

Vrijwillig gebonden

Het behouden van cyclische loopbaanzoekers aan de hand van een toegespitst bindingsbeleid.

door Hans Krouwel en Norman Schreiner

In een tijd waarin over het algemeen het aanbod op de arbeidsmarkt de vraag lijkt te overtreffen, wordt het belang van investeren in het huidige personeelsbestand nogal eens veronachtzaamd. In het geval dat er een vacature vrijkomt, is men al gauw geneigd om uit de arbeidsmarkt de beste te plukken. Waarom zou men veel investeren in het omtrenten van een huidige medewerker, wanneer de vacature direct kan worden ingevuld door een gekwalificeerde nieuweling? Hoewel dit op het eerste gezicht een vrij logische gedachtegang lijkt, bestaat het risico dat de voordelen van het investeren in het bestaande personeelsbestand worden onderschat. Dit lijkt met name te gelden voor het investeren in het behoud van de cyclische medewerker.

Inleiding

Omtrent het binden van medewerkers aan de organisatie hebben zich twee algemene ontwikkelingen voorgedaan. Ten eerste is er een verschuiving waar te nemen van organisatiecommitment naar career commitment (Van der Sluis, 1998). De afgenomen baan zekerheid en de roep om employability is voor medewerkers een belangrijke oorzaak geweest voor het verleggen van de focus van de organisatie naar de eigen loopbaan.

Ten tweede is - alhoewel tijdens de huidige recessie in wat mindere mate - over het algemeen een trend waarneembaar waarbij meer geijverd wordt om het bindingsperspectief van de organisatie af te stemmen op ambities en capaciteiten van de medewerker.

Deze twee ontwikkelingen komen samen in het pluralistisch loopbaanconceptenmodel van Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson (1996). In dit model worden medewerkers ingedeeld in vier verschillende concepten. Deze concepten, ofwel loopbaanpatronen, verschillen in de keuze van het soort werk, de richting waar de medewerker naar toe werkt en de frequentie van overstappen naar nieuwe banen. Schreiner (2003), die in tegenstelling tot de voorgaande auteurs de concepten niet vanuit de organisatie maar vanuit het individu bekijkt, omschrijft deze ook wel als 'persoonlijke carrière-idealen'. De mate waarin de medewerker zijn carrière-ideaal bij een organisatie kan realiseren, bepaalt in grote mate zijn bindingsbereidheid. Hoewel dit laatste waarschijnlijk vrij vanzelfsprekend in de oren klinkt, blijkt de praktijk van vandaag de dag er niet zelden anders uit te zien.

Wie is de cyclist?

Het bovengenoemde loopbaanconceptenmodel onderscheidt de *linearist* (stapsgewijs opklimmen op de hiërarchische ladder), de *specialist* (verdieping van kennis en vaardigheden binnen specifiek vakgebied), de *cyclist* (trachten te verwezenlijken van persoonlijke ontwikkeling binnen aanverwante functies) en de *transitorist* (de 'avonturier' wiens loopbaanoverstappen worden gekenmerkt door een consistente inconsistentie). Brousseau *et al.* (1996) merken op dat zich binnen het model een verschuiving heeft voorgedaan van de

meer 'traditionele' loopbaanzoekers (linearisten en specialisten) naar de 'nieuwe' loopbaanzoekers (cyclisten en transitoristen). Binnen deze groep nieuwe loopbaanzoekers lijkt voor organisaties vooral de cyclist een interessant bindingsobject.

De cyclist wordt primair gekenmerkt door een zucht naar persoonlijke ontwikkeling. Op het moment dat verdere ontwikkeling binnen de huidige functie niet meer mogelijk is, ambieert hij een overstap naar een belerende functie binnen of buiten de organisatie waar verdere persoonlijke ontwikkeling wel mogelijk is. De gemiddelde duur van dit verzadigingsproces binnen de functie lijkt voor de cyclist gemiddeld genomen rond de vijf à zeven jaar te liggen. De te maken overstap wordt verder gekenmerkt door een duidelijke samenhang tussen de oude en de nieuwe functie. Zo kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een verkoopmanager die zijn opgedane kennis van de afzetmarkt in zijn nieuwe functie als productontwikkelingsmanager wil aanwenden. In wezen gaat het om het type medewerker die de eigen persoonlijke ontwikkeling voorop stelt en deze aan de hand van laterale overstappen naar soortverwante functies tracht te verwezenlijken.

De cyclist als bindingsobject

Nu wat meer inzicht is verkregen in de cyclist valt de aandacht vanuit het bindingsperspectief van de organisatie voor juist dit type medewerker beter te verklaren. Wanneer men de cyclische loopbaan vergelijkt met de meer traditionele loopbaanconcepten lijken twee argumenten hiervoor naar voren te komen. Een eerste argument is dat er naast de traditionele lineaire en specialistische loopbaanconcepten bij menig individu de ambitie voor het cyclische loopbaanconcept waarneembaar is geworden (Brousseau *et al.*, 1996). De cyclist die zich voornamelijk laat leiden door zijn zucht naar persoonlijke ontwikkeling zal een overstap sneller overwegen. Een tweede argument betreft het feit dat lineaire en specialistische loopbaanconcepten niet voor niets als 'traditioneel' worden aangemerkt. De verplating van organisatiestructuren en de toegenomen dynamiek en turbulentie in de markt hebben met zich meegebracht dat de vraag naar lineaire en specialistische loopbaanzoekers is afgenomen (Visser & Altink, 2002). Momenteel is vooral behoefte aan medewerkers die zich willen blijven ontwikkelen en op verscheidene plaatsen binnen de organisatie inzetbaar zijn. Met betrekking tot de overige hedendaagse loopbaanzoekers, de transitoristen, kan worden gesteld dat hun loopbaanwensen zo divers en veranderlijk zijn, dat het voor organisaties over het algemeen lastiger en minder rendabel is om te investeren in het behoud van dit type loopbaanzoeker.

Cyclisme en de actualiteit

Op basis van de bovenstaande uiteenzetting lijkt de cyclist een bepaalde mate van investeringen in zijn of haar bindingsbereidheid te rechtvaardigen. Men kan zich echter afvragen hoe zich dit verhoudt tot de dagelijkse praktijk waarin de economische recessie organisaties lijkt te dwingen tot vergaande bezuinigingen en de ruime arbeidsmarkt het belang van investeringen in het behoud van medewerkers lijkt te relativiseren. Hoewel dit wel degelijk sterke argumenten zijn die het belang van investeren in het behoud van ook cyclisten lijken te ontkrachten, lijken deze argumenten bij een nadere beschouwing niet doorslaggevend. Ten eerste behoort het humanresourcesbeleid van een organisatie grotendeels onafhankelijk van de conjuncturele situatie te zijn. Het dient als het ware onderdeel van de filosofie van de organisatie te zijn, één van de pijlers waarop de organisatie rust. Dit lijkt echter bovenal betrekking te hebben op de categorie cyclische loopbaanzoekers die zich binnen de managementgelederen van organisaties bevindt en verantwoordelijk is voor ontwikkeling en uitvoering van de strategie. Naast waarborging van de continuïteit zijn ook behoud van de organisatiecultuur en relatief lage inwerkkosten argumenten die in beginsel lijken te pleiten voor binding in het algemeen, maar bij nader inzien juist betrekking lijken te hebben op het

behoud van met name cyclisten. Een argument dat nog wel eens wordt ingebracht tegen het doen van investeringen in cyclisten is: 'Waarom zou ik investeren in het omscholen van mijn verkoopmanager als ik een goede productontwikkelingsmanager zo uit de markt kan plukken?'. Deze op het eerste gezicht vrij logische gedachtegang kan vanuit cyclisch oogpunt op twee manieren worden ontkracht. Ten eerste geldt dat wanneer de organisatie in de toekomst behoefte heeft aan een andersoortige functievervulling, de cyclist wellicht hiervoor sowieso zal openstaan. Het is daarentegen maar de vraag in hoeverre een nieuw aan te nemen medewerker hiertoe in de toekomst in staat en bereid toe is. Met andere woorden, door middel van het behouden van de cyclist blijft de interne mobiliteit gewaarborgd.

Een tweede argument dat voor de cyclist pleit, betreft zijn extra gegenereerde kennis en vaardigheden opgedaan in aanverwante werkzaamheden. Zo kan de cyclist, die eerst werkzaam was in de verkoop, tijdens zijn nieuwe functie in productontwikkeling bijvoorbeeld een zinvolle inbreng kunnen hebben als binnen het productontwikkelingsteam de vraag aan de orde komt of er wel voldoende markt zal zijn voor een te ontwikkelen product. Doordat cyclisten op deze manier een breder perspectief op de activiteiten van de organisatie ontwikkelen is het niet onlogisch om hieruit af te leiden dat dit, in tegenstelling tot medewerkers met een suboptimaal perspectief, een positief effect heeft op de effectiviteit van de organisatie.

Meer van het zelfde?

Nu de cyclist en het belang van het behoud van deze loopbaanzoeker voor de organisatie zijn onderkend, kan de vraag te worden gesteld hoe aan het op de cyclist toegespitste bindingsbeleid een effectieve invulling kan worden gegeven. Het antwoord op deze vraag brengt ons terug tot het pluralistisch model van Brousseau *et al.* (1996). Dus niet méér van het zelfde, of slechts een graduele aanpassing van het door organisaties overwegend lineair en specialistisch te karakteriseren bindingsbeleid, maar het ontwikkelen van een nieuw referentiekader op basis van de specifieke wensen en behoeftes van dit moderne type medewerker. Dit betekent bijvoorbeeld dat men voor het behoud van een 'specialist', zoals bijvoorbeeld een wetenschapper, bindingsmiddelen als congressen en een ruim onderzoeksbudget in beginsel vaak goed kan laten aansluiten op diens specifieke wensen. Of dit soort bindingsmiddelen ook aansluiten op de wensen van een cyclische loopbaanzoeker valt echter te betwijfelen.

Het gevolg van een zogenaamde 'mismatch' tussen het bindingsbeleid van de organisatie en de wensen en behoeftes van een bepaalde loopbaanzoeker is dat niet alleen de bindingsmiddelen aan effectiviteit verliezen, maar er bovendien een averechts effect van het bindingsbeleid uitgaat. Het kan namelijk worden aangemerkt als desinteresse vanuit de organisatie of een gevoel bij de medewerker in de vorm van 'weten ze nu werkelijk nog steeds niet wat voor iemand ik ben en wat ik ambieer?'. De effectiviteit van de match bepaalt dan ook in grote mate de bindingsbereidheid van de cyclist.

Praktische invulling

Alhoewel de praktische invulling van het bindingsbeleid voor elke cyclist zal verschillen, kan aan de hand van de algemene kenmerken van de cyclist een bindingsraamwerk worden opgesteld dat als basis kan dienen voor de implementatie van een op de cyclist toegespitst bindingsbeleid. Het raamwerk bestaat uit vier bindingsaspecten die elk de kans op het behoud van de cyclist voor de organisatie meebepalen, te weten begeleiding, toekomst, ontplooiing en beloning (Krouwel, 2003). Deze bindingsaspecten fungeren als het ware als een kapstok waar

door middel van bindingsinstrumenten het beleid voor het behoud van cyclisten verder kan worden geconcretiseerd.

Onder het aspect 'begeleiding' valt voornamelijk de relationele verhouding tussen organisatie en cyclist. Een relatie op basis van respect, integriteit en vertrouwen wordt hiervoor als noodzakelijke voorwaarde gezien. Het bindend vermogen van 'begeleiding' ligt echter vooral in de mate van beleidsvrijheid die de cyclist wordt gegund en de mate waarin in samenspraak met de cyclist een evenwichtige *work-life balance* wordt gecreëerd. Onder het tweede bindingsaspect 'toekomst' vallen de kansen voor een continuering van de gepercipieerde 'ideale' loopbaan bij de huidige organisatie. Het aanbieden van cyclische loopbaanconcepten en een uitvoerige *self-assessment* spelen hierin een belangrijke rol. Vanuit de organisatie zullen, buiten de vooral lineair (verticaal) georiënteerde loopbaanconcepten, in toenemende mate ook cyclische (lateraal) georiënteerde concepten moeten worden ontwikkeld. Daarnaast kan een job-matching systeem, ofwel een database die continu de wensen van medewerkers vergelijkt met interne vacatures, als preventief instrument tegen het verzuimproces eveneens bijdragen aan het behoud van cyclisten. De wijze waarop het derde bindingsaspect 'ontplooiing' effectief kan worden ingevuld is door de nadruk te leggen op zelfstandige ontplooiing. Een goed voorbeeld hiervan is *training through the job* (taken al doende leren beheersen door ervaring en reflectie zonder planmatige, begeleidende leeractiviteiten), dat reeds in 1989 door Gilley & Egglund werd geïntroduceerd, maar waaraan tot nog toe relatief weinig aandacht is geschonken. Niet alleen is deze wijze van ontplooiing met name zinvol bij horizontale mobiliteit, bovendien wordt door functies zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten het afbreukrisico verminderd. Ook in het laatste bindingsaspect 'beloning' speelt zelfstandige ontplooiing een belangrijke rol. De basis van de beloning zou meer en meer moeten worden bepaald door de eigen professionele ontwikkeling en de mate waarin de organisatie van deze ontwikkeling geprofiteerd heeft. Hoewel dit aanvankelijk misschien moeilijk implementeerbaar lijkt, wordt hier door veel organisaties door middel van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) reeds uitvoering aan gegeven. Hierin worden, vooraf in samenspraak, performance criteria opgesteld waarbij de mate van ontwikkeling van de medewerker binnen deze criteria in aanzienlijke mate zijn uiteindelijke beloning bepaalt.

Conclusie

In een economische periode waarin het binden van medewerkers enigszins lijkt te worden veronachtzaamd, benadrukt dit artikel juist dit belang. Dit geldt met name voor de medewerker die gekenmerkt wordt door een continue zucht naar persoonlijke ontwikkeling en deze ontwikkeling door middel van laterale functieoverstappen op een zo'n breed mogelijk vlak tracht te verwezenlijken, ofwel de cyclist. De inzet voor het behoud van de cyclist wordt enerzijds gerechtvaardigd door het waarborgen van de interne mobiliteit en continuïteit van de organisatie. Daarnaast heeft de cyclist, in vergelijking met de nieuw aan te nemen medewerker, aan de hand van horizontale functieoverstappen een breder perspectief op de organisatie kunnen ontwikkelen. Het feit dat er op deze manier steeds meer medewerkers komen die over de schutting van hun afdeling kijken, komt de effectiviteit van de organisatie ten goede. Een juiste afstemming op de specifieke wensen van de cyclist is daarom belangrijk. Er moet dan ook niet te snel worden gegrepen naar 'traditionele' bindingsinstrumenten als (hiërarchische) promotie of salarisverhoging. Hier kan zelfs een averechts effect vanuit gaan. Een effectief op de cyclist toegespitst bindingsbeleid stoelt op vier aspecten (begeleiding, toekomst, ontplooiing en beloning). Voor een daadwerkelijke vrijwillige gebondenheid van de cyclist dient dit raamwerk slechts als basis. De bindingsbereidheid van de cyclist zal namelijk vooral worden bepaald door de mate waarin uiteindelijk aan diens specifieke wensen wordt voldaan.

Literatuur

- Brousseau, K. *et al.* (1996), Career Pandemonium: realigning organizations and individuals, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 52-66
- Gilly, J.W. & Egglund, S.A. (1989), *Principles of Human Resource Development*, Reading: Addison-Wesley
- Krouwel, H.W. (2003), Vrijwillig gebonden – *Het behouden van cyclische loopbaanzoekers aan de hand van een toegespitst bindingsbeleid* (2003) Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen, september 2003.
- Schreiner, N.A.F.M. (2003), *Loopbaanontwikkeling voor het individu*, 2^e editie, Erasmus Shop, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Van der Sluis, E.C. (1998), Organisatie versus career commitment, *Manager's Clout*, jaargang 3, nummer 4.
- Visser, C.F. & Altink W.M.M. (2002), 'Managen van het psychologisch contract ter bevordering van employability' op *Internet weblocatie* <http://www.m-cc.nl/Artikelen.htm> van het bureau Management & Career Consultancy te Driebergen.

Drs. H.W. Krouwel is afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en studeert thans aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van deze universiteit. hanskrouwel@hotmail.com

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, vervult spreekbeurten in het land en publiceert over diverse loopbaanonderwerpen. n.schreiner@wxs.nl