

LOOPBAANBEGELEIDING IN BEDRIJFSCONTEXT

De rol van organisatie, individu en overheid

An Bollen, Jurgen Christiaens, Ans De Vos, Anneleen Forrier, Luc Sels & Nele Soens.

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). Ze worden verondersteld oog te hebben voor hun eigen inzetbaarheid. Ze moeten openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te verruimen. Om hen daarin te ondersteunen, ontwikkelde de Vlaamse overheid recent een recht op loopbaanbegeleiding (Sels et al., 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 werkgevers geen rol meer te spelen hebben. Hun verantwoordelijkheid 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). Loopbaanbegeleiding aangeboden door de werkgever is één manier om daaraan tegemoet te komen. Over deze ‘Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext’ handelt dit VIONA onderzoek, dat uitgevoerd werd door het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U. Leuven en door de Vlerick Leuven Gent Management School.

1. Over interne en externe loopbaanbegeleiding

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 et al., 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 doorgelicht' (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 et al., 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.

Dit onderzoek bestudeert de rol van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding binnen het huidige loopbaanlandschap. Het werpt een licht op (1) de verantwoordelijkheden voor het aansturen van employability; (2) de mate waarin bestaande vormen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingang hebben gevonden in Vlaamse bedrijven; (3) de impact van loopbaanmanagement op employability en werkbaarheid; (4) de mate waarin bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding complementair is aan externe loopbaanbegeleiding; en (5) mechanismen die de integratie van loopbaanbegeleidingsinitiatieven in het loopbaanmanagement van organisaties kunnen bevorderen.

2. Aansturen van employability: een gedeelde verantwoordelijkheid

Investeren in employability wordt veelal gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994). We onderzochten de mate waarin Vlaamse werkenden en werkgevers deze verantwoordelijkheden opnemen en invullen. Om de inzet van werkenden in te schatten baseerden we ons op de data die verzameld werden in het kader van het VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005). Om de rol van werkgevers in het aansturen van employability te bestuderen maakten we, naast bovenstaande data, ook gebruik van de data van het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005).

Werkenden. Het geheel van activiteiten dat een individu zelf onderneemt om de employability te onderhouden, duiden we in het onderzoek aan met de term *individual Career Management* of ICM (Orpen, 1994; Sturges et al., 2000). ICM kan zowel gericht zijn op de interne (ICM-intern) als op de externe inzetbaarheid (ICM-extern) (Sturges et al., 2005). Voorbeelden van intern gerichte activiteiten zijn het uitwerken van netwerken van mensen die een invloed kunnen hebben op de loopbaan en het bewust zichtbaar maken van eigen prestaties. Extern gerichte activiteiten zijn gericht op het vergroten van de inzetbaarheid buiten de organisatie. Het gaat dan om concrete activiteiten zoals het up-to-date houden van het CV of het bekijken van vacatures. Maar extern gericht ICM heeft ook betrekking op de ingesteldheid of de openheid om naar een andere werkgever te gaan als de huidige werkgever niet tegemoet kan komen aan de persoonlijke wensen.

De inspanningen van de gemiddelde Vlaamse werknemer op het vlak van individueel loopbaanmanagement zijn eerder bescheiden. Individueel loopbaanmanagement is overigens hoofdzakelijk vooral gericht op versterking van de inzetbaarheid op de interne arbeidsmarkt. Inspanningen die voorbereiden op externe mobiliteit krijgen van de doorsnee werknemer weinig aandacht. Bovendien stellen we vast dat bepaalde groepen werknemers, vaak de sterkeren op de arbeidsmarkt, meer proactief op het management van de eigen loopbaan gericht zijn dan andere. We zien veel meer alertheid bij de hoger opgeleiden, op hogere functieniveaus en in de aanloopjaren van een loopbaan. Lager op de ladder is men zich veel minder bewust van het belang van een proactieve sturing van de loopbaan. Ook onder de ouderen, de kortgeschoolden en de werknemers die zich 'werkzeker' wanen, zijn er minder 'werkondernemers'. 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 verlies van geloof in de activeerbaarheid van zwakkere groepen rechtvaardigt.

Werkgevers. De employability-ondersteunende initiatieven van de werkgever worden veelal aangeduid met de term *Organizational Career Management* of OCM (Orpen, 1994; Sturges et al., 2000). Het is een begrip dat zowel praktijken van loopbaanbegeleiding omvat als andere praktijken die rechtstreeks of onrechtstreeks gericht zijn op een grotere (interne) employability van de werknemers. 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. Maar naast loopbaanbegeleiding kunnen organisaties nog verschillende andere instrumenten 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. In het onderzoek onderscheiden we drie grote categorieën van praktijken; (1) de competentie-ondersteunende praktijken zoals opleiding, (2) de netwerk-ondersteunende praktijken zoals mentoring en (3) het loopbaanadvies.

Het onderzoek heeft getoond dat ook loopbaanmanagement in organisaties nog een lange weg heeft af te leggen vooraleer het in staat zal zijn om de employability van werknemers te vergroten. 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. Dit laatste is een belangrijke uitdaging voor organisaties als ze hun werknemers inzetbaar willen houden op de interne en op de externe arbeidsmarkt. Bovendien zijn extra maatregelen nodig om organisaties te stimuleren om loopbaanmanagement in gelijke mate tot bij alle (groepen) werknemers te brengen. Initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement komen veelal bij hoger opgeleide werknemers en werknemers op de hogere functieniveaus terecht.

3. Loopbaanbegeleiding in Vlaamse bedrijven

Om een beter inzicht te krijgen in de manier waarop loopbaanbegeleiding wordt ingepast in het ruimere loopbaanmanagement, verzamelden we data in verband met OCM bij Vlaamse bedrijven. Om een breedbeeld te schetsen deden we telefonische interviews bij vijfenzeventig grote bedrijven in Vlaanderen. Op basis van de data van het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005) selecteerden we vier sectoren die als “topscoreers” naar voor kwamen op het vlak van loopbaanbegeleiding: (1) bank en verzekeringen, (2) zakelijke dienstverlening, (3) chemie en (4) farmacie. Zo kregen we een zicht op de meest voorkomende praktijken van loopbaanmanagement in

organisaties. Om wegwijs te geraken in de resem aan OCM-praktijken die in de literatuur terug te vinden zijn, brachten we de OCM-praktijken uit de typologie van Gutteridge et al. (1993) en Baruch (2004) onder in vijf dimensies: 'loopbaanbegeleiding in de enge zin'¹, 'loopbaanadvies via netwerk in het bedrijf', 'ontwikkelingskansen', 'potentieel assessment' en 'job matching systemen'. De volgende tabel geeft een overzicht van de verschillende praktijken die we in de vijf dimensies ondergebracht hebben.

Tabel 1. 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
Loopbaanadvies via netwerk in bedrijf	18.	Een uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan
	11.	Gesprekken over de loopbaan met de directe chef
	12.	Training van supervisors in het houden van loopbaangesprekken
Ontwikkelingskansen	13.	Gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers
	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)
Potentieel assessment	33.	Stimuleren van netwerking met het oog op ontwikkeling
	31.	Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's
	37.	Een (formeel) systeem van mentoring
	4.	Beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning van werknemers
	5.	Psychologische testen in functie van loopbaanontwikkeling
Job matching systemen	6.	Development centres om groeipotentieel te beoordelen
	7.	Toekenning van speciale, tijdelijke jobs (intern/extern) om competenties te beoordelen
	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	

¹ Om een vergelijking mogelijk te maken leunt de operationalisering van 'loopbaanbegeleiding in enge zin' sterk aan bij de diensten van externe loopbaanbegeleiding.

Uit de resultaten blijkt dat wanneer we de hoge scores op algemeen loopbaanmanagement meer in detail analyseren, de praktijken die aanleunen bij loopbaanbegeleiding in de enge zin van het woord, niet voorkomen in het lijstje van de meest gebruikte OCM-praktijken, noch in het lijstje van die praktijken die momenteel sterk worden ontwikkeld. De activiteiten die vandaag het meest worden aangeboden zijn:

1. bekendmaking van interne vacatures/job posting (97,3%²);
2. terugbetaling van deelname aan externe seminarie of workshops (96%);
3. terugbetaling van deelnamekosten aan vorming (93,3%);
4. interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's (93,2%);
5. gesprekken over de loopbaan met de directe chef (92%).

De top vijf van praktijken die het meest in ontwikkeling zijn, beslaat:

1. een inventaris van de competentieportfolio's binnen een afdeling aanwezig (29,7%);
2. successieplanning (21,7%);
3. beoordeling van huidige competenties als basis voor loopbaanplanning (21,3%);
4. een uitgeschreven persoonlijk ontwikkelingsplan (20%);
5. gesprekken over de loopbaan met HR-medewerkers (14,7%).

De minst voorkomende OCM-praktijken zijn:

1. een loopbaanadviescentrum (85,3%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 met interne loopbaanadviseurs (62,7%);
6. workshops rond loopbaanplanning (69,3%);
7. gesprekken over de loopbaan met externe loopbaanadviseurs (62,7%).

Praktijken die aanleunen bij loopbaanbegeleiding in de enge zin staan 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. Dit zijn niet de kansengroepen, 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.

² 97,3% (n=75) van de bevroegde organisaties biedt bekendmaking van interne vacatures/job posting aan.

³ 85,3% (n=75) van de bevroegde organisaties heeft geen loopbaanadviescentrum

Als niet de praktijken onder de dimensie 'loopbaanbegeleiding in enge zin' de kern uitmaken van loopbaanbegeleidingsinitiatieven binnen de organisatie, welke concrete invulling geven bedrijven dan wel aan 'loopbaanbegeleiding' en waar zit precies de verwevenheid met loopbaanmanagement in het algemeen? Om dit te achterhalen, verlieten we in een tweede fase de breedbeeldenadering en bestudeerden we aan de hand van tien case-studies de achterliggende processen van het implementeren van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext. Dit wierp een licht op 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.

Belangrijkste vaststelling van dit diepte-onderzoek is dat de klemtoon ligt bij 'loopbaanadvies via het netwerk in het bedrijf', zijnde gesprekken over de loopbaan met de directe chef of HR. Concreet zit loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext meestal vervat in het performance management systeem van de organisatie en beslaat het bijgevolg geen autonoom, op zich staand proces zoals dat bij externe loopbaanbegeleiding wel het geval is. Loopbaanaspiraties worden besproken tussen medewerker en directe chef tijdens het (twee)jaarlijks evaluatiegesprek, waar tevens prestatiebeoordeling en objectieven aan bod komen. In tweede instantie kan de medewerker met vragen inzake de loopbaan bij HR terecht. Aan de lijnmanager wordt in dit opzet een pivotale rol toegekend, wat meteen ook één van de potentiële zwakke punten van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding inhoudt. Gebrek aan tijd, expertise, opleiding of commitment zijn immers knelpunten die beletten dat de kwaliteit van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding deze van externe loopbaanbegeleiding evenaart. Een tweede potentiële struikelblok is het verleggen van de verantwoordelijkheid voor de loopbaan van werkgever naar werknemers. Werkgevers vertrekken vanuit de overtuiging dat het individu aan het stuurwiel zit van de eigen loopbaan, en verwachten bijgevolg dat het individu zelf initiatief zal nemen. De meerderheid van de Vlaamse werknemersbevolking scoort echter eerder laag op ICM (cf. supra), waardoor deze groep qua loopbaanbegeleiding uit de boot dreigt te vallen. Anderzijds kent bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding een aantal unieke voordelen, zoals het in rekening brengen van de specifieke bedrijfscontext of de vertrouwde relatie tussen werknemer en directe chef, waardoor bijvoorbeeld de uitvoering of de opvolging van de persoonlijke ontwikkelingsplannen minder vrijblijvend is dan bij een extern begeleidingstraject.

