

De transitionele loopbaan binnen organisatiecontouren: tussen moeten en doen

Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I. & Mortelmans, D. (2005). *Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?* Eindrapport van het onderzoek naar 'Het begrip loopbaan' in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press.

Hoezeer ook het individu vandaag het stuur van zijn loopbaan zelf in handen neemt, binnen de bedrijfscontext blijft een loopbaanpad het resultaat van de fit tussen individuele aspiraties en organisatiebelangen. Voorliggend onderzoek neemt de impact van die bedrijfscontext op het uitstippelen van de loopbaan onder de loep met het oog op het achterhalen van de stimulerende of belemmerende rol van organisaties bij het tot stand brengen van een transitionele arbeidsmarkt.

De Belgische loopbaan: traditioneel of transitioneel?

Er is reeds veel inkt gevloeid over de veranderende aard van loopbanen. Gloednieuwe termen zoals de 'boundaryless career', de 'protean career' of de 'post-corporate career' werden gelanceerd om de wijzigingen in het loopbaanlandschap te vatten. Deze welluidende theorieën blijken echter in scherp contrast te staan met de realiteit op de Belgische arbeidsmarkt vandaag. Recent onderzoek wijst immers uit dat de traditionele loopbaan nog steeds een prominente positie inneemt op de Belgische arbeidsmarkt. Dit neemt niet weg dat een aantal kernelementen uit de nieuwe loopbaantheorieën zoals het nieuwe psychologische contract, het individu aan het stuurwiel van zijn loopbaan, de werk-leven balans of zigzag-carrières zijn door-

gedrongen op de Belgische werkvloer. Maar de alom aangekondigde invasie van nieuwe loopbaanpatronen is wat België betreft (voorlopig nog) uitgebleven.

Om deze discrepantie tussen theorie en empirie te kunnen begrijpen, vatte het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School een onderzoek aan naar de determinanten van de (beroeps)loopbaan op bedrijfsniveau.

Doorgronden of het individu zijn of haar loopbaanpad op een traditionele dan wel een meer transitionele manier uitstippelt, vergt in eerste instantie inzicht in de factoren die dit beslissingsproces beïnvloeden. De bedrijfsomgeving vormt hierbij een eerste werkterrein waarbinnen dit beslissingsproces zich afspeelt en waar zich factoren situeren die het maken van loopbaantransities mogelijkjs faciliteren of belemmeren. Dit onderzoek kadert binnen een breder interdisciplinair onderzoek in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid, waarbij de faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen en de faculteit Rechten van de Universiteit Antwerpen en het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School elk vanuit hun eigen specialisme een licht wierpen op 'het begrip loopbaan'.

De loopbaanarchitectuur vanuit de perceptie van het individu

Dit onderzoek tracht een antwoord te formuleren op de vraag naar de mate waarin het bedrijfsbeleid in vergelijking met andere factoren bepalend is voor de keuzes die de betrokken personen maken op het vlak van mobiliteit, alsook op de vraag welke factoren op bedrijfsniveau door de betrokken personen worden aangeduid als belemmerend dan wel faciliterend. Hiertoe werd geopteerd voor een kwalitatief georiënteerd onderzoek door middel van focusgroepen. De opbouw van het onderzoek werd opgeknoopt aan het transitie-model van Schmid (1998), waarin een soepelere werking van de arbeidsmarkt in termen van vlotte en opeenvolgende transities of overgangen tussen verschillende sociale sferen (tewerkstelling, opleiding, onbetaalde activiteit, werkloosheid en pensioen) fungeert als hefboom voor een hogere tewerkstellingsgraad. Een literatuurstudie liet toe om per loopbaantransitie die wordt weergegeven in Schmid's model, een lijst van determinanten op te stellen die fungeerde als uitgangspunt voor het bevragsingsinstrument voor de focusgroepen. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal focusgroepen die per transitie werden georganiseerd, het profiel van de deelnemers en de wijze van deelnemersrekrutering (op individuele basis of in samenwerking met een organisatie). Een korte samenvatting van de in kaart gebrachte belemmerende en faciliterende factoren op bedrijfsniveau wordt in wat volgt uiteengezet.

