

### Open vragen:

1. Heeft de organisatie activiteiten die gericht zijn op het ondersteunen en managen van loopbanen van specifieke <b>doelgroepen</b> (bv high-potentials, expatriates, specifieke beroepscategorieën)? Indien ja, kan u drie voorbeelden geven van instrumenten die specifiek gericht zijn op die doelgroepen?	
2. Heeft de organisatie activiteiten die gericht zijn op het ondersteunen en managen van loopbanen van specifieke <b>kansengroepen</b> (bvb. kortgeschoolden, allochtonen, oudere werknemers, gehandicapten)? Indien ja, kan u drie voorbeelden geven van instrumenten die specifiek gericht zijn op die kansengroepen?	
3. Wie is er binnen de organisatie verantwoordelijk voor loopbaanmanagement en -ontwikkeling? Welke functies worden er hier onderscheiden?	
4. Waaruit bestaat het takenpakket van HR-professionals verantwoordelijk voor loopbaanmanagement en -ontwikkeling?	
5. Is er samenwerking met externe partners op het vlak van loopbaanmanagement en -ontwikkeling? Voor welke aspecten precies? Is de samenwerking structureel of eerder ad hoc?	
6. Hoe zou u het loopbaanbeleid binnen uw organisatie kernachtig samenvatten? Wat is de strategie; waarop ligt de focus?	

## Bijlage 3: Bevraginginstrument casestudies

### Vragenschema voor interview met bedrijfsverantwoordelijken

#### 1. Algemene gegevens

Naam bedrijf:

Adres:

Sector (NACE-code):

Hoofdactiviteiten:

Correspondentiegegevens interviewee (business card):

- Naam interviewee:
- Functie interviewee:
- Tel.:
- Fax:
- E-mail:

#### 2. Duiding definitie 'interne loopbaanbegeleiding'

Wat wij in dit onderzoek onder loopbaanbegeleiding verstaan:

Loopbaanbegeleiding begeleidt en adviseert mensen die keuzes willen maken in hun loopbaan en helpt hen een antwoord te zoeken op vragen als:

- Ik doe al jaren hetzelfde werk. Ik wil nu graag iets anders. Hoe begin ik hieraan? Welke jobs zijn er voor mij beschikbaar?
- Ik voel me niet zo gelukkig in mijn job. Wat is het probleem en wat kan ik eraan doen?
- Ik zit aan het einde van mijn loopbaan. Werken begint teveel voor me te worden. Maar ik heb het geld nodig. Hoe kan ik verder?
- Hoe stem ik mijn werk en de rest van mijn leven beter op elkaar af?
- Ik wil graag even stilstaan bij mijn loopbaan. Past mijn huidige job wel bij me? Welke mogelijkheden biedt mijn huidige werkgever me? Is het dat wat ik wil?

Loopbaanbegeleiding bestaat uit een aantal gesprekken, individueel of in groep, met een professionele begeleider. Het traject eindigt met een concreet actieplan. Hierin wordt stap voor stap overlopen welke acties je kan ondernemen om je doel te bereiken en hoe eventuele hindernissen kunnen worden overwonnen.

Sommige werkgevers bieden aan hun werknemers de mogelijkheid om loopbaanbegeleiding te volgen. *Maar je kan ook onafhankelijk van je werkgever beslissen om aan loopbaanbegeleiding deel te nemen.* Je werkgever hoeft hier niet van op de hoogte te zijn. Je kan hiervoor terecht bij gespecialiseerde loopbaancentra.



- **Uitgangspunt** = loopbaanaspiraties van het individu

*'Wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik?'*

- **Opzet onderzoek:** recentelijk: recht op externe loopbaanbegeleiding.
  - Equivalent interne loopbaanbegeleiding?
  - Opzet: activiteiten op het vlak van loopbaanbegeleiding binnen organisaties meer gedetailleerd beschrijven.
- **Definitie:** interne loopbaanbegeleiding = activiteiten die de organisatie aanbiedt met als doel het helpen en begeleiden van de individuele werknemer in het definiëren en bereiken van persoonlijke loopbaanobjectieven.
  - Het individu houdt de eigen levensloop tegen het licht, de eigen - vaak onderhuidse, onuitgesproken - verwachtingen en toetst die aan de realiteit.
- **Situering van interne LBB binnen het bredere kader van OCM**
  - LBB is geïntegreerd in andere aspecten van loopbaanmanagement, gekaderd binnen de brede activiteiten inzake loopbaanmanagement binnen de organisatie.
  - Invalshoek: niet louter bedrijfsinterne mobiliteit, niet vanuit de belangen van de organisatie maar van het individu → loopbaanbegeleiding kijkt verder dan de bedrijfsmuren en gaat uit van iemands interesses en plannen (in de uitkomsten soms tegenstrijdigheden met de belangen van de huidige werkgever).