Besluit van dit diepte-onderzoek luidt dat de vlag 'loopbaanbegeleiding' binnen bedrijfscontext zowel qua doelstelling als qua proces een totaal andere lading dekt dan externe loopbaanbegeleiding. Waar externe loopbaanbegeleiding louter het welzijn en tevredenheid van het individu als insteek hanteert, primeert binnen bedrijfscontext in fine het voortbestaan van de organisatie, waartoe afstemming tussen werkgever- en werknemerbelangen noodzakelijk is. We zien dan ook dat de finaliteit van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding meestal heel anders is dan de doelstelling zoals deze in het concept van 'een recht op loopbaanbegeleiding' omschreven is, en door de erkende adviescentra geoperationaliseerd wordt. Externe en bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding zijn om deze reden in de eerste plaats complementen dan wel substituten. De nood aan en het nut van externe loopbaanbegeleiding voor

organisaties wordt grotendeels bepaald door de interne capaciteit van de organisatie. 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 vaak een belangrijke en noodzakelijke aanvulling.

4. De implicaties van loopbaanmanagement: employability en werkbaarheid

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. Loopbaanmanagement – zowel op initiatief van de werknemer als van de werkgever – wordt beschouwd als een belangrijk middel is om proactief te werken aan de blijvende inzetbaarheid. We onderzochten of dit inderdaad het geval is en bestudeerden het verband tussen loopbaanmanagement en employability.

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 ze 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 etc. Ook het arbeidsmarktbeleid vertrekt van de assumptie dat meer werkbaarheid de werkzaamheid ten goede komt. Daarom onderzochten we eveneens de impact van loopbaanbegeleiding en loopbaanmanagement op de werkbaarheid.

De analyses zijn gebaseerd op de gegevens die verzameld werden in het kader van het VIONA-onderzoek ‘Loopbaanbegeleiding doorgelicht’ (Verbruggen et al., 2005). Die data hebben ons toegelaten om te kijken naar de subjectief ingeschatte hertewerkstellingskans, of de mate waarin mensen denken een andere job te kunnen vinden indien ze werkloos zouden worden. Voor de werkbaarheid hebben we gekeken naar de werkbaarheidsgevolgen, zoals ze ook in de Vlaamse werkbaarheidsmonitor worden gedefinieerd en gemeten (Bourdeaud’hui et al., 2004). 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 verlooptententive. 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 et al., 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 resultaten zijn bemoedigend en geven aan dat loopbaanmanagement inderdaad een verschil kan maken. Loopbaanondersteuning door de werkgever gaat gepaard met een sterkere positionering op de arbeidsmarkt. Ook al focust loopbaanmanagement in organisaties hoofdzakelijk op organisatiespecifieke kennis en netwerken in functie van een loopbaan in de organisatie, het kan het vertrouwen van werknemers in hun algemene 'marktwaarde' opkrikken. OCM, en meer bepaald de feedbackgerichte inspanningen, kan werknemers meer bewust maken van hun kwaliteiten en beperkingen. Die grotere zelfbewustheid kan ertoe leiden dat deze werknemers zich meer gewapend voelen op de arbeidsmarkt. Bovendien komt loopbaanmanagement in organisaties ook de werkbaarheid ten goede. OCM, en dan vooral de netwerkondersteunende en competitie-ondersteunende praktijken, kan de regelmogelijkheden van werknemers vergroten. Verder kan OCM leiden tot grotere loopbaantevredenheid doordat het de kloof tussen loopbaanwensen en -mogelijkheden kan dichten. In loopbaangesprekken kunnen de loopbaanwensen en -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. Door te investeren in OCM geeft de organisatie een signaal van 'bezorgdheid voor de ontwikkeling van de werknemer' (Kraimer et al., 2003).

