

state of the environment is studied along seventeen impact processes such as climate change, acidification, noise, distribution of noxious substances, etc. Every process study shows who is causing the problems to which degree, how the impact patterns evolve, what can be done to it. The latter makes a direct link towards the policy plan that has to follow up the scientific status report. In order to facilitate the transition between report and policy plan, the final part of the report discusses policy instruments and necessary administrative capabilities. The article is the summary of the 823 pages report.

Daniël Vloeberghs *

Elly Kog **

Van loopbaanbeheer tot loopbaanbegeleiding

De huidige discussie over de loopbaanproblematiek wordt gekenmerkt door het streven naar een benadering waarbij zowel het individuele standpunt als de organisatie-invalshoek aan bod komen. Intern en extern staan organisaties onder druk om opvattingen en werkwijzen inzake loopbanen grondig bij te sturen. Dit houdt in dat binnen het domein van loopbaanontwikkeling, naast ondersteuning door loopbaanmanagement (waar de organisatie de belangrijkste inbreng heeft) voldoende ruimte en aandacht dient te worden gelaten voor loopbaanplanning, met vooral een actieve inbreng vanuit de individuele medewerker. In deze bijdrage ontwikkelen we eerst een typologie inzake loopbaanbeleid in organisaties, die we vervolgens illustreren aan de hand van een longitudinale schets in twee praktijksituaties. Tot slot formuleren we enkele aandachtspunten waarmee HRM-deskundigen, loopbaanadviseurs, interne en externe consultants o.i. hun voordeel kunnen doen.

1. Het actuele belang van de loopbaanproblematiek

De zorg om de permanente inzetbaarheid van de medewerkers wordt steeds meer tot een kritieke factor in het personeelsmanagement. Terwijl vroeger loopbanen min of meer konden worden gepland en een ruime toestroom via rekrutering en selectie snelle bijsturing en remediëring mogelijk maakte, is dat door de grote turbulentie en onvoorspelbaarheid van de sociale en economische context steeds minder mogelijk. Organisaties onderkennen dan ook in toenemende mate het belang van een

* Universiteit Antwerpen (UFSIA) en K.U. Leuven

** Kredietbank

bewust en dynamisch loopbaanbeleid. Verschillende factoren en ontwikkelingen dragen daartoe bij. We denken in de eerste plaats aan ontwikkelingen in de brede omgeving, zoals de toenemende ontgroening en vergrijzing, de oprukkende (informatie)technologische vereisten, de bikkelharde wereldwijde concurrentie, de toenemende feminisering van althans bepaalde beroepen, internationalisering en mondialisering. Organisaties worden geconfronteerd met de noodzaak van grotere slagvaardigheid, flexibilisering en het realiseren van soms paradoxale criteria. Steeds meer gaan ze daarbij op zoek naar de 'nieuwe werknemer'. Van Hoof beschrijft die als '(...) hoog opgeleid, op zoek naar uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden in het werk. Hij/zij is afkerig van een bureaucratische organisatiecultuur en voelt zich thuis in een informele werksfeer en in situaties die om een grote mate van initiatief en verantwoordelijkheid vragen. Hij/zij is bereid om er hard tegen aan te gaan, zich flexibel op te stellen en uit welbegrepen eigenbelang via verdere scholing in zichzelf te investeren ... komt op voor zichzelf, en heeft weinig behoefte aan collectieve belangenbehartiging' (Van Hoof, 1993). Deze auteur waarschuwt overigens volgens ons terecht voor een al te optimistische aanname van dergelijke 'harmonie-achtige' vooronderstellingen. Toch zijn er ongetwijfeld aan de kant van bepaalde groepen van (potentiële) werknemers tekens zichtbaar van andere verwachtingen, aspiraties en eisen. Meer dan vroeger zouden de 'nieuwe' werknemers belang hechten aan persoonlijke keuzevrijheid, zelfbepaling, zelfontplooiing, en evenwicht tussen de persoonlijke, sociale en professionele levenssfeer.

Deze factoren en ontwikkelingen leiden tot het groeiend belang van een aantal specifieke loopbaan- en mobiliteitsproblemen, zoals tweecarrièregesinnen, de relatie tussen werk en gezin, verlies van werk en psychologische effecten van werkloosheid, stress, burn-out, beïnvloeding van mobiliteit en flexibiliteit. In de recente literatuur worden deze diverse vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken behandeld.¹ In deze bijdrage beperken we ons bewust tot slechts één aspect van de loopbaanproblematiek: we verkennen de concrete wijze waarop organisaties hun loopbaanbeleid, vooral gericht naar het hoger en middenkader, vorm hebben gegeven en hoe zij het naar de toekomst toe geleidelijk

1 Naast het werk van Van Hoof (1993) zijn enkele interessante recente publikaties over loopbanen en mobiliteit: Bolweg (1991), Bolton en Gold (1994), Hall (1986), Paffen (1995), Evers (1995), Sonnenfeld e.a. (1988).

aan het herdenken en heroriënteren zijn. Daarbij stellen we de volgende vragen aan de orde:

- Hoe kan een maximale benutting van het menselijk talent via loopbaanbeleid concreet worden gerealiseerd?
- Via welke benadering kunnen de verschillende personeelsinstrumenten meer met elkaar worden geïntegreerd met het oog op strategische doelstellingen, zoals een flexibeler en dynamischer organisatie, een innovatieve en legergerichte cultuur, een echt delegerende en 'empowerende' leiderschapsstijl, een open, confronterend en ook opwaarts gericht communicatieklimaat?
- Welke alternatieven bestaan er voor de traditionele 'carrièreladders' die in de steeds plattere en netwerkachtige organisaties minder (promotie)mogelijkheden bieden?
- Hoe kunnen de rol en de bijdrage van de Human Resource-afdeling worden geherdefinieerd als interne consultant en katalysator, en hoe kan aan de samenwerking met de lijnhiërarchie een nieuwe vorm worden gegeven?

2. Voorstelling van enkele modellen van loopbaanbeleid

In de praktijk worden allerlei werkwijzen op dit gebied aangetroffen. Allereerst stellen we vast dat het in heel wat organisaties eenvoudigweg ontbreekt aan enige vorm van systematische aanpak; er wordt dan 'ad hoc' gezocht naar de best mogelijke opvulling van vrijgekomen posities.

Een eerste bewuste toepassing, nog steeds wijdverspreid in de Belgische context, treffen we aan in organisaties waar men het 'beheer' van loopbanen laat verlopen volgens bureaucratische mechanismen, b.v. via examens of/ en politiek-syndicale beïnvloeding, zoals tot voor kort in allerlei overheidsorganisaties (ministeries, parastatalen, communales, scholen, universiteiten, ziekenhuizen, gevangenissen). Pas recent is men hier tot de bevinding gekomen dat ook die organisaties niet ontsnappen aan de noodzaak van klantgerichtheid, kwaliteit en marktgerichtheid. Aangezien hier nauwelijks of helemaal geen sprake is van enige band met lange-termijn- of strategische overwegingen, duiden we deze eerste werkwijze aan als het 'beheermodel'.

Een tweede patroon herkennen we in organisaties die, meestal op basis van lange-termijnplanning en overwegingen van strategische aard, sys-

tematisch de kloof tussen de beschikbare en de noodzakelijke 'manpower' opvolgen en trachten te dichten. Deze werkwijze duiden we dan ook aan als het 'planningsmodel'.

Sinds het begin van de jaren tachtig hebben externe en interne veranderingen geleid tot ingrijpende wijzigingen aan organisaties en hun management. Steeds meer worden de trekken herkenbaar van een derde patroon, dat we aanduiden als het 'stroommodel'. Vanuit een aantal inzichten, die meestal met het Human Resource Management-gedachtengoed in verband worden gebracht, krijgt hier de samenhang tussen in-, door- en uitstroom een sterke klemtoon. In schema 1 worden deze drie modellen getypeerd aan de hand van een aantal kenmerken. Voor elk model onderzoeken we de samenhang, de specifieke oriëntatie en doelstellingen, de structurele, culturele en omgevingscontext, en de rol van de personeelsfunctie.² Aangezien de beide praktijksituaties vooral een illustratie vormen van de overgang van het eerste en tweede loopbaanmodel naar het derde, lichten we eerst de drie types van loopbaanbeleid nader toe.

A. Het beheermodel

Zoals gesteld laten we situaties waar geen of nauwelijks beleid op dit vlak bestond of bestaat buiten beschouwing in onze typologie. Toch is dit een vaak voorkomende en herkenbare situatie: een weinig geplande, re-actieve werkwijze, waarbij bijna automatisch de oudste medewerker, of degene met de langste anciënniteit in de werkcel, zijn chef opvolgt. Deze is immers het best vertrouwd met de eigen vereisten en eigenaardigheden van de afdeling, en is dus het meest geschikt om de traditionele werkwijzen voort te zetten. Vaak komt dit voor tijdens de eerste ontwikkelingsfase van een organisatie, soms aangeduid als de 'pioniersfase'. Maar ook in reeds verder gegroeide organisaties treffen we dergelijke situatie meermaals aan.

2 We maken daarbij gebruik van enkele in de huidige management- en organisatieliteratuur erg bekende typologieën, zoals die van Harrison (organisatieculturen) en Mintzberg (organisatieconfiguraties): Handy (1981), Mintzberg (1979). Ook signaleren we hier de 'typology of career systems' van Sonnenfeld, Peiperl en Kotter (1988), die hun typologie vanuit een systeembenadering opbouwen. Ons 'beheermodel' zal vooral worden aangetroffen in hun 'club'- en 'fortress'-types, terwijl ons 'planningsmodel' en 'doorstroommodel' een verschuiving weerspiegelen die kenmerkend is voor hun 'academy' en in iets mindere mate hun 'baseball team'-type.