De transitie van opleiding naar tewerkstelling

De percepties inzake de stap van school naar werk van de bevroegde pas afgestudeerde (post-)universitaire enerzijds en de technisch geschoolden anderzijds, lopen sterk uiteen. De eerste groep geeft aan dat zij zelfs met een (post-)universitair diploma op zak, heel wat moeilijkheden ondervinden bij de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Enerzijds wijten ze dit aan de recente terugval in de economische groei, waardoor vele organisaties hun aanwervingsactiviteiten terugschroefd hebben. Anderzijds zorgt de veranderingsmentaliteit van de generatie jonge werkenden er voor dat er veel concurrentie is op de arbeidsmarkt, wat het hanteren van het selectiecriteria 'praktijkervaring' in de hand werkt. Verder definiëren de universitaire meerdere aspecten uit het aanwervingsproces als belemmerende factoren voor hun vlotte overgang van school naar werk, bijvoorbeeld de onoverzichtelijke veelheid aan elektronische wervingskanalen, onduidelijke jobtitels of functiebeschrijvingen, onbetrouwbare selectietesten of gebrek aan feedback of respons. Technisch geschoolden daarentegen kijken door een meer positieve bril naar hun kansen op de arbeidsmarkt en ervaren in het sollicitatieproces minder belemmerende factoren dan hun collega's met een universitair diploma. Concreet trachten zij voornamelijk via informele kanalen zoals familie, vrienden of kennissen op de hoogte te komen van vacante posities en be-

Tabel 1.

Overzicht van de focusgroepen

	Profiel bevroegden	Aantal deelnemers	Individueel	In samenwerking met een organisatie	Totaal aantal focusgroepen
Opleiding – Tewerkstelling	Universitaire	10	x		1
	Technisch geschoolden	8	x		1
Onbetaalde activiteit – Tewerkstelling	Bedienden	13	x	x	1
	Kaderleden	12	x	x	1
Binnen tewerkstelling	Bedienden/kaderleden	9+6	x		2
Werkloosheid – Tewerkstelling	Arbeiders	11		x	1
	Bedienden/kaderleden	9		x	1
Tewerkstelling – pensioen	Arbeiders /bedienden	9		x	1
	Kaderleden	9+15	x	x	2
	Totaal	111			11

schrijven hun sollicitatieproces als een vlotte babbel die allesbehalve belemmerend werd ervaren. Kortom, daar waar hoger geschoolden eerder negatief staan tegenover het proces van werk zoeken en vinden, ervaren technisch geschoolden niet zo zeer de aansluiting met de arbeidsmarkt in se als knelpunt, dan wel de waardering van hun scholingsniveau door de maatschappij in het algemeen.

De transitie tussen tewerkstelling en onbetaalde activiteit

Over het belang van een evenwichtige werk-leven balans zijn alle participanten het roerend eens. Het waarom van deze overtuiging kan teruggebracht worden tot één grote noemer namelijk levenskwaliteit (onthaasten, stress, files vermijden...). Zij die effectief gebruik maken van een flexibele werkvorm zoals arbeidsduurvermindering of telewerken, zijn op privé-gebied zeer tevreden dankzij de extra tijd voor kind en gezin. Echter, op bedrijfsniveau situeren zich nog heel wat belemmerende factoren die een algeheel positief gevoel bij flexibiliteit danig in de weg staan. Met betrekking tot systemen van arbeidsduurvermindering worden voornamelijk verminderde promotiekansen, onangepaste werkdruk, overbelasting van collega's en verstoorde communicatie als belemmerend ervaren. Het zwaarste gewicht wordt gegeven aan het aspect werkdruk: de objectieven of uit te voeren taken worden niet evenredig verminderd met de arbeidstijd waardoor men in een beperktere tijd hetzelfde werk verricht. Bovendien bestaat een natuurlijke reflex om op een weggefallen kracht te anticiperen binnen het team, met extra workload

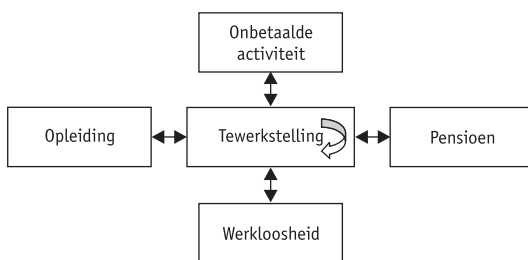
voor collega's tot gevolg. Dit brengt de participanten van de focusgroep ertoe de eindverantwoordelijkheid voor het herbezettingsprobleem bij het topmanagement te leggen. Sturing vanuit het hoogste managementniveau moet zorgen voor een kader waarbinnen het beleid rond flexibiliteit kan geplaatst worden en een strategische oplossing bieden voor het vervangingsprobleem. Betreffende telewerk of thuiswerk, hadden de participanten het vooral moeilijk met het feit dat de aanzienlijke investering die deze vormen van werkorganisatie vereisen (mensen connecteren, een laptop geven enzovoort) ertoe leiden dat tele- of thuiswerk beperkt blijft tot een recht voor enkelen. Hoewel de meesten wel een aantal taken thuis zouden kunnen uitvoeren, verhindert deze kost dat elkeen er de kans toe krijgt. Verder werd gesteld dat, net zoals bij werktijd- en verlofregelingen, tele-/thuiswerk kan leiden tot minder sociaal contact met communicatiestoornissen en knelpunten in de informatiedoorstroom tot gevolg. Tot slot werden voorzieningen in de zin van kinderoppas, was- en strijkdiensten, car wash enzovoort wel geapprecieerd omdat ze het leven aangenamer maken, maar deze initiatieven worden niet als doorslaggevend gepercipieerd voor welzijn op het werk en een gezonde motivatie en voldoening in de job.