### **3. Bevragingsschema**

#### **Cluster 1 ('Geïntegreerd loopbaanbeleid'):**

*Hoge score op interne loopbaanbegeleiding in de enge zin én OCM praktijken in het algemeen*

1. *Uitgangspunt: resultaten van de telefonisch ingevulde vragenlijst*

2. *Met welke doelstelling worden bedrijfsinterne systemen van LBB opgezet?*

- Afstemming personeelsplanning en individu ('fit') of puur loopbaan van het individu.
- Inward looking (gericht op vergroten van de zelfkennis) of outward looking (gericht op ondersteuning van loopbaankeuzes).
- Link met strategie van het bedrijf (bijvoorbeeld performantiegericht – meer gericht op ontwikkeling en competenties).
- LBB = middel om extra kansen te bieden aan kansengroepen?

- Curatief (naar aanleiding van persoonlijk falen of problemen) of preventief (op initiatief van het individu)?
- ...

### 3. Hoe krijgt interne loopbaanbegeleiding vorm binnen de organisatie?

#### 3.1 Welke vorm neemt LBB concreet aan?

- Hoe wordt de begeleiding concreet uitgebouwd?
  - Aspecten van het begeleidingsproces (analogie met externe LBB?):
    - de aanzet: initiatief WN of WG;
    - de uitval;
    - de oriënterende/inleidende fase: verwachtingen aftoetsen aan beide zijden;
    - de zelfanalyse – het begeleidingstraject;
    - de conclusiefase;
    - de opvolging.
  - Peilen naar de concrete output = persoonlijk ontwikkelingsplan: hoe ontstaat dit?
- Welke praktijken vallen eronder?
  - Voorbeelden: persoonlijkheidstesten, invuloefeningen, dieptegesprekken (met wie?), rollenspellen, groepsgesprekken, thuisopdrachten voor zelfreflectie, enz.
- Kwantitatieve gegevens: aantal gesprekken, aantal sessies, aard van de sessies, opeenvolging van de sessies.
  - Hoeveel tijd wordt eraan besteed? Tijdens of na de werkuren?
  - Hoeveel sessies omvat het?
  - Hoe volgen deze sessies elkaar op?
  - Hoe lang duren ze?
  - Hoeveel voorbereidingstijd vraagt een sessie?
- Worden deze praktijken aangeboden in **combinatie** met andere loopbaanmanagementpraktijken?
  - Wordt interne LBB alleen aangeboden? Wordt het (steeds?) in combinatie met andere praktijken aangeboden?
  - Welke andere loopbaanmanagementpraktijken worden aangeboden? Is dit expliciet (doelbewust) in combinatie met praktijken van interne LBB of eerder arbitrair?
  - Waar ligt de klemtoon onder de aangeboden loopbaanpraktijken?
  - Zijn er andere loopbaanmanagementpraktijken die de rol van interne LBB (wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?) op zich nemen?
  - Hoe worden deze loopbaanbegeleidingstrajecten geïntegreerd in het ruimere loopbaanmanagement (afstemming met competentie management, prestatie management, opleiding en ontwikkeling, ...)?

### 3.2 Welk beleid wordt er gevoerd rond LBB?

- Wie draagt de verantwoordelijkheid voor LBB? Op welke manier?
  - Functie op zich, deel van takenpakket, ...
  - Fulltime job, deeltijdse taak, ...
- Wie kan aanspraak maken op interne loopbaanbegeleiding?
- Hoe wordt over de mogelijkheden binnen de organisatie gecommuniceerd?
  - Interne documenten, ...?
- Heeft de deelnemer impact op de inrichting van het traject (zelfredzaamheid – duur, aard van het probleem of de vraag)?

### 4. Hoe wordt de participatie in interne loopbaanbegeleidingstrajecten bepaald?

- Verplichte of vrijwillige deelname.
- Wel of geen initiatiefrecht voor werknemers.
- Voor welke hiërarchische niveaus.
- Specifieke doelgroepen/kansengroepen.
- Ad hoc (als er zich een probleem voordoet) of preventief.

### 5. Hoe wordt interne loopbaanbegeleiding geëvalueerd?

- Bestaat er een systeem van evaluatie voor de interne LBB?
- Hoe gebeurt de evaluatie concreet?
- Welke parameters worden gehanteerd om te bepalen welke de succesgraad is van loopbaanbegeleiding?
- ...

### 6. Verwachtingen naar overheidsinterventie toe?

- Ja/nee
- Hoe?
  - Sectorconvenanten.
  - Diversiteitplan.
  - Externe stimulansen.
  - Andere.
- Hoeveel?

