

Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L. & Saens, N. (2006). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van individu, organisatie en overheid*. Leuven: K.U. Leuven, Faculteit ETEW.

Een van de centrale assumpties in de hedendaagse loopbaanliteratuur is dat individuen hun werkzekerheid niet langer ontlenen 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, Albertijn & De Visch, 2002). Het gaat daarbij om de uitbouw van een extern netwerk van onafhankelijke begeleiders. 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.

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). 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'.

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.

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. Daarvoor baseerden we ons op de data die verzameld werden in het kader van het VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen, Forrier, Sels & Vandenbrande, 2005) en het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005).

De inspanningen van de gemiddelde Vlaamse werknemer op het vlak van individueel loopbaanmanagement (verder afgekort ICM¹) zijn eerder bescheiden. Bovendien zijn bepaalde groepen werknemers meer proactief op het management van de eigen loopbaan gericht dan andere. We zien veel meer alertheid bij de hogeropgeleiden, 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'. De sterkte van de vastgestelde relaties is echter niet van die aard dat ze verlies van geloof in de activerbaarheid van zwakkere groepen rechtvaardigt.

Ook loopbaanmanagement in organisaties (verder afgekort OCM²) heeft nog een lange weg af te leggen vooraleer het in staat zal zijn om de employability van werknemers te vergroten. OCM 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 hogere functieniveaus terecht.

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 breed beeld te schetsen deden we telefonische interviews bij een ruim staal van grote bedrijven in Vlaanderen. Op basis van de data van het PASO-onderzoek (Sels & De Winne, 2005) selecteerden we vier sectoren die als 'topscorders' 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, Leibowitz & Shore (1993) en Baruch (2004) onder in vijf dimensies: 'loopbaanbegeleiding in de enge zin'³, 'loopbaanadvies via netwerk in het bedrijf', 'ontwikkelingskansen', 'potentieelassessment' en 'job matching-systemen'. 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.

Om te achterhalen hoe organisaties concreet invulling geven aan loopbaanbegeleiding, verlieten we in een tweede fase de breedbeeldbenadering en bestudeerden we aan de hand van tien casestudies

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 diepteonderzoek is dat de klemtoon ligt bij loopbaanadvies via het netwerk in het bedrijf, zijnde gesprekken over de loopbaan met de directe chef of HR-verantwoordelijke. Concreet zit loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext meestal vervat in het performance managementsysteem 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-verantwoordelijken terecht. De expertise en bekwaamheid van lijn- en HR managers voor het uitvoeren van loopbaanbegeleiding kunnen echter niet zomaar gelijkgeschakeld worden met deze van externe, gespecialiseerde loopbaanadviseurs. Opleiding, tijd en 'commitment' zijn de knelpunten die in dit onderzoek aan het licht kwamen wat betreft loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext met de lijnmanager in een cruciale rol. Besluit van dit diepteonderzoek luidt dat de vlag 'loopbaanbegeleiding' binnen bedrijfscontext een totaal andere lading dekt dan externe loopbaanbegeleiding.

Loopbaanmanagement: invloed op 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. In een goed draaiende arbeidsmarkt is het bovendien niet alleen noodzakelijk dat mensen werk vinden of behouden, het is ook van belang

dat ze dit werk graag doen. Daarom onderzochten we de impact van OCM en ICM op de employability en de werkbaarheid. De resultaten zijn bemoedigend en geven aan dat loopbaanmanagement inderdaad een verschil kan maken.

OCM gaat gepaard met een sterkere positionering op de arbeidsmarkt. Ook al focust loopbaanmanagement in organisaties hoofdzakelijk op organisatiespecifieke kennis en netwerken, het kan het vertrouwen van werknemers in hun algemene 'marktwaarde' opkrikken. Bovendien komt OCM ook de werkbaarheid ten goede.

Ook ICM verhoogt de weerbaarheid op de arbeidsmarkt. Werknemers die hun loopbaan zelf in handen nemen, geloven meer in hun kansen op de arbeidsmarkt en vertonen een hogere werkbaarheid. De resultaten sterken dan ook de overtuiging dat het stimuleren van loopbaanmanagement bij werknemers en werkgevers een van de mogelijke pistes is om blijvende inzetbaarheid en verhoogde werkbaarheid te stimuleren.

Externe loopbaanbegeleiding op initiatief van werknemers en 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 zijn zowel ICM als OCM hoofdzakelijk gericht op het verhogen van de interne employability.

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. Dit kan op voorwaarde dat externe loopbaanbegeleiding, net zoals OCM trouwens, een stimulans geeft aan het individuele initiatief. Externe loopbaanbegeleiding moet daarbij de focus niet alleen intern, maar ook extern kunnen richten. Een tweede voorwaarde is dat externe loopbaanbegeleiding ook die werknemers kan bereiken die niet door OCM bereikt worden. We onderzochten daar-

om, op basis van de data van het VIONA-project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen e.a., 2005) of (1) OCM een stimulerende dan wel een remmende invloed heeft op ICM; (2) externe loopbaanbegeleiding ook werknemers bereikt die weinig loopbaaninitiatief ondernemen (weinig ICM); (3) OCM en externe loopbaanbegeleiding complementen of substituten zijn.

OCM blijkt een belangrijke stimulans te geven aan ICM en dus ook aan externe loopbaanbegeleiding. Bovendien kan het de loopbaantevredenheid van werknemers verhogen en zo een deel van het potentiële cliënteel van externe loopbaanbegeleiding opvangen. Maar niet alles. De focus is immers essentieel verschillend. Waar OCM hoofdzakelijk gericht is op het vergroten van de interne inzetbaarheid, stelt externe loopbaanbegeleiding de individuele zelfredzaamheid in de bredere levensloopbaan centraal.

Ook blijkt dat externe loopbaanbegeleiding niet optimaal kan fungeren als een vangnet voor de werknemers die geen beroep (kunnen) doen op OCM. 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.

Een actieplan

Laten we de versterking van inzetbaarheid over aan werknemers en hun werkgevers, dan dreigt marktfaling (zie hoger). Waar markten falen, kunnen overheden corrigeren. 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 werkgevers en werknemers te 'corrigeren'. Dit actieplan is opgebouwd langs vier interventielijnen (communicatieve, economische, juridische en ondersteunende maatregelen) en vier doelgroepen (werknemers, organisaties, sociale partners en professionals).

Externe loopbaanbegeleiding blijft een belangrijke pilaar in het ondersteunende en stimulerende beleid. Een consolidatie van dat recht is een noodza-

kelijke 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 inzake loopbaanbegeleiding. Werknemers kunnen baat hebben bij een aantal competenties die essentieel zijn om hun 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, enzovoort. 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.

*Anneleen Forrier
Lessius Hogeschool
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit ETEW*

*An Bollen
Luc Sels
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit ETEW*

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

Noten

1. Individueel loopbaanmanagement werd gemeten aan de hand van de indicatoren voor Individual Career Management (ICM) (Sturges, Guest & MacKenzie Davey, 2000).
2. Loopbaanmanagement in organisaties werd gemeten aan de hand van de indicatoren voor Organizational Career Management (OCM) (Sturges e.a., 2000).
3. Onder 'loopbaanbegeleiding in de enge zin' categoriseren we praktijken als gesprekken over de loopbaan met gespecialiseerde interne of externe loopbaanadviseurs, een loopbaanadviescentrum, tijd mogen vrijmaken voor loopbaanbegeleiding bij een externe partner enzovoort, vanuit het onderzoeksopzet om loopbaanbegeleiding binnen

bedrijfscontext zo goed mogelijk te kunnen vergelijken met de autonome, onafhankelijke adviestrajecten aangeboden door externe loopbaancentra.

Bibliografie

- Baruch, Y. (2004). *Managing careers. Theory and practice*. London: Pearson Education.
- Bollérot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. In P. Weinert (Red.), *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, pp. 21-33.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift voor HRM*, 2, pp. 27-46.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993). A new look at organizational career development. *Human Resource Planning*, 16(2), pp. 71-84.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15, pp. 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., 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), pp. 351-370.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven CTEO.