

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden. Gevalstudie Defensie

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - innovatie en ondernemerschap
2008

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

LORIDAN, Wim

Datum: 5.11.2008

Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden

Gevalstudie Defensie

Wim Loridan

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

Woord vooraf

Dit eindwerk heb ik geschreven ter afronding van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting 'Innovatie en Ondernemerschap', aan de Universiteit Hasselt. Deze eindverhandeling zou ik echter niet tot een goed einde kunnen hebben gebracht zonder de hulp van enkele personen. Deze wil ik in de volgende regels dan ook hartelijk danken.

Allereerst wil ik mijn promotor Prof. dr. Hilda Martens bedanken voor al de tijd die ze gedurende dit jaar heeft vrijgemaakt om mij zo goed mogelijk te begeleiden en te ondersteunen bij deze opdracht. Ik wil haar ook danken voor haar kritische opmerkingen die zeker hebben bijgedragen tot de kwaliteit van mijn eindverhandeling. Verder kan ik ook stellen dat de interactieve leermethode die Prof. dr. Hilda Martens de voorbije jaren heeft toegepast tijdens haar colleges ervoor gezorgd heeft dat ik mij ging interesseren in personeelsbeleid. Dit heeft zeker bijgedragen tot mijn keuze voor dit onderwerp. Ook hiervoor wil ik haar bedanken.

Ten tweede zou ik graag al de personen binnen en buiten Defensie bedanken die tot het slagen van mijn eindverhandeling hebben bijgedragen. Hiermee bedoel ik de militairen die aan de focusgroepen hebben deelgenomen, de militairen binnen HR waarmee ik individuele interviews heb afgelegd en de personen die Defensie reeds verlaten hadden maar toch nog tijd wilden vrijmaken voor een interview. Al deze personen werkten bijzonder goed mee en gaven ook de indruk dit met hun volle goesting te doen. Dit vond ik zeer belangrijk. Binnen Defensie wil ik echter in het bijzonder kolonel Housen bedanken. Gedurende heel mijn praktijkstudie kon ik met al mijn vragen bij hem terecht en hij heeft er alles aan gedaan om mij zo goed mogelijk te begeleiden. Zonder hem had ik deze eindverhandeling niet tot een goed einde kunnen brengen.

Tenslotte wil ik ook een dankwoord richten tot al de personen die indirect hebben bijgedragen tot de totstandkoming van deze eindverhandeling zoals mijn ouders en mijn vriendin. Zij hebben mij immers financieel en psychologisch gesteund tijdens mijn studies.

Samenvatting

Onze samenleving evolueert door de globalisering en de kennisintensivering in een steeds sneller wordend tempo en ook de arbeidsmarkt blijft hierin niet achter. Organisaties verwachten tegenwoordig van werknemers flexibiliteit en mobiliteit als basiswaarden. De 'job voor het leven' is aan het verdwijnen waardoor werknemers in de toekomst zelden hun hele loopbaan bij éénzelfde werkgever zullen doorbrengen. Dit impliceert dat men moet gaan van een gevoel van baanzekerheid naar een gevoel van werkzekerheid. Deze stelling is direct van toepassing op het Ministerie van Defensie. Onder het Gemengde Loopbaan Concept zal er immers een afslanking en verjonging van het leger plaatsvinden. Dit betekent dat een groot aantal militairen de overstap naar een andere werkgever zullen moeten maken. Bij deze nieuwe werkgever is het waarschijnlijk dat men andere competenties en bekwaamheden nodig zal hebben om succesvol te zijn. Het is duidelijk dat de employabiliteit of inzetbaarheid van de werknemers bij deze overstap een zeer belangrijke rol zal spelen. Rond deze kwestie heb ik ook mijn centrale onderzoeksvraag opgesteld, die luidt:

Hoe kan het Algemeen Belgisch Leger ervoor zorgen dat de employabiliteit van haar werknemers hoog wordt gehouden zodat dezen bij het verlaten van het leger vlot de overstap naar een andere job kunnen maken?

Om deze vraag te beantwoorden heb ik een literatuurstudie en een praktijkonderzoek gedaan.

Uit mijn literatuurstudie blijkt dat vele auteurs een verschillende definitie hebben opgesteld van het begrip employabiliteit, maar dat het telkens neerkomt op het volgende: de inzetbaarheid van een persoon op de interne en de externe arbeidsmarkt behouden en verhogen. In de literatuur is er weinig eensgezindheid over wie zijn verantwoordelijkheid het is om de werknemer zijn employabiliteit op peil te houden.

Er zijn hierover twee tegengestelde visies. Enerzijds is er de visie van de 'vraagsturing' die stelt dat de werkgever het best geplaatst is om de employabiliteitsbehoeften van zijn werknemers in te schatten en deze bijgevolg de hoofdverantwoordelijkheid moet dragen. Anderzijds kan men employabiliteit vanuit het perspectief van de 'aanbodsturing' bekijken. Hierin stelt men dat employabiliteit de grenzen van de organisatie overschrijdt

en dus buiten de verplichtingen van de werkgever valt. Beide visies zijn echter te beperkt en enkel een combinatie van beide zal een efficiënte marktwerking teweegbrengen.

Uit mijn literatuurstudie blijkt dat de employabiliteit van een persoon ontwikkeld kan worden door zich te concentreren op drie grote componenten: de bevordering van een persoon zijn inzetbare vaardigheden, zijn mobiliteitsbereidheid en de bevordering van zijn arbeidsmarktkennis. Deze componenten bevatten op hun beurt een aantal specifieke maatregelen die men kan nemen om deze componenten in de praktijk om te zetten. Ook belangrijk is te vermelden dat het begrip employabiliteit deel uitmaakt van het 'nieuwe psychologische contract' tussen werkgever en werknemer in de huidige bedrijfswereld. Volgens deze theorie dient de werkgever de werknemer te voorzien van employabiliteit om het verlies aan baanzekerheid te compenseren en de gewijzigde relatie terug in evenwicht te brengen.

Mijn praktijkonderzoek bij Defensie heb uitgevoerd aan de hand van interviews met HR, focusgroepen in de operationele eenheden en interviews met personen die Defensie reeds verlaten hadden. Via deze gesprekken ben ik te weten gekomen dat men binnen de eenheden niet op dezelfde golflengte zit als binnen HR met betrekking tot het doel en de strategie achter het employabiliteitsbeleid. Zo is men binnen HR van mening dat het employabiliteitsbeleid de externe mobiliteit van de militairen moet verhogen terwijl men binnen de eenheden vindt dat het beleid hun interne inzetbaarheid dient te verhogen. Ook vindt men in de eenheden dat HR actiever moet communiceren indien zij werkelijk als motivator van de medewerkers of als change agent wil fungeren. Uit het voorgaande leid ik af dat Defensie voornamelijk in het communicatieproces ondermaats presteert.

Verder heb ik uit mijn interviews afgeleid dat Defensie in de nieuwe relatie met haar werknemers meer verantwoordelijkheid eist van de militairen dan voordien. Deze zijn hiervan niet op de hoogte, wat het slagen van het beleid dat Defensie wil voeren aanzienlijk bemoeilijkt. Mijn besluit is hier dan ook dat er op het vlak van eenheid van visie en communicatie ruimte voor verbetering is.

Als laatste wil ik ook de aandacht vestigen op het feit dat er bij de directe leidinggevenden in de eenheden een employabiliteitsparadox aanwezig is. De chefs in de eenheden demotiveren de militairen als het ware door zelden bijkomende opleidingen toe te staan omdat ze vrezen deze militairen te verliezen indien deze hun competenties verbreden. Dit is volledig in tegenspraak met het beleid dat men binnen HR voor ogen heeft in verband met employabiliteit. Ook hier dient men dus de nodige inspanningen te leveren. Mijn conclusie is dat het inzetbaarheidbeleid dat Defensie wil voeren zeer duidelijk is uitgewerkt binnen de top van HR, maar dat de verspreiding ervan naar de verschillende niveaus op de zeer hiërarchische ladder binnen Defensie voor problemen zorgt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst met figuren

Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag	1
Deel 1 : Literatuurstudie	6
Hoofdstuk 1 : Onderzoeksplan	6
Hoofdstuk 2: Wat is employabiliteit	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Gangbare definities.....	8
2.3 Evolutie van employabiliteit in de tijd	10
Hoofdstuk 3: Betrokken partijen in een.....	14
employabiliteitsbeleid	14
3.1 Inleiding	14
3.2 De werkgever en employabiliteit	14
3.3 De werknemer en employabiliteit	17
3.4 Het brede model van employabiliteit	17
3.5 Employabiliteit en de overheid.....	18
Hoofdstuk 4: Belang van employabiliteitsbeleid	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Belang voor de werkgever	20
4.3 Belang voor de werknemer	22

4.4 Belang voor de overheid	22
4.5 Conclusie	23
Hoofdstuk 5: Maatregelen in verband met employabiliteitsontwikkeling	24
5.1 Inleiding	24
5.2 Cultuur die employabiliteit ondersteunt	24
5.3 Bevorderen van inzetbare kennis en vaardigheden	26
5.4 Bevorderen van de mobiliteitsbereidheid	32
5.5 Bevorderen arbeidsmarktkennis.....	35
5.6 Werkplekleren.....	36
5.7 Conclusie	39
Hoofdstuk 6: Employabiliteit en het 'psychologisch contract'	40
6.1 Inleiding	40
6.2 Van 'oude' naar 'nieuwe' overeenkomst	40
6.3 Het nieuw psychologisch contract	40
Hoofdstuk 7: Modellen om employabiliteit in de organisatie te verankeren	44
7.1 Inleiding	44
7.2 Het model van Ulrich: de vier rollen van HRM	44
7.3 7S-model van Peters en Waterman	45
7.4 EFQM-model.....	47
7.5 Conclusie	49
Deel 2 : Praktijkstudie	50
Hoofdstuk 1 : Bedrijfsvoorstelling	50
1.1 Inleiding	50
1.1 De organisatie.....	50
1.2 Middelen van de organisatie.....	51
1.3 Activiteiten van de organisatie.....	52
1.4 Doelstellingen van de organisatie.....	52
1.5 Gemengd Loopbaanconcept	54

Hoofdstuk 2 : Onderzoeksopzet	55
2.1 Inleiding	55
2.2 Bevraging HR.....	56
2.3 Bevraging Focusgroepen.....	57
2.4 Bevraging personen die Defensie reeds verlaten hebben	58
Hoofdstuk 3: SWOT-analyse van interviews HR.....	60
3.1 Inleiding	60
3.2 Model van Ulrich.....	60
3.3 7S-model van Peters en Waterman	68
3.3.1 Significante waarden	68
Hoofdstuk 4: Vergelijking van interviews HR met literatuur en persoonlijke adviezen. 72	
4.1 Inleiding	72
4.2 Cultuur	72
4.3 Bevorderen inzetbare kennis en vaardigheden	73
4.4 Bevorderen mobiliteitsbereidheid	75
4.5 Bevorderen arbeidsmarktkennis.....	75
Hoofdstuk 5: SWOT-analyse Focusgroepen.....	77
5.1 Inleiding	77
5.2 Model van Ulrich.....	77
5.3 7S-model van Peters en Waterman	83
Hoofdstuk 6: SWOT-analyse van interviews met personen die Defensie verlaten hebben	87
6.1 Inleiding	87
6.2 Model van Ulrich.....	87
6.3 7S-model van Peters en Waterman	91
Hoofdstuk 7: Conclusies verschillende SWOT-analyses	93
7.1 Inleiding	93
7.2 Model van Ulrich.....	93
7.3 7S-model van Peters en Waterman	98

Hoofdstuk 8: Vergelijking conclusie SWOT-analyses met literatuur en persoonlijke adviezen	101
8.1 Inleiding	101
8.2 Model van Ulrich.....	101
8.3 7S-model van Peters en Waterman	104
 Hoofdstuk 9: Besluiten	 107

Lijst geraadpleegde werken

Bijlagen

Lijst van Figuren

Figuur 1 pagina 2: Evolutie van de getalsterkte van het Belgisch leger

Figuur 2 pagina 3: Leeftijdsopbouw Belgisch leger

Figuur 3 pagina 11: Evolutie van de invulling van het begrip employabiliteit

Figuur 4 pagina 42: Vergelijking oud en nieuw psychologisch contract

Figuur 5 pagina 45: Model van Ulrich

Figuur 6 pagina 46: 7S-model van Peters en Waterman

Figuur 7 pagina 48: EFQM-model

Figuur 8 pagina 51: Organigram Ministerie van Defensie

Figuur 9 pagina 53: Evolutie van het personeelsbestand binnen Defensie

Probleemstelling en centrale onderzoeksvraag

De maatschappij van tegenwoordig is sneller aan het evolueren dan ooit tevoren. Dit is merkbaar in alle aspecten van het dagelijkse leven en voor het bedrijfsleven is dit niet anders. Deze veranderingen in het bedrijfsleven zijn volgens Peeters (2002) hoofdzakelijk toe te schrijven aan twee ontwikkelingen, met name de voortdurende technologische vooruitgang en de evolutie naar een globale netwerkeconomie. Deze globale netwerkeconomie is op haar beurt het resultaat van drie drijvende krachten: de globalisering, de kennisintensivering en de gewijzigde klantenverwachtingen. Er zijn tal van uitdagingen die deze nieuwe dynamische werkomgeving stelt en het is aan ons om hier oplossingen voor te vinden.

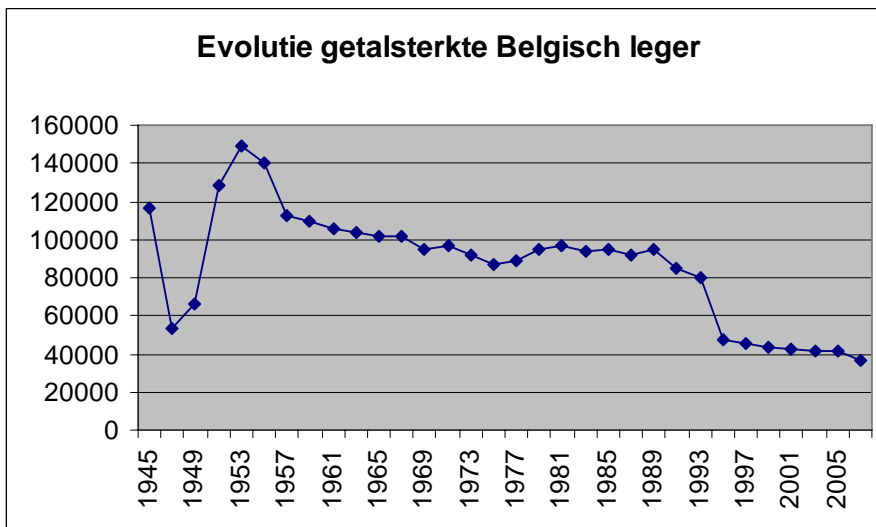
Een van de belangrijkste uitdagingen voor de hedendaagse werknemers en de hedendaagse organisaties is hoe ze moeten omgaan met het feit dat de 'job voor het leven' aan het verdwijnen is. Werknemers zullen nog zelden gedurende hun hele loopbaan bij eenzelfde werkgever tewerkgesteld blijven en dit brengt een bepaalde vorm van onzekerheid met zich mee. Om hier mee om te kunnen gaan zal er zowel van de bedrijven als van de individuele werknemers een groot aanpassingsvermogen en een mentaliteitswijziging vereist zijn (Peeters, 2001). Men moet evolueren van een gevoel van baanzekerheid naar een gevoel van werkzekerheid. Dit principe is echter niet enkel toepasbaar op commerciële ondernemingen. Ook overheidsinstellingen beginnen het belang hiervan in te zien en het Belgisch leger is hier zeker geen uitzondering op.

De reden waarom het Belgisch leger een groeiende aandacht voor deze evolutie vertoont, is de geplande hervorming in de komende jaren. Dit zal ondermeer een afslanking en een verjonging van de krijgsmacht inhouden (Flahaut, 2006). Men mag bij dit alles ook niet vergeten dat Defensie met zijn 41700 werknemers een van de grootste werkgevers is binnen ons land. Een hervorming zal dus een zeer groot aantal gezinnen beïnvloeden.

Er kunnen een aantal factoren geïdentificeerd worden die ertoe bijdragen dat deze hervormingen vereist zijn om ook in de toekomst een efficiënt en effectief leger te hebben. Ten eerste stelt Peeters (2002) dat technologische vooruitgang het bedrijfsleven significant beïnvloedt. Dit is echter eveneens van toepassing op het leger. Technologische vooruitgang en investeringen in steeds modernere wapens hebben de noodzaak van een

groot aantal militairen verminderd. Met minder manschappen kan een steeds grotere slagkracht worden verwezenlijkt. De arbeidsintensieve massalegers die de geschiedenis van oorlogsvoering hebben gekenmerkt maken plaats voor de huidige kapitaalintensieve militaire organisaties (Boddaert, 2005). Zoals te zien is in Figuur 1, is het aantal militairen vanaf 1953 gedaald van ongeveer 150000 naar 41700 nu. Tegen 2015 wordt zelfs een daling tot 37000 personen voorspeld.

Figuur 1: Evolutie van de getalsterkte van het Belgisch leger, 1945-2015.



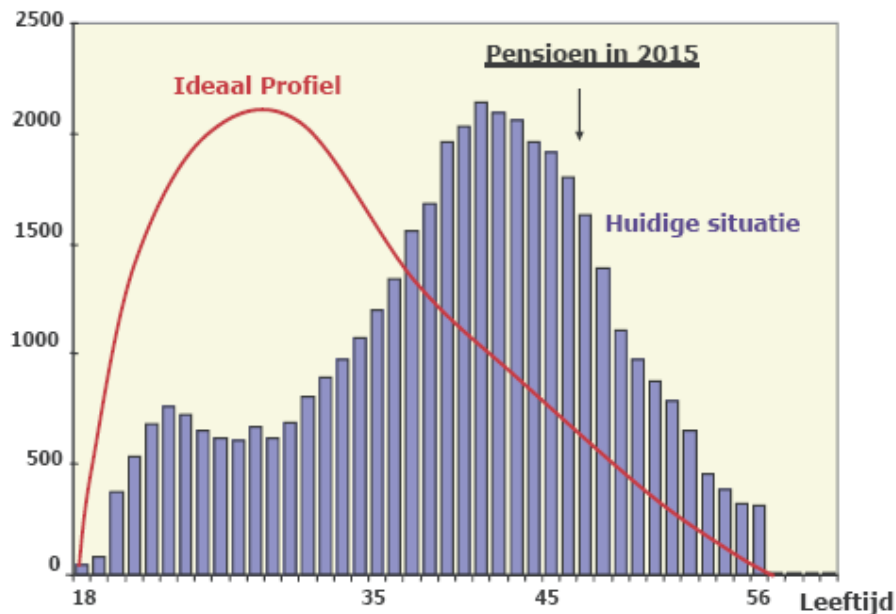
(Bron: http://www.army-chaplaincy.be/nl/om_en_rondom/view.php?id=128)

Een andere factor die ertoe bijdraagt dat er hervormingen binnen het Algemeen Belgisch leger noodzakelijk zijn is de steeds verder gaande integratie met multinationale interventiestrijdkrachten zoals KFOR (Kosovo Force) of permanente strijdkrachten zoals de NAVO of Eurocorps (Boddaert, 2005). Er worden nieuwe internationale netwerken gevormd die analoog zijn aan die in de burgerlijke sector. Deze netwerken vereisen echter een grotere flexibiliteit van het personeel op alle niveaus en een fundamentele verandering in de heersende organisatiecultuur. Waarden als initiatief, samenwerking en vertrouwen worden steeds belangrijker hierin.

Uit het voorgaande blijkt dus dat Defensie met interne hervormingen wordt geconfronteerd en afslanking maakt onherroepelijk deel uit van deze hervormingen. Hierbij gaat het echter vooral om afslanking in de groep van de oudere werknemers boven de 35 jaar. Minister van defensie Flahaut (2006) verdedigt deze visie aangezien de

nieuwe richting die het Belgisch leger en haar operationele eenheden wil uitvaren vooral nood heeft aan jonge militairen tussen de 25 en 35 jaar oud, om deel te nemen aan haar operationele ontplooiingen in het buitenland. De noodzaak voor een verjonging van Defensie wordt duidelijk aan de hand van Figuur 2.

Figuur 2: leeftijdsopbouw Belgisch leger



(Bron: Flahaut, 2006: p. 15)

Het Ministerie van Defensie heeft zelfs al een plan ontwikkeld om aan deze hervormingen gestalte te geven: 'het Gemengde Loopbaan Concept'. Hierin verlaat men resoluut het idee dat men militair is voor het leven. Men tracht de oudere werknemers, voornamelijk uit de operationele eenheden, die moeten afvloeien echter wel te voorzien van voldoende loopbaanperspectieven binnen of buiten het eigen departement. Het Gemengde Loopbaan Concept houdt meer specifiek in dat militairen na hun initiële militaire loopbaan de mogelijkheid moeten krijgen om hun militaire loopbaan verder te zetten of om zich te heroriënteren naar een burgerbetrekking bij Defensie, in een ander departement of in de privé-sector (Flahaut, 2006). De vraag is nu hoe Defensie dit in de praktijk kan brengen. Men zal er immers voor moeten zorgen dat haar werknemers vlot de overgang kunnen maken van Defensie naar andere organisaties waarbinnen de kans bestaat dat men andere kennis, andere competenties en andere bekwaamheden nodig heeft om succesvol te zijn. Een mogelijkheid om hieraan te voldoen is de inzetbaarheid van de werknemers

hoog te houden. De grote uitdaging is echter hoe men dit moet doen.

Uit de voorgaande informatie kan er een centrale onderzoeksvraag geformuleerd worden en deze luidt als volgt:

Hoe kan Defensie ervoor zorgen dat de employabiliteit van haar werknemers hoog wordt gehouden zodat deze bij het verlaten van het leger vlot de overstap naar een andere job kunnen maken?

Het doel van mijn literatuurstudie zal zijn om een inzicht te verwerven in wat employabiliteit nu eigenlijk is en een zo volledig mogelijk beeld te geven van het beleid dat een onderneming kan voeren om de employabiliteit van haar werknemers hoog te houden. Om dit te bereiken is het echter noodzakelijk om enkele specifiekere deelvragen te formuleren. Deze zullen dan ook de leidraad vormen voor mijn literatuuronderzoek.

- Wat is employabiliteit en wie krijgt ermee te maken?
- Wat is het belang van een employabiliteitsbeleid voor de verschillende partijen en wat omvat dit beleid?
- Hoe kan HR een bijdrage leveren om het employabiliteitsbeleid te verankeren in het organisatiebeleid?
- Welke organisatiemodellen kan men gebruiken om deze verankering te controleren en te bevorderen?

Na mijn literatuurstudie zal ik een praktijkonderzoek voeren in Defensie. Dit onderzoek zal verlopen aan de hand van focusgroepen en individuele interviews. Met het oog hierop zal ik ook enkele deelvragen formuleren die als leidraad tijdens mijn praktijkstudie zullen dienen. Nadat mijn praktijkstudie is uitgevoerd zal ik een vergelijking maken met mijn literatuurstudie. Bij de vergelijking van mijn beide studies zal ik ook trachten enkele adviezen te formuleren naar Defensie toe. Volgende deelvragen zal ik hanteren als leidraad tijdens de praktijkstudie:

- Welke bijdrage kan de HR-afdeling van Defensie leveren om employabiliteit te verankeren in het organisatiebeleid?

Deze deelvraag zal ik bestuderen aan de hand van het model van Ulrich. Ik zal de huidige situatie, dus de mate waarin employabiliteit verankerd is binnen Defensie, nagaan op elk van de vier niveaus die Ulrich definieert. Hieronder vallen de situatie op het strategische niveau, op het HR administratieve niveau, op het niveau van de change agent en op het niveau van de motivator van mensen.

De tweede deelvraag voor mijn praktijkonderzoek is de volgende:

- In welke mate is het employabiliteitsbeleid geïntegreerd in het organisatiebeleid en wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren als we de situatie van Defensie met betrekking tot haar employabiliteitsbeleid bekijken vanuit het 7S-model?

Nadat ik via het model van Ulrich ben nagegaan in hoeverre het employabiliteitsbeleid in het organisatiebeleid geïntegreerd is zal ik nu dus kijken of dit ook het geval is als we gebruik maken van het 7S-model. Via dit model zal ik dus trachten te weten te komen welke plaats het employabiliteitsbeleid heeft in de organisatie en welke pluspunten en knelpunten er zijn. In het optimale geval zal employabiliteit geïntegreerd zijn in alle organisatiecomponenten uit het 7S-model.

Deel 1 : Literatuurstudie

Hoofdstuk 1 : Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk zal ik een beschrijving en verantwoording geven van de aanpak die ik heb gevolgd tijdens mijn literatuuronderzoek. Dit onderzoek kan ik in drie fasen onderverdelen.

In een eerste fase heb ik vooral literatuur opgezocht en gelezen die mij meer vertrouwd moest maken met het onderwerp 'employabiliteit'. Voordien had ik immers een vaag idee over wat dit begrip nu precies inhield, maar als basis om verdere literatuur op te zoeken was dit onvoldoende. Hiervoor heb ik net als in functie van mijn probleemstelling hoofdzakelijk zoekmachines op het internet gebruikt zoals Google Scholar. Om een eerste inzicht te verwerven in het begrip en om de relevantie voor het Belgisch leger te snappen was dit voldoende.

Na het lezen van enkele artikels op het internet had ik reeds een beter inzicht in het concept 'employabiliteit'. Ik kon nu verder gaan met het bestuderen van de problemen die aan de basis lagen van het toenemende belang van dit begrip in de huidige bedrijfswereld. Hiervoor heb ik op aanraden van professor Martens de website in verband met werkgoesting van de Universiteit Hasselt eens grondig doorgenomen. Dit heeft mij zeker geholpen om recente trends in de maatschappij beter te begrijpen en in de context van 'employabiliteit' te situeren. Tijdens deze fase van mijn onderzoek ben ik ook reeds literatuur gaan opzoeken via tertiaire bronnen zoals Ebscohost en Business Source Premier. Hiermee vond ik zeer veel relevante publicaties die mij hebben geholpen om mijn probleemstelling uit te werken.

Ten slotte was het tijd voor de laatste en langste fase van mijn onderzoek, namelijk het vinden van de literatuur die mij moest helpen de uiteindelijke tekst van mijn literatuurstudie uit te schrijven. Hiervoor heb ik ondermeer boeken en tijdschriften geraadpleegd uit de Universiteit Hasselt en de Universiteit Antwerpen. De Anet-catalogus en Bronco waren hierbij zeer handig om de relevante werken te vinden.

Wel viel het mij tijdens het zoeken op dat de Universiteit Hasselt slechts een zeer beperkte collectie heeft van de boeken en tijdschriften die deze zoekmachines als resultaat opgeven. Ook zijn die boeken die ik van Professor Martens heb mogen lenen zeer nuttig geweest tijdens mijn literatuurstudie. Tijdens deze fase ben ik ook gebruik blijven maken van Ebscohost. Hierin kan men een enorme hoeveelheid wetenschappelijke artikels, rapporten en onderzoeken vinden waarvan meestal de full text in pdf-formaat beschikbaar is. Via deze tertiaire bron kon ik dus een grote hoeveelheid aan secundaire en zelfs primaire bronnen raadplegen.

Naast het opzoeken van de specifieke informatie die ik nodig had om mijn thesis neer te schrijven heb ik echter ook andere eindwerken geraadpleegd die collega's van mij in vorige jaren hadden gemaakt. Hier heb ik echter weinig informatie uitgehaald. Ik heb deze eindwerken enkel gebruikt als voorbeeld voor de lay-out van mijn thesis.

Hoofdstuk 2: Wat is employabiliteit

2.1 Inleiding

Employabiliteit is een begrip dat steeds populairder aan het worden is in het bedrijfsleven. Het is belangrijk op te merken dat ik in deze thesis de woorden 'employabiliteit' en 'inzetbaarheid' als synoniemen zal gebruiken. Eerst en vooral zal ik in dit hoofdstuk bespreken wat men nu precies verstaat onder het begrip employabiliteit. Dit zal ik doen aan de hand van enkele gangbare definities. Vervolgens zal ik een overzicht geven van de evolutie die merkbaar was rond employabiliteit in de loop der tijd.

2.2 Gangbare definities

Een gevolg van het feit dat employabiliteit een steeds populairder wordend begrip is in het bedrijfsleven, en zelfs in de maatschappij in zijn geheel, is dat er een zeer grote variëteit bestaat aan gangbare definities. Het onderwerp is al vele malen onderzocht en vele wetenschappers hebben reeds getracht om hun omschrijving van het begrip te laten gelden als het beste en meest complete.

Volgens Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene, en Van Hootegem (2001) verwijst employabiliteit naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt. Ter verduidelijking zal ik de verschillende elementen in deze definitie verklaren. Met duurzame inzetbaarheid wordt het vermogen bedoeld om permanent inzetbaar te blijven. De interne arbeidsmarkt verwijst naar het bedrijf waar men op dat moment tewerkgesteld is en de externe arbeidsmarkt verwijst naar alle andere organisaties waarin men mogelijk tewerkgesteld zou kunnen worden. Zoals je ziet is dit een zeer algemene definitie en is het zeker noodzakelijk om de verschillende elementen verder te ontleden in de volgende hoofdstukken van deze eindverhandeling.

Een meer gedetailleerde beschrijving van het begrip wordt gegeven door de Confederation of British Industry (1999). De CBI streeft naar een algemene acceptatie van de volgende definitie: "employability is the possession by an individual of the qualities and competencies required to meet the changing needs of employers and

customers and thereby help to realise his or her aspiration and potential in work" (p. 1). In deze definitie benadrukt men dus het belang van het individu en het bezit van de nodige competenties om met de veranderende omgeving om te gaan. Dit is noodzakelijk om zijn ambities succesvol na te streven. Met competenties worden zowel beroepscompetenties als leercompetenties bedoeld.

Een laatste definitie die ik zal toelichten is die van McQuaid, Green, en Danson (2004). Zij stellen simpelweg dat employabiliteit zowel te maken heeft met werkloze mensen die een job zoeken als met tewerkgestelde mensen die trachten hun huidige job te verbeteren bij hun huidige of een andere werkgever.

Zoals te zien is in de vorige drie definities lopen de opvattingen over wat employabiliteit nu precies inhoudt sterk uiteen. Alle theorieën hebben echter één ding gemeen: als men over employabiliteit spreekt zijn er altijd 2 partijen aanwezig, namelijk de werknemer en de werkgever. In sommige definities wordt ook nog eens de rol van de overheid benadrukt. De rol die deze drie partijen spelen en hun verantwoordelijkheden zullen echter nu niet uitvoerig besproken worden. Dit zal aan bod komen in hoofdstuk 2. Het onderscheid tussen de verschillende theorieën en definities is volgens McQuaid, Green, en Danson (2004) hoofdzakelijk te reduceren zijn tot één vraag: ligt de focus op de eigenschappen van het individu en zijn bereidheid tot werken of op de factoren die een invloed uitoefenen op de mogelijkheden van het individu om aan werk te geraken, van werk te veranderen of zijn werksituatie te verbeteren. Zij zijn er ook van overtuigd dat de context waarin de definities gegeven zijn een rol spelen. Zo zal het feit of men organisationele, politieke of ideologische doelstellingen voor ogen heeft ook een zekere invloed uitoefenen. Een onderneming in de vrijwilligerssector zal bijvoorbeeld andere prioriteiten leggen dan een onderneming in de sociale economie of een commerciële organisatie.

Buiten deze verschillen tussen de hedendaagse definities heeft er natuurlijk een evolutie plaatsgevonden in de tijd met betrekking tot wat men als employabiliteit beschouwd. Dit zal het onderwerp zijn in de volgende sectie.

2.3 Evolutie van employabiliteit in de tijd

Ik heb twee soorten indelingen geïdentificeerd met betrekking tot het begrip employabiliteit in de 20e eeuw. Ten eerste zal ik de meer eenvoudige indeling volgens Leroy (2002) bespreken en ten tweede de meer complexe indeling volgens Gazier (2001). Ik eindig dit deel met een vergelijking van beide indelingen en een besluit.

2.3.1 Evolutie volgens Leroy

Leroy (2002) stelt dat het begrip voor het eerst opduikt *in de jaren vijftig*. Het is een contractie van de woorden 'employable' en 'ability' en wordt gewoon letterlijk vertaald als *het vermogen en de geschiktheid om te werken*. Een diepere betekenis was er nog niet en zou er pas komen vanaf de jaren zeventig. Hier startend kunnen er drie periodes onderscheiden worden. Deze zijn ook beknopt weergegeven in Figuur 3.

In een eerste periode, namelijk *de jaren '70*, had employabiliteit voornamelijk betrekking op het *verhogen van de arbeidsmarktkansen* van werkzoekenden. Gedurende deze periode vormden de overheidsinstellingen de belangrijkste entiteit die zich hiermee bezighielden. Zowel de organisaties als de werknemers namen weinig zelf het initiatief. Met zijn beleid *streefde men naar een volledige werkgelegenheid* en een beperking van de collectieve lastendruk. Ook wilde men bijstand verlenen aan de zwakkere groepen in de samenleving met als doel hen betere arbeidskwalificaties aan te brengen.

In de jaren '80 vond er echter een evolutie plaats waardoor de nadruk niet meer op de werking van de overheidsinstellingen kwam te liggen maar op de werking van de arbeidsorganisaties zelf. Men zag employabiliteit nu eerder als een *manier om de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt en binnen de organisatie efficiënt te matchen*. Om dit te bereiken trachtten de werkgevers in deze tijd de personele flexibiliteit zowel kwalitatief als kwantitatief te verhogen. Zo steeg de vraag vanwege de organisaties naar parttime werknemers en begonnen de organisaties steeds meer mogelijkheden tot training en bijscholing te bieden.

Tijdens de jaren '90 begon men employabiliteit geleidelijk aan weer in haar oorspronkelijke betekenis te zien, namelijk *het verhogen van de kans tot toetreding op*

de arbeidsmarkt. Nu kwam de nadruk echter te liggen op de verantwoordelijkheden van de individuele werknemers om hiervoor maatregelen te nemen. De overheidsinstellingen dienen in deze context eerder om een gunstig klimaat en voldoende mogelijkheden te bieden en niet zozeer om een actief beleid te voeren.

Figuur 3: Evolutie van de invulling van het begrip employabiliteit

Periode	Jaren '70	Jaren '80	Jaren '90
Primaire actor	Overheidsinstellingen	Arbeidsorganisaties	Individuele arbeidskrachten
Doelstelling	Volledige werkgelegenheid	Match vraag en aanbod	Kans op attractief betaald werk verhogen
Voorgestelde maatregelen	Arbeidskwalificaties aanbrengen bij bepaalde groepen	Kwantitatieve en kwalitatieve flexibiliteit verhogen	Zelf initiatieven nemen zoals bijscholing

(Bron: Leroy, 2002: p. 46)

2.3.2 Evolutie volgens Gazier

De visie van Gazier (2001) tegenover de evolutie die het begrip employabiliteit heeft doorgemaakt is veel complexer dan de simpele drie fasen die Leroy onderscheidt. Hij beweert dat er maar liefst *zeven operationele vormen van employabiliteit* bestaan en *deze zeven vormen deelt hij dan onder in drie verschillende 'golven'*. Ik zal eerst een opsomming geven van de verschillende operationele vormen en daarna zal ik deze in de drie golven plaatsen die Gazier onderscheidt.

- Tweedelige employabiliteit: men heeft het hier over een tweedeling omdat men zich enkel concentreert op de uitersten, namelijk inzetbare en niet inzetbare werknemers. Men heeft geen oog voor verschillende gradaties.

- Socio-medische employabiliteit: hiermee verwijst men naar de groeiende kloof tussen de mogelijkheden van de fysiek en mentaal minder bevoorrechten en de eisen die de arbeidsmarkt stelt.
- Arbeidskrachten employabiliteit: wordt gekenmerkt door het uitbreiden van de discussie over socio-medische employabiliteit naar andere sociaal achtergestelde groepen.
- 'Flow' employabiliteit: men concentreert zich op de vraag van de organisaties naar arbeid in locale en nationale economiën.
- Arbeidsmarkt-prestatie employabiliteit: men kijkt naar de uitkomsten van beleidstussenkomsten op de arbeidsmarkt voor de betrokken werknemers.
- Initiatief employabiliteit: men ziet onder ogen dat een succesvolle carrière van werknemers nood heeft aan overdraagbare vaardigheden en zich flexibel opstellen op de arbeidsmarkt
- Interactieve employabiliteit: de nadruk blijft op de verantwoordelijkheid van het individu maar men erkent ook de rol die werkgevers en andere werknemers spelen met betrekking tot de vraag op de arbeidsmarkt.

Zoals ik al eerder vermeld heb zal Gazier deze zeven nogal abstracte vormen van employabiliteit onderverdelen in 3 golven in de tijd.

In een eerste golf die plaatsvond in de eerste helft van de 20^e eeuw was er enkel sprake van tweedelige employabiliteit. Men zag hier employabiliteit nog niet echt als een beleidsinstrument voor de arbeidsmarkt maar eerder als een instrument om de inzetbare van de niet inzetbare werknemers te onderscheiden.

In de jaren '60 start een tweede golf en hierin zullen drie verschillende versies van het begrip gebruikt worden door beleidsmakers en statistici. De gerelateerde socio-medische en de arbeidskrachtenversie concentreerden zich op de kloof tussen de individuele eigenschappen van de werknemers en de vraag naar werk op de arbeidsmarkt. De 'flow'-employabiliteit vormde hier een alternatief op. Hierin had men enkel oog voor de vraag op de arbeidsmarkt en werknemers moesten zich hieraan aanpassen.

Een latse golf vond plaats in de jaren '80 en ontwikkelde zich verder in de jaren '90. Hierin waren het arbeidsmarkt-prestatie concept, de initiatief versie en de interactieve versie van employabiliteit populair. Waar eerdere golven te eenzijdige theorieën van employabiliteit voorstelden, kan gesteld worden dat bij de combinatie van deze drie concepten er een evenwicht ontstaat tussen de verantwoordelijkheden van enerzijds de werknemers, anderzijds de werkgevers en ten slotte ook de staat.

Er kan besloten worden dat ook op het gebied van de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden de meningen nogal uiteenlopen. Dit sluit ook aan bij het feit dat eveneens geen eenduidige definitie kon gegeven worden. Mij lijkt echter dat het model dat Gazier (2001) heeft ontwikkeld meer aansluit bij de werkelijkheid. Leroy (2001) hanteert immers een strikte scheiding tussen de verschillende periodes waarin de nadruk gelegd wordt op de overheidsinstellingen, de werkgevers of de individuele werknemers. Het is echter realistischer dat in bepaalde periodes wel de nadruk lag op één visie, maar er zal altijd wel een vorm van integratie tussen deze verschillende visies geweest zijn. Dit wordt goed weergegeven in Glaziers laatste golf waarbij de verantwoordelijkheid gezamenlijk gelegd wordt bij de drie betrokken partijen.

Hoofdstuk 3: Betrokken partijen in een employabiliteitsbeleid

3.1 Inleiding

Zoals eerder al aangehaald is de 'job voor het leven' aan het verdwijnen. Werknemers zullen tegenwoordig op een aantal cruciale tijdstippen in hun leven van job veranderen. Dit geldt niet enkel meer voor de topfuncties in bedrijven. Ook de lagere niveaus binnen de onderneming worden hier meer en meer mee geconfronteerd. Het kan enerzijds de eigen keuze van de werknemer zijn (bijvoorbeeld familiale omstandigheden) of anderzijds kunnen werknemers ook door hun werkgever worden gedwongen de organisatie te verlaten (bijvoorbeeld bij ontslag). In beide gevallen is het echter belangrijk dat de werknemer opnieuw vlot in de arbeidsmarkt geïntegreerd geraakt. Het onderhouden van de employabiliteit van de werknemers is hiervoor het uitgelezen instrument. *Welke zijn nu de verschillende partijen die hiervoor verantwoordelijkheid dragen en wat zijn de verantwoordelijkheden van deze verschillende spelers?* Met betrekking tot deze vraag zullen er verschillende visies besproken worden in verband met de rol van de werkgever, de werknemers zelf, werkgever en werknemers samen, en de overheid.

3.2 De werkgever en employabiliteit

Aangezien de werkgevers in het huidige bedrijfsleven niet langer in staat zijn om hun werknemers de zekerheid van een langdurige vaste baan te bieden, wat vroeger nochtans de basis was van het sociale contract tussen werkgever en werknemer, zijn zij uiteraard mede verantwoordelijk voor het onderhouden van de employabiliteit van de werknemers (Bollérot, 2001). Werkgevers kunnen hun personeelsleden bijvoorbeeld mogelijkheden bieden tot training, bijscholing, enzovoort. *Als men ervan uitgaat dat de werkgever verantwoordelijk is voor het bieden van de mogelijkheden aan de werknemer om zijn employabiliteit hoog te houden, steunt men de visie van de 'vraagsturing' (Leroy, 2002).* In deze visie ziet men de werkgever als de persoon die de meeste kennis bezit over de activiteiten die zijn werknemers uitvoeren en dus als de geschikte persoon om de

employabiliteitsbehoeften van de werknemers in te schatten. De mate waarin bedrijven zich inzetten voor het garanderen van de interne en externe inzetbaarheid van hun werknemers verschilt echter van organisatie tot organisatie. In het volgende deel worden de drie modellen besproken die Boll rot (2001) voorstelt die werkgevers kunnen volgen om de employabiliteit van hun personeel te garanderen.

3.2.1 Drie mogelijke modellen voor de werkgever

Een eerste model wordt volgens Bollerôt (2001) toegepast door bedrijven die werkzaam zijn in een sector of industrie die relatief stabiel is en waarbinnen werkzekerheid min of meer gegarandeerd wordt door de wet of door de marktwerking. Dit zijn voornamelijk publieke organisaties die geen of weinig concurrentie ervaren. In zulke organisaties staat het *verzekeren van employabiliteit gelijk aan het 'matchen' van jobs met personeelsleden en het managen van de interne mobiliteit*. Men zal hoofdzakelijk die werknemers hertrainen waarvan verwacht wordt dat hun jobs zullen verdwijnen of veranderen. Planning en voorspellen in verband met welke jobs zullen verdwijnen of ontstaan is van cruciaal belang voor zulke bedrijven.

Het tweede model is totaal het tegenovergestelde van het eerste en heeft betrekking op bedrijven die te maken krijgen met een zeer sterke marktwerking op het gebied van het personeel (Bollerôt, 2001). Een gevolg is een groot verloop van het personeel en dit zal natuurlijk ook zijn effect hebben op het gevoerde beleid van de organisatie. Werkgevers zullen in deze situatie eerder geneigd zijn om hun werknemers wel de mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen, zoals vrije tijd geven om onderzoek te verrichten, informatie van de arbeidsmarkt ter beschikking stellen, en dergelijke. Het echte *initiatief zal echter van de werknemer zelf moeten komen aangezien de werkgever persoonlijk weinig voordeel hieruit zou halen gezien het grote verloop van zijn personeel*.

Het derde model wordt toegepast door bedrijven die de gevolgen van de globalisering en technologische vooruitgang voor zichzelf erkennen, aldus Bollerôt (2001). Deze bedrijven weten volgens hem dat ze nood hebben aan een werknemersbestand dat flexibel is en zich vlug kan aanpassen aan veranderingen op de markt en ook binnen de onderneming op het gebied van marketing, productie, ontwerp en managementmethoden. *Zulke werkgevers zullen actief trachten mee te werken aan de permanente ontwikkeling van de inzetbaarheid van hun werknemers.* Men tracht hierbij de werknemers voor te bereiden op veranderingen binnen de organisatie zodat ze zich vlug aan de veranderde eisen kunnen aanpassen.

3.2.2 De employabiliteitsparadox voor de werkgever

Leroy (2002) beweert dat er voor de werkgever een employabiliteitsparadox (ook wel competentieparadox genoemd) kan ontstaan indien hij de inzetbaarheid van zijn werknemers wil hooghouden. Hiermee bedoelt hij dat *werkgevers die investeren in de ontwikkeling van de competenties van hun personeelsleden ook de kans vergroten dat deze werknemers de organisatie zullen verlaten omdat zij met hun nieuw verworven competenties een betere aanbieding ergens anders kunnen krijgen.* Het gevaar bestaat dus dat de werkgever een investering doet waarvan een ander bedrijf zal profiteren. Dit willen bedrijven ten alle koste vermijden aangezien ze niet willen dat concurrenten profiteren van de inspanningen die zij niet zelf geleverd hebben. Organisaties kunnen dit echter *vermijden door enkel zeer bedrijfs- of functiespecifieke opleidingen aan te bieden* aan hun werknemers. Hierdoor zal men wel de interne waarde van het personeelslid voor het bedrijf verhogen maar andere bedrijven zullen hier slechts beperkt of niet van kunnen profiteren. Deze zullen dan ook minder bereid zijn om de werknemer betere voorwaarden te bieden en dus heeft de werkgever een grotere kans dat de werknemer binnen zijn organisatie blijft en de opbrengst van de investering haar kost zal overschrijden. Men kan zich echter wel de vraag stellen of zulke specifieke opleidingen wel waardevol zijn voor de werknemer aangezien hiermee enkel zijn interne inzetbaarheid wordt verhoogd. Op de arbeidsmarkt is hij hier niet veel mee. Bedrijven beschikken dus over de mogelijkheid om het 'zuivere' employabiliteitsbeleid achterwege te laten en zo deze paradox te voorkomen.

3.3 De werknemer en employabiliteit

Als men de employabiliteitsbenadering enkel vanuit het perspectief van de aanbodsturing bekijkt, worden de werknemers zelf verantwoordelijk gehouden voor het garanderen van hun eigen employabiliteit. Dit noemt men ook wel eens de enge of de smalle benadering van employabiliteit (Leroy 2002). Hierbij gaat men ervan uit dat employabiliteit de grenzen van de organisatie overschrijdt en dus buiten de verplichtingen van de werkgever valt. Sommige werkgevers gebruiken dit als reden om zichzelf te vrijwaren van de inspanningen die een employabiliteitsbeleid inhoudt. Deze visie is echter, net als de vorige die de last enkel bij de organisaties legde, veel te beperkt en zal geen efficiënte marktwerking teweegbrengen.

3.4 Het brede model van employabiliteit

Bovenstaande benaderingen waarin telkens de verantwoordelijkheid enkel bij de werkgever of de werknemer werd gelegd zijn volgens McQuaid en Lindsay (2002) te beperkt. Zij worden hierin gesteund door vele andere auteurs zoals bijvoorbeeld Gore (2005) en Gregg en Layard (2000). McQuaid en Lindsay beweren dat de *employabiliteit van een persoon afhangt van drie met elkaar verbonden factoren en niet enkel van de inspanningen van de werknemer of de werkgever.* Deze factoren zijn volgens hen individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren.

Individuele factoren omvatten:

- Employabiliteitsvaardigheden en -eigenschappen: het bezit van de nodige competenties en vaardigheden om een job uit te voeren (hiermee bedoelt men eigenlijk hetzelfde als bij de employabiliteitsvisie van de aanbodsturing, dus de werknemer die hiervoor zelf verantwoordelijk is)
- Demografische factoren: leeftijd, geslacht,...
- Gezondheid van de werknemer
- Mobiliteit: geografische mobiliteit, flexibiliteit,....

Persoonlijke omstandigheden zijn:

- Omstandigheden van het huishouden: kinderen, ouders, partner,....
- Werkcultuur: moedigt deze het 'werken' aan?
- Toegang tot middelen: transport, financieel kapitaal,...

Externe factoren zijn:

- Conditie op de arbeidsmarkt: vraag op de arbeidsmarkt, gestelde voorwaarden met betrekking tot het loon of de werkuren, toegepaste recruiteringsprocedures,....
- Ondersteunende factoren om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen: toegang tot publieke diensten, 'job-matching' technologie,.....

Dat individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren met elkaar verbonden zijn zal ik proberen te verduidelijken met een voorbeeld. Stel dat een persoon op zoek is naar werk, dan zal het succes van deze persoon in zijn zoektocht naar werk niet enkel afhangen van de moeite die hij hiervoor gedaan heeft maar ook van de rekruteringsactiviteiten en -voorkeur van de werkgever. Ook zal een werknemer die bijvoorbeeld voor zijn zieke partner moet zorgen beperkt worden in zijn keuze voor jobs in vergelijking met wat hij anders zou kiezen. Hij zal in dit geval dus voornamelijk jobs met flexibele arbeidsuren verkiezen. Hieruit wordt het duidelijk dat deze drie factoren als een geheel moeten gezien worden en niet als alleenstaande factoren. Als men deze drie factoren in rekening neemt wordt het ook duidelijk dat iemands employabiliteit zowel afhangt van deze persoon zijn individuele inspanningen, als van de inspanningen die de organisaties leveren en de bredere arbeidsmarktcondities.

3.5 Employabiliteit en de overheid

De rol van de overheid in de employabiliteitscontext is vooral die van een tussenpersoon.

De voornaamste taak van de overheid is om ervoor te zorgen dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar worden afgestemd. Dit kan ze volgens Gore (2005) doen door enkele activiteiten te sturen. Ten eerste moet de overheid ervoor zorgen dat de transactiekosten voor zowel werknemers als werkgevers beperkt worden. Dit kan ze realiseren door zich te concentreren op het creëren van sociale- en handelsnetwerken

zodat beide partijen zowel formeel als informeel meer met elkaar in contact komen. Bovendien wordt ook van de overheid verwacht dat ze zowel werknemers als werkgevers helpt om tegemoet te komen aan de noodzaak voor flexibiliteit, en het vermogen zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Zo tracht ze een antwoord te vinden op het steeds groter wordende risico dat gepaard gaat met tewerkstelling op de arbeidsmarkt. Een ander voorbeeld van zulke tussenpersonen zijn de interimkantoren. Dit zijn echter commerciële organisaties maar deze helpen ook in het verkleinen van de transactie- en informatiekosten voor beide partijen.

Hoofdstuk 4: Belang van employabiliteitsbeleid

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werd besproken welke partijen betrokken zijn bij het onderhouden van de employabiliteit van de werknemers en wat de verschillende visies met betrekking tot hun verantwoordelijkheden zijn. Het is echter ook noodzakelijk te weten wat de specifieke belangen voor deze partijen zijn bij het voeren van een employabiliteitsbeleid. In dit hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

4.2 Belang voor de werkgever

Organisaties moeten steeds sneller kunnen inspelen op de behoeften van de consument, steeds sneller kunnen reageren op de beslissingen van concurrenten, op veranderingen in hun sector of industrie en op veranderingen in de maatschappij in zijn geheel. Hiervoor is een flexibele organisatie vereist en een flexibele organisatie heeft uiteraard nood aan flexibele werknemers met inzet en betrokkenheid. Het vervullen van deze nood vormt momenteel een van de belangrijkste strategische opgaven voor organisaties (Gasperz & Ott, 1996). Volgens deze auteurs wordt hierdoor het voeren van een gericht employabiliteitsbeleid, dat periodiek herzien wordt, van cruciaal belang voor de werkgever. Ook Bollerôt (2001) bevestigt dat het onderhouden van de employabiliteit van de werknemers van essentieel belang is om competitief te blijven in de huidige bedrijfswereld. Hij stelt dat de ontwikkeling van de employabiliteit van individuele werknemers de organisatiebrede innovatiegerichtheid ten goede komt. Dit ligt in lijn met Gasperz en Ott hun veronderstellingen met betrekking tot de nood aan een flexibele organisatie.

Gasperz en Ott (1996) stellen bovendien dat een bedrijf dat aandacht besteedt aan het verhogen van de employabiliteit van haar werknemers als een aantrekkelijkere werkgever zal gezien worden op de arbeidsmarkt. Een aantrekkelijke werkgever zal beter in staat zijn om potentiële werknemers aan te trekken en zal dus uit een grotere hoeveelheid kandidaten kunnen kiezen in het geval er een betrekking vrijkomt (Lievens, 2006). Hoe groter het aantal kandidaten, hoe groter de kans dat een kandidaat met de

vereiste kwaliteiten en competenties zal gevonden worden. Hoe beter de 'match' tussen de vereisten van de organisatie en de competenties van de kandidaat, hoe beter de prestaties die geleverd zullen worden. Het voorgaande benadrukt dus ook het belang van een employabiliteitsbeleid in het creëren van een aantrekkelijke organisatie.

Naast deze factoren die het belang van een goed employabiliteitsbeleid voor de organisatie aanduiden is het ook noodzakelijk om het belang van goede communicatie in verband met dit employabiliteitsbeleid te benadrukken. Bollerôt (2001) stelt dat werknemers immers gedemotiveerd kunnen geraken als ze een employabiliteitsbeleid enkel linken met nakende ontslagen. Dit zal natuurlijk een negatieve invloed hebben op de prestaties van de individuen en dus ook op de prestaties van de hele onderneming. Ook zullen werknemers volgens Philpott (1999) vaak in onzekerheid verkeren met betrekking tot de manier waarop hun inzetbaarheid geëvalueerd zal worden. Dit komt omdat er slechts weinig objectieve criteria zijn om een persoon zijn employabiliteit te meten. Ook dit duidt op het belang van een goede communicatie van de organisatie naar haar werknemers in verband met haar gevoerde beleid, het doel ervan en de manier waarop de evaluatie zal plaatsvinden. Naast de vorige auteurs benadrukt ook Civelli (1998) het belang van goede communicatie voor het creëren van een vertrouwensrelatie tussen de organisatie en haar werknemers. Dit is volgens hem een vereiste wil men een employabiliteitsbeleid met succes doorvoeren.

4.3 Belang voor de werknemer

Om te beginnen verwijs ik eerst naar de *steeds dynamischer wordende bedrijfswereld* waarin de 'job voor het leven' aan het verdwijnen is. Werknemers zullen steeds vaker van job veranderen, al dan niet binnen dezelfde organisatie. Dit betekent dat de huidige *werknemers niet te zeer afhankelijk mogen worden van de functie die ze op een bepaald tijdstip in hun leven uitoefenen en zelfs niet van de organisatie waar ze werkzaam zijn.* Dit wordt bevestigd door Gasperz en Ott (1996) die wijzen op het gevaar dat werknemers, die uitsluitend vaardigheden hebben opgebouwd die waardevol zijn binnen de huidige functie en organisatie, bijzonder kwetsbaar zijn. Om dit te vermijden dienen ook de individuele werknemers aandacht te besteden aan de ontwikkeling van hun employabiliteit. Het voorgaande wijst duidelijk op het feit dat ook de werknemers belang hebben bij het onderhouden van hun inzetbaarheid.

4.4 Belang voor de overheid

In tegenstelling tot wat velen op het eerste zicht denken is employability-bevordering ook voor de overheid van groot belang (Gasperz & Ott, 1996). Als men er immers in slaagt een beroepsbevolking te creëren die flexibel is en waarin de werknemers breed inzetbaar zijn zal dit *de algemene economie en haar concurrerend vermogen ten goede komen.*

Verder kan men zich ook afvragen of een beroepsbevolking die flexibeler is minder structurele werkloosheid zou teweegbrengen. Volgens mij zullen flexibele werknemers immers minder beperkt worden door hun specifieke vaardigheden en bijgevolg een grotere keuzemogelijkheid hebben om tewerkgesteld te worden. Meer specifiek zullen personen dus minder langdurig werkloos zijn. Aangezien de periode die moet overbrugd worden tijdens hun werkloosheid korter zal zijn, zal de overheid besparingen kunnen realiseren met betrekking tot de uitgekeerde werkloosheidsvergoedingen. Deze besparingen zou ze dan op een andere, productieve manier kunnen investeren. Ik benadruk hier echter dat dit slechts een veronderstelling is die ik gemaakt heb.

4.5 Conclusie

Uit dit hoofdstuk kan men concluderen dat zowel *de werkgever, de werknemer als de overheid belang hebben bij het ontwikkelen van de employabiliteit* van de personen die deelnemen aan het bedrijfsleven. In het volgende hoofdstuk zal ik de verschillende maatregelen bespreken die de betrokken partijen kunnen ondernemen met als doel de ontwikkeling van de inzetbaarheid.

Hoofdstuk 5: Maatregelen in verband met employabiliteitsontwikkeling

5.1 Inleiding

Een effectief employabiliteitsbeleid vereist een goed beredeneerde keuze omtrent de instrumenten die in een welbepaalde bedrijfssituatie bruikbaar zijn. Er zijn dan ook reeds vele werken gepubliceerd in verband met de maatregelen die men kan nemen om een werknemer zijn employabiliteit te bevorderen. Mij leek de indeling van de instrumenten die Gasperz en Ott (1996) hanteren de meest complete en overzichtelijke. Volgens hen bestaat de ontwikkeling van iemands employabiliteit uit *drie essentiële componenten: de bevordering van een persoon zijn inzetbare vaardigheden, zijn mobiliteitsbereidheid en zijn arbeidsmarktkennis*. In dit hoofdstuk zal ik deze verschillende componenten bespreken en eventueel aanvullen met additionele informatie van andere auteurs. Hierna zal ik ook nog het concept 'werkplekieren' bespreken aangezien ook dit begrip een centrale plaats heeft of zou moeten hebben in het beleid van vele ondernemingen (Ostenk & Blokhuis, 2003). Dit alles kan volgens mij enkel succesvol verlopen indien er ook een cultuur heerst die employabiliteit aanmoedigt. Om te beginnen zal ik dus bespreken welke soort cultuur een organisatie dient te stimuleren om de employabiliteit van de werknemers in een positieve omgeving te ontwikkelen.

5.2 Cultuur die employabiliteit ondersteunt

Als men wil dat werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen carrière en indien men employabiliteit als een belangrijk middel ziet om ook in de toekomst competitief te blijven zal men om te beginnen een cultuur moeten creëren die dit ondersteunt. Volgens Estienne (1997) zijn er *twee grote kenmerken van een cultuur die employabiliteit aanmoedigt en versterkt*.

Ten eerste moet de organisatie zorgen voor een cultuur die de werknemers uitdaagt, hen motiveert en verantwoordelijkheid geeft. Ten tweede dient de organisatiecultuur 'leren' aan te moedigen en te belonen.

Het ontwikkelen van zo een cultuur is echter een lange termijnproces dat men niet van de ene op de andere dag kan implementeren. Estienne (1997) maakt bovendien een onderscheid tussen vier soorten culturen:

- **Machtscultuur:** vooral geschikt voor een ondernemer of eigenaar-manager die de rest van de organisatie als het verlengde van hemzelf ziet.
- **Rolcultuur:** geschikt in een stabiele bedrijfswereld, men vertrouwt op hiërarchie en voorspelbaarheid
- **Taakcultuur:** geschikt voor bedrijven waarin veel met teams wordt gewerkt die vastgelegde taken uitvoeren
- **Persoonscultuur:** het individu staat centraal en de onderneming dient het individu en haar ambities te ondersteunen

Een cultuur die employabiliteit ondersteunt is volgens Estienne (1997) een combinatie van de taak- en persoonscultuur.

Als basis van zulke cultuur zal de organisatie ook een gepaste organisatiestructuur moeten ontwikkelen. Estienne (1997) stelt dus voor om eerst een stap terug te zetten en te kijken naar de structuur van de organisatie om uiteindelijk de beoogde cultuur te kunnen creëren. Deze structuur zal in hedendaagse ondernemingen eerder vlakker en gedecentraliseerd zijn. Het lijkt mij inderdaad zeer moeilijk om een gepaste cultuur te ontwikkelen als de kern van de organisatie, namelijk de structuur, geen degelijke basis biedt. Net als een huis dat niet gebouwd kan worden op een zwakke fundering zal een cultuur niet kunnen slagen als de onderliggende structuur niet gepast is.

5.3 Bevorderen van inzetbare kennis en vaardigheden

Het bevorderen van de inzetbare kennis en vaardigheden, die men ook naar een andere werkplek kan overnemen, zal de primaire focus uitmaken bij het bevorderen van de employabiliteit van een persoon. Men kan *volgende instrumenten* gebruiken bij de omzetting van deze component naar de praktijk: *verandering van taken, de ontwikkeling van een persoonlijk employabiliteitsplan, het volgen van brede opleidingen, externe loopbaanbegeleiding, de erkenning van leerervaringen en informeel leren.*

5.3.1 Verandering van taken

Gasperz en Ott (1996) stellen dat één van de belangrijkste maatregelen om de kennis en vaardigheden van een persoon te vergroten, het veranderen is van de persoon zijn functie- of taakinhoud. Met betrekking tot dit instrument kan men ook nog een verder *onderscheid maken tussen taakverbreding, taakroulatie en taakverrijking.* Quinn et al. (2005) geven aan dat deze methoden allemaal hun nut hebben maar toch verschillen van persoon tot persoon in de mate waarin ze bijdragen tot iemands employabiliteit.

- Taak- of functieverbreiding: hierbij gaat men *meer taken* moeten uitvoeren maar op *hetzelfde niveau wat betreft moeilijkheid en beslissingsbevoegdheid.* Dit is dus eerder aanvullend en men zal op hetzelfde hiërarchisch niveau actief blijven. Taakverbreding wordt ook wel eens 'job enlargement' of horizontale taakverruiming genoemd. Deze methode zal slechts een beperkte invloed op een werknemer zijn employabiliteit hebben.
- Taak- of functieroulatie: hierbij gaat men een *volledig nieuwe taak of functie* moeten uitvoeren. Men zal dus net als bij taakverbreding een grotere verscheidenheid aan vaardigheden aanleren. Ook zal men actief blijven op *hetzelfde hiërarchisch niveau.* Een voordeel ten opzichte van taakverbreding is echter dat men een beter inzicht ontwikkelt in verband met hoe de verschillende onderdelen van een organisatie samenwerken en op elkaar zijn afgestemd. Op die manier kan men taakroulatie dus beschouwen als een beter instrument ter bevordering van iemands employabiliteit dan taakverbreding.

- Taak- of functieverrijking: dit wordt als de meest effectieve manier beschouwd om de employabiliteit van werknemers te ontwikkelen en wordt ook wel 'job enrichment' genoemd. Bij taakverrijking zal de werknemer geen grotere hoeveelheid aan taken moeten uitvoeren maar wel *taken die meer autonomie en een grotere zin voor verantwoordelijkheid vereisen*. Dit wordt dus gezien als een uitbreiding van de bevoegdheden van de werknemer waarbij de werknemer vaardigheden zal moeten aanleren die zich op een ander niveau situeren dan voordien.

5.3.2 Persoonlijk employabiliteitsplan

Werknemers moeten ook *inzicht hebben in hun eigen competenties* zodat ze zelf kunnen bepalen welke vaardigheden ze moeten bijschaven of aan welke kennis ze nood hebben om hun employabiliteit op peil te houden, aldus Gasperz en Ott (1996). Deze zelfsturing vanwege de werknemers vereist dat ook de organisatie hieraan meehelpt door loopbaanmentoren aan te stellen die dit proces moeten begeleiden. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren via periodieke functioneringsgesprekken. De medewerker zal dan trachten een *employabiliteitsplan op te stellen waarin hij een eigen ontwikkelingstraject voor zijn competenties samenstelt*. Binnen dit plan moet de werknemer verder kijken dan de grenzen van zijn huidige functie. Dit houdt echter wel een bepaald risico in als werknemers zich enkel gaan concentreren op vaardigheden waar het bedrijf, waarin hij op dat moment werkzaam is, geen behoefte aan heeft. Het employabiliteitsplan kan dus best *in samenspraak met het management of de loopbaanmentor* opgesteld worden. Zo kan men ervoor zorgen dat er zowel aandacht wordt besteed aan de persoonlijke doelen van de medewerker als aan de behoeften van de organisatie. Het employabiliteitsplan moet dus het resultaat zijn van zowel loopbaanmanagement door de organisatie als van individueel loopbaanmanagement door de werknemer. Deze twee soorten loopbaanmanagement moeten dus eerder als complementen beschouwd worden in plaats van als substituten (Verbruggen, Forrier, Sels, & Bollen, 2006). Verder kan men de opvolging van het employabiliteitsplan ook gebruiken bij de beoordeling van de individuele medewerkers.

Ook Baert en Baert (2001) benadrukken de noodzaak aan mentorschap binnen de organisatie maar stellen eveneens dat bedrijven dit proces van mentorschap voldoende

dienen te formaliseren. Men moet er dus niet van uitgaan dat de ervaren werknemers zelf hun verantwoordelijkheid zullen opnemen en als mentor zullen optreden.

5.3.3 Mogelijkheden voor het volgen van brede opleidingen

Een essentieel element in de ontwikkeling van de employabiliteit van een werknemer is continue scholing en opleiding volgens Gasperz en Ott (1996). Een begrip dat steeds meer onder de aandacht is gekomen de laatste decennia en eigenlijk een synoniem is voor continue scholing is 'levenslang leren'. *Indien werknemers gedurende heel hun loopbaan inzetbaar willen blijven zullen ze gedurende heel deze periode moeten blijven leren.* In het kader hiervan heeft de Vlaamse regering op 7 juli 2000 het actieplan 'Een leven lang leren in goede banen' goedgekeurd. Dit plan kan worden beschouwd als een eerste aanzet om een geïntegreerd beleid te ontwikkelen in dit gebied. Als uitgangspunt voor dit plan stelt de Vlaamse regering dat iedere burger voldoende ontplooiingskansen moet krijgen op persoonlijk, professioneel, cultureel en maatschappelijk vlak. In het kader van levenslang leren maakt Vanweddingen (2002), net als Bollerôt (2001) en andere auteurs, een *onderscheid tussen toepassings- of functiegerichte opleidingen en beroepsgeoriënteerde of brede opleidingen.* Het verschil ligt hier voor de hand. Functiegerichte opleidingen zijn enkel toepasbaar binnen de eigen specifieke functie in zijn onderneming terwijl brede opleidingen ook waarde hebben buiten de eigen onderneming.

Dit leidt tot de employabiliteitsparadox die ik reeds in hoofdstuk 3 heb besproken. Deze zegt dat organisaties geen brede opleidingen zullen aanbieden aangezien deze de kans vergroten dat de werknemers het bedrijf zullen verlaten aangezien ze ook elders met de nieuw verworven kennis of vaardigheden aan de slag kunnen. Hierdoor bestaat de kans dat de werkgever zijn investering niet volledig zal terugverdienen. Gasperz en Ott (1996) wijzen er echter op dat in de Verenigde Staten een concept is ontwikkeld dat de werkgever meer garantie zal bieden: de 'skill acquisition loan'. Hierbij zal de werknemer voor het volgen van een opleiding een soort lening bij zijn huidige werkgever aangaan. Als de werknemer zijn arbeidsovereenkomst echter voortijdig beëindigt zal hij het resterende bedrag moeten terugbetalen. Dit lijkt mij inderdaad een zeer goed concept waarmee men gedeeltelijk de employabiliteitsparadox kan vermijden. De werkgever beschikt immers over de zekerheid dat de opgelopen kosten voor het bieden van de opleiding volledig zullen worden terugverdiend. Wat er echter niet verdwijnt zijn de

kosten die de werkgever zal oplopen om het nieuwe personeel opnieuw op te leiden. Dit kan er dus voor zorgen dat de paradox gedeeltelijk blijft bestaan.

Zowel functiegerichte als brede opleidingen worden meestal georganiseerd in de vorm van trainingen. Lievens (2006) maakt hier een *onderscheid tussen trainer- en trainee-centeredtechnieken*. Trainer-centeredtechnieken worden gestructureerd en gecontroleerd door de trainer zelf. Deze bepaalt dus volledig de inhoud en de leervorm. Bij trainee-centeredtechnieken zal de trainee de meeste verantwoordelijkheid dragen en zal de trainer eerder als hulpbron fungeren. Naar mijn mening zullen trainer-centeredtechnieken zich eerder richten op functiespecifieke vaardigheden aangezien de organisatie, die de trainer aanstelt en betaalt, hier het meeste voordeel kan uithalen. Anderzijds zal men bij de trainee-centeredtechnieken, waar de trainee zelf invloed kan uitoefenen op het proces, volgens mij ook aandacht besteden aan het ontwikkelen van brede vaardigheden aangezien deze voor de trainee het waardevolst zijn. Dit wordt volgens mij bevestigd door de methoden die Lievens aangeeft in verband met trainer- en trainee-centeredtechnieken. Ik wil hier nogmaals benadrukken dat ik de voorgaande informatie zelf geïnterpreteerd heb en dat ik hieromtrent geen literatuur heb gevonden die dit staafde.

5.3.3.1 Trainer-centeredmethoden

Het beste voorbeeld van een trainer-centeredtechniek is de presentatiemethode. Hierbij zal de training gegeven worden door middel van een lezing, college of toespraak. Zowel de inhoud als de volgorde van het gepresenteerde materiaal worden volledig door de trainer gecontroleerd. Voornamelijk functiespecifieke vaardigheden zullen hierin worden aangebracht.

5.3.3.2 Trainee-centeredmethoden

Voor de trainee-centeredtechnieken zijn meerdere voorbeelden van toepassing die aantonen dat men zich hier zowel op functiegerichte als op brede vaardigheden kan richten. Lievens (2006) geeft ondermeer de volgende aan:

- Casestudie: bij de casestudie gaat men vaak de analytische en probleemoplossende vaardigheden trachten uit te bouwen. Men zal eerst de case individueel analyseren en daarna zullen de trainees samen bespreken hoe ze de case zouden moeten oplossen. Op deze manier ontwikkelt men dus probleemoplossende vaardigheden die niet functiespecifiek zijn en die ook waarde zullen toevoegen aan een persoon zijn prestaties in andere beroepen.
- Rollenspel: hierbij gaat men aan trainees vragen om bepaalde rollen uit te voeren die aan hen worden toegewezen. Met deze methode zal men vooral zijn inter-persoonlijke vaardigheden en het veranderen van attitudes trainen. Ook deze methode zorgt voor de ontwikkeling van breed toepasbare vaardigheden.
- Trainingssimulaties: bij trainingssimulaties zal men een echte situatie die zich op de werkplek kan voordoen nabootsen. Deze worden echter meestal gebruikt om technische werksituaties na te bootsen en zijn dus eerder functiegericht.

Zoals uit de bovenstaande voorbeelden af te leiden valt, zullen trainee-centeredtechnieken zowel gebruikt worden om functiegerichte als brede vaardigheden aan te brengen terwijl trainer-centeredmethoden zich voornamelijk tot het aanbrengen van functiespecifieke vaardigheden zullen beperken. Volgens mij vereist het aanleren van complexe, brede vaardigheden immers meer input en betrokkenheid van de trainee zelf en dat is in de trainer-centeredmethoden niet aanwezig.

5.3.4 Externe loopbaanbegeleiding

Zoals reeds besproken in puntje 5.3.3 bestaat er *zelden een gelijkgerichtheid tussen het loopbaanmanagement van de organisatie en het loopbaanmanagement van de individuele werknemer*. De organisatie zal zich immers maar al te vaak richten op het verhogen van de interne inzetbaarheid van de werknemer terwijl het individu zich eerder zal richten op zijn externe inzetbaarheid. Een *mogelijke oplossing* hiervoor is volgens mij het invoeren van *externe loopbaanbegeleiding*. Verbruggen, Forrier, Sels, en Bollen (2006) stellen dat het hier gaat om loopbaanbegeleiding die niet georganiseerd wordt door de werkgever en waarbij de loopbaanbegeleider ook niet tewerkgesteld wordt door de werkgever. Externe loopbaanbegeleiding kan volgens hen het inzicht van de

werknemer in de eigen competenties verhogen, de loopbaanverwachtingen verduidelijken en mensen de juiste netwerken leren kennen.

Een externe loopbaanbegeleider is naar mijn mening objectief, en kan dus *zonder beïnvloed te worden een juiste afweging maken tussen de activiteiten die de interne en externe inzetbaarheid van de werknemer verhogen.*

5.3.5 Erkenning van de leerervaringen

Gasperz en Ott (1996) halen ook aan dat in de context van 'levenslang leren' de erkenning van de verworven kennis en vaardigheden van groot belang is. Zij stellen immers dat *werknemers meer inspanningen zullen leveren met betrekking tot het verwerven van nieuwe competenties als deze verworven competenties ook door andere bedrijven gewaardeerd worden.* Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door de formele erkenning van opleidingen en trainingen via diploma's. Vanhoren (2002) gebruikt de term EVC (erkenning verworven competenties) om dit proces aan te duiden. Volgens haar moet men in het EVC-proces drie stappen onderscheiden. Deze zijn de volgende:

- Identificatie van competenties
- Beoordeling van competenties
- Erkenning en certificering van competenties

Het erkennen van bepaalde verworven competenties zal aldus een motiverende factor vormen die 'levenslang leren' ondersteunt. Deze motivatie komt vooral tot stand doordat werknemers weten dat de kennis en vaardigheden, die ze in hun huidige bedrijf opdoen en laten erkennen, ook waarde zullen toevoegen in andere bedrijven.

5.3.6 Informeel leren

In de vorige delen werden steeds formele methoden besproken om de employability van een persoon te verhogen. Wat Gasperz en Ott (2006) verrassend genoeg niet behandelen in hun uiteenzetting is het concept 'informeel leren'. Dit is echter cruciaal ter verhoging van de huidige kennis en vaardigheden van een werknemer, en dus ter

verhoging van de employabiliteit van de werknemer.

Volgens Alonderiene, Pundziene, en Krisciunas (2006) verstaat men onder informeel leren: alle activiteiten die leiden tot het *verwerven van kennis, vaardigheden en attitudes* (functiespecifiek en algemeen toepasbaar) *door de uitoefening van de dagelijkse activiteiten en de invloed van hun omgeving*. Informeel leren kan volgens hen zowel toevallig als gepland plaatsvinden maar wordt *niet zo zorgvuldig gestructureerd en gecontroleerd als formele leeractiviteiten*. Het is wel belangrijk om formeel en informeel leren niet als substituten te zien maar als complementen die elkaar aanvullen en versterken. Leslie, Kosmahl, en Brand (1998) voegen hier nog aan toe dat informeel leren eerder moet gezien worden als een bijproduct van het bereiken van zowel organisatiedoelen als individuele doelen, in plaats van als een doel op zich. Bovendien stellen ze dat het informele leerproces wordt beïnvloed door de mate waarin de organisatiedoelen en de individuele doelen op elkaar zijn afgestemd. Des te meer deze op elkaar zijn afgestemd, des te groter de mogelijkheden tot informeel leren. Ook de cultuur van een organisatie heeft een grote impact op de mogelijkheden tot informeel leren.

Garvin (1998) beweert bovendien dat informeel leren maar liefst *tussen de zeventig en negentig procent uitmaakt van al hetgeen men leert*, zowel binnen als buiten de werkplek. Dit wordt ook bevestigd door Alonderiene, Pundziene, en Krisciunas (2006). Deze gegevens maken duidelijk dat het negeren van informeel leren desastreuze gevolgen kan hebben voor de efficiënte uitvoering van het beleid van een organisatie die 'levenslang leren' nastreeft.

5.4 Bevorderen van de mobiliteitsbereidheid

Organisaties kunnen vlugger op veranderingen in hun omgeving reageren als hun medewerkers minder star zijn, en minder afhankelijk zijn van hun huidige functie en taken. Werknemers die *zowel intern als extern mobiel* zijn zullen makkelijker hun eigen functie verlaten om ervaringen op te doen in andere interessante werkplaatsen. Dit schept zonder meer *kansen om employabiliteit-verhogende ervaringen op te doen*. Ook Ramsey (1999) wijst op het belang van mobiliteit in de ontwikkeling van de employabiliteit van een werknemer. Er zijn natuurlijk een aantal activiteiten die een

organisatie kan ondernemen om de mobiliteit te bevorderen. Deze worden hierna besproken.

5.4.1 Weerstanden wegnemen

Gasperz en Ott (1996) stellen dat mobiliteitsbevordering in essentie gaat om het wegnemen van weerstanden tegen verandering. Mobiliteit impliceert immers altijd verandering voor de betrokken partijen. Dit geldt vooral voor externe mobiliteit en in mindere mate ook voor interne mobiliteit. Als men er in slaagt om werknemers minder afkerig te maken ten opzichte van veranderingen zullen ze dus mobieler zijn op de arbeidsmarkt.

5.4.2 Specifieke instrumenten ter verhoging van de mobiliteit

De instrumenten die ter beschikking staan om de mobiliteit van werknemers te verhogen kan men volgens Gasperz en Ott (1996) indelen in vertrek- of stimuleringspremies en afspraken tussen werknemer en werkgever.

Onder *vertrek- of stimuleringspremies* verstaan ze bijvoorbeeld het bieden van het recht aan de werknemers om gedurende één jaar na hun afscheid gebruik te kunnen blijven maken van de bemiddeling en training van de organisatie of in het extreemste geval het bieden van een vast bedrag indien men de organisatie verlaat. Een mogelijk nadeel van zulke vertrekpremies, indien men ze aan alle personeelsleden aanbiedt, is dat er ook ongewenst verloop ontstaat. In dat geval zullen werknemers de organisatie verlaten die men eigenlijk had willen behouden.

Een tweede mogelijkheid is het maken van *afspraken tussen werknemer en werkgever*. Hierbij gaat men de duur dat iemand een bepaalde functie uitoefent beperken. Dit is een maatregel die mogelijkheden biedt voor alle niveaus in de organisatie maar voorlopig enkel in de hogere regionen van de hiërarchische ladder wordt toegepast.

5.4.3 Mogelijkheid bieden om tijdelijk elders te werken

Hierbij geeft men aan de werknemers de mogelijkheid om vrijwillig een andere functie op tijdelijke basis uit te oefenen. Het beste voorbeeld hiervoor is *interim-functievervulling*. Hierbij wordt aan werknemers die vast in dienst zijn de mogelijkheid geboden om via de uitoefening van tijdelijke functies hun employabiliteit te vergroten. Belangrijk is echter wel dat deze werknemers de garantie krijgen om na de uitoefening van de tijdelijke functie terug hun oude functie kunnen innemen.

Er moet hier wel een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen interim-werknemers met een vast contract en interim-werknemers zonder een vast contract. De Witte, Sels, Van Hootegem, en Vander Steene (2001) noemen deze laatste groep interim-werknemers de 'uitzendkrachten'. In tegenstelling tot de interim-werknemers met een vast contract kiest het grootste deel van de uitzendkrachten niet zelf om tijdelijke arbeid te verrichten. Ze geven aan hiervoor te kiezen 'bij gebrek aan beter' en in de hoop hierdoor wel een vaste betrekking te bekomen. Dit wordt ook bevestigd in een rapport van het ACV (1998).

Er zijn volgens Gasperz en Ott (1996) echter wel een aantal risico's verbonden aan de eerste soort interim-functievervulling, namelijk:

- Als de oude functie op korte tijd sterk is veranderd kan dit problemen veroorzaken bij de werknemer
- De werknemer kan de tijdelijke arbeidsplaats beter vinden dan zijn oude en bijgevolg niet meer terug willen of minder gemotiveerd worden
- Er bestaat de mogelijkheid dat de collega's op de nieuwe werkplek niet serieus samen willen werken met de 'toch maar' tijdelijke medewerker en dat hierdoor het initiatief weinig opbrengt

5.4.4 Voorwaarden effectieve mobiliteitsbevordering

In de vorige delen werden maatregelen ter bevordering van de mobiliteit besproken. Er zijn echter een *aantal onderliggende principes* belangrijk waaraan de organisatie zich moet houden. Gasperz en Ott (1996) geven er enkele.

Ten eerste moet de organisatie voor een *consistent beleid* zorgen. De signalen die men uitzendt met betrekking tot zijn visie op employabiliteit mogen elkaar niet tegenspreken.

Ten tweede dient de onderneming de *mobilitateitsprikkels te doseren*. Dit omdat een te krachtige stimulering van de mobiliteit te veel beweging in de organisatie kan veroorzaken. Dit zou een negatief effect kunnen hebben op de onderneming aangezien er te tijdelijke relaties ontstaan en hierdoor de werknemers niet meer voldoende willen investeren in hun werkrelaties. Zeer tijdelijke betrekkingen kunnen ook leiden tot onvoldoende opbouw van deskundigheid.

Als laatste moet de organisatie ook de *invloed van directe leidinggevendenden erkennen* op de mobiliteit van werknemers. Als de leidinggevendenden bijvoorbeeld menen dat een werknemer zeer belangrijk is voor het behalen van de vooropgestelde cijfers kunnen ze immers deze werknemer langer dan goed voor hem is aan zich trachten te binden. Dit kan men voorkomen door afdelingschefs ook te belonen voor het mobiel houden van hun werknemers.

5.5 Bevorderen arbeidsmarktkennis

Als een werknemer inzicht heeft in de mogelijkheden waarover hij beschikt om zijn kennis en vaardigheden ook buiten de eigen organisatie te gebruiken, verhoogt dit zijn employabiliteit. De kans dat de werknemer erin slaagt om permanent tewerkgesteld te blijven is immers het grootst als hij *weet waar men welke competenties waardeert in de bedrijfswereld zodat hij zijn ontwikkeling hierop kan afstemmen*. Gasperz en Ott (1996) geven hier enkele instrumenten die men kan gebruiken om de arbeidsmarktkennis van werknemers te vergroten.

5.5.1 Doorzichtigheid interne arbeidsmarkt vergroten

In eerste instantie zullen bedrijven hun interne arbeidsmarkt transparanter kunnen maken. Om dit te bereiken kan men bijvoorbeeld zijn *vacatures intern bekend maken*. Werknemers weten dan welke betrekkingen er in hun eigen bedrijf vrijkomen en indien

ze inzicht hebben in hun eigen competenties (bv. via een employabiliteitsplan) kunnen ze ook identificeren voor welke vacatures ze in aanmerking komen. De onderneming kan de werknemer ook in staat stellen om een netwerk binnen de eigen organisatie op te bouwen.

5.5.2 Doorzichtigheid externe arbeidsmarkt vergroten

Ook hier staat het vormen van netwerken centraal. De onderneming kan haar personeel bijvoorbeeld aanmoedigen om *beroepsmatige relaties te ontwikkelen* of ze kan haar personeel stimuleren door lidmaatschap bij beroepsverenigingen te bekostigen. Volgens mij zal inzicht in de externe arbeidsmarkt een groter effect hebben op de employabiliteit van een werknemer dan inzicht in de interne arbeidsmarkt. Dit omdat de externe arbeidsmarkt simpelweg een veel groter assortiment aan potentieel uitvoerbare functies voor de werknemer bevat.

5.6 Werkplekieren

Leren op de werkplek is volgens verschillende auteurs, zoals Thierens (2006) en Gielen (2005), een cruciaal gegeven om de inzetbaarheid van een werknemer te ontwikkelen. Werkplekieren kan gezien worden als een onderdeel van het hele gamma aan instrumenten dat Gasperz en Ott (1996) voorstellen. Gezien het belang van werkplekieren wordt er hier verder op ingegaan.

5.6.1 Wat is werkplekieren

Onder werkplekieren verstaat Thierens (2005) het *opdoen van kennis, het leren van vaardigheden en het verwerven van attitudes op het werkterrein zelf of via het uitvoeren van werkgerelateerde taken en activiteiten, maar niet op een locatie buiten het werk*. Volgens hem heeft werkplekieren twee doelen. Enerzijds is het directe doel om de werknemer volwaardig te laten functioneren binnen het bedrijf. Anderzijds is het nevendoeel dat de werknemer de opgedane kennis, vaardigheden en attitudes ook kan toepassen in andere werkomstandigheden. Werkplekieren dient dus zowel de interne als

de externe inzetbaarheid van de werknemer te verhogen. Gielen (2005) definieert werkpleklers simpelweg als het doorgeven van kennis en vaardigheden op de werkvloer, en dit op formele of informele wijze. Formele leeractiviteiten zijn gepland, gestructureerd en hebben duidelijke doelen. Informele leeractiviteiten hebben eerder betrekking op situaties die in eerste instantie niet als doel 'leren' hebben maar wel 'werken'. Dit betreft dus de activiteiten die elke dag plaatsvinden op de werkplek. De mogelijke formele en informele leeractiviteiten zijn reeds in de vorige delen besproken maar bij werkpleklers concentreert men zich dus enkel op deze die op de werkplaats zelf plaatsvinden.

5.6.2 Werkpleklers en mentoring

Gielen (2005) haalt aan dat werkpleklers en mentorschap twee gerelateerde begrippen zijn maar er moet toch een duidelijk onderscheid gemaakt worden. *Mentorschap* moet volgens haar eerder gezien worden als *een manier om het werkpleklers formeler en gestructureerder te maken*. Door mentorschap evolueert men van 'gewoon' werkpleklers naar 'begeleid' werkpleklers. Het is dus een vorm van individuele begeleiding die kan worden gebruikt voor verschillende doeleinden. De mentor zal volgens Gielen de 'mentee' helpen bij zijn/haar sociale integratie, helpen bepaalde zaken vlugger op te pikken dan normaal het geval zou zijn en helpen zaken aan te leren die men anders niet zou hebben geleerd. Een mentor is meestal iemand die op een hoger niveau werkzaam is of op hetzelfde niveau werkt maar meer ervaring heeft. Hij zal zijn kennis, vaardigheden en expertise gebruiken om de mentee de vooropgestelde competenties aan te leren. Soms gebruikt men ook het begrip 'peterschap' als synoniem voor mentorschap. Ook het begrip 'coaching' wordt volgens Gielen gebruikt maar vooral als het de directe chef of de eerste lijns-leidinggevende van de medewerker is die hem begeleidt.

5.6.3 Draagvlak voor werkpleklers

Cruciaal voor het slagen van een beleid dat werkpleklers bevordert is natuurlijk het creëren van een draagvlak binnen de organisatie (Gielen, 2005). Dit doet men door al de mensen te sensibiliseren die direct of indirect met het proces te maken zullen hebben.

Men moet dus zowel *de organisatie, de mentor als de mentee van de voordelen overtuigen die werkpleklers met zich meebrengt*. Enkel dan beschikt men over een gezond draagvlak om met de uitwerking van het beleid te beginnen. Gielen (2005) benadrukt volgende voordelen van werkpleklers voor de verschillende partijen:

Voordelen voor het bedrijf:

- Nieuwe werknemers krijgen sneller zicht op de organisatiecultuur
- Grotere flexibiliteit bij de keuze van het opleidingsmoment
- Mentorprogramma's verhogen de aantrekkelijkheid van de organisatie

Voordelen voor de mentee:

- Hogere leermotivatie door directe relatie met de praktijk
- Actievere betrokkenheid bij leerproces
- Directe feedback van de werkvloer

Voordelen voor de mentor:

- Mentoring vormt vaak een nieuwe uitdaging voor de mentor
- Kan door de 'waarom'-vragen van de mentee zijn eigen werkwijze in vraag stellen
- Het gevoel erkend te worden

5.6.4 Voorwaarden effectief begeleid werkpleklers

Volgens Gielen (2005) moeten er aan *drie noodzakelijke voorwaarden* voldaan zijn om begeleid werkpleklers effectief in te voeren. *Ten eerste moet de doelgroep gedetailleerd beschreven zijn*, m.a.w. voor welke werknemers is het belangrijk dat ze opgeleid of begeleid worden op de werkplek. *Ten tweede dienen de taken, rollen en vaardigheden van de mentor duidelijk omschreven te zijn*. *Als laatste haalt Gielen aan dat de doelstellingen en leerdoelen concreet en opvolgbaar dienen te zijn*. Dit kan men doen door deze SMART te formuleren. Op deze manier kan men ook het beleid evalueren.

5.7 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de verschillende instrumenten besproken die ter beschikking staan om de employabiliteit van een werknemer te verhogen. Alhoewel men zeker niet het belang van 'mobiliteitsbevordering' en 'arbeidsmarktkennis' mag onderschatten, maakt het verhogen van de inzetbare kennis en vaardigheden van een werknemer toch de kern uit van een beleid dat gericht is op employabiliteitsontwikkeling, volgens Gasperz en Ott (1996). Wat ook benadrukt dient te worden, en Gasperz en Ott echter niet behandelen, is de belangrijkheid van het informele leren dat volgens verschillende auteurs zelf meer dan 70 percent uitmaakt van al hetgeen geleerd wordt binnen en buiten de organisatie. Informeel leren bestaat volgens Alonderiene, Pundziene en Krisciunas (2006) uit alle activiteiten die leiden tot het verwerven van kennis, vaardigheden en attitudes. Het verschil met formele leerprocessen is dat informeel leren niet zo gestructureerd en gecontroleerd verloopt. Gielen (2005) maakt een verder onderscheid tussen werkplekleren en niet-werkplekleren. Volgens haar is het cruciaal dat bedrijven aandacht besteden aan het leren op de werkplaats indien deze bedrijven en hun medewerkers hun intellectueel kapitaal ten volle willen benutten. Thierens (2005) stelt bovendien dat werkplekleren plaatsvindt in het geval men kennis, vaardigheden of attitudes verwerft via de uitoefening van werkgerelateerde activiteiten op de werklocatie zelf. Uit het voorgaande kan men afleiden dat werkplekleren in eerste instantie deel uitmaakt van het informeel leerproces. Wel kan men inspanningen leveren om werkplekleren formeler en gestructureerder te maken, en dus beter te beheersen. Zo kan men bijvoorbeeld mentorschap invoeren. Hierbij zal iemand die op een hoger niveau werkt of iemand met meer ervaring zijn/haar kennis en expertise gebruiken om de medewerker te begeleiden.

Hoofdstuk 6: Employabiliteit en het 'psychologisch contract'

6.1 Inleiding

De noodzaak van bedrijven om zich permanent aan te kunnen passen aan hun omgeving heeft de *relatie tussen werkgever en werknemer blijvend veranderd* (Yehuda, 2001). Men kan hier zelfs spreken over het ontstaan van een nieuw 'psychologisch contract' tussen beiden. Wat dit nu precies betekent zal ik in dit hoofdstuk verder behandelen.

6.2 Van 'oude' naar 'nieuwe' overeenkomst

De traditionele of oude overeenkomst tussen werkgevers en werknemers is niet meer van toepassing in de huidige bedrijfswereld. Volgens Baruch (1998) boden werknemers in de oude overeenkomst hun loyaliteit, inzet en betrouwbaarheid aan in ruil voor werkzekerheid, carrièremogelijkheden, training en ontwikkeling en steun in moeilijke tijden van dezelfde werkgever. Beide zijden van de relatie baseerden zich op wederzijds vertrouwen. Onder de nieuwe overeenkomst zullen werknemers langere uren moeten maken, meer verantwoordelijkheden krijgen, over meer vaardigheden moeten beschikken en minder zekerheid hebben met betrekking tot hun job. De werkgevers zullen hiervoor in de plaats een hoger loon betalen en de werknemers hun prestaties trachten voldoende te waarderen. In een relatie gaan beide partijen echter uit van het volgende principe: voor wat hoort wat. In de nieuwe overeenkomst heeft de werknemer volgens Baruch (1998) echter meer moeten opgeven (namelijk zijn werkzekerheid) dan de werkgever en dus is de relatie niet meer in evenwicht. Er zullen dus aanpassingen moeten plaatsvinden.