**Cluster 2 ('Potentieel'):**

*Hoog op potentieel en laag op interne loopbaanbegeleiding in de enge zin.*

*1. Uitgangspunt: resultaten van de telefonisch ingevulde vragenlijst*

- Worden praktijken van interne LBB aangeboden?
  - Zo ja, vragen cluster 1.
- Zo nee: Wordt er aandacht besteed aan het zoeken naar een antwoord op de vraag 'wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik'?
  - Zo ja, aan de hand van welke praktijken (peilen naar de equivalenten van interne LBB: welke andere praktijken dienen tot dit doel)?
  - Voor deze andere loopbaanpraktijken:
    - doelstelling;
    - vorm;
    - combinatie;
    - participatie;
    - evaluatie.
- Als er niet zozeer vertrokken wordt vanuit deze redenering, vanuit welke doelstellingen dan wel en welke loopbaanactiviteiten worden hier tegenover gesteld?
  - Voor deze loopbaanactiviteiten:
    - doelstelling;
    - vorm;
    - combinatie;
    - participatie;
    - evaluatie.

## Bijlage 4: Vijf dimensies van OCM-activiteiten

Tabel 56. Vijf dimensies van OCM-activiteiten

Dimensie van OCM	Item	Beschrijving activiteit
Loopbaanbegeleiding in enge zin	1.	Workshops over loopbaanplanning
	10.	Een loopbaanadviescentrum
	14.	Gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde loopbaanadviseurs (intern)
	15.	Gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde loopbaanadviseurs (extern)
	16.	Tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner tijdens de werkuren
	18.	Een uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan
Loopbaanadvies via netwerk in bedrijf	11.	Gesprekken over de loopbaan met de directe chef
	12.	Training van supervisors in het houden van loopbaan-gesprekken
	13.	Gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers
Ontwikkelingskansen	25.	Regelmatig feedback door de manager aan de medewerker over zijn competenties
	26.	Actieve aandacht voor het inhoudelijk verrijken van de job met het oog op ontwikkeling
	27.	Participatie in speciale taken of projecten om leren te bevorderen
	28.	Deelname in crossdepartementale, -disciplinaire of -functionele taken
	29.	Tijdelijke interne plaatsingen t.b.v. ervaring/ontwikkeling
	30.	Detachering naar andere organisaties met het oog op ontwikkeling
	31.	Jobrotatie/laterale bewegingen als alternatief voor verticale bewegingen (promoties)
	33.	Stimuleren van netwerking met het oog op ontwikkeling
	37.	Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's
Potentieel assessment	4.	Beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning van werknemers
	5.	Psychologische testen in functie van loopbaanontwikkeling
	6.	Development centres om groeipotentieel te beoordelen
	7.	Toekenning van speciale, tijdelijke jobs (intern/extern) om competenties te beoordelen
Job matching systemen	8.	Geschreven informatie over loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie
	9.	Uitgetekende loopbaanpaden die duidelijk maken wat de mogelijkheden binnen de organisatie zijn
	20.	Versnelde loopbaanplannen voor high potentials
	21.	Informeel overzichten van wie in aanmerking komt voor welke job
	22.	Bekendmaking van interne vacatures/job posting
	23.	Inventaris van de competentieportfolio's die binnen een afdeling aanwezig zijn
	24.	Successieplanning



## REFERENTIES

- ABVAKABO FNV (2005). Persoonlijke ontwikkelingsplannen. De uitvoering van CAO-afspraken, Niet gepubliceerd.
- Administratie Werkgelegenheid (2005). Jaarrapport 2004. Sectorconvenants, Brussel: Administratie Werkgelegenheid.
- Albaek, K., Van Audenrode, M. & Browning, M. (1998). *Employment protection and the consequences for displaced workers: a comparison of Belgium and Denmark*, Mimeo.
- Albertijn, M. & Sels, L. (2005). *Stilstaan en vooruit kijken. Een draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Allen, D. & Griffeth, R. (1999). 'Job performance and turnover: a review and integrative multi-route model', *Human Resource Management Review*, 9: 525-548.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). 'The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process', *Journal of Management*, 29 (1): 99-118.
- Allen, D. G; Griffeth, R. W. (1999). 'Job performance and turnover: a review and integrative multi-route model', *Human Resource Management Review*, 9 (4): 525-548.
- Anakwe, U., Hall, J. C. & Schor, S. M. (2000). 'Knowledge related skills and effective career management', *International Journal of Manpower*, 21 (7): 566-580.
- Arnold, J. (2003). *Managing careers into the 21st century*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arthur, J. B. (1994). 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- Arthur, M. Khapova, S. & Wilderom, C. (2005). 'Career success in a boundaryless career world', *Journal of Organizational Behavior*, 26: 177-202.
- Baert, T. & Baert, H. (2002). 'Mentorschap ... een oude praktijk in een nieuw VTO beleid', *Overwerk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 3: 38-41.
- Baird, L. & Kram, K. (1983). 'Career dynamics: Managing the superior/subordinate relationship', *Organizational Dynamics*, 11 (4): 46-64.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). 'The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 76: 1-26.

- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Gupta, R. (2003). 'Meta-analysis of relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types', *Personnel Psychology*, 56: 45-74.
- Baruch, Y. (1999). 'Integrated career systems for the 2000s', *International Journal of Manpower*, 20 (7): 432-457.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers. Theory and practice*, London: Pearson Education.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). 'Career management practices: an empirical survey and implications', *Human Resource Management*, 39 (4): 347-366.
- Batouwe (2002). *Vrijhavenproject Gelderland bewijst: employability is kwestie van doen!*, Arnhem: Batouwe.
- Bayo-Moriones, A. & Merino-Díaz de Cerio, J. (2001). 'Size and HRM in the Spanish manufacturing industry', *Employee Relations*, 23 (2): 188-206.
- Becker, G. (1964). *Human capital: a theoretical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Benson, G.S. (2003). 'Examining employability: effects of employee development on commitment and intention to turnover', *Academy of Management Proceedings*, Best Conference Paper, 6p.
- Blau, F. D., Ferber, M. A. & Winkler A. E. (1998), *The economics of women, men and work. Third edition*, New-York: Prentice Hall.
- Boerlijst, J. G., Munnichs, J. M. A. & van der Heijden, B. I. J. M. (1997). 'De oudere werknemer in de organisatie', in P. J. D. Drenth, H. Thierry & Ch. J. de Wolff (eds.) (1997), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bollens, J. (2003). *Pilootprojecten bijblijfrekening. Eindrapportering*, Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Bollérot, P. (2001). 'Two actors in employability: The employer and the worker', in P. Weinert (ed.), *Employability - from theory to practice*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Boom, J. M. & Metselaar, E. E. (2001). 'Determinanten van employability', *Gedrag en Organisatie*, 14: 21-33.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. & Vanderhaeghe, S. (2004). *Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004*. Brussel: SERV-STV-Innovatie en arbeid.
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). 'Career pandemonium: realigning organizations and individuals', *Academy of Management Executive*, 10 (4): 52-66.
- Brown; J. (2001). *The demand for adult guidance*', Occasional Paper from the National Association for Educational guidance for Adults.
- Buyens, D. (2005). *Langer werken!? De mindset veranderen, dat is de grote uitdaging vandaag! Persbericht*, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.



- Buyens, D., Martens, M., Meganck, A., Wouters, K., & De Vos, A. (2002). *De relatie en interactie tussen loopbaanactiviteiten en werknemerspercepties inzake loopbaanontwikkeling als onderdeel van het psychologisch contract: Literatuurstudie en empirisch onderzoek*. Wetenschappelijk onderzoeksverslag opgesteld in het kader van het FWO project nr. G.0106.00. Gent: Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- Cohen, L. & Mallon, M (1999). 'The transition from organizational employment to portfolio working: perceptions of the boundarylessness', *Work, employment and Society*, 13 (2): 329-352.
- Crites, J. (1969). *Vocational psychology*. New York: MxGraw-Hill.
- Dawis, R. & Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- De Beer, P. (2001). 'Regradatie en polarisatie op de postindustriële arbeidsmarkt', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 16 (1): 61-69.
- De Grip, A., Van Loo, J. & Sanders, J. (2004). 'The Industry Employability Index: taking account of supply and demands characteristics', *International Labour Review*, 143 (3): 211-233.
- De Grip, A., van Loo, J; & Sanders, J. (1999), Employability in bedrijf. Naar een employability-index voor bedrijfssectoren, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15 (4): 293-312.
- de Janasz, S., Sullivan, S. & Whiting, V. (2003). 'Mentor networks and career success: lessons for turbulent times', *Academy of Management Executive*, 17 (4): 78-91.
- de Kok, J. & Uhlaner, L. M. (2001). 'Organisation context and Human Resource Management in small firms', *Small Business Economics*, 17 (4): 273-292.
- De Schamphelaere, V., De Vos, A., & Buyens, D. (2004). *The role of career-self-management in determining employees' perceptions and evaluations of their psychological contract and their esteemed value of career activities offered by the organization*. Working paper No.04/246, Gent: Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- De Vos A., Buyens, D. & Schalk R. (2003). 'Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity', *Journal of Organizational Behaviour*, 24: 537-559.
- De Vos, A. (2004). 'The new career contract'. *Op zoek naar de fit tussen werkgever en werknemer*. Internal document, Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A. & Meganck, M. (2005). *Organizational career management and internal mobility*. Internal document, Career Management Research Centre, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2005). *Antecedents and consequences of proactive career behavior*. Paper accepted for presentation at the EAWOP Conference, May 2005, Istanbul, Turkey.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2005). *Individual versus organizational responsibility for career management: complements or substitutes?* Paper accepted for presentation at the SIOP Conference, April 2005, Los Angeles, CA.

- De Winne S. & Sels, L. (2005), 'HRM bij starters. Van prioriteit naar HR-beleid', Sels L. (ed.): *Je bent ondernemend en je start wat. Over starten in Vlaanderen*, Roeselare: Roularta Books, 181-203.
- De Witte, H., Van der Steene, T., Dejonckheere, J., Forrier, A., Sels, L. & Vanhooetgem, G. (2002). *Contractueel flexibele werknemers: wie zijn ze en waarom doen ze het?*, Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming.
- DeFillipi, R. & Arthur, M. (1994). 'The boundaryless career: a competency based perspective', *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 307-324.
- Delery, J. E. (1998). 'Issue of fit in strategic human resource management: Implications for research', *Human Resource Management Review*, 8: 289-309
- Delmotte, J. & Sels, L. (2005). *HR-outsourcing: kans of bedreiging?*, Brussel: Federgon.
- Delsen, L. (1998). 'Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?', *Tijdschrift voor HRM*, 2: 27-46.
- Denys, J. (1998). 'De rol van de overhead op de opleidingsmarkt in de 21ste eeuw: enkele denkpijlers, in Steunpunt WAV (1998), *Sirene. Voorstellen voor een regeerprogramma voor werk*, Leuven: Steunpunt WAV.
- Diekmeijer, J. (1998). 'Employability en de rol van leidinggevend', in J. Gaspersz (ed.), *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid* (pp. 23-31). Deventer: Kluwer.
- Eby, L. T., Allen, T. D. & Brinley, A. (2005). 'A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes', *Group & Organization Management*, 30 (6): 565-596
- Eby, L., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). 'Predictors of succes in the era of the boundaryless career', *Journal of Organizational Behavior*, 24: 689-708.
- Economische dienst Federgon (2004). *Jaarverslag Federgon. Outplacement*, Brussel: Federgon outplacement.
- Edwards, A., Barnes, A., Killeen, J. & Watts, A. G. (1999). *The real game: evaluation of the UK national pilot*, NICEC project report, Cambridge: CRAC.
- Embo, M. & Maerten, P. (2004). *Als de eindmeet in zicht is: het motiveren van oudere werknemers*, Mechelen: Kluwer Uitgevers.
- Evers, G. M. H. & Verhoeven, C. J. (1999). *Human Resources Planning. Een integrale benadering voor personeelsplanning*, Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Federgon (2004). *Jaarverslag Federgon 2004. Outplacement*, Brussel: Federgon.
- Feldman, D. & Bolino, M. (1996). 'Careers within careers. Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences', *Human Resource Management Review*, 6 (2): 89-112.
- Feldman, D. & Bolino, M. (2000). 'Career patterns of the self-employed: Career motivations and career outcomes', *Journal of Small Business Management*, 38 (3), p. 53-67.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005), 'Het concept employability. Puzzel met veel stukjes', *Tijdschrift voor HRM*, 8 (3): 47-73.

- Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit economische en toegepaste economische wetenschappen.
- Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven: Faculteit economische en toegepaste economische wetenschappen.
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gaspersz, J. B. R. (1998). *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid*, Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Gelderblom, A. & De Koning, J. (1992). *Meer-jarig, minder-waardig? Een onderzoek naar de invloed van leeftijd op productiviteit en beloning*, 's Gravenhage: OSA.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson education.
- Gould, S. & Penley, L. (1984). Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 244-265.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A. & Gray, D. A. (1999). 'Human resource management outsourcing: the make or buy decision', *Academy of Management Executive*, 13 (3): 85-96.
- Guest, D. & Mackenzie Davey, K. (1996). 'Don't write off the traditional career', *People Management*, 22 February, p. 22-25.
- Gutek, B., Searle, S. & Klepa, L. (1991). 'Rational versus gender role explanations for work family conflict', *Journal of Applied Psychology*, 76 (4): 560-568.
- Guthrie J., Coate, C. & Schwoerer, C. (1998). 'Career management strategies: The role of personality', *Journal of Managerial Psychology*, 13 (5/6): 371-386.
- Gutteridge, T. G. & Otte, F. (1983). 'Organizational Career Development: What's Going On Out There', *Training and Development Journal*, 37 (2): 22-26.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993a). A new look at organizational career development. *Human Resource Planning*, 16 (2): 71-84.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993b). 'Organizational career development. Benchmarks for building a World-Class Workforce.' San Francisco: Jossey Bass.
- Hall, D. & Kahn, W. A. (2002). 'Developmental relationships at work: A learning perspective', in C. L. Cooper & R. J. Burke (eds.). *The new world of work: Challenges and opportunities* (pp. 49-74). Oxford: Blackwell Publishers.
- Hall, D. & Mirvis, P. (1996). 'The new protean career: Psychological success and the path with a heart', in D. Hall (Ed.). *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*, Boston: Harvard Business Press.