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. Met betrekking tot de werkbaarheid, moeten we een onderscheid maken tussen de intern gerichte initiatieven en de extern gerichte loopbaaninitiatieven. Werknemers die intern gerichte initiatieven nemen scoren hoog op de indicatoren voor werkbaarheid. Bij werknemers die veel extern gerichte initiatieven nemen, zien we eerder lage scores voor de werkbaarheid. We kunnen ons hier afvragen wat er eerst komt, de kip of het ei. Het lijkt aannemelijk dat intern gericht ICM een hogere werkbaarheid kan bekomen. Extern ICM kan een antwoord bieden op een te lage werkbaarheid 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 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.

5. Externe loopbaanbegeleiding, loopbaaninitiatief van werknemers en loopbaanondersteuning door werkgevers

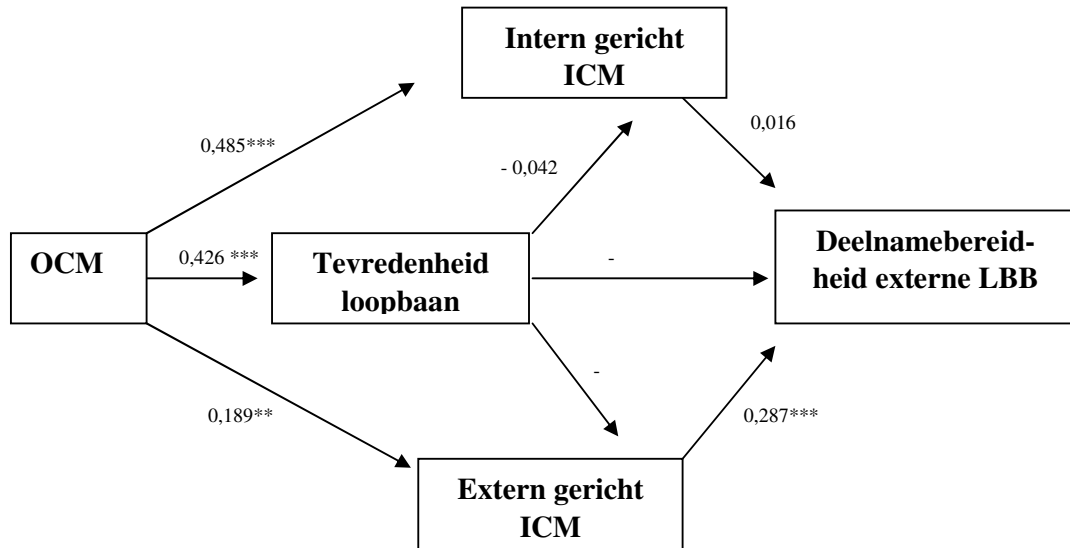
Wanneer employability-investeringen louter worden overgelaten aan het initiatief van werknemers en werkgevers, riskeren er zich enkele problemen voor te doen. Eerst en vooral slagen niet alle werknemers er in gelijke mate in om hun loopbaan in eigen handen te nemen. Bovendien gebeurt de uitbouw van loopbaanmanagement door de werkgever niet voor alle werknemers even intensief. Ten derde heeft

loopbaanmanagement een eigen functie binnen organisaties die niet specifiek gericht is op het verhogen van de externe employability. 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 de loopbaansteun die ze van hun werkgever krijgen, eenzijdig te richten op de interne inzetbaarheid.

Men zou voorgaande risico's als potentiële vormen van 'marktfalen' kunnen zien. Het recent ingevoerde recht op externe loopbaanbegeleiding is een overheidsinterventie die op dit marktfalen kan inspelen. Loopbaanbegeleiding kan helpen om het inzicht in de eigen vaardigheden, kennis en expertise te verhogen, om de loopbaanverwachtingen helder te stellen en om mensen met de juiste netwerken in contact te brengen. Bovendien kunnen de inzichten die de deelnemers verwerven, stimuleren om de loopbaan nadien meer in eigen handen te nemen. Externe loopbaanbegeleiding kan ook als vangnet dienen voor werknemers die van hun werkgever weinig loopbaanondersteuning krijgen. Aangezien het om externe en onafhankelijke loopbaanbegeleiding gaat, kan de dienstverlening ook de aandacht voor loopbanen over de organisatiemuur heen verruimen. Externe loopbaanbegeleiding zal echter maar leiden tot een verhoogde arbeidsmarktefficiëntie en sociale rechtvaardigheid als ze werknemers bereikt die weinig initiatief nemen voor loopbaanmanagement, weinig loopbaanondersteuning van hun werkgever krijgen of enkel proactief bezig zijn met hun loopbaan bij hun huidige werkgever. We onderzochten daarom, aan de hand van padanalyse op de data van het VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005) de volgende vragen:

- 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.

Onderstaande figuur geeft de resultaten van de padanalyse weer



n=800

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

Figuur 1. Resultaten van de padanalyse (Gestandaardiseerde padcoëfficiënten)

De resultaten die weergegeven staan in bovenstaande figuur kunnen we een aantal belangrijke besluiten trekken.

– **OCM stimuleren en ondersteunen is relevant.** De resultaten geven aan dat OCM een belangrijke stimulans kan geven aan het individuele loopbaaninitiatief en dus ook aan externe loopbaanbegeleiding. Wie meer ICM-initiatieven neemt, vertoont immers een grotere bereidheid om deel te nemen aan externe loopbaanbegeleiding. Dit geldt vooral voor ICM-extern. Meer proactieve werknemers, die sowieso al veel oog hebben voor de eigen employability, willen via externe loopbaanbegeleiding hun employability nog meer versterken. Verder blijkt 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 externe 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.

6. Een actieplan

Laten we de versterking van inzetbaarheid over aan werknemers en hun werkgevers, dan dreigt marktvaling (supra). Waar markten falen, kunnen overheden corrigeren. We vermeldden al het belangrijke recht op externe loopbaanbegeleiding als een mogelijk correctiemechanisme. Het onderzoek mondt uit in een actieplan waarin maatregelen worden uitgediept, al dan niet geïnspireerd door ‘goede praktijken’ uit het buitenland, die ernaar streven het gedrag van bedrijven, organisaties, werkgevers en werknemers te ‘corrigeren’.

Dit actieplan is opgebouwd langs vier 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.

Bovendien beperken we ons niet 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. Kruisen we de vier doelgroepen met de vier interventielijnen, dan krijgen we een tabel met 16 cellen (tabel 2)

Het actieplan toont aan dat externe loopbaanbegeleiding een belangrijke pilaar in het ondersteunende en stimulerende beleid blijft. Een consolidatie van dat recht is een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde. Bijkomende maatregelen zijn nodig. Voor organisaties zien we vooral de kracht van maatregelen die hen professioneel kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door loopbaancentra ook te oriënteren op bedrijven, door lijnmanagers op te leiden in mensmanagement of door KMO's in peterschapsprojecten te ondersteunen. Een groot probleem in organisaties is immers een gebrek aan expertise over loopbaanbegeleiding. Werknemers kunnen baat hebben bij een aantal competenties die essentieel zijn om zijn loopbaan in eigen handen te nemen. Deze competenties kunnen bijvoorbeeld opgenomen worden in het onderwijscurriculum. Voor professionals kan een kwaliteitsbeleid zorgen voor duidelijke maatstaven, opleidingen, enz. Voor de sociale partners is het vooral belangrijk dat ze stimuli en ondersteuning krijgen om loopbaanmanagement op de agenda van het sociaal overleg te krijgen.

Tabel 2. Overzicht van relevante overheidsmaatregelen

	Doelgroep overheidsinterventies			
	Organisaties	Werknemers	Professionals	Sociale partners
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Brochures a. Best practices ‘How to ...’ 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopbaanbus - Mobilowinkels Self-assessment tools – bewustwording Informatie externe loopbaanbegeleiding Informatie over relevantie van OCM-instrumenten 	<ul style="list-style-type: none"> Brochures a. Best practices ‘How to ...’ 	<ul style="list-style-type: none"> Brochures a. Best practices ‘How to ...’
Economisch	<p>Fiscale vrijstelling voor persoonlijk ontwikkelingsbudget (bij POP) - individuele leerrekening aantrekkelijk maken als benefit</p> <p>‘Activering’ opzegvergoeding door koppeling aan employability</p> <p>Vergoeding voor aanstelling adviseur loopbaanmanagement - HR-adviescheques voor begeleiding bij uitbouw loopbaanmanagement</p> <p>Hefboomkrediet, gericht op uitbouw systeem loopbaanmanagement</p>	<p>Overname van het ‘rengeld’ recht op loopbaanbegeleiding</p> <p>Individuele leerrekening, gespijsd door overheid, werkgever en werknemer</p>		<p>Sectorale loopbaancentra uitbouwen (in sectorale fondsen)</p> <p>Financiële steun voor opleiding van leden ondernemingsraad tot ‘Loopbaandeskundige’</p>

Tabel 2. (vervolg) Overzicht van relevante overheidsmaatregelen

	Doelgroep overheidsinterventies			
	Organisaties	Werknemers	Professionals	Sociale partners
Juridisch	<p>Focus op 'opleidingsnormen' in CAO's verruimen naar HR investeringen, persoonlijke ontwikkelingsplannen</p> <p>Plicht tot bedrijfsontwikkelingsplan opnemen in CAO's</p>	<p>Recht op loopbaanbegeleiding consolideren</p> <p>Recht op persoonlijk ontwikkelingsplan inschrijven in CAO's</p> <p>Herwaardering betaald educatief verlof, jobrotatie, 'alternation leave' systemen, ...</p>	<p>Juridisch kader vastleggen voor erkenning van professionals</p>	<p>Convenantregelingen, bv. financiering employability-adviseurs koppelen aan aandeel werknemers met POP</p> <p>Rol ondernemingsraden uitbreiden op vlak van employability-beleid</p>
Ondersteunend	<p>Centra voor Loopbaanbegeleiding oriënteren naar bedrijven</p> <p>Opleiding mensmanagement voor lijnmanagers</p> <p>HR peterschapsprojecten op maat van startende ondernemingen</p> <p>Interim HR management en interorganisatorische samenwerking</p>	<p>Vaardigheden voor zelfmanagement in onderwijscurriculum</p> <p>Van studietrajectbegeleiding naar loopbaanbegeleiding</p>	<p>Uitbouw Instituut voor Loopbaanmanagement</p> <p>Competentieprofielen uitwerken voor HR professionals en loopbaanbegeleiders</p>	<p>Vormingspakketten en auditinstrumenten voor partners op bedrijfsniveau</p>

Referenties

- Albertijn, M. & Sels, L. (2005). *Stilstaan en vooruit kijken. Een draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers. Theory and practice*, London: Pearson Education.
- Boll erot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. In P. Weinert (Eds), *Employability - From Theory to Practice* (pp. 51-90). 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.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 27-46.
- Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit economische en toegepaste economische wetenschappen.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993). A new look at organizational career development. *Human Resource Planning*, 16 (2): 71-84.
- 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.
- 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.
- Marx, I. (2000). *Met een subsidie aan het werk. Wat leert evaluatieonderzoek?* Antwerpen: Centrum voor Sociaal Beleid.
- 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.
- 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, 27-37.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005), *HRM in breedbeeld*. Leuven: ACCO.
- Sels, L., Albertijn, M. & De Visch, J. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- 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., 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.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*. Leuven; Katholieke Universiteit Leuven CTEO.