De transitie binnen tewerkstelling

Wat jobmobiliteit betreft, hechten de focusgroepeelnemers, in dit geval hogere bedienden van verschillende organisaties, een groot belang aan de mogelijkheid om 'een stap' te kunnen zetten binnen het bedrijf. Of deze interne mobiliteit zich nu naar verticale of naar horizontale bewegingen vertaalt, het komt er voor de betrokkenen op neer over voldoende ontwikkelingskansen te beschikken. Toch werden op dergelijke verticale of horizontale paden doorheen de organisatie heel wat bedrijfsgebonden obstakels gesignaleerd. Zo getuigen meerdere participanten bijvoorbeeld met de loop der tijd meer verantwoordelijkheden erbij te hebben gekregen zonder echt te kunnen spreken van een officiële verticale loopbaanstap. Verder werden onder meer beperkingen in keuzevrijheid, diplomavereisten of gebrek aan kennis van de competenties van de medewerker als belemmerende factoren voor verticale groei naar voren gebracht. Horizontale bewegingen botsen volgens de

Figuur 1.

Het transitiemodel van Schmid.



Bron: Schmid, G., 1998, *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*

participanten vaak op een onaangepaste organisatiestructuur of weerstand vanwege het management. Bovenaan het lijstje met faciliterende factoren staat voor iedereen een duidelijke communicatie over de mogelijkheden binnen het bedrijf, zowel wat verticale als horizontale groei betreft. Naar externe mobiliteit toe vereisen loopbaanstappen volgens de deelnemers een meer mature aanpak zowel van de werknemer als van de werkgever, waarbij communicatie in dit geval taboe en wantrouwen moet doorbreken. Om op de arbeidsmarkt de gewenste flexibiliteit in termen van uitwisseling en mobiliteit tussen bedrijven te realiseren, moeten niet alleen op contractueel vlak de nodige versoelingen doorgevoerd worden. Ook in de relatie tussen werkgever en werknemer dient een open gesprekscultuur rond loopbaantransities als draagvlak te fungeren.

De transitie van werkloosheid naar tewerkstelling

Voor de transitie werkloosheid-tewerkstelling stellen de bevroegde bedienden en kaderleden dat het eindeloos leggen van sollicitatiecontacten en de minieme respons die daarop volgt, uitmondt in zeer grote frustratie. Als oplossing opperen zij een methodologische benadering van de werving- en selectieprocedure. Deze moet transparantie bieden aan alle partijen middels een duidelijk afgebakend stappenplan met vooraf vastgelegde mijlpunten waarop feedback wordt gegeven aan de sollicitant. Hoewel zij in hun sollicitatieproces het internet als informatie- en communicatiekanaal bij uitstek zien, ervaart men bij commerciële jobsites de belemmering van een leeftijdsgebonden vacatureaanbod. Slechts een zeer beperkt percentage van de vacatures is volgens de werkzoekenden gericht naar hogere senior profielen, in tegenstelling tot de perceptie van pas afgestudeerden die voortdurend botsen op de vereiste van praktijkervaring. We kunnen hieruit besluiten dat de vacatures op dergelijke sites zich vermoedelijk niet richten tot de jongste en oudste cohorten werkzoekenden – die net de meest precaire doelgroepen zijn – maar eerder de cohorte van de jonge werkenden viseren in het kader van zuivere jobmobiliteit.

Alle bevroegden waren betrokken in outplacement en betoonden zich uitermate positief over dit initia-

tief als faciliterende factor in het zoekproces naar werk. De bevroegde bedienden en kaderleden bekleemtoonden hierbij het belang van een persoonlijke benadering in het begeleidingstraject, rekening houdend met de verschillende verwerkingsstadia waarin de betrokkene zich bevindt. De arbeiders wezen op hun beurt op het cruciale belang om iedereen te capteren in outplacement. Sommigen onder hen waren door het ontslag immers zodanig gefrustreerd of ontgoocheld, dat zij niet wensten in te gaan op het outplacementaanbod van de ex-werkgever en glipten op die manier tussen de mazen van het net.

De transitie van tewerkstelling naar pensioen

In het licht van de huidige polemiek rond langer werken, peilden we in eerste instantie naar de bereidheid van de betrokkenen tot langer werken en de voorwaarden die daaraan gekoppeld worden. Verlagen van de werkdruk en inbouwen van meer vrije tijd blijken voor beide bevroegde doelgroepen (arbeiders enerzijds en bedienden en kaderleden anderzijds) centraal te staan. Zo zijn zij bereid langer te werken op voorwaarde dat de verderzetting van de activiteiten aan het eigen tempo kan gebeuren en een tastbare toegevoegde waarde heeft. Bovendien is de bereidheid om langer te werken sterk afhankelijk van de mate waarin men dezelfde job kan blijven uitoefenen. Om de oudere generatie werknemers langer en tevreden aan het werk te houden kan de werkgever in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid een aantal inspanningen op touw zetten, die we ter discussie hebben voorgelegd aan de focusgroepparticipanten. Zo beamen zij dat het inschakelen van een oudere werknemer als mentor veelvuldige voordelen biedt waaronder erkenning en appreciatie of kennisdoorstroom. Nochtans blijken op de werkvloer belemmerende factoren, zoals een gebrek aan opvolgers of te laattijdige opvolging, te verhinderen dat deze techniek volledig tot zijn recht komt. Zo ook botsen aanpassingen van de functie-inhoud vaak op een gebrek aan 'lichtere' functies omwille van inkrimping of uitbesteding van minder fysieke jobs. Tot slot heerst er bij de participanten een sterk geloof in het nut van flexibele afbouwsystemen. Dit positieve gevoel wordt echter opnieuw overschaduwed door praktische of organisatorische be-

lemmerende factoren. Zo valt voor de kaderleden een continue verantwoordelijkheid en hoeveelheid werk niet te rijmen met een arbeidsduurvermindering. De arbeiders uiten hun ongelooft over het verzoenen van de tegenstrijdige belangen van werkgever (winst en productiviteitsverhoging) en werknemer (tempoverlaging en afbouw van de beroepsactiviteit). Kortom, de bereidheid tot het instappen in dergelijke systemen was beslist aanwezig maar praktische of organisatorische belemmeringen verhinderen vaak de succesvolle implementatie ervan in de praktijk.

Werkgevers mobiliseren en responsabiliseren...

Dat de traditionele loopbaan het dominante patroon blijft op de Belgische arbeidsmarkt, wordt tevens weerspiegeld in het organisatiebeleid. Waar we in de literatuur een uitgebreid gamma aan bedrijfsarrangementen terugvinden die de uitbouw van de transitionele loopbaan ondersteunen, blijkt dat dergelijk 'transitioneel loopbaanbeleid' op allerlei praktische beperkingen en knelpunten op organisatieniveau botst. Dergelijke belemmerende bedrijfsfactoren kunnen we interpreteren als een van de mogelijke redenen waarom de transitionele

loopbaan in België slechts moeizaam ingang vindt. Bijgevolg zullen organisaties over de streep moeten getrokken worden om deze obstakels weg te werken teneinde het transitionele arbeidsmodel volledig tot zijn recht te laten komen. Wil de overheid de bedrijfswereld mee op de kar, dan zullen de aanmoedigingen congruent moeten zijn met de economische drijfveer van organisaties. Ondanks het belang van duurzaam ondernemen zijn bedrijven nog altijd geen sociale instellingen en uit de praktijk blijkt dat zij makkelijker tot extra inspanningen zijn aan te zetten, wanneer zij zelf geconfronteerd worden met een acuut probleem. Denken we hierbij aan moeilijk in te vullen vacatures of het verlies aan kennis en ervaring bij uittrede van oudere werknemers. Voorliggend onderzoek trachtte een eerste aanzet te geven tot responsabilisering van organisaties door de concrete obstakels te detecteren en een aantal aanknopingspunten voor een effectief beleid aan te reiken.

*Nele Soens
Ans De Vos
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School*