- Hatcher, L. (1994). *A Step by step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*, Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Heery, E. & Noon, M. (2001). *'A dictionary of human resource management'*. New York: Oxford University Press.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). 'Contracting careers', *Human Relations*, 49 (6): 757-790.
- Hoekstra, H., Ormel, J. & de Fruyt, F. (2003). *NEO-PI-R/NEO-FFI. Big Five persoonlijkheidsvragenlijst. Handleiding*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Huselid, M.A. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38: 635-672
- Jackson, C., Arnold, J. & Nicholson, N. (1996). *Managing careers in 2000 and beyond*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Jacoby, S. M. (1999). 'Are career jobs headed of extinction?', *California Management Review*, 42(1): 123-145.
- Janssens M., Sels, L. & Vandenbrande, I. (2003). 'Multiple types of psychological contracts. A six cluster solution', *Human Relations*, 56 (11): 1349-1378.
- Jeuken, P. M. A. (2002). *Persoonlijke ontwikkeling voor werk & privé. Een win-win aanpak voor mens en organisatie*, Helmond: O-Leng.
- Jiang, J. & Klein, G. (2000). 'Supervisor support and career anchor impact on career satisfaction of the entry-level information systems professional.', *Journal of management Information Systems*, 16 (3): 219-240.
- Judge, T. Heller, D. & Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 530-541.
- Judge, T. & Cable, D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 1995, 48 (3): 485-519.
- Kankaanpää-Lethinen, K. & Lahtinen, P. (2001). *Job rotation. European models*, Tampere: University of Tampere.
- Karasek, R. A. (1979). 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for Job Redesign', *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Kidd, J., Jackson, C. & Hirsch, W. (2003). 'The outcomes of effective career discussion at work', *Journal of Vocational Behavior*, 62: 119-133.
- Killeen, J. (1986). 'Vocational guidance for adults: a study of demand', *British Journal of Guidance and Counselling*, 14: 225-239.
- Killeen, J. & White, M. (2000). *The impact of career guidance on employed people. Department for education and employment.***
- King, Z. (2004). Career self-management: it's nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 112-133.
- Kraimer, M., Seibert, S. E., Wayne, S. J. & Liden, R. C. (2003). Examining employee performance and turnover intentions from a careers perspective. *Paper presented at the 2003 Academy of Management Annual Meetings*, Seattle: University of Illinois' Center for Human Resource Management.

- Lazear, E.P. (1990). 'Job security provisions and employment', *The quarterly Journal of Economics*, august: 699-726.
- Lee, C. H. & Brufold, N. T. (2003). 'Creating value for employees: investment in employee development', *International journal of Human Resource Management*, 14 (6): 981-1000.
- Lobel, S. A. (1991). 'Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for research', *Academy of Management Review*, 16 (3): 507-521.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A. & Veiga, J.F. (2002). 'Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction', *Academy of Management Journal*, 45 (2): 399-409.
- Marx, I. (2000). *Met een subsidie aan het werk. Wat leert evaluatieonderzoek?* Antwerpen: Centrum voor Sociaal Beleid.
- Marx, S., Ramioul, M. & Sels, L. (2004). *Wordt de bankwerker winkeljuffrouw? Functien en scholingsstructuren in Vlaamse organisaties*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). 'Job Burnout', *Annual Review of Psychology*, 52 (1): 397-433
- Matheus, N. & Bollens, J. (2001). *De impact van de overheid op het bedrijfsopleidingsbeleid*, Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Matlay, H. (1999). 'Employee relations in small firms', *Employee Relations*, 21 (3): 285-296.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R., & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27 (4): 432-444.
- Mauss, M. (1954). *The gift. Forms and functions of exchange in archaic society*, New York: Free Press.
- McCrae, R. & Costa, P. (1985). 'Updating Norman's 'adequate taxonomy': intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires', *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 710-721.
- Meijers, F. & Teerling, L. (2003). 'Is leren leuk? De motiverende invloed van het persoonsgebonden opleidingsbudget', in S. de Vries, E. Wortel & A. Nauta (red.), *Excelleren voor en door mensen. Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*. (pp.86-99) Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.
- Mosley, H.G. (1994). 'Employment Protection and Labor Force Adjustment in EC Countries', in G. Schmid (ed.), *Labor Market institutions in Europe*, Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Nordvik, H. (1996). 'Relationships between Holland's vocational types, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (3): 263-275.
- OECD (1999). 'Employment protection and labour market performance', *OECD Employment Outlook*, Paris: OECD.
- OECD (2004). *Career guidance and public policy. Bridging the gap*, Paris: OECD.

- OECD & European Commission (2004). *Career Guidance a handbook for policy makers*, Paris: OECD.
- Op den Kamp, H., Sels, L., Bollens, J. & Matheus, N. (2004), *Het stelsel van opleidingscheques gewikt en gewogen*, Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Orpen, C. (1994). 'The effects of organizational and individual career management on career succes', *International Journal of Manpower*, 15 (1): 27-37.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43: 1107-1117.
- Paunonen, S. & Ashton, M. (2001). 'Big five factor and facets and the prediction of behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (3): 524-539.
- Paunonen, S. & Jackson, D. (2000). 'What is beyond the Big Five? Plenty!', *Journal of Personality*, 68: 821-835.
- Persdienst van de eerste minister (2005). *Het Generatiepact*, 10 oktober 2005.
- Porter, S. (2000). Building business success: a case study of small business coaching, *Industrial and Commercial Training*, 32 (7): 241-244.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*, New York: Free Press.
- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. (1989). 'Gender and power in organization', *Psychological Bulletin*, 105: 51-88.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). 'Perceived Organizational Support: A Review of the Literature', *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Sanders, J. & De Grip, A. (2004). 'Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers', *International Journal of Manpower*, 25 (1), p. 73-89.
- Schein, E. H. (1996). 'Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century', *Academy of Management Executive*, 10 (4): 80-88.
- Schein, E.H. (2001), *Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke warden. Met handleiding voor trainers*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Schmid, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*. Discussion Paper FS I 98-206. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Seibert, S., Kraimer, M. & Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54 (4): 845-874.
- Sels, L., Albertijn, M. & De Visch, J. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit*, Leuven: Acco.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Faems, D., Delmotte, J. & Forrier, A. (2006), 'Unraveling the HRM-performance link: Value-creating and Cost-creating Effects of Small Business HRM', *Journal of Management Studies*, 43 (2): 319-342.

- Sels, L. & Van Hootehem, G. (2001). 'Seeking the balance between flexibility and security: a rising issue in the low countries', *Work, Employment and Society*, 15 (2): 327-352.
- Sherer, S.A. (2003). 'Critical success factors of manufacturing networks as perceived by network coordinators', *Journal of Small Business Management*, 41 (4): 325-345.
- Sicherman, N. & Galor, O. (1990). 'A theory of career mobility', *Journal of Political Economy*, 98: 169-192.
- Singh, R., Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (2002). The impact of family life on career decisions and outcomes, in C. L. Cooper & R. J. Burke (eds.) (2002), *The new world of work. Challenges and opportunities*. Oxford: Balckwell Publishers Ltd.
- Smith, C., Daskalaki, M., Elger, T. & Brown, D. (2004). 'Labour turnover and management retention strategies in new manufacturing plants', *International journal of Human Resource Management*, 15 (2): 371-396.
- Soens, N. & Buyens, D. (2004). *HRM in het begin van de 21ste eeuw*. CRANET-Onderzoeksrapport voor België, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Stamper, C. & Johlke, M. (2003). 'The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes', *Journal of Management*, 29: 569-588.
- Stephens, G.K. & Sommers, S.M. (1995). 'Linking work-family conflict, work based social support and work group climate with job involvement and organizational citizenship behaviour: Testing a path analytic model', *Journal of Health and Human Resources Administration*, 18: 44-67.
- Steunpunt WAV (2003). *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 2003*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming.
- Steunpunt WAV (2004). *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 2004*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming.
- Steunpunt WAV (2005). *Kernindicatoren Vlaamse arbeidsmarkt*, Steunpunt WAV-website: <http://www.steunpuntwav.be>.
- Stichting van de Arbeid (2001). *Werk maken van employabilitybeleid!*, Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). 'Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior'. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.
- Sturges, J., Conway, N., Liefoghe, A. & Guest, D. (2003). 'The psychological contract as a framework for understanding career management and career commitment', *Academy of Management best conference paper*.
- Sturges, J., Guest, D. & Mackenzie Davey, K. (2000). 'Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3): 351-370.

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davey, K. (2002). 'A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work', *Journal of Organizational Behavior*, 23: 731-748.
- Sullivan, S., Carden, W. & Martin, D. (2001). Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8 (2): 165-185.
- Tharenou, P.; Latimer, S. & Conray, D. (1994). 'How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement', *Academy of Management Journal*, 37 (4): 899-931.
- Tielens, M. & Booghmans, M. (2004). Mobility on the labour market, some key issues, *Paper gepresenteerd op de Viona-conferentie. Brugge: 16-17 december 2004*.
- Turban, D. & Dougherty, T. (1994). 'The role of protégé personality in receipt of mentoring and career success', *Academy of Management Journal*, 44 (4): 621-639.
- Valcour, M. & Tolbert, P. (2003). 'Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility', *International Journal of Human Resources Management*, 14 (5): 768 – 787.
- Van Beirendonck, L. (2001). *Competentiemanagement, the essence is human competence*, Leuven: Acco.
- Van Dam, K. (1999). Employability orientations: an investigation of personal and work related antecedents. *Paper presented at the first conference on Human Resource Management, Rotterdam, November 9<sup>th</sup>*.
- Van Dam, K. (2004). 'Antecedents and consequences of employability orientation', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1): 29-51.
- Van den Broeck, H. & Willem, A. (2003). *Enterprise learning*, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Van der Heijden B. I. J. M. & Nijhof, A. H. J. (2004). 'The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems', *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3): 493-511.
- Van der Heijden, Th. J. (1995). *Hoe veranderen organisaties en medewerkers? Wat zijn de nieuwe instrumenten voor carrièremanagement?*, Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Van der Heijden, Th. J. (1995). *Nieuwe organisaties, nieuwe carrières*, Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Van der Zee, J. M. (1997). *Facilitaire praktijken en de transformatie van het arbeidsbestel*. Leiden: Rijksuniversiteit.
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. Ph., Tarris, T. W. & Blank, R. W. B. (2004). 'Predictors of s-job searching behavior among employed en unemployed people', *Personnel Psychology*, 57: 25 – 59.
- Vanhoutte, C. & Sels, L. (2005), 'Extern advies, garantie voor een vliegende start?', Sels, L. (2005) (ed.), *Je bent ondernemend en je start wat. Over starten in Vlaanderen*, Roeselare: Roularta Books.



- Van Ruysseveldt, J. (2000). *Het belang van overleg. Voorwaarden voor macroresponsieve CAO-onderhandelingen in de marktsector*, Leuven: Faculteit sociale wetenschappen, departement sociologie, K.U.Leuven.
- Van Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Janssens, F. (2002). *Welzijn in het werk op de weegschaal. Onderzoek naar mogelijke invullingen van het concept 'werkbaarheidsgraad' en de haalbaarheid van een monitoringsysteem voor Vlaanderen*, Leuven: HIVA-K.U.Leuven
- Van Sloten, G. C., Nauta, A. & Oeij, P. R. A. (2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Avon monitor*, Den Haag: SZW.
- Van Soest, E. (2004), *HRM voor de lijnmanager*, Utrecht: Lemma.
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst*, Amsterdam: NIA.
- Van Welden, P. (2001). 'De strategische aspecten van competentie management', in L. Van Beirendonck, *Competentiemanagement, the essence is competence*, Leuven: Acco.
- Vandersteene, T., De Witte, H., Forrier, A., Sels, L. & Vanhooetegem, G. (2002). *Op zoek naar effecten van contractuele flexibiliteit bij werknemers*, Leuven: K.U.Leuven, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- Vandoorne, J., De Cuyper, N. & Verlinden, R. (2003). *Bedrijven en werknemers in nood: op zoek naar innovatieve strategieën voor 'outplacement' en 'replacement'. Resultaten van het Belgische onderzoeksluik*, Bremen: Institute for Psychology of Work Unemployment and health - University of Bremen.
- Vanhoren, I., de Coninck, P. & Roels, J. (2002). *Ruim baan voor competenties. Advies voor een model van (h)erkenning van verworven competenties in Vlaanderen: beleidsconcept en aanzet tot operationalisering*, Brussel: Administratie Werkgelegenheid.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*. Leuven: K.U.Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen.
- Visser, C. F. & Altink, W. M. (1998). 'Managen van het psychologisch contract', in J. Gaspersz (Eds.), *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid* (p. 32-40). Deventer: Kluwer.
- Watts A.G. (2000). 'Career Development and Public Policy'. *The Career Development Quarterly*, 48: 301-312.
- Whitener, E. (2001). 'Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling', *Journal of Management*, 27: 515-535.