

Best practices in bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding: een geïntegreerde aanpak

Nele Soens en Ans De Vos

Naar aanleiding van de herverdeling van de verantwoordelijkheden tussen organisatie en individu voor het uitstippelen van de loopbaan, ontwikkelde de Vlaamse overheid een 'recht op loopbaanbegeleiding'. Dankzij deze maatregel kan elke werknemer een beroep doen op individuele loopbaanbegeleiding, aangeboden door een extern netwerk van onafhankelijke begeleiders. Onder impuls van dit initiatief stelden we ons de vraag in welke mate en op welke manier de werknemer bij het afleggen van zijn loopbaanparcours kan rekenen op ondersteuning en begeleiding door de eigen werkgever. Door middel van een kwalitatief casestudieonderzoek naar 'loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext' wil het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School in samenwerking met de onderzoeksgroep Personeel en Organisatie van de Katholieke Universiteit Leuven een kijk bieden op de manier waarop binnen organisaties gestalte wordt gegeven aan loopbaanbegeleiding, en dit vanuit een geïntegreerd perspectief. Het onderzoek registreert niet alleen de praktijken die worden aangewend om aan bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding vorm te geven, het analyseert tevens hoe deze loopbaanbegeleidinginitiatieven verweven zijn met andere loopbaanmanagement- en HR-systemen, en maakt het mogelijk om goede praktijken op te sporen die als voorbeeld kunnen dienen voor organisaties die op een kwalitatieve en effectieve manier loopbaanbegeleiding wensen uit te bouwen.

Over de vele veranderingen die het loopbaanlandschap in het laatste decennium onderging, is al heel wat inkt gevloeid. De assumptie dat het traditionele, voltijdse tewerkstellingsmodel van verticale mobiliteit bij één en dezelfde werkgever plaats heeft moeten ruimen voor nieuwe loopbaanpatronen zoals 'boundaryless careers' (Arthur & Rousseau, 1996), 'protean careers' (Hall & Mirvis, 1996) of 'transitionele loopbanen' (Schmid, 1998), alsook de assumptie dat individuen vandaag onder het motto van 'zelfmanagement' of 'individueel loopbaanmanagement' zelf het stuurwiel in handen moeten nemen (Boom & Metselaer, 2001; Forrier & Sels, 2005; Sturges, Guest & Mackenzie, 2000), zijn intussen op grote schaal verspreid. Niettegenstaande het feit dat recent onderzoek (nog) geen afdoend empirisch bewijsmateriaal heeft gevonden voor de grote doorbraak van deze trends op de Belgische arbeidsmarkt (Forrier, Heylen & Vandenbrande, 2004; Soens e.a., 2005), blijft het belangrijk om de invloed van de nieuwe loopbaanconcepten op individuen en or-

N. Soens is als wetenschappelijk medewerker verbonden aan het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School. Prof. dr. A. De Vos is als associate professor verbonden aan het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School.

organisaties te bestuderen, aangezien de nieuwe spelregels onomkeerbaar aan terrein winnen (Adamson, Doherty & Viney, 1998).

Zo worden organisaties genoodzaakt om hun loopbaanmanagement conform de gewijzigde condities op de arbeidsmarkt aan te passen, en is het van kritisch belang de juiste snaren te raken bij het managen van de gedeelde verantwoordelijkheid tussen werknemer en werkgever (Orpen, 1994). Echter, over de meest geschikte formule om deze uitdagingen tot een goed einde te brengen, alsook over de reikwijdte en de effecten van de gekozen aanpak, bestaat weinig empirisch onderzoek. Nochtans beklemtonen recente studies niet in het minst de cruciale rol die organisaties spelen bij het tot stand komen van een loopbaan, aangezien de theorie van zelfsturing en werknemersinitiatief niet overal strookt met de realiteit. Zo blijkt uit onderzoek dat de gemiddelde Vlaamse werknemer nog steeds bitter weinig proactieve attitude aan de dag legt (Bollen e.a., 2006). Word het loopbaaninitiatief volledig in de schoenen van de werknemer geschoven, dreigt een groot aantal onder hen in de kou te blijven staan wat loopbaanontwikkeling betreft.

Omwille van deze vaststelling tracht de Vlaamse overheid enerzijds werknemers rechtstreeks een helpende hand te reiken door middel van het installeren van een 'recht op loopbaanbegeleiding' (zie hierboven). Onder loopbaanbegeleiding wordt het helpen van het individu bij het beantwoorden van de vragen 'wie ben ik?', 'wat wil ik?' en 'wat kan ik?' verstaan. Anderzijds tracht zij tevens in te werken op werkgeverszijde door organisaties te sensibiliseren aangaande hun verantwoordelijkheid in loopbaanbegeleiding, en door het opnemen van deze verantwoordelijkheid te faciliteren dankzij het informeren over en in het licht stellen van best practices. Organisaties bepalen immers in eerste instantie het speelveld en de bewegingsruimte van werknemers bij het uitbouwen van de loopbaan. Bijgevolg hebben zij een belangrijke verantwoordelijkheid in het stimuleren en ondersteunen van werknemers bij het uitstippelen ervan. In het bijzonder in geval van gebrek aan individueel initiatief zijn acties door de organisatie de meest aangewezen remedie. Zo kunnen zij een injectie geven aan werknemers die niet of slechts schoorvoetend sleutelen aan de eigen loopbaan en vermijden dat loopbaanontwikkeling een privilege wordt voor werknemers die wel op eigen initiatief het heft in handen nemen.

In de literatuur wordt veelal een enge focus op 'career counseling' gehanteerd

Bovendien blijkt loopbaanzelfmanagement geen makkelijke klus te zijn. Het merendeel van de werknemers heeft geen duidelijk loopbaandoel voor ogen en ondervindt moeilijkheden bij het identificeren van de eigen sterktes en zwaktes, en het plannen van de eigen ontwikkeling

(Verbruggen e.a., 2005). Hoewel loopbaanbegeleiding het instrument bij uitstek is om werknemers bij dit proces van zelfanalyse en -reflectie te assisteren, werd tot op heden weinig onderzoek verricht naar de manier waarop organisaties hieraan concreet gestalte geven.