Kenmerken	Type	Beheermodel	Planningsmodel	Doorstroommodel
Ontstaan	— Weinig lange-termijnplanning. — Reactief — Van boven naar beneden	— Weinig lange-termijnplanning. — Reactief — Van boven naar beneden	— Sterke planning — Proactief — Geen of geringe afstemming tussen organisatiebehoeften en individuele verwachtingen — Beheergerichtheid overheerst	— Stroombeleid hangt samen met andere personeelsinstrumenten — Proactief — Afstemming tussen zelfbeeld en organisatiemogelijkheden — Ruimte voor loopbaanbegeleiding
Doelstelling(en)	— Tijdige invulling van managementposities (verticale promotie) — Voorzien van invulling voor meestal vastliggende posities	— Tijdige invulling van managementposities (verticale promotie) — Voorzien van invulling voor meestal vastliggende posities	Doelbewuste verbreding en heroriëntatie (verschillende loopbaanpaden, zoals 'dual career systeem' en rotatie)	Nastreven van blijvende inzetbaarheid van de menselijke talenten om organisatorische doelstellingen te bereiken
Culturele context	Voornamelijk machts- en rolcultuur	Voornamelijk machts- en rolcultuur	Voornamelijk rol- en taakcultuur	Waarden zoals innovatie, flexibiliteit, slagvaardigheid, leercapaciteit, ontwikkeling van competenties spelen oriënterende rol
Structurele context	— Machinebureaucratie — Professionele bureaucratie	— Machinebureaucratie — Professionele bureaucratie	Vaak gedivisionalisering organisaties met nog sterke (machine)bureaucratische inslag	— Plattere en flexibele organisaties — Geïntegreerd lijnmanagement
Omgeving	Redelijk tot zeer stabiele omgeving	Redelijk tot zeer stabiele omgeving	— Minder stabiele omgeving — Strategie op basis van voorspellingen op middellange termijn	— Onzekerheid, turbulentie, chaos en 'rapidity' overheersen — Strategieformulering en -implementatie groeien naar elkaar toe
Rol van personeelsdienst	Ofwel afwezig (directie decreëert promoties), ofwel keuzeprocessen en brandjes-blussen ad hoc.	Ofwel afwezig (directie decreëert promoties), ofwel keuzeprocessen en brandjes-blussen ad hoc.	— Bij uitstek sturend, plannend — Vaak machtige 'diens'	— Geïntegreerde benadering van HR-werkterreinen — Stroombeleid wordt uitgewerkt met hiërarchische lijn (HRM als intern

Ons eerste type van 'loopbaanbeheer' wordt meestal aangetroffen in bureaucratische organisaties, waar vrijwel iedere band ontbreekt tussen de reële prestaties en de criteria van waardering en bevordering. Vooral in de volgens het functionele principe opgesplitste organisatievormen is dat gangbaar: naargelang van de disciplines of activiteitsgebieden worden dan als het ware verticale zuilen door de organisatie getrokken. Verkoop, administratie, research, personeelsdienst, engineering, marketing services en dergelijke vormen sterk van elkaar gescheiden groeperingen van welbepaalde activiteitsgebieden met eigen doelen, verwachtingen, mentaliteit en een soms heel aparte leefwereld. Binnen elke discipline vormt een min of meer stabiele hiërarchische structuur het pad waarlangs men zich van trainee tot een bepaalde hiërarchische positie kan opwerken. Soms groeien deze afdelingen uit tot machtige enclaves of 'koninkrijken' binnen de organisatie.

Benoemingen en promoties gebeuren hier vrijwel uitsluitend van boven af, zonder veel aandacht voor individuele behoeften of verwachtingen, of enige vorm van inspraak. Zelfs ingrijpende mutaties, zoals het verplaatsen van een personeelslid naar een andere lokaliteit of geografische standplaats (b.v. als expatriate), worden nauwelijks vooraf aangekondigd of voorbereid. Weigering betekent bijna steeds een zekere halt op de klim naar de top, als er al geen verwijdering uit de organisatie zélf uit voortspuit. De tendens overheerst om vooral de 'hogere' belangen van de organisatie te laten overheersen.

Het beheermodel situeert zich in een overwegend statische organisatie, waarvan de kenmerken vooral terug te vinden zijn in de (machine)bureaucratieën. De organisatieomgeving is zeer tot redelijk stabiel. Het is dan ook te verwachten dat dergelijke opvattingen over loopbanen vaak samen zullen gaan met een machts- en rolcultuur. De algemene directie (in nog iets kleinere organisaties) of de personeelsdienst (bij verdere groei) voorziet rechtstreeks in de vervanging van opgekomen betrekkingen of de invulling van nieuwe vacatures. De personeelsdienst (indien aanwezig) komt dan ook vooral tussen in crisissituaties, d.w.z. bij het onverwacht wegvallen van een leidinggevende zonder dat zich een 'natuurlijke' opvolger aandient; dat is het zogenaamde 'brandjesblussen' van PZ. In de machine- en professionele bureaucratieën beperkt deze rol zich tot het administratief beheren van systemen en dossiers. De echte beslissingen over loopbanen worden elders genomen.

B. Het planningsmodel

Hier wordt het spectrum aan mogelijke loopbanen aanzienlijk verruimd: de verticale mobiliteit wordt aangevuld met de horizontale, of met de diagonale. In dat laatste geval wordt een functie in een ander functioneel gebied en op een ander, meestal hoger, hiërarchisch niveau opgenomen. In een aantal gevallen gaat men zelfs de loopbanen als een 'dual career'-systeem beschouwen, waaraan overigens meerdere 'ladders' kunnen worden toegevoegd, zodat men van een 'klimrek' zou kunnen spreken. Op dat 'klimrek' kan men dan verschillende posities innemen, die beantwoorden aan een aantal criteria of voorwaarden op het vlak van opleiding of/ en ervaring waaraan men moet voldoen vooraleer men voor een bepaalde functie in aanmerking komt.

Binnen de loopbanen zelf wordt een onderscheid gemaakt tussen twee of meer loopbaanpaden: dat van de specialist-vakmanager, de generalist of algemeen manager, of zelfs de verkoper-senior sales manager. Nog altijd is er sprake van overwegende sturing van bovenaf, met het accent op loopbaanplanning, hoewel in een aantal gevallen meer aandacht wordt besteed aan de subjectieve loopbaan (het belevingsaspect van de betrokkenen). De re-actieve invulling volstaat niet langer om te beantwoorden aan de sterk gestegen behoeften aan allerlei leidinggevend en technisch personeel.

In deze context ziet, vooral in grotere organisaties, een systematische aanpak van management development het licht: 'een proces van planmatige, systematische afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers, resulterend in een individuele loopbaanplanning en daaruit voortvloeiende activiteiten, met het doel een continue en adequate bezetting van "managerial" en specialistische functies te waarborgen en optimale ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor de medewerkers'.³ Hoewel hierbij de 'matching' tussen organisatie en mensen als principe naar voren wordt geschoven, blijft in de praktijk het accent toch vooral liggen op de organisatiebehoefte en de ondernemingsimperatieven. Ook gaat de vraag naar het voorspellen van toekomstige capaciteiten als leidinggevende een meer uitdrukkelijke rol spelen. Dat komt o.m. tot uiting in het systematisch werken met belang-

³ Voor een uitvoeriger bespreking van deze definitie en haar implicaties, zie o.m. Vloerberghs, 1995, blz. 161, waarin ook een uitgewerkt praktijkvoorbeeld is opgenomen (blz. 161-169).

stellingsregistratie, loopbaanbemiddelaars, loopbaanankers ('career anchors'), zelfs hier en daar workshops voor 'career development'. Toch tendeert men ook hier nog eerder naar een beheersgerichte aanpak: informatie over verwachtingen en aspiraties kan leiden tot een effectiever inschakeling van de medewerkers in het geplande mobiliteitsbeleid.

Het planningsmodel situeert zich binnen een ander soort omgeving en organisatie. In toenemende mate is er sprake van onduidelijke marktontwikkelingen, een fluctuerende en dus niet sterk te beheersen interne vraag, hetgeen lange-termijnvoorspellingen erg bemoeilijkt. Men gaat zich eerder oriënteren op middellange- en zelfs korte-termijnaanstellingen en het voorspellingskarakter neemt af ten voordele van het kunnen presteren in een bepaalde functie. De organisatiecontext kan worden bestempeld als een gedivisionaliseerde organisatie of in een aantal gevallen een ad hoc organisatie. De organisatiecultuur tendeert naar een rol- en taakcultuur, waarbij in het algemeen een rationele en probleemgerichte benadering overweegt. De omgeving wordt instabiel, waardoor niet langer gestuurd kan worden op vaststaande doelen.

De personeelsafdeling heeft zich hier vaak ontwikkeld tot een vrij machtige, invloedrijke 'dienst' die, via manpower planning, gecentraliseerde loopbaansystemen en soms geautomatiseerde simulatie- en projectietechnieken de beweging der loopbanen tracht te sturen. Daardoor ontstaat echter het gevaar van een kunstmatige constructie, die al te ver van de realiteit verwijderd is. In de dagdagelijkse praktijk blijft het meer dan eens beperkt tot een papieren produkt, waarvan de relevantie en toepasbaarheid ver achterblijft op de verwachtingen en pretenties van het Systeem.

C. Het doorstroommodel

Wellicht is dit derde model het meest actuele en speelt het het meest in op de huidige situatie, maar anderzijds is het, ook conceptueel, nog verre van volledig uitgekristalliseerd en uitgeklaard. Mobiliteit kan zich in principe voordoen in alle richtingen: verticaal (naar boven én naar beneden), horizontaal (rotatie) en ook diagonaal. De belangstelling voor de interne arbeidsmarkt wordt gevoed door een meer integrale en strategische benadering van het stroombeleid. Dit houdt in dat het sturen op in-, door- én uitstroom gaat bijdragen tot typisch organisatorische kenmerken, zoals flexibiliteit, strategische wendbaarheid, klantgericht-

heid, open interne en externe communicatie. Ook in de context van 'down-sizing' en kostenbesparing, die in heel wat ondernemingen aan de orde zijn (cf. de veelvuldige toepassingen van projecten van Business Process Reengineering waarbinnen deze herstructureringen plaatsgrijpen), kan dat een belangrijke ondersteunende factor vormen. Bovendien zal er meer naar worden gestreefd om de hele mutatieketting te optimaliseren; niet langer uitsluitend aandacht voor dé 'beste, maximale invulling van een functie, maar ook voor deze medewerker, die ook voldoet en voor wie deze functie een gelegenheid kan zijn tot persoonlijke groei. Binnen het algemene kader van een continuïteitsplan (opgesteld vanuit de hiërarchische lijn) wordt aan een samenhangende en realistische invulling van vacatures en functies gewerkt. De noodzaak daartoe spruit niet alleen voort uit de externe, sterk veranderende omgeving, doch ook uit het verschijnsel van de plattere, sterk afgeslankte en marktgerichte organisatiestructuren. Daardoor worden carrièreladders uit het verleden aanzienlijk ingekort, en neemt de druk op een optimaal presteren van elke schakel in de organisatieketen toe.

Enkele ontwikkelingen zijn kenmerkend voor dit nieuwe mobiliteitsbeleid:

- Meer dan in het verleden wordt in een aantal ondernemingen een onderscheid gemaakt tussen het kernpersoneel, dat op basis van de 'core-business' en de 'core-competencies' wordt vastgesteld, en de meer perifere werknemers en functies, die vaak in 'flexibele', minder gunstige arbeidsomstandigheden terechtkomen.
- Er ontstaat expliciete ruimte voor loopbaanbegeleiding, hetgeen tot uiting komt in allerlei programma's en initiatieven rond counseling, coaching, advisering, inplacement tot en met werkbegeleiding en outplacement. De aandacht voor de subjectieve betekenisverlening vanuit de medewerker zelf krijgt daardoor een bijkomende, niet langer manipulatieve, dimensie.
- Het voorspellen van capaciteiten is van een psychotechnische aangelegenheid vooral geworden tot het observerend en interpreterend visie ontwikkelen op sterke en zwakke kanten, capaciteiten en eventueel te verhelpen of bij te spijkeren tekorten. In het algemeen sluit het besluitvormingsproces met betrekking tot te volgen opleidingen en specifieke opdrachten daar veel nauwer dan in het verleden bij aan. Al deze activiteiten zijn meer uitgesproken dan in het verleden gericht op het realiseren van een blijvende inzetbaarheid.
- Er is sprake van een grotere pluriformiteit: terwijl in het verleden vooral het potentiële topkader het voorwerp uitmaakte van marketing

development-inspanningen, zien we een ruimere waaier aan gediversifieerde initiatieven ontstaan. Daarbij kunnen we denken aan de professionals, de 'oudere werknemers', de vrouwen, de pas tot de organisatie toegetreden medewerkers en hun chefs, de migranten, de Human Resource-medewerkers zelf.

Het organisatietype dat hiermee samenhangt kan het best worden omschreven in termen van de 'platte', meer flexibele en netwerkachtige organisatie, waarin teamwerk en het ontwikkelen van competenties een toenemend belang kennen. Niet langer overheerst de zorg voor vaste structuren en verdeling van verantwoordelijkheden, doch eerder voor het zich aanpassen aan en inspelen op soms snelle en onverwachte marktfluctuaties. De omgeving is overigens onzeker en turbulent geworden, en wordt in de organisatieliteratuur geduid met termen als chaos, discontinuïteit en 'raplexity'. In heel wat organisaties is de personeelsdienst geëvolueerd tot een Human Resource-afdeling, die vooral als intern consultant de lijnhiërarchie adviseert bij het vervullen van haar taak (cf. de eerstelijnschef als eerste personeelschef). In het bijzonder streeft zij ernaar om de verschillende activiteiten op het gebied van selecteren, opleiden, begeleiden en plannen van loopbanen en het geleidelijk vorm geven aan een werkbare organisatie met elkaar te integreren. Ook het mobiliteitsbeleid wordt zoveel mogelijk ingebed in de overige beschikbare personeelssystemen. Hierbij dient de Human Resource-afdeling volgens ons ook het noodzakelijke tegengewicht te vormen voor een vaak al te kortzichtig en op individuele macht en prestige gericht streven van sommige managers.

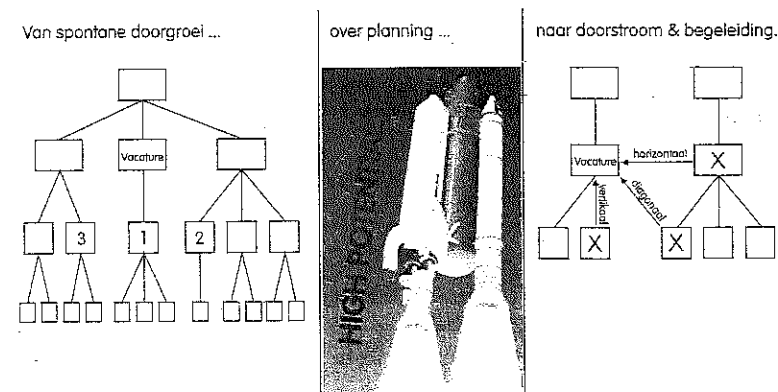
3. Eerste praktijksituatie

Op zoek naar een passend loopbaanmanagement in een financiële instelling

De Kredietbank behoort tot de grote banken in België. Ze werd opgericht in 1935, telt nu 700 kantoren en ongeveer 10.000 werknemers. Ze maakt deel uit van de Almanij-Kredietbank Groep, die zelf een netwerk vormt van financiële instellingen en aanverwante activiteiten, dat zich toelegt op het verlenen van een volledig gamma van financiële diensten aan de cliënteel. Recent werden, in het kader van KB 2000, de organisatiestructuur en de commerciële aanpak volledig geënt op de drie belangrijke segmenten in haar cliënteel: de particulieren en de lokale ondernemingen,

de beleggingscliënteel en de grote bedrijven. We beperken ons hier tot de verschillende fasen inzake loopbaanbeleid (schema 2).

Schema 2. Evolutie van loopbaanbegeleiding bij de Kredietbank.



A. Van spontane doorgroei en beheer naar planning

Tot midden de jaren tachtig bleef de meerderheid van het personeel gedurende de hele beroeps carrière in de bank en men groeide meestal door binnen de eigen afdeling. Vacatures werden op een spontane manier ingevuld. Wie in een bepaalde werkeenheid de hoogste anciënniteit had, was de eerste kandidaat om zijn chef op te volgen. Er werd weinig gepland, laat staan 'aan loopbaanbegeleiding gedaan', omdat alles nogal voorspelbaar verliep.

Vanaf het midden van de jaren tachtig vereiste een aantal wijzigingen in de bedrijfsomgeving een grotere aandacht voor de loopbaan van medewerkers. Wegens de toenemende professionalisering in het bankiersvak werd er resoluut gekozen voor een hogere scholingsgraad. Hogergeschoolden zijn echter ook zelfbewuster en minder loyaal ten opzichte van het bedrijf. Zij konden in die jaren bovendien gemakkelijk elders terecht, wat relatief veel vrijwillige ontslagen tot gevolg had. Dat alles leidde tot de idee een beperkte groep 'high potentials' intensief op

te volgen en regelmatig nieuwe bedrijfservaring te geven, met de bedoeling hen voor te bereiden voor belangrijke functies in het bedrijf. Men zou het een 'kweekschool voor top-management' kunnen noemen. De loopbaan werd 'gepland', in intensief overleg met de betrokkenen.

Deze methode heeft niet het verhoopte resultaat gehad, tengevolge van de geïsoleerde aanpak van de 'high potentials'. Er werden hoge verwachtingen gecreëerd bij deze elitegroep en even grote gevoelens van minderwaardigheid bij de 'gewone' kaderleden. Bovendien konden de verwachtingen dikwijls niet worden ingelost, omdat het accent te sterk gelegd werd op het plannen waar iemand naartoe moest. De andere beweging – namelijk het vervangen in de huidige job – werd verwaarloosd. De cirkel werd niet rond gemaakt; lijnchefs weigerden dan ook meermaals deze 'goede krachten' te laten vertrekken.

B. Van planning naar doorstroom en begeleiding

De laatste jaren is de economische omgeving zo snel veranderd dat plannen op zich een moeilijke zaak geworden is. Drucker (1993) maakte recent de veelzeggende vergelijking: 'ondernemingen – ooit gebouwd om intact te blijven als piramides – zijn nu als tenten' (Harris, 1993).

Bovendien werd men ook bij de Kredietbank geconfronteerd met een afbouw van het personeelsbestand en een sterke nadruk op kostenbeheersing. Dit betekent dat het functioneren van alle medewerkers dient geoptimaliseerd, eerder dan een klein groepje uitverkorenen intensief op te volgen. De eerstkomende jaren zal de uitdaging er dus in bestaan de 'consolidatiefase' in de bank constructief op te vangen, onder meer door medewerkers een nieuwe uitdaging te geven. Het accent ligt hier op het vrijmaken uit de huidige job om ontwikkelingskansen te geven of om vastroesten te voorkomen. Dit loopbaanbegeleidingsmodel resulteert niet alleen in verticale doorgroei maar ook in horizontale en diagonale mutaties. Daarnaast moet binnen elke werkcel een evenwicht gezocht worden tussen 'continuïteitsdragers' – die zich specialiseren in een bepaald domein – en medewerkers die gedurende een kortere periode in de werkcel vertoeven, in het kader van een meer generalistische loopbaan.

C. Een aanpak via continuïteitsplannen

Flexibel inspelen op onverwachte wijzigingen betekent niet dat er niet meer gepland wordt. De planning moet wél dynamisch en op niet al te lange termijn bekeken worden. Lijnmanagers zijn gemakkelijker bereid hun medewerkers – zelfs hun beste krachten – te laten vertrekken als zij inspraak hadden in de mutatie en als er tijdig voor vervanging gezorgd is. De bank gebruikt daarom recent de methode van continuïteitsplanning. De kaderbezetting van een afdeling wordt over een periode van drie à vijf jaar bekeken. De lijnchef gaat samen met de personeelsbegeleider na welke kaderfuncties wanneer vacant zullen komen tengevolge van pensionering, promotie, voorziene uitbreiding of wenselijke mutatie voor de medewerker. Er wordt ook geïnventariseerd wie voor de vacature in aanmerking zou kunnen komen en naar welke job de huidige functiehouders zouden kunnen muteren. Zo wordt in samenspraak met de lijndirectie bepaald wie op welk moment zou kunnen muteren, zonder dat de continuïteit van de werkcel in het gedrang komt. Dit betekent echter niet dat de medewerker zélf geen enkele inspraak meer heeft. Het is duidelijk de rol van de personeelsafdeling om tijdens het opmaken van de continuïteitsplannen ondersteunend materiaal te leveren over het potentieel en de belangstelling van de betrokken medewerkers.

D. De onderbouw van dit systeem, of het ondersteunende materiaal

Welke persoons- en functiegegevens worden in dergelijke opzet in rekening gebracht?

1. Prestatiebeoordelingen

Er wordt geïnventariseerd welke functies men in het verleden vervuld heeft en hoe men daarin presteerde. Die gegevens worden afgeleid uit de loopbaanhistoriek en de jaarlijkse beoordeling, en opgeslagen in een personeelsinformatiesysteem.

2. Potentieelgegevens

Via de methode van het 'assessment center' wordt het potentieel van medewerkers ingeschat op enkele belangrijke momenten in hun loopbaan. Daarbij wordt nagegaan of de vaardigheden voor een reeks ka-

derfuncties op een bepaald niveau aanwezig zijn. Van de vereiste vak-kennis voor concrete jobs wordt volledig abstractie gemaakt.

Voor medewerkers die op uitvoerend niveau aangeworven zijn, gebeurt dit 'loopbaanonderzoek' met het oog op een eventuele overstap naar het lager kader. Voor academici – die aangeworven worden op lager-kaderniveau – heeft een dergelijk onderzoek plaats bij de overgang naar het middenkader. Deze twee types van loopbaanonderzoek zijn niet alleen bedoeld om het verticale doorgroeipotentieel te bepalen; ook de breedte van de oriëntatiemogelijkheden wordt afgetast. Een voorbeeld: een kaderlid heeft tot nog toe steeds een staffunctie bekleed in de kredieten. Hij blijkt het potentieel te bezitten voor een staffunctie op hoger niveau. Daarnaast heeft hij vooral goede commerciële kwaliteiten, maar hij is vrij zwak in het leidinggeven. Naar aanleiding van dit loopbaanonderzoek kan gekozen worden voor een specialistische loopbaan in de kredieten of een heroriëntatie naar de functie van relatiebeheerder. In beide gevallen wordt er ingespeeld op de sterke kanten van de medewerker. Men kan ook verkiezen de zwakkere kant van het leidinggeven aan te pakken door hem in te zetten in de functie van kantoordirecteur, met uiteraard de nodige voorzieningen en maatregelen op het vlak van coaching en follow-up.

Het gaat hier dus duidelijk om een oriëntatie-onderzoek met het oog op een inzet op het niveau van lager of middenkader. Er worden vijf groepen vaardigheden nagegaan: intellectuele capaciteiten, operationele effectiviteit, interpersoonlijke vaardigheden, motivationele en persoonlijkheidskenmerken. Er wordt gebruik gemaakt van een groepsdiscussie, een postbak, een presentatieoefening, een rollenspel (beoordelingsgesprek) en een intelligentieproef. Een dergelijk onderzoek bevat ook altijd een interview, waarin de visie van de betrokkene op zijn loopbaan, zijn eigen verwachtingen en belangstelling besproken worden. Het verslag van het potentieel-onderzoek wordt met betrokkene besproken en er volgt een actieplan. Dat bevat meestal zowel een mutatie- als een opleidingsplan.

3. Belangstellingsregistratie

De interesse en mobiliteit van medewerkers veranderen voortdurend. Daarom wordt er op diverse momenten gepeild naar de belangstelling: tijdens de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, tijdens gesprekken met de personeelsbegeleiding en tijdens de loopbaanonderzoeken. Medewer-

kers kunnen ook altijd zelf het initiatief nemen om wijzigingen in hun belangstelling kenbaar te maken. Die gegevens worden geregistreerd in het personeelsinformatiesysteem.

4. Functiegegevens

De lijnchef beschrijft en actualiseert de functies in zijn werkeenheden in de functiedatabank. Alle functies worden aan de hand van een functie-waarderingssysteem ingedeeld naar functiezwarte en -typologie. De functietypologie bevat een indeling volgens functiedomein (b.v. kredieten, effecten) en volgens functietype (leidinggevend, commercieel, staf-functie).

De verschillende onderdelen van deze onderbouw worden overzichtelijk weergegeven in schema 3.

E. Aanleidingen tot muteren

De aanleiding tot een mutatie kan van tweeërlei aard zijn. Ofwel is er een vacature, ofwel oordeelt men dat een medewerker best eens zou muteren om nieuwe ontwikkelingskansen te krijgen. Een vacature doet zich voor wanneer een nieuwe functie wordt goedgekeurd tengevolge van een expansie, een herstructurering, of wanneer er een functie vrijkomt tengevolge van een pensionering, een mutatie of een ontslag. Men maakt een selectie op basis van de continuïteitsplannen van alle potentiële kandidaten die rond die tijd vrij komen. Vervolgens gaat men na of hun profiel, belangstelling en mobiliteit aansluiten bij de vacature en of het een goede stap is in hun loopbaan. Zo worden voor elke vacature enkele goede kandidaten geselecteerd.

De personeelsdienst kan mutaties ook actief initiëren om een medewerker nieuwe ervaring te laten opdoen of om in te kunnen spelen op toekomstige banknoden. Het gaat er dan eveneens om tijdig een vervanger te vinden via het hierboven beschreven scenario.

Schema 3. Onderbouw van loopbaanbegeleiding in de Kredietbank.

1. Functie: continuïteitsplannen

Werkcel	Functie	Functie-niveau	Functiehouder	Datum vacant	Status vacature	Reden vacature	Kandidaten	Mogelijke functies voor huidige functiehouder
X	Functie-titel	Categorie V/VI ...	Naam kaderlid	Datum van nu tot 5 jaar verder	Hypothetisch Vast	<ul style="list-style-type: none"> - Pensioen - Loopbaanontwikkeling - Nieuwe functie - Geen goede functievervulling 	<ul style="list-style-type: none"> - Naam X - Naam Y - Naam Z 	<ul style="list-style-type: none"> - Functie A - Functie B - Functie C

2. Persoon

- Prestatiebeoordeling
- Potentieelgegevens
 - 'Assessment'-beoordeling
 - Potentieelinschatting door lijnchef
- Belangstellingsregistratie
 - Type functie
 - Mobiliteit
 - Talenkennis

3. Databanken

- Talentendatabank
- Belangstellingsdatabank
- Functiedatabank

F. Enkele essentiële randvoorwaarden

De slaagkans van deze hele opzet is afhankelijk van een aantal randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om twee problemen het hoofd te bieden: het informatieprobleem en het machtsprobleem.

1. Het informatieprobleem

Mutaties tussen de regionale groepen zouden in de Kredietbank vlotter verlopen 'als men wist wat er in elkaars vijver zit'. De personeelsafdelingen zijn regionaal georganiseerd, wat onderlinge uitwisseling bemoeilijkt. Dit informatieprobleem wordt deels opgevangen door het systeem van continuïteitsplannen, op voorwaarde dat:

- alle functie- en persoonsgegevens door alle personeelsafdelingen op een uniforme manier verzameld en geregistreerd worden;
- alle gegevens continu geactualiseerd worden; het registratiesysteem moet dus eenvoudig blijven;
- alle gegevens opvraagbaar zijn door een centrale instantie, die allerlei selecties kan maken op de databank.

2. Het machtsprobleem

Het gebeurt wel eens dat er al iets beloofd is aan een bepaalde medewerker of dat een bepaalde medewerker op het laatste moment toch niet vrij kan komen wanneer alles in kannen en kruiken is. Het algemene bedrijfsbelang moet worden bewaakt. Dit veronderstelt:

- dat de lijndirectie aandacht heeft voor bankoverkoepelend loopbaanmanagement en bereid is om goede medewerkers af te staan;
- dat er ten opzichte van medewerkers openheid heerst over continuïteits- en loopbaanplannen;
- dat het regionale initiatief omtrent loopbanen niet wordt gefnuikt; men moet de bankoverkoepelende continuïteitsplannen veeleer zien als een verruiming van de eigen plannen;
- dat belangenconflicten beslecht worden op top-directieniveau met het oog op het algemene bedrijfsbelang op lange termijn;
- dat de planningsgegevens centraal worden opgevolgd en bijgestuurd, met de bedoeling de toekomstige noden van de bank en die van de medewerkers zoveel mogelijk in elkaars verlengde te laten lopen.

4. Tweede praktijksituatie Projectmanagement als loopbaanschakel

Onze tweede case-study situeert zich in de afdeling 'Procurement Componenten en Grondstoffen' van een internationaal opererend telecommunicatiebedrijf.⁴ Alcatel Bell is sinds 1989 betrokken in een ingrijpende transformatie. De organisatie werd structureel én cultureel aangepast aan de sterk gewijzigde omgevingsontwikkelingen: van een uitgesproken functionalistische, starre en beheersingsgerichte machinebureaucratie naar een marktgerichte divisionele organisatie. In amper enkele jaren tijd werden de organisatiecultuur en de gangbare managementstijl ingrijpend gewijzigd. Op dit ogenblik (midden 1995) bedraagt het aantal werknemers bij Alcatel Bell 6.000, waarvan 2.500 arbeiders en 3.500 bedienden (tegenover een totaal van 14.528 einde 1972). Ook het loopbaanbeleid werd daarbij niet onberoerd gelaten. Terwijl de situatie voorheen in grote mate de kenmerken van het 'planningsmodel' weerspiegelde, is er nu een duidelijke evolutie naar de kenmerken van het 'doorstroommodel'. Verschillende loopbaanprofielen worden in toenemende mate erkend: op dit ogenblik onderscheidt men, naast het min of meer klassieke managersprofiel, ook een professional- en een projectprofiel. Men gaat ervan uit dat het beheren van de loopbaan een opdracht is voor elk individu. De rol van HRM ligt vooral in de informatieverzorging over loopbaanplanning en in het ontwikkelen van tools om te helpen bij het evalueren van persoonlijke mogelijkheden (sterkten en zwakten, loopbaanankers). Bij die evolutie speelden twee hoofdfactoren een belangrijke stimulerende rol: de veranderde organisatie én de veranderende personeelssamenstelling. Flexibele organisaties vereisen immers een verregaande delegatie van verantwoordelijkheden, terwijl hoger geschoold personeel een actievere inbreng vraagt in het bedrijfsgebeuren. 'Empowerment', zelfregulerende teams, vlakke organisaties, projectmanagement duiken in die zin dan ook op in bedrijven waar professionals werkzaam zijn. Het projectmanagement wordt in dit bedrijf geïntegreerd en systematisch gehanteerd als een middel om verschillende doelen te verwezenlijken: een betere opvolging van complexe opdrachten, een grotere doelgerichtheid bij het inzetten van middelen, een grotere interne dynamiek én het optimaal benutten van het menselijk potentieel.

⁴ Met dank aan de heer A. De Clercq, sectiehoofd in de afdeling 'Procurement Componenten en Grondstoffen' van Alcatel Bell.

A. De noodzaak van een andere aanpak in de 'procurement'-afdeling

In april 1991 is op deze afdeling een reorganisatie doorgevoerd met als hoofddoel de bestaande klassieke piramidale organisatiestructuur om te bouwen tot een vlakker structureel, waarin werken in projectverband optimale mogelijkheden zou krijgen. Met het oog op een duidelijk inzicht in de concrete functioneringswijze, de specifieke ontwikkeling en organisatie, en enkele ervaringen met de nieuwe organisatie, bekijken we eerst kort de evolutie die de afgelopen decennia in het inkoopgebeuren heeft plaatsgevonden.

Twintig jaar geleden had de inkoopafdeling grotendeels een administratieve functie, die voor het plaatsen en opvolgen van de orders behoefte had aan administratief gericht, 'low skill level' personeel. Nadien evolueerde de afdeling naar een negotatiefunctie met behoefte aan hogere 'skill negotiators'. Sinds het einde van de jaren tachtig vervult de aankoopafdeling een technische, logistieke, commerciële en strategische rol, waarbij ze een beroep doet op ingenieurs en academisch geschoolde medewerkers.

Zoals gesteld voerde de nieuwe ondernemingsleiding in 1990 een divisiestructuur in. Eén van die divisies was 'Procurement and Central Services'. In de aankoopafdeling van Alcatel Bell, die zich in deze divisie situeerde, werd vrij snel geopteerd voor een vlakke organisatie. Immers, in een alsmaar sneller veranderende omgeving, die vraagt om een flexibel en creatief inspelen op de vragen van klanten en op de uitdagingen waarmee allerlei medewerkers worden geconfronteerd, wordt de hiërarchische organisatiestructuur met formele communicatiekanalen veel eerder een obstakel dan een hulpmiddel.

De piramidale structuur van de bestaande organisatie, die in de vroegere situatie uit drie hiërarchische niveaus bestond, werkte communicatiestoornissen in de hand, bemoeilijkte de afspraken en blokkeerde de delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Omdat de aankoopafdeling een dienstverlenende rol vervult ten overstaan van haar klanten, moet haar competitiviteit bewaakt, en, waar nodig, verbeterd worden. Om dat te bewerkstelligen moet o.a. aandacht worden besteed aan de volgende factoren:

- het optimale gebruik van het aanwezige talent; het mag niet worden verborgen of onderdrukt;

- vereenvoudiging van de coaching en verbetering van de communicatie;
- aanwakkering van de teamgeest door minder structuren en een collegialer omgang;
- een doorgedreven projectaanpak, die de hiërarchische structuur doorbreekt;
- een verhoogde delegatie van verantwoordelijkheden;
- een directer en door meer personen gevoerd management;
- een gekwantificeerde en personeelsgerelateerde prestatiemeting.

Vertrekkend vanuit deze noden gaf men geleidelijk vorm aan de nieuwe organisatie. Uit een functioneel oogpunt diende zij vooral aan de volgende drie criteria te voldoen:

- een vlakke organisatie met slechts één hiërarchisch niveau (wat uiteraard kostenbesparend zou werken);
- het behoud van de vroegere deeldomeinen, namelijk de 'basisgroepen' van de vroegere piramidale structuur (met het oog op een optimale service aan de klanten);
- een efficiënte uitvoering van de taken die niet tot één specifiek deeldomein behoren, over de groepen heen (daarvoor zou vooral de projectaanpak een gunstig kader bieden).

B. De kenmerken van de nieuwe organisatie

De nieuwe organisatie bestaat uit twee lagen: de sturende groep (Management Team, MT) en de onderliggende groep (Procurement Team, PT). De leden van de sturende groep hebben hoofdzakelijk drie rollen: manager, procurement-coördinator en contactpersoon. De leden van het PT zijn 'advanced procurement engineer', 'procurement engineer', 'test engineer' of 'logistic buyer'. In beide teams kunnen projectleiders en -medewerkers actief zijn. Om van de voordelen van teamwerk te kunnen genieten, is de vertakking van de oude organisatie opgeheven. Naast coördinatie en projectrollen werd een volledig a-functionele reporting-structuur ingevoerd, hetgeen betekent dat de MT-leden tevens fungeren als contactpersonen voor het PT. De keuze gebeurt niet op basis van functionele criteria maar door alfabetische toewijzing. De taak van de contactpersoon bestaat erin een communicatiekanaal te vormen in verband met administratie, loon, prestatiebeoordeling enz. Opleiding en begeleiding behoren ook tot de taak van de contactpersoon.

We hebben hierboven al een paar voordelen van deze aanpak vermeld: het vermijden van communicatiestoornissen, het verbeteren van afspraken, het bevorderen van de delegatie van verantwoordelijkheden. De volgende voordelen dienen ook te worden vermeld:

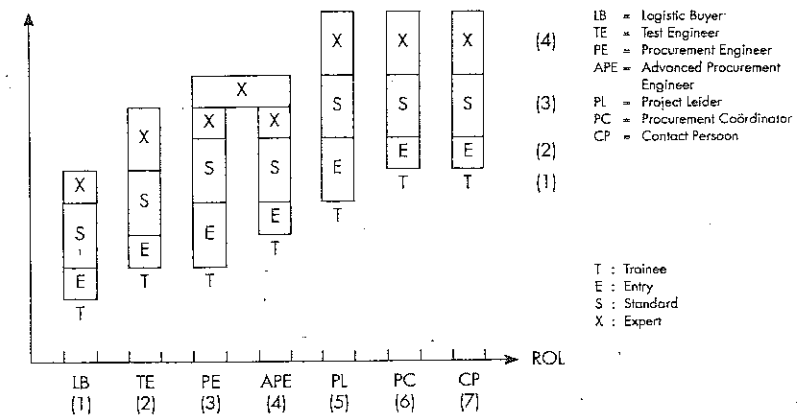
- Er wordt gestreefd naar consensusbeslissingen in het MP, wat de motivatie verhoogt.
- De verticale doorgroeimiddelen worden verruimd. De waaier van mogelijkheden wordt breder en de sterke/zwakke kanten van elke medewerker worden door de verscheidene interacties beter zichtbaar.
- De horizontale doorgroei wordt gestimuleerd. Een waaier van trainee tot expert in de eigen rol zet aan tot ontplooiing en 'promotie' binnen de rol zelf.

Zo kunnen carrièrepaden betreden worden op drie terreinen:

1. horizontaal: binnen de eigen rol tot een expertniveau,
2. projectgericht: van projectmedewerker tot projectleider,
3. verticaal: van PT-medewerker naar MT-medewerker.

De verschillende loopbaanpaden in deze projectgerichte, vlakke organisatie worden weergegeven in schema 4. Deze organisatievorm en de eigenschappen die haar kenmerken sluiten nauw aan bij het hoger vermelde doorstroommodel (cf. 2.B).

Schema 4. Loopbaanpaden in een projectgerichte, vlakke organisatie.



C. Uitdagingen en ervaringen met de nieuwe werkwijze

Na enige tijd ervaring met de nieuwe organisatie werden de volgende *uitdagingen* waarneembaar.

1. De oude organisatie had een doorweven, diffuus onderscheid tussen de verschillende lagen, met niet altijd een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden. Dat had ook een afzwakkend, vertragend effect op de relatie tussen chef en medewerker. Het opnemen van verantwoordelijkheid voor een beslissing werd in de oude structuur naar boven geduwd. Bovendien werd informatie of een beslissing van het hoogste niveau via de tussenniveaus naar het laagste niveau verzwakt of gekleurd (het bekende mechanisme van 'filtering'). De nieuwe organisatie geeft een duidelijk onderscheid in de bevoegdheden. Dat had tot gevolg dat er een kloof groeide tussen Procurement Team (PT) en Management Team (MT). Die kloof werd nog versterkt doordat in het MT de teamgeest sterk verbeterde. Die verbeterde groepsgeest was vooral te danken aan een open communicatie, gedeelde verantwoordelijkheid en het volgen van een meerdaagse trainingssessie, waar vooral gewerkt werd rond de relationele en communicatieve aspecten.
2. De omschakeling van een loopbaan die gebaseerd is op een artificiële hiërarchische structuur ('power by structure') naar een continu verhogen van de eigen inherente waarde ('power by added value') is voor veel mensen een mentaal moeilijk te nemen stap.

Naast deze twee uitdagingen zijn de volgende *ervaringen* het vermelden waard.

- De visibiliteit wat betreft zwakke/sterke punten is voor elke medewerker verhoogd.
- Soms is er behoefte aan snelle beslissingskracht, en moet die hiërarchisch worden ingevuld.
- Aangezien de vlakke organisatie in een tamelijk hiërarchische omgeving staat (andere afdelingen, Alcatel Bell), zijn de vertaling, perceptie en mogelijkheden van deze groep niet altijd duidelijk herkenbaar in de Bell-omgeving.
- Naast de kloof tussen PT en MT bestaat er een afstand tussen hooggekwalificeerde en laaggekwalificeerde vaardigheden.
- Het loopbaanpad bij uitstek blijft voor velen de verticale groei. Dat heeft te maken met de mentale gerichtheid en het streven naar een

'echte', d.w.z. verticale 'carrière', die echter voor steeds minder medewerkers realiseerbaar is.

- Bij veel medewerkers verhoogt de motivatie. Er komen veel initiatieven en energie los, die gekanaliseerd en begeleid moeten worden.

Deze vlakke organisatiestructuur is ondertussen in de procurement-afdeling doorgevoerd en aanvaard, zowel in de afdeling zelf als op het niveau van het topmanagement. Andere afdelingen toetsen zich aan deze organisatievorm en ook in andere divisies wordt in dezelfde zin aan het loopbaanbeleid gewerkt.

5. Aandachtspunten bij het opzetten van loopbaanbeleid vanuit de organisatie

Bij het opzetten van een loopbaanbeleid dient iedere organisatie rekening te houden met een aantal specifieke aandachtspunten. We geven die punten eerst kort aan, waarna we ze verder uitwerken en illustreren aan de hand van de behandelde case-studies. Het moge duidelijk zijn dat de toepassing van het 'doorstroommodel' in hoge mate aansluit bij een aantal principes en inzichten die vaak met een 'Human Resource Management'-aanpak worden vereenzelvigd (Bolweg, 1991; Bolton en Gold, 1994; Hall, 1986; Paffen, 1995; Evers, 1995; Sonnenfeld e.a., 1988; Vloeberghs, 1995). Via deze weg krijgen een aantal algemene denkbeelden, zoals integratie in de strategie, een consistente aanpak, en krijgt een grotere consistentie tussen de verschillende werkerterreinen en -instrumenten een concrete invulling. We bespreken achtereenvolgens enkele aandachtspunten bij het ontwikkelen van een toekomstgericht en systematisch loopbaanbeleid:

- de noodzaak van *maatwerk*: het gekozen ontwerp moet passen bij de specifieke kenmerken van de ondernemingssituatie;
- het nastreven van *strategische doelstellingen* bij de vormgeving van het stroombeleid;
- het ondersteunen van opzet en implementatie door systematisch verzamelde *informatie*;
- de verbinding van deze activiteit met andere deelgebieden van de *HR-cyclus*;
- een aantal nieuwe *rollen* voor leidinggevendenden, waarmee de toepassing van het 'doorstroommodel' nauw samenhangt.

We concretiseren deze aandachtspunten telkens aan de hand van onze twee gevalstudies (zie ook schema 5).

Schema 5. Aandachtspunten bij doorstroombeleid, geïllustreerd aan de hand van Kredietbank en Alcatel Bell.

Aandachtspunten bij doorstroombeleid	Specifieke illustraties/toepassingen bij Kredietbank	Specifieke illustraties/toepassingen bij Alcatel Bell
Maatwerk (aanpassing aan de concrete situatie)	Nood aan hoge flexibiliteit in een concurrentiële omgeving	<ul style="list-style-type: none"> — Rekening houden met specifieke eisen van interne klanten — Specifieke vereisten inzake profiel en kerncompetenties
Bijdrage tot strategische doelstellingen	Via 'Open Leren': mogelijkheid tot persoonlijke verruiming	Via 'Bell Training Center': mogelijkheid tot persoonlijke verruiming
Informatieondersteuning	Databanken (probleem van updating)	<ul style="list-style-type: none"> — Via contactpersoon in Management Team — Via allerlei gesprekken met HRM-afdeling — Systematische opvolging
Consistentie in de HR-cyclus	Evolutie naar link met prestatiebeoordeling en -verloning	Zelfde criteria bij prestatiebeoordeling, potentieelbeoordeling en loopbaan-counseling
Nieuwe vereisten voor leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> — Leidinggevend moeten worden gemotiveerd en getraind — Rol van 'personeelsbegeleider': adviseur voor het lijnmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> — Nieuwe opgaven voor de contactpersoon (Management Team) — Nieuwe competenties nodig in zelfsturende teams (Management Team en Procurement Team)

A. Aanpassing aan de specifieke situatie

Ook bij het opzetten van een systeem van loopbaanbeleid mag men de inzichten die verworven zijn in het kader van de 'contingentiëtheorieën', niet verwaarlozen. Deze organisatiebenadering legt er de nadruk op dat bij het uitwerken van interne processen en structuurontwerpen rekening dient gehouden met de externe omgeving: sector, technologische ontwikkeling, nationale culturen, maatschappelijke tendensen, verschuivende normen en waarden. Hoewel een analyse van deze omgeving in grote

lijnen wijst in de richting van een verschuiving van beheer- over planings- naar doorstroombeleid, toch zijn er, ook binnen een meer doorstroomgericht loopbaanbeleid, nog heel wat alternatieven en schakeringen mogelijk. Met name de mate waarin doelstellingen en eigenheden van medewerkers meer gewicht en belang krijgen ten opzichte van vooraf vastgelegde organisatie-doelstellingen kan a.h.w. op een continuüm worden geplaatst. Dat gaat van totale aanpassing van de menselijke factor aan de organisatie-doelstellingen – door Tissen aangeduid als 'mensonafhankelijk' organiseren en managen – naar een situatie waarbij 'mensbepalend' organiseren en managen zou overwegen (Tissen, 1991).

Bij de Kredietbank hebben medewerkers b.v. inspraak in de loopbaanbegeleiding, maar in het geval van belangenconflicten wegen de behoeften van het bedrijf uiteindelijk zwaarder door dan de voorkeur van de medewerkers zelf. Dat heeft alles te maken met de nood aan flexibiliteit in een concurrentiële omgeving die niet veel speelruimte laat.

De aankoopafdeling van Alcatel Bell legt, zoals trouwens alle aankoopafdelingen, in hoge mate de verbinding tussen de 'interne' afdelingen en de 'externe' leveranciers. De klanten waaraan de aankoopafdeling service moet leveren zijn: de factureringsafdeling, de engineering, de researchafdeling, financiële diensten. Het organiseren en managen van die verbinding is maatwerk, gericht naar de wensen van de klanten en bepaald door de specifieke verbindingsrol tussen intern en extern. Deze specifieke situatie stelt duidelijke imperatieven ten aanzien van profiel, training en essentiële competentie van de medewerkers in deze afdeling.

B. Strategische doelstellingen

Bolweg wees er al op hoe een systematisch stroombeleid kan bijdragen tot een flexibeler en dynamische organisatie: '(...) naarmate medewerkers sneller door de organisatie bewegen, zal de organisatie aan slagkracht, flexibiliteit en innovatievermogen winnen' (Bolweg, 1991, blz. 66). In die optiek wordt een systematisch stroombeleid een van de middelen om de noodzakelijke veranderingscapaciteit en de organisatorische en persoonlijke flexibiliteit te vergroten. Bij een succesvol doorstroombeleid blijven immers waardevolle krachten voor de organisatie behouden, worden de kwaliteiten van de medewerkers optimaal benut en worden vastlopen en burn-out zoveel mogelijk vermeden. Naarmate het belang

van flexibiliteit, samenwerking en brede inzetbaarheid toeneemt, wordt het opzetten van een dynamisch stroombeleid steeds meer tot een noodzaak. We stelden al dat dit niet langer een synoniem kan zijn van promotie, of verticale mobiliteit. Het veranderen van functie of werkplek waarbij de hiërarchische positie van de medewerker ongewijzigd blijft (= horizontale mobiliteit), biedt heel wat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het feit alleen dat aan medewerkers een perspectief (op verandering van werkinhoud en/of -context) wordt geboden, beïnvloedt op zich reeds hun arbeidssatisfactie, hun inzet en binding aan de organisatie. Daarbij wordt het vroegere management development, d.i. het voorbereiden van 'high potentials' op hogere posities door middel van opleiding en functiemutatie, uit het planningsmodel verruimd tot een human resource development, dat stimulerend werkt bij het streven naar een lerende organisatie.

Enkele jaren geleden lanceerde de Kredietbank in dat verband het project 'Open Leren'. Alle medewerkers - van hoog tot laag - krijgen de gelegenheid om zich in hun vrije tijd te ontwikkelen door zelfstudie, klassikale opleiding, groepssessies en talenpractica. De bedoeling van deze opleidingen is medewerkers de gelegenheid te geven om kennis en vaardigheden op te doen die in hun huidige job niet aan bod komen.

Ook bij Alcatel Bell bestaan heel wat mogelijkheden tot bijscholing en zelfstudie, o.m. op het Bell Training Center, waar naast opleiding tijdens de kantooruren ook 's avonds en in het weekend cursussen worden gegeven. In dit bedrijf wordt promotie niet alleen verticaal, maar ook horizontaal mogelijk gemaakt door een doorgroei in de rol van trainee over standaard naar expert. Men kan een hogere salarisgraad halen en promotie maken door horizontaal meerdere rollen op zich te nemen. Dat staat in tegenstelling tot de vroegere situatie, waarin het opnemen van management van mensen een absolute vereiste voor promotie was.

C. De cruciale rol van informatieondersteuning

Bij het realiseren van een dergelijk loopbaanbeleid vormt een degelijke informatieondersteuning een belangrijke voorwaarde. We denken in de eerste plaats aan een aantal informatievoorzieningen:

- gegevens over kennis, vaardigheden en capaciteiten, interesses, waarden en attitudes, projectervaringen, indicaties van inzetbaarheid;

- gegevens over potentieel en eventueel over de aanbevolen volgende stap in de loopbaan, met mogelijke toevoeging van een mobiliteitsindicatie;
- gegevens over de organisatie, zoals de verwachte personeelsbehoeften, de beschikbare loopbaanmogelijkheden, informatie over vaardigheidsvereisten van functies (eventueel competentieprofielen), de beschikbare middelen voor ondersteuning in planning en ontwikkeling, een beschrijving van relevante procedures en beleid;
- systemen voor de stroom van informatie van de organisatie naar medewerkers en, omgekeerd, van medewerkers naar de organisatie;
- eventuele systemen voor een haalbare en zinvolle dialoog en feedback tussen medewerker en organisatie om de afstemming tussen individuele behoeften en aanwezige mogelijkheden te bevorderen én te behouden. Daarbij kan men denken aan een 'loopbaanmanager' of aan taken voor de personeelsbeheerder.

In de mate dat de nadruk wordt gelegd op zelfmanagement en actief bezig zijn met de eigen loopbaan, is het uiteraard raadzaam om hulp of materiaal voor zelfonderzoek te bieden (interesses, competenties, loopbaanankers), de gelegenheid om counseling-gesprekken te voeren, een interne vacaturebank, praktische hulp bij het vaststellen van de mogelijkheden tot en met het (eventueel) verzorgen van sollicitatietrainingen en oriëntatieprogramma's op de (externe) arbeidsmarkt. Dat laatste kan bijzonder nuttig zijn als alternatief voor externe outplacement-begeleiding.

Problemen die zich bij de Kredietbank voordoen in verband met informatieondersteuning hebben te maken met de beheersbaarheid van deze massa gegevens. Niet alleen moeten de databanken met gegevens over duizenden medewerkers continu worden bijgewerkt, maar de informatie moet ook voortdurend en op een aangepaste wijze aan de juiste mensen ter beschikking worden gesteld.

Bij Alcatel Bell is het realiseren van een degelijke informatieondersteuning vooral het werk van de contactpersoon, die vanuit zijn HRM-rol de medewerker begeleidt, opvolgt en bijstuurt vanuit een niet-operationeel oogpunt. Afstemmingsgesprekken, feedbackgesprekken, prestatiebeoordelingen, potentieeldetectieoefeningen, het zijn allemaal nuttige instrumenten om die informatieondersteuning te realiseren en regelmatig bij te sturen.

D. Consistentie in de HR-cyclus

Kenmerkend voor de huidige HRM-opvattingen is de nadruk op consistentie tussen de verschillende elementen van de HR-cyclus. Zo zal bij een consequent doorstroombeleid, waarbij mobiliteit en doorstroming zelf doeleinden van HRM worden, de selectie moeten worden aangepast (b.v. een zwaardere klemtoon op inzetbaarheid, schoolbaarheid en potentieel), zullen functieomschrijvingen breder en meer output-gericht geformuleerd moeten worden. Verder denken we hierbij aan de beoordelings- en beloningssystemen, en de opleidingen, die allemaal hefboomen kunnen zijn om multi-inzetbaarheid, taakrotatie, mutaties en het aanleren van nieuwe vaardigheden en competenties te stimuleren, eerder dan ze af te remmen, zoals traditioneel dikwijls het geval is. Een beloningsconstructie die enkel gebaseerd is op hiërarchisch niveau en eventueel anciënniteit in bedrijf of/ en functie volstaat niet langer. De inzetbaarheid, verworven kennis en vaardigheden krijgen een groter gewicht. Wanneer men beschikt over een uitgebreide set van competentieprofielen, kan men die gebruiken als criteria in het remuneratiebeleid.

Hoewel b.v. bij Alcatel Bell het vervullen van een leidinggevende rol in een projectteam niet automatisch een promotie en hogere salariëring meebrengt, is het opbouwen van ervaringen in een tot nu toe niet bekend terrein op zich reeds een meerwaarde, die in de toekomst op haar beurt zal kunnen leiden naar hogere verantwoordelijkheden. Het is duidelijk dat ook criteria van prestatiebeoordeling en zelfs prioriteiten op het vlak van training en opleiding daardoor worden beïnvloed. Aangezien in een competentiebenadering steeds nieuwe vaardigheden, kennisgebieden en ervaringsdomeinen worden aangewezen, zullen die een natuurlijk doel vormen van interne en externe initiatieven op het gebied van vorming, training en ontwikkeling. Het doorstroommodel, zoals toegepast op Alcatel Bell, wijst wat betreft de HR-cyclus duidelijk in de richting van een erg zichtbare en herkenbare situering van de werknemer in zijn verschillende rollen, voor beide partijen bekende doorstroommogelijkheden, multirollen, functiebeschrijving en het verruimen van de vaardigheden via opleiding, nieuwe taken en begeleiding. De Kredietbank evolueert b.v. langzaam maar zeker naar een prestatiegerichte beoordeling en verloning. Groepsprestaties – teamresultaten – zijn even belangrijk als zuiver individuele verdiensten.

E. Nieuwe vereisten voor leidinggevenden

De nieuwere aanpak op het vlak van doorstroombeleid én de grotere klemtoon op de rol van direct leidinggevenden op het gebied van HRM ('de chef als HRM-manager', 'HRM terug naar de lijn'...) brengen een aantal nieuwe rollen mee voor leidinggevenden. In het bijzonder denken we daarbij aan de rollen van coach, sponsor, mentor en counselor die in de recente literatuur naar voren komen.

Als *coach* helpt de chef medewerkers bij het verwerven van competenties op een bepaald taakgebied. De coach maakt duidelijk wat de verwachtingen zijn, biedt de medewerker autonomie en ondersteuning, evalueert de prestaties en helpt bij het plannen van vervolgcacties. Verder zorgt hij voor beloning en waardering voor behaalde prestaties en voor regelmatige en constructieve feed-back. Dat vraagt van de leidinggevende een aantal vaardigheden, zoals het observeren van prestaties, het analyseren van mogelijkheden om bepaalde capaciteiten te ontwikkelen en prestaties te verbeteren, het interviewen van en luisteren naar medewerkers en – niet het minst – het geven van feed-back aan medewerkers op zo'n wijze dat het geen angst, weerstand of afstand bij de medewerker teweegbrengt. Die vaardigheden passen in een ander dan het traditionele leiderschapsmodel en vragen in de meeste organisaties om een vrij aanzienlijke inspanning op het gebied van opleiding en begeleiding vanuit de HRM-afdeling.

Als *sponsor* wordt van de leidinggevende verwacht dat hij/zij actief loopbaanmogelijkheden voor medewerkers gaat creëren door hen voor te dragen bij promotie, voor plaatsing in projectgroepen of als kandidaat in het kader van 'special assignments'. Het gaat hier in essentie om het openen van (loopbaan)mogelijkheden voor personen die onder hun 'sponsorship' vallen.

In de rol van *mentor* gaat de leidinggevende een aantal jonge, veelbelovende en kundige medewerkers in hun eerste loopbaanervaringen ondersteunen. In zijn meest uitgebreide vorm houdt mentorschap in dat een nieuwkomer in de organisatie wordt toegewezen aan een iets oudere manager met meer bedrijfservaring, die bovendien zelf als succesvol wordt erkend, gezag heeft en over de vaardigheden beschikt die nodig zijn om jonge mensen in deze kritische fase te begeleiden. De mentor helpt deze protégé(e)s om wegwijz te worden in het reële functioneren van de organisatie, spoort hen aan tot zelfkennis en -vertrouwen, geeft

adviezen over wat wel en niet van hen wordt verwacht, hoe bepaalde normen en verwachtingspatronen vaak bepalend zijn bij het al dan niet bereiken van bepaalde resultaten. Een organisatie kan ervoor kiezen om dergelijk mentorprogramma formeel te organiseren, ofwel kan ze het houden bij informele toewijzingen, die ad hoc en in bepaalde gevallen als nuttig en waardevol worden beschouwd. Het best wordt iedere aanpak via mentoren, of die nu formeel dan wel informeel verloopt, op geschikte tijdstippen geëvalueerd.

Terwijl de vorige rollen een zekere bekendheid beginnen te genieten, blijft de rol van *counselor*, d.w.z. rechtstreeks zorg dragen voor loopbaangesprekken met medewerkers, veeleer uitzonderlijk. Gutteridge wees er al op dat aan de basis daarvan factoren liggen als onvoldoende vaardigheden, negatieve attitudes over loopbaanontwikkeling, gebrek aan geloofwaardigheid, een onduidelijke rol en verwachtingen, het ontbreken van een systematische link naar de eigen beloning of persoonlijke loopbaanplanning, factoren die uitmonden in wat deze auteur in dit verband 'culturele inertie' noemde (Gutteridge, 1986). Ook hier geldt dat leidinggevend, enkel indien zij zelf beoordeeld en beloond worden op het ontwikkelen van hun medewerkers, zich daadwerkelijk voor die taak gaan inspinnen.

De ervaring bij de Kredietbank leert ons dat loopbaanbegeleiding staat of valt met de constructieve houding van de leidinggevende, die daar vanuit zijn voorgeschiedenis vaak onvoldoende werd op voorbereid. Het begrip 'culturele inertie' is zeker in een aantal gevallen toepasbaar.

Bij Alcatell Bell werd er bewust voor gekozen om de nieuwe rollen van coach, sponsor, mentor en counselor door de contactpersoon te laten waarnemen. De vaardigheden van de contactpersoon in die rollen zijn cruciaal en tot nog toe onvoldoende ingevuld. Dat is waarschijnlijk vooral te wijten aan een gebrek aan opleiding en ervaring, en aan het feit dat de HRM-rol tot voor kort vrijwel volledig door de HRM-afdeling zelf werd ingevuld.

Tot slot

Rekening houdend met zowel de uitdagingen vanuit de omgeving als duidelijk te verwachten verschuivingen in het profiel van werknemers

op allerlei niveaus, kunnen we stellen dat de loopbaanproblematiek hoog zal scoren in de agenda van de organisatieleiders én van de medewerkers. Met name zal zich volgens ons in dit kader de steeds scherpere noodzaak doen gevoelen om binnen de werknemerspopulatie allerlei activiteiten en initiatieven te segmenteren en specifiek uit te werken, b.v. vrouwen in leidinggevende posities, nieuwkomers, twee-carrièregezinnen, medewerkers in verschillende levensfasen (nu al aangeduid als leeftijdsbewust personeelsbeleid), misschien zelfs leeractiviteiten voor zeer laag- of niet-geschoolden, zoals diverse grote Amerikaanse ondernemingen thans noodgedwongen moeten organiseren. De balans slaat over van het sturen van redelijk homogene en gestroomlijnde groepen naar het management van diversiteit, zowel tussen organisatieleden als doorheen de verschillende levensfasen. Organisaties worden er dan ook in toenemende mate toe gebracht om het 'beheermodel' en ook een aanpak via het 'planningsmodel' achter zich te laten, en te evolueren in de richting van wat wij het 'doorstroommodel' hebben genoemd.

In een dergelijke optiek dienen organisaties de loopbaan- en mobiliteitsproblematiek te verruimen en meer traditionele activiteiten zoals opvolgingsplanning, het zich richten op 'high potentials' of zelfs management development te overstijgen. Belangrijk hierbij is dat zij dat verruimde werkterrein in nauwe samenwerking met het lijnmanagement aanpakken.

Bibliografie

- BOLTON, R. en GOLD, J. (1994), 'Career Management: matching the needs of individuals with the needs of organisations', *Personnel Review*, 1, blz. 25-36.
- BOLWEG, J. (1991), 'Stroombeleid: een nieuwe wijze van kijken', in: F. KLUYTMANS, red., *Human Resource Management: verzakelijking of vernieuwing?*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- EVERS, G.C.M. e.a. (1995), *Effectieve personeelsplanning: een praktische kijk op personeelsstromen*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen/NVP.
- GUTTERIDGE, T. (1986), 'Systemen van loopbaanontwikkeling in organisaties: de stand van zaken in de praktijk', in: D.T. HALL e.a. (1986), *Loopbaanontwikkeling: technieken voor loopbaanplanning in organisaties*, Amsterdam/Brussel, De Management Bibliotheek.
- HALL, D.T. e.a. (1986), *Loopbaanontwikkeling: technieken voor loopbaanplanning in organisaties*, Amsterdam/Brussel, De Management Bibliotheek.

- HANDY, C.B. (1981), *Understanding organisations*, Harmondsworth, Penguin Books.
- HARRIS, G.T. (1993), 'The post-capitalist executive: An interview with Peter Drucker', *Harvard Business Review*, 3, blz. 115-122.
- MINZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Englewood Cliffs/New York, Prentice Hall.
- PAPPEN, M.J.A. (1995), *Loopbaan-management*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen/NVP.
- SONNENFELD, J.A., PEIPERL, M.A. en KOTTER, J.P. (1988), 'Strategic determinants of managerial labor markets: a career systems view', *Human Resource Management*, 4, blz. 369-388.
- TISSEN, R. (1991), *Mensen beter managen in theorie en praktijk: een exploratieve studie*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- VAN HOOF, J.J. (1993), 'Tussen wens en werkelijkheid: organisaties, werknemers en loopbanen in de jaren '90', in: M.C.A. DE GRAUW, L. PARLEVLIEET en R.M.H. SPIJKERMAN, red., *Loopbaanvraagstukken: tussen wens en werkelijkheid*, Alphen a/d Rijn, Samsom/H.D. Tjeenk Willink, blz. 19-43.
- VLOEBERGHIS, D. (1995⁴¹), *Human Resource Management: visie, strategieën en toepassingen*, Leuven, Acco.

Abstract

From Career Planning to Career Counseling

In this article a typology of career management concepts is proposed, in which the link with specific organisational structures, cultures and environments and concepts about the shifting role of the personnel department is made explicit. The evolution of career management concepts is illustrated in concrete situations in two Belgian firms, the Kredietbank (a financial institution) and a department of Alcatel Bell (a telecommunication company). The article also gives an indication of attention points for career counselors, external and internal consultants, and managers.

C.V. ANTWERPS BEROEPSKREDIET 1930-1995

ABK = Professionele ondersteuning !

ABK is sedert 65 jaar gespecialiseerd in de kredietverlening voor zowel uw professionele als privé-investeringen.

Vele starters en snelgroeiers konden via het ABK en specifieke overheids-initiatieven zoals het WAARBORGFONDS, het PARTICIPATIEFONDS en het OVERDRACHTFONDS, hun bedrijf uitbouwen tot gezonde, winstgevende entiteiten.

ABK = korrekte bankservice !

ABK zorgt optimaal voor uw betalingsverkeer en biedt U een vrij geavanceerd telbankingsysteem aan.

ABK past geen tarificatie toe, geen frank beheerskosten op de deposito-rekeningen, bovendien worden alle betaalkaarten KOSTELOOS ter beschikking gesteld.

ABK = Renderend en veilig beleggen !

Onze depositoboekjes geven de hoogste intrestvergoeding. Onze depositocertificaten garanderen U op langere termijn vaak hogere opbrengsten dan de klassieke kasbons en zijn bovendien veel veiliger.



UW PARTNER IN DE UITBOUW VAN UW TOEKOMST ALS ZELFSTANDIGE !

CV ANTWERPS BEROEPSKREDIET

Frankrijklei 136 2000 Antwerpen

Tel.: 03/233.89.35

Agentschappen over gans de provincie (zie Gouden gids onder nr. 6085)