Dit onderzoek bestudeert dan ook de manier waarop bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding als wezenlijk onderdeel van het bredere loopbaan- en HR management vorm krijgt op de werkvloer. Door middel van een casestudieonderzoek wordt getracht om aan de 'holle doos' van loopbaanbegeleiding een concrete invulling te geven, zoals dit binnen organisaties in de praktijk gebeurt. Op basis van het casestudieonderzoek zullen we een aantal goede praktijken en kritische succesfactoren voor bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding opsporen alsook een aantal potentiële valkuilen en obstakels aan het licht brengen die organisaties kunnen helpen bij het vervullen van hun rol als loopbaanbegeleider.

Een geïsoleerde kijk op bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding in de literatuur

In de literatuur wordt veelal een enge focus op 'career counseling' gehanteerd, waarbij loopbaanbegeleiding wordt voorgesteld als een geïsoleerde, op zichzelf staande praktijk die concreet betekent dat medewerkers zich kunnen richten tot gespecialiseerde interne of externe loopbaanadviseurs. Door middel van dit onderzoek wensen we dit beeld te vervolledigen en de enge focus open te trekken naar een breed vizier op bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. We vertrekken hiervoor vanuit een situering van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding binnen het bredere loopbaan- en HR management.

De literatuur reikt verscheidene typologieën aan die tal van loopbaanmanagementpraktijken opsommen waaruit een organisatie kan selecteren om een loopbaanmanagementsysteem samen te stellen (bijv. Baruch, 1996; Baruch, 1999; Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, 2004; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993a). Praktijken zoals uitgetekende loopbaanpaden, loopbaangesprekken met HR of de directe chef, persoonlijke ontwikkelingsplannen, jobrotatie, successieplanning en mentoring vinden we in deze overzichtlijsten terug. Recent onderzoek toont aan dat de traditionele loopbaanmanagementpraktijken zoals interne bekendmaking van vacatures, financiering van externe opleiding of workshops en interne training- en opleidingsprogramma's nog steeds de loopbaantoolkit van organisaties domineren (Bollen e.a., 2006; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993b). Meer gespecialiseerde loopbaanmanagementpraktijken zoals geschreven individuele carrièrepaden, workshops en werkboeken, loopbaansoftware en speciale tijdelijke jobs of detachering vonden nog geen grootschalige ingang in het bedrijfsleven.

Met betrekking tot die loopbaanpraktijken waarvan we verwachten dat ze specifiek voor het vormgeven aan loopbaanbegeleiding zullen aangewend worden, vonden Bollen e.a. (2006) dat meer dan 80% van de Vlaamse organisaties beweert loopbaangesprekken met de directe chef te organiseren, en bijna 70% getuigen van een persoonlijk ontwikkelingsplan of werken aan de implementatie ervan. Echter, meer gespecialiseerde loopbaanbegeleidingsinstrumenten zoals carrièreworkshops, een intern loopbaanbegeleidingcentrum of loopbaangesprekken met gespecialiseerde interne of externe loopbaanbegeleiders komen zelden voor (Bollen e.a., 2006). Bovendien zijn deze gespecialiseerde initiatieven vaak voorbehouden voor high-potentials of de hogere managementlagen en niet toegankelijk voor de bulk van werknemers.

Deze verkennende kwantitatieve bevindingen geven een eerste indruk van waar de klemtoon bij bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding komt te liggen. Doelstelling van voorliggend kwalitatief onderzoek is in detail het gehele loopbaanbegeleidingproces te ontrafelen en de verschillende instrumenten hierbij niet louter verkokerd maar in hun samenhang te analyseren. In haar typologieën belicht de bestaande loopbaanliteratuur immers de verschillende loopbaanmanagementpraktijken nog heel vaak als afzonderlijke, op zich staande initiatieven zonder aandacht te besteden aan de manier waarop met deze losse bouwstenen een consistent geheel geboetseerd kan worden. De nood is dan ook hoog om te bestuderen hoe deze geïsoleerde instrumenten in de praktijk gezamenlijk één geïntegreerd geheel constitueren en het kunstmatige karakter van de grenzen tussen verschillende praktijken te weerleggen (Baruch, 1999). Bovendien verdienen ook de verbindingen tussen loopbaanmanagement en andere HR-praktijken de nodige aandacht, aangezien het inherent is aan loopbaanstudies dat zij zich op het raakvlak van meerdere HR-domeinen bevinden. Meerdere auteurs hebben reeds gewezen op de nauwe samenhang tussen evaluatie van prestaties en loopbaanontwikkeling (bijv. Boswell & Boudreau, 1999; Hall, Posner & Harder, 1989), maar velen geraken niet verder dan conceptuele discussies en er ontbreken empirische bewijsstukken (Baruch, 1999). Aan deze beperkingen in bestaand onderzoek wenst deze studie tegemoet te komen. Door na te gaan op welke manier organisaties aan loopbaanbegeleiding vorm geven, kunnen we niet alleen het proces van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ontrafelen, maar tevens empirisch materiaal aanbrengen voor de samenhang tussen loopbaanmanagementpraktijken enerzijds en prestatie-management- en ontwikkelingspraktijken anderzijds.

Methodologie

Dit onderzoek is gebaseerd op case studies uitgevoerd in 10 bedrijven afkomstig uit 4 sectoren, te weten bank- en financiënwezen, zakelijke dienstverlening, chemie en farmacie. Er werd voor gekozen om dit on-

derzoek uit te voeren binnen grote organisaties die in een voorafgaand onderzoek 'best practice' bleken te zijn in loopbaanmanagement (Bollen e.a., 2006) (zie hierna). Verantwoording om dit onderzoek louter binnen grote organisaties uit te voeren halen we bij de positieve impact die grootte en omvang van een organisatie hebben op loopbaanopportunities en -ondersteuning. In vergelijking met kleine of middelgrote ondernemingen beschikken grote organisaties over meer potentieel om een ruime waaier aan ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en komen zij in aanraking met een breder spectrum van loopbaanaspecten. Bijgevolg beschikken zij vaker over een sterk uitgebouwd loopbaanmanagementsysteem en getuigen zij van een grotere diversiteit in hun aanbod op het gebied van loopbaanondersteuning. Zo maakt het richten op grote organisaties het mogelijk om voor het bouwen van een integratief model voor loopbaanbegeleiding te putten uit een brede waaier van praktijken en op die manier een totaalbeeld te schetsen van de wijze waarop loopbaaninstrumenten in de praktijk geïntegreerd worden, aangezien het merendeel van deze instrumenten immers effectief voorhanden is.

*Loopbaangesprekken
geïnitieerd door de
medewerker lopen het
risico niet plaats te vinden*

De selectie van de participerende organisaties is gebaseerd op het kwantitatieve onderzoek van Bollen e.a. (2006). Door middel van een survey-onderzoek bij 70 organisaties in Vlaanderen uit de vier bovenvermelde sectoren screenen zij het voorkomen van 38 loopbaanmanagementpraktijken uit de typologie van Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993a) binnen deze organisaties, bekeken zij welke instantie (HR, lijnmanager of medewerker) initiatief neemt tot deze praktijken, en analyseerden zij de consistentie waarmee deze praktijken worden toegepast voor verschillende werknemersgroepen. Op basis van deze resultaten werden 10 organisaties geselecteerd die blijken gaven van hoge activiteit op het vlak van loopbaanmanagement en het in huis hebben van een brede waaier aan loopbaanmanagementpraktijken die bovendien toegankelijk zijn voor het merendeel van de werknemers. Om tevens de impact van de aard van de bedrijfsactiviteit in rekening te brengen, selecteerden we zowel dienstverlenende als productieorganisaties.

Data voor het casestudieonderzoek werd gegenereerd uit twee bronnen: semigestructureerde interviews en studie van documentatiemateriaal. De primaire methode voor dataverzameling was het afnemen van semigestructureerde interviews met de talent-, loopbaan- of HR-manager van elke organisatie. Concreet stelden we deze HR-verantwoordelijken vragen over de doelstelling van en de beweegredenen om in te zetten op bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding, de verschillende partijen betrokken bij de organisatie van loopbaanbegeleiding, de manier waarop

loopbaanbegeleiding tot stand komt en of dit proces geëvalueerd wordt. Aanvullend bij de interviews werden interne documenten verzameld die gehanteerd worden in het kader van loopbaanbegeleiding, zoals flow charts en overzichten van de talent-en-performance-managementcyclus, vragenlijsten voor zelfanalyse of zelfreflectie, evaluatieformulieren, persoonlijke ontwikkelingsplannen enzovoort.

Voor het analyseren van de kwalitatieve casestudiegegevens werd de methode van iteratieve vergelijking toegepast (Bogdan & Biklen, 1998; Eisenhardt, 1989; Strauss & Corbin, 1990), waarbij het volledige case-studieonderzoek in ogenschouw werd genomen om over de 10 cases heen de bevindingen te analyseren en te integreren alsook om een aantal dwarsverbanden te maken. Concreet bieden de gerapporteerde

casestudieresultaten in eerste instantie een overzicht van de praktijken die de HR-respondenten aanhaalden als zijnde HR-tools die worden aangewend voor het vormgeven aan bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. Tevens wordt hun keuze voor een bepaalde aanpak toegelicht, op basis van de voor- en nadelen die zij ondervinden bij het toepassen van deze praktijken. Tot slot maakt de comparatieve analysetechniek het mogelijk om in de empirie gedetecteerde goede praktijken te contrasteren met gerapporteerde technieken die getuigen van een minder sterke aanpak, op basis waarvan verschillende gradaties in bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding worden

doorlopen, en 'best practices' in de schijnwerper worden gezet die zowel een voorbeeld- als een remediërende functie vervullen ten opzichte van de minder gevorderde organisaties.

Naast bovenvermelde rapportering van de resultaten worden op basis van de 10 cases een aantal overschouwende interpretaties gemaakt. In de eerste plaats worden de geregistreerde praktijken op hun effectiviteit geëvalueerd door deze te toetsen aan een aantal realiteiten op de hedendaagse arbeidsmarkt. Verder wordt de in kaart gebrachte bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding geëvalueerd op haar al dan niet universele karakter, door de toegankelijkheid van de kern- en omringende praktijken voor verschillende werknemersgroepen onder de loep te nemen. Tot slot wordt stilgestaan bij de toegevoegde waarde die een geïntegreerde aanpak kan bieden en waarom het bijgevolg voor organisaties belangrijk is op een dergelijke manier te werk te gaan bij het vormgeven van loopbaanbegeleiding.

Een geïntegreerde kijk op bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding in de praktijk

Met het oog op het schetsen van een totaalbeeld van loopbaanbegeleiding binnen organisaties, behandelen we achtereenvolgens de doelstelling van

Motivatie en ondersteuning van lijnmanagers bij hun opdracht als loopbaanbegeleider is van primordiaal belang

bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding, de betrokken partijen, het proces en de manier waarop loopbaanbegeleiding geïntegreerd is in het bredere loopbaan- en HR management, en de wijze waarop de toegepaste systemen geëvalueerd worden.

Doelstelling

Basismotivatie voor het opzetten van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding is het streven naar competente medewerkers, die het best zullen presteren wanneer ze gelukkig en gemotiveerd zijn in hun job. Concreet heeft loopbaanbegeleiding tot doel om de loopbaanaspiraties en -verwachtingen van werknemers te aligneren met de personeelsplanningbehoefte van de organisatie. Loopbaanbegeleiding wordt door een organisatie aangewend als middel om medewerkers te oriënteren in die richting die voor de organisatie de meeste toegevoegde waarde zal opleveren, en die de verwachtingen, interesses en competenties van de persoon in rekening brengt. Door middel van loopbaanbegeleiding streeft men naar het realiseren van de juiste persoon op de juiste plaats, wat zowel in het belang van de werknemer als dat van de werkgever is. Tot slot wordt loopbaanbegeleiding door de organisatie ook als retentietool gehanteerd om het menselijk kapitaal waarin financiële middelen worden geïnvesteerd, optimaal in huis te houden en te laten renderen.

Betrokken partijen

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

In lijn met concepten als individueel loopbaanmanagement en zelfsturing, waar de literatuur bol van staat, blijkt 'individueel initiatief' het sleutelwoord in de interviews. De organisaties blijken 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. Aangezien de realiteit echter gradaties in individueel ondernemerschap aan het licht brengt (zie ook hierboven), is aan organisaties voorzichtigheid geboden wat betreft het vertrouwen op de medewerker voor het nemen van initiatief. Loopbaangesprekken geïnitieerd door de medewerker lopen bijvoorbeeld het risico helemaal niet plaats te vinden. Wanneer daarenboven de lijnmanager faalt om het onderwerp van loopbaanontwikkeling met zijn medewerker aan te snijden, glipt een groot deel van de medewerkers door de mazen van het net. Organisaties dienen dus bijzonder voorzichtig te zijn bij het baseren van hun loopbaanbegeleidingssysteem op individueel initiatief, maar vele bedrijven zijn zich hiervan niet bewust en focussen louter op talenten en managementprofielen.

Een belangrijke taak voor de organisatie is bijgevolg om de weinig ondernemende groep werknemers te responsabiliseren en mobiliseren. Hiertoe bestaat een breed gamma aan communicatietechnieken, die in het casestudieonderzoek op hun effectiviteit werden getoetst. De slagkracht van de boodschap die de organisatie hierbij wenst over te brengen, gaat hand in hand met het communicatiemedium. Zo detecteerden we over de cases heen verschillende kanalen die een continuüm bestrijken van één- of meermalige (vrijblijvende) injecties tijdens één of meerdere (loopbaan)gesprekken, over het sensibiliseren van nieuwkomers bij het binnenkomen in de organisatie ten aanzien van het belang van initiatief in hun loopbaan, herhaalde grootschalige communicatiecampagnes met infosessies, workshops, posters, e-mailing en infosites die het gehele 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. Het hoeft geen betoog dat de overtuigingskracht respectievelijk het slaagpercentage van deze opties in stijgende lijn verloopt. Om het 'to practice 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 onrealistische en niet geloofwaardige 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.

Tweede actieterrein om het gebrek aan proactiviteit bij werknemers te remediëren is het aanstellen van de lijnmanager als loopbaanbegeleider. Hieraan zijn meerdere voordelen verbonden. Aangezien de directe leidinggevende het dichtst bij de medewerker staat, bevindt hij zich in de beste positie om 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. Dankzij frequent contact met de chef kan de medewerker 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. De vertrouwde relatie tussen medewerker en directe chef verlaagt bovendien voor sommige medewerkers de drempel om de eigen aspiraties aan te kaarten. Laatst voordeel van de chef in de schoenen van 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 aan kan worden gegeven. In deze voordelen zitten tevens de nadelen vervat. In de eerste plaats zijn werknemers soms weigerachtig om volledig open te zijn tegen hun manager en om langetermijnaspiraties te onthullen, omdat ze bang zijn de indruk van gebrek aan motivatie te geven, of om tegengewerkt te worden door de manager die zijn goede krachten niet wil kwijtspelen. Leidinggevend en op hun beurt voelen zich vaak niet comfortabel bij het voeren van loopbaangesprekken, aangezien deze soms een diep doordringen in de persoonlijke sfeer vereisen.

Training van lijnmanagers in het ondersteunen van werknemers bij het opstellen van loopbaandoelstellingen en het identificeren van sterktes en zwaktes blijkt in ons casestudieonderzoek tegelijkertijd een belangrijke sleutel tot succes van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding te zijn en een van de grote pijnpunten. De ene opleiding wapent de lijnmanager immers al beter en explicieter voor de taak van loopbaanadviseur dan de andere. In de meerderheid van de organisaties in het casestudieonderzoek blijft de opleiding eerder aan de oppervlakte door zich te beperken tot het houden van evaluatiegesprekken in het algemeen, dan zich nauwgezet toe te spitsen op het voeren van loopbaangesprekken en het begeleiden van de medewerker bij vragen en keuzes inzake de loopbaan. Tweede pijnpunt van de lijnmanager is de rol van loopbaanbegeleider is de vaststelling dat loopbaanbegeleiding 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. In operationele omgevingen biedt het opvangen van de afwezigheid van de lijnmanager tijdens loopbaangesprekken bijvoorbeeld een oplossing. Tweede manier die naar voren komt uit de cases om het lijnmanagement te stimuleren om hun taak als loopbaanbegeleider ter harte te nemen, is de taak van loopbaanbegeleiding als criterium op te nemen in hun evaluatie. Drie aandachtspunten zijn cruciaal om deze opzet te laten slagen: objectieven van leidinggevend en moeten deze verantwoordelijkheid reflecteren, in evaluaties van de prestaties moet aandacht besteed worden aan dit thema en er moet in training voorzien worden om leidinggevend

Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding betreft een partnership tussen werknemer, lijnmanager en HR

met de noodzakelijke vaardigheden te equiperen voor het uitoefenen van deze rol.

Best practice 2

Motivatie en ondersteuning van lijnmanagers bij hun opdracht als loopbaanbegeleider is van primordiaal belang. Trainingen mogen zich niet beperken tot een algemene opleiding in 'people management' maar dienen nauwgezet toe te spitsen op het begeleiden van de zelfanalyse en -reflectie van de medewerker en het aanreiken van passende antwoorden op de aan het licht gebrachte loopbaan-aspiraties.

Best practice 3

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 4

Om de cruciale rol van de lijnmanager als loopbaanbegeleider te duiden en te waarborgen, dient het lijnmanagement verantwoordelijk te worden gesteld door deze rol te verankeren in hun taakomschrijving en voorwerp te maken van evaluatie.

Tot slot komen we bij het bevoegdheidsterritorium van HR inzake loopbaanbegeleiding. De verantwoordelijkheid van HR ter zake 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 zijn 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. Het tweede geval doet zich bijvoorbeeld voor wanneer het vertrouwen tussen chef en medewerker geschonden is, of de relatie getuigt van onvoldoende openheid of transparantie. Bij de evaluatie van de rol van HR in het loopbaanbegeleidinggebeuren dienen we twee zaken in rekening te brengen: de organisatie en structuur van de HR-dienst, en de opleiding en training van HR voor het voeren van loopbaangesprekken. Beslaat loopbaanmanagement een specialisme binnen het HR management, dan voorkomt men het risico dat de energie gaat naar andere elementen, met gebrek aan tijd voor het loopbaanaspect tot gevolg. Bij een generalistische, meer

geïntegreerde aanpak daarentegen zijn alle HR-processen 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 beschikken de meeste HR-mensen voor het uitoefenen van hun rol als loopbaanbegeleider vanuit de basisopleiding of vanuit ervaring over de nodige vaardigheden. 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 geven zij aan daarvoor bijkomende scholing wensen te volgen.

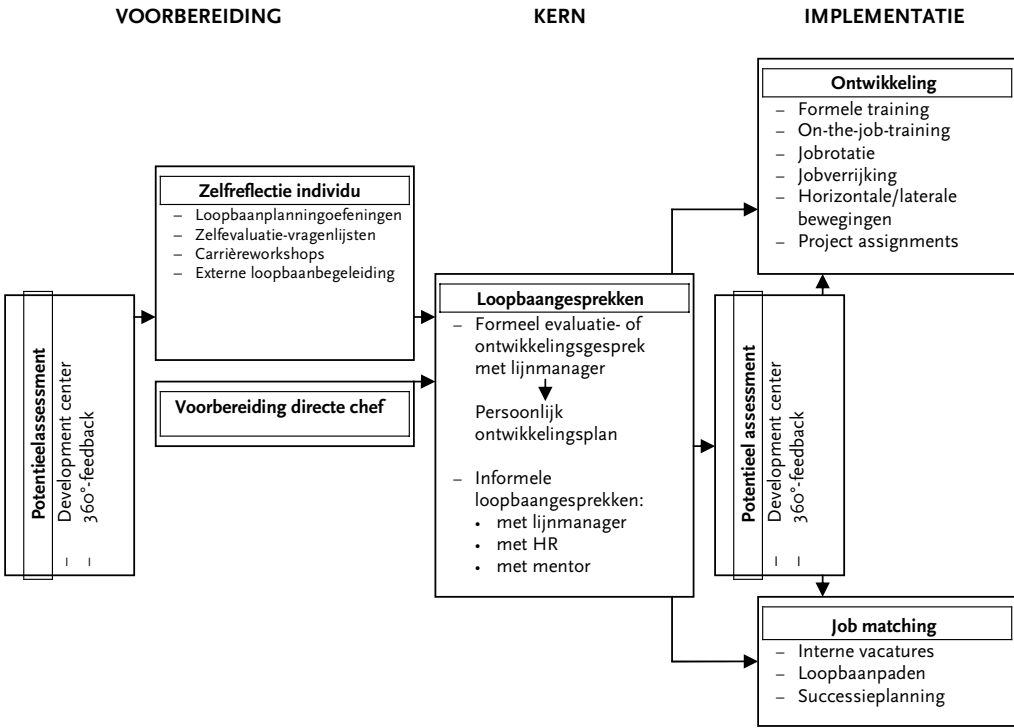
We besluiten dat bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding een partnership betreft tussen werknemer, lijnmanager en HR. De belangrijkste relatie is die tussen medewerker en directe chef, waarbij HR fungeert als facilitator en back-up.

Proces

Zoals de onderzoeksvraag weerspiegelt, benadert de voorliggende studie bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding vanuit een geïntegreerde aanpak. Dit in tegenstelling tot vele bestaande typologieën die deze reduceren tot één van de vele, op zichzelf staande loopbaanmanagementpraktijken. De bevindingen van de cases maken het mogelijk de verschillende elementen waaruit het loopbaanbegeleidingproces bestaat, in een integratief model te gieten (zie figuur 1). In wat volgt lichten we toe waaruit de kern en de periferie van loopbaanbegeleiding zoals voorgesteld in dit model bestaan.

De kern van loopbaanbegeleiding: loopbaanbegeleiding als onderdeel van de performance management cyclus

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, te weten 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 jaarlijks gespreksmoment. In een goede chef-werknemerverhouding is loopbaanbegeleiding een doorgaande 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 probleem 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



Figuur 1. Een geïntegreerd model voor loopbaanbegeleiding binnen bedrijfscontext

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. Kortom, de resultaten van het casestudieonderzoek tonen aan dat de kern van loopbaanbegeleiding binnen bedrijven bestaat uit een formeel, (half)jaarlijks evaluatie- of ontwikkelingsgesprek tussen directe chef en werknemer, aangevuld met informele loopbaangesprekken eveneens met de directe chef of met HR. Deze 'kernpraktijken' bleken in alle cases toegankelijk voor alle medewerkers.

Wat de gespreksinhoud van de formele jaarlijkse gesprekken betreft, dienen zich twee richtingen aan die door organisaties worden afgewogen. Een eerste optie betreft het combineren van de evaluatie van het voorbije jaar, de objectieven voor het nieuwe jaar en de carrièrevorwachtingen 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 check-point of follow-up. Loopbaanbegeleiding verwordt zo tot een onderdeel van de evaluatiecyclus en gaat op in het ruimere performance-managementproces. Het leeuwendeel van de organisaties in dit casestudieonderzoek gaat op deze manier te werk.

Het loskoppelen van beide thematieken naar twee aparte gespreksmomenten vormt de andere keuzerichting. Thans wordt bijvoorbeeld in een objectievensgesprek 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 ontwikkelingsnaden. 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. Om praktische redenen gaan de meeste stemmen op voor de combinatie van verleden en toekomst in hetzelfde gesprek. 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 mogelijkheden, moeten resultaten en competenties in rekening worden gebracht. 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 binnengaait 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 beperkt de vrijheidsgraad en 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 ervan afhangt. Tweede hinderpaal waarmee een tweeluikgesprek in aanraking komt, is een ongelijk verdeelde aandacht over beide. Niet zelden blijft het gedeelte op het evaluatieformulier inzake loopbaanaspiraties blanco. Wordt 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 er aandacht aan te besteden.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan

Zoals aangegeven in figuur 1 worden de topics besproken in het (evaluatie)gesprek gedocumenteerd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het alom positieve antwoord op het gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen in de telefonische screening die dit casestudie-

onderzoek voorafging, 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 enzovoort, 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 daartegenover gesteld wordt, wat we eerder kunnen bestempelen als een 'beginnersversie'. De 'gevoorderden' slagen erin dit klassieke denken open te breken en 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 loopbaanevolutie 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 afgestemd kan worden en hoe hoger de kwaliteit van het ontwikkelingsplan.

Opleiding en training van lijnmanagers in het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen werd geïdentificeerd als beste middel om deze pijnpunten te remediëren. Verscherpte aandacht voor een ruime visie op ontwikkelingsmogelijkheden en probleemanalyse is hierbij cruciaal.

Best practice 5

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.

Naast de kwaliteit van het POP bepalen ook de opvolgingsinspanningen de formalisatiegraad van een organisatie. Zo zien we in sommige orga-

nisaties 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 terecht is gekomen. Opnieuw kunnen we hier op basis van de cases een aantal tips aanreiken om te voorkomen dat het gehele opvolgingsproces meer en meer verwatert naarmate men zich in de tijd verwijderd van het gespreksmoment. Denken we maar aan de follow-upmomenten of check points 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, aangezien het vrijblijvend karakter en het eenmalig tijdstip de zwakke plekken zijn van een extern traject.

Best practice 6

Om de implementatie van het persoonlijk ontwikkelingsplan te garanderen, 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.

Laatste opmerking inzake het POP betreft de cruciale taak van informeren 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 voor 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 7

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.

De periferie van loopbaanbegeleiding

De zonet beschreven formele en informele loopbaangesprekken tussen directe chef of HR en medewerker, en het daaruit resulterende persoonlijk ontwikkelingsplan vormen de kern van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext. Het instrumentarium van een organisatie aan tools in het kader van loopbaanbegeleiding is echter rijker dan louter dergelijke gesprekken. In wat volgt belichten we een aantal loopbaanmanagementpraktijken die de periferie van loopbaanbegeleiding in ons model kleuren.

De voorbereiding van loopbaangesprekken

Geen enkele organisatie in het casestudieonderzoek staat 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 voorafgaande

zelfevaluatie iets sterker te formaliseren door op het evaluatieformulier zowel voor de medewerker als voor de 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 gedeelte 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 mogelijk 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

*Naast traditionele,
klassikale trainingen
wint on-the-job-training
pijlsnel aan belang*

beschikking, bijvoorbeeld op het intranet, die de medewerker meeneemen door het denkproces heen en hem erin begeleiden. Het uiterste 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 enzovoorts komen deze organisaties het dichtste in de buurt van het instrumentarium waarmee externe adviesbureaus geëquipeerd zijn in het licht van de zelfreflectie.

Best practice 8

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.

De inhoudelijke verdieping van loopbaangesprekken

Verder wordt de loopbaantoolkit van organisaties voorzien van een resem aan praktijken in het kader van potentieel assessment, zoals development centers, 360°-feedback, zelfevaluatie tools enzovoorts, die een inhoudelijke verdieping van de loopbaangesprekken mogelijk maken. 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 ten behoeve van een volgende stap of om een nog scherper beeld te krijgen van de precieze ontwikkelingsnaden.

Het sluitstuk van loopbaangesprekken

Naast tools die assisteren bij zelfanalyse en potentieelassessment dienen ook de praktijken die concreet vorm geven aan bedrijfsinterne mobiliteit

te worden beschouwd bij het bespreken van loopbaanbegeleiding. Het begeleiden van loopbanen vereist immers zowel het creëren van mogelijkheden voor verticale loopbaanstappen als het ondersteunen van horizontale loopbaanontwikkeling (Kraimer e.a., 2006).

Ten eerste, om de promotieverwachtingen die met HR of directe chef worden besproken te kunnen inwilligen, dient de organisatie haar interne arbeidsmarkt in orde te brengen. In het bijzonder in een loopbaanlandschap waar individueel initiatief wordt gepromoot, erkenden de HR-respondenten in deze studie met klem de noodzaak om uitdagende carrièremogelijkheden uit de kast te toveren om te voorkomen dat werknemers de organisatie verlaten, waardoor deze haar 'return on career investment' verliest. Om duidelijkheid te scheppen rond vacante posities maken organisaties gebruik van interne vacatures en/of successieplanning. Door het systematisch genereren van informatie over de loopbaanverwachtingen en capaciteiten van medewerkers, levert loopbaanbegeleiding de nodige input voor de 'round tables' waar loopbaan- en successieplanning worden besproken. De bevraagde HR-managers wezen met klem op de voorzichtigheid die is aangewezen bij het simultaan hanteren van interne vacatures en successieplanning. Dit laatste kan immers worden gepercipieerd als een verborgen agenda van het management, die in contradictie is met de filosofie van loopbaanzelfmanagement aangemoedigd door een open interne jobmarkt. Met andere woorden, organisaties dienen bijzonder voorzichtig te zijn en een intern coherent loopbaanmanagement te ontwerpen, dat een consistente boodschap uitdraagt.

Ten tweede is loopbaanbegeleiding nauw verbonden aan het gehele opleidingsgebeuren om medewerkers met de juiste vaardigheden en capaciteiten te equiperen zodat zij de gewenste loopbaanstap kunnen zetten. Ontwikkeling kan op verschillende manieren plaatsgrijpen. Naast traditionele, klassikale trainingen wint on-the-job-training pijlsnel aan belang. Verder wordt horizontale ontwikkeling meer en meer een waardevol alternatief voor opwaartse loopbaanstappen. De HR-managers in deze studie bevestigen echter dat verticale progressie voor veel werknemers nog steeds het hoogste goed is. Om deze reden beschouwen zij het managen van laterale en tijdelijke loopbaanbewegingen en het initiëren van een mentaliteitsomslag als essentiële succesfactor voor een geslaagd functioneren van loopbaanbegeleiding.

Samengevat, tot de periferie van loopbaanbegeleiding rekenen we enerzijds instrumenten die werknemers ondersteunen bij zelfanalyse van loopbaanverwachtingen en vaardigheden, zoals loopbaanworkshops, vragenlijsten, externe loopbaanadvisering, development centers enzovoort. Anderzijds verbinden we loopbaanbegeleiding met job matching en

ontwikkelingspraktijken die de effectieve implementatie van persoonlijke ontwikkelingsplannen faciliteren. In tegenstelling tot de 'kernpraktijken' zijn de praktijken die zich situeren in de periferie niet universeel toegankelijk. Zo bleek uit meerdere cases dat externe loopbaanadviesing of development centers voorbehouden blijven voor de hoogste managementniveaus of de high potentials. Dit nuanceert de bewering van vele organisaties dat zij een uitgebreid loopbaanbegeleidingssysteem ter beschikking hebben voor het gehele werknemersbestand. Zo blijkt immers dat deze 'universele' toegang beperkt blijft tot de formele of informele loopbaangesprekken met de manager of HR. 'Randpraktijken' vonden nog geen ingang in alle werknemerslagen. Nochtans zijn het net deze 'randpraktijken' die een cruciale bijdrage leveren tot de kwaliteit en impact van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext, en zijn het net deze praktijken die het dichtste aanleunen bij het instrumentarium waarmee externe, gespecialiseerde loopbaanbegeleiders zich equiperen. Aangezien de hoge kosten van dergelijke externe, gespecialiseerde adviesorganen organisaties ervan weerhoudt deze beschikbaar te stellen aan alle werknemers, moeten bedrijven zichzelf wapenen met een kwalitatief hoogstaande toolkit van loopbaanbegeleidingsinstrumenten om binnen de bedrijfsmuren een waardevol en universeel toegankelijk alternatief te bieden voor externe loopbaanbegeleiding.

Tot slot stelt zich de vraag waarom het voor organisaties van belang is een onderling consistent loopbaanbeleid te implementeren, zoals wordt aanbevolen in ons integratief model. Het antwoord op deze vraag is tweeledig. Ten eerste maakt een geïntegreerde aanpak het mogelijk om de medewerker een 'totaalpakket' aan te reiken op het vlak van loopbaanondersteuning. Dit dijk het risico op niet gealigneerde loopbaanacties in, zoals het toewijzen van een medewerker aan een functie die boven diens capaciteiten uitstijgt, of die helemaal niet in lijn ligt met diens aspiraties. Daarnaast bevordert een geïntegreerde aanpak het omzetten van woorden in daden. De onlosmakelijke koppeling van kern aan periferie verdrijft het vrijblijvend karakter waar loopbaanbegeleiding in de praktijk veelal door geplaagd wordt. De koppeling van de kerngesprekken met analyse- en reflectie tools uit de voorbereidingsfase ontnemt medewerker én directe chef de mogelijkheid om de reflectie over de loopbaan te ontlopen. De koppeling met ontwikkeling en job matching uit de implementatiefase maakt het mogelijk de aspiraties van het individu onmiddellijk te koppelen aan de werkelijke mogelijkheden binnen de organisatie, en biedt garantie op een effectieve vertaling van het ontwikkelingsplan in concrete acties met directe implementatie en resultaten op de werkvloer. Net dankzij deze inclusieve benadering differentieert bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding zich van externe, gespecialiseerde adviesbureaus, aangezien het actieplan dat tot stand komt in een extern begeleidingstraject door het ontbreken van een specifieke

context vrijblijvender is. Met het oog op kwaliteitsverbetering is het dan ook cruciaal dat organisaties zowel investeren in de praktijken die behoren tot de kern van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding, als in deze die zich bevinden in de periferie, aangezien vooruitgang in de kern volledig teniet kan worden gedaan door tekortkomingen in de periferie, en vice versa. Het heeft immers geen zin om excellente loopbaanbegeleiders die de diepste aspiraties in hun medewerkers naar boven kunnen halen, in huis te hebben, wanneer hieraan geen gevolg kan worden gegeven door het ontbreken van doorgroeimogelijkheden. Andersom zijn schitterend uitgetekende loopbaanpaden waardeloos bij gebrek aan een systeem om de loopbaanambities van de medewerkers in kaart te brengen.

Ten tweede maakt de integratieve benadering voor loopbaanbegeleiding het mogelijk om de precieze rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokken partijen in elk van de samenstellende onderdelen scherp te stellen. De noodzaak hiertoe wordt aangetoond door onderzoek dat gebrek aan duidelijkheid over rol en verantwoordelijkheden als een van de belangrijkste hindernissen voor lijnmanagement naar voren schuift om hun HR-taken ter harte te nemen (Renwick, 2003). Ons overzichtsmodel, dat de verschillende onderdelen in loopbaanbeleid in hun samenhang afbeeldt, faciliteert het expliciteren van de rol en verwachte inbreng van lijnmanager en medewerker. Op zijn beurt bewerkstelligt deze verduidelijking de bewustwording en responsabilisering van lijnmanager en medewerker van hun respectievelijke taken, waardoor HR kan evolueren van de gekende 'politie'rol naar een volwaardige 'support'- en 'advisor'rol.

Best practice 9

Een geïntegreerde aanpak van loopbaanbegeleiding waarbij loopbaangesprekken worden gekoppeld aan voorbereidings- en opvolgingsacties, bewerkstelligt het engagement van alle betrokken partijen door het vrijblijvend karakter in te dijen en duidelijkheid te scheppen in de rolverdeling.

Proces- en effectevaluatie

Tot slot had dit casestudieonderzoek tot doel om licht te werpen op de manier waarop bedrijven de balans opmaken en de systemen die ze op touw zetten evalueren. 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 voren als antwoord op de vraag of de gehanteerde systemen geëvalueerd worden. Onder de waaier aan organisatiegebonden thema's waarnaar in dergelijke enquêtes gepeild wordt, vallen tevens HR-gerelateerde aspecten of arbeidsomstandigheden. Loopbaanbegeleiding wordt hierbij geklasseerd onder het vragendeel in 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 dat de carrièreaspiraties zijn 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 enzovoort. Kortom, binnen de gebruikersgroep van de medewerkersenquête detecteren we twee sporen. Waar sommige organisaties eerder aan de oppervlakte blijven bij het evalueren, hanteren andere uitvoerig specifieke parameters ter verbetering van het systeem op zich en het gebruik ervan.

HR kan evolueren van de gekende 'politie'rol naar een volwaardige 'support'- en 'advisor'rol

Voorts gaat HR voor input bij de lijn te rade om de kwaliteit van het gehele 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 deze 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. Hoewel het in het licht van continue verbetering absoluut noodzakelijk is de kernelementen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding, met name de inhoud van de loopbaangesprekken, de assistentie bij de zelfanalyse en de kwaliteit van het persoonlijk ontwikkelingsplan, grondig door te lichten, alsook de mate waarin deze kernzaken geïntegreerd zijn met de elementen uit de periferie op te meten, haalt geen enkele organisatie dit best-practiceniveau van evaluatie.

Best practice 10

Evaluatie komt de kwaliteit van loopbaanbegeleiding pas optimaal ten goede indien de loopbaanbegeleiding aan de hand van specifieke parameters geëvalueerd wordt, zowel naar proces als effect, en dit niet alleen door de kernelementen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding door te lichten, maar door tevens de graad van integratie met de overige loopbaanmanagementpraktijken die zich in de periferie bevinden, op te meten.

Conclusie

Niettegenstaande het feit dat de bestudeerde organisaties werden beschouwd als ‘best practices’ in loopbaanbegeleiding, stellen we vast dat ook bij de allerbeste de kern van loopbaanbegeleiding zwakke schakels vertoont. Denken we aan het gebrek aan kunde en betrokkenheid van het lijnmanagement om op een kwalitatieve manier medewerkers te ondersteunen bij het uitstippelen van hun loopbaan, de bedroevende kwaliteit en verwaarloosde follow-up van persoonlijke ontwikkelingsplannen, en het gebrek aan individueel initiatief, terwijl organisaties dit als vanzelfsprekend beschouwen en hun systemen hierop enten. Deze vaststelling zette ons aan tot een aantal suggesties tot verbetering, die gedurende de uiteenzetting in de schijnwerpers werden gezet als best practices voor bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. We concluderen dat in het huidige loopbaanlandschap, waar gedeelde verantwoordelijkheid de norm is geworden, bedrijven meer middelen zullen moeten investeren om de kwaliteit van loopbaanbegeleiding op een hoger niveau te brengen en het instrumentarium aan ondersteuning en advies open te stellen voor alle werknemers. Dit kwalitatieve casestudieonderzoek had in eerste instantie tot doel om een transfer van informatie te realiseren tussen ‘gevorderde’ en ‘beginnende’ bedrijven in loopbaanbegeleiding. Het model dat wordt aangereikt beoogt de vormgeving van loopbaanbegeleiding binnen bedrijven te verheffen van een diffuus en heterogeen aanbod naar een sluitende en geïntegreerde aanpak. Bovendien hopen we dat de resultaten van dit onderzoek als referentiepunt kunnen dienen voor organisaties die de maturiteit van hun systemen wensen in te schatten en willen waarborgen dat hun systemen aan de kwaliteitsvereisten voldoen. Met dit onderzoek reiken we HR-professionals een geschikt raamwerk aan voor het opzetten van een loopbaanbegeleidingsysteem dat geworteld is in verschillende HR-disciplines, waarschuwen we voor mogelijke valkuilen, leggen we een aantal blinde vlekken bloot, en belichten we de condities die de concrete implementatie optimaliseren.

SUMMARY

Best practices in career counseling within organizations: an integrated approach

The purpose of this research was to explore how organizations give shape to career counseling. The shift from lifelong employment to lifelong employability has made career counseling an important instrument in the light of assistance to individuals in their process of self reflection and outlining a career path that matches their aspirations and competencies (Bollen et al., 2006). This study aims to examine HR-practices relating to career counseling as part of the broader career management policy. Starting from existing career typologies (e.g. Baruch, 2004), we aim to explore which processes underlie the implementation of career counseling. More specifically, we investigate whether career counseling concerns an isolated process within organizational career management, or is integrated in the overall human resource management. Using a qualitative case-study approach, this study looked at 10 organizations defined as 'best practices' in organizational career management, based on a prior quantitative study (Bollen et al., 2006). Semi-structured interviews were held with the HR, career or talent manager of each organization in order to explore in-depth the career counseling process. Based on our findings we built a model of how different career management practices in existing typologies are integrated into a consistent approach to career counseling. Moreover, we found that the core of the career counseling process is its inter-relatedness with the performance management cycle. Our findings also revealed that career counseling within organizations is a shared responsibility between HR, line management and employees. The added value of this study lies in uncovering how career management and performance management are interwoven in reality. Implications of this best practices analysis for HR practitioners are discussed.

Literatuur

- Adamson, S.J., N. Doherty & C. Viney (1998), 'The meanings of career revisited: Implications for theory and practice', *British Journal of Management* 9, p. 251-259.
- Arthur, M.B. & M.D. Rousseau (1996), *The boundaryless career*, New York NY: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (1996), 'Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations', *Career development International* 1 (1), p. 40-9
- Baruch, Y. (1999), 'Integrated career systems for the 2000s', *International Journal of Manpower* 20 (7), p. 432-457.

- Baruch, Y. (2004), *Managing careers. Theory and practice*, Londen: Pearson Education.
- Baruch, Y. & M.A. Peiperl (2000), 'Career management practices: an empirical survey and implications', *Human Resource Management* 39 (4), p. 347-366.
- Bogdan, R.C. & S.K. Biklen (1998) *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston MA: Allyn & Bacon.
- Bollen, A. e.a. (2006), *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid* (onderzoeksrapport in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma 2005).
- Boom, J.M. & E.E. Metselaar (2001), 'Determinanten van employability', *Gedrag en organisatie* 14, p. 21-33.
- Boswell, W.R. & J.W. Boudreau (1999), *Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses* (working paper 99-09), Cornell University: Centre for Advanced Human Resource Studies.
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building theories from case study research', *Academy of Management Review* 14 (4), p. 532-550.
- Forrier, A., V. Heylen & T. Vandenbrande (2004), *Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank* (VIONA-onderzoeksprogramma 2004), Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Hoger Instituut voor de Arbeid.
- Forrier, A. & L. Sels, (2005), 'Het concept employability. Puzzel met veel stukjes', *Tijdschrift voor HRM* 8 (3), p. 47-73.
- Gutteridge, T.G., Z.B. Leibowitz & J.E. Shore (1993a), *Organizational career development. Benchmarks for building a world-class workforce*, San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.
- Gutteridge, T.G., Z.B. Leibowitz & J.E. Shore (1993b), 'A new look at organizational career development', *Human Resource Planning* 16 (2), p. 71-84.
- Hall, D.T. & P.H. Mirvis (1996), 'The new protean career: Psychological success and the path with a heart', in: D.T. Hall (red.), *The career is dead – long live the career*, San Francisco CA: Jossey Bass.
- Hall, J.L., B.Z. Posner & J.W. Harder (1989), 'Performance appraisal systems', *Group and organizational studies* 14 (1), p. 51-59.
- Kraimer, M.L. e.a. (2006), *Career Management: Increasing human capital without losing the investment* (paper presented at the Academy of Management Annual Meetings), Atlanta GA, augustus 2006.
- Orpen, C. (1994), 'The effects of organizational and individual career management on career success', *International Journal of Manpower* 15 (1), p. 27-37.
- Renwick, D. (2003), 'Line manager involvement in HRM: an inside view', *Employee Relations* 25 (3), p. 262-280.
- Schmid, G. (1998), *Transitional labour markets: a new European employment strategy* (discussion paper FS I 98-206), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Soens, N. e.a. (2005), *Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?*, Gent: Academia Press.
- Strauss, A. & J. Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Londen: Sage Publications.

Sturges, J., D. Guest & D.K. Mackenzie (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), p. 351-370.

Verbruggen, M. e.a. (2005), *Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*, Leuven: KULeuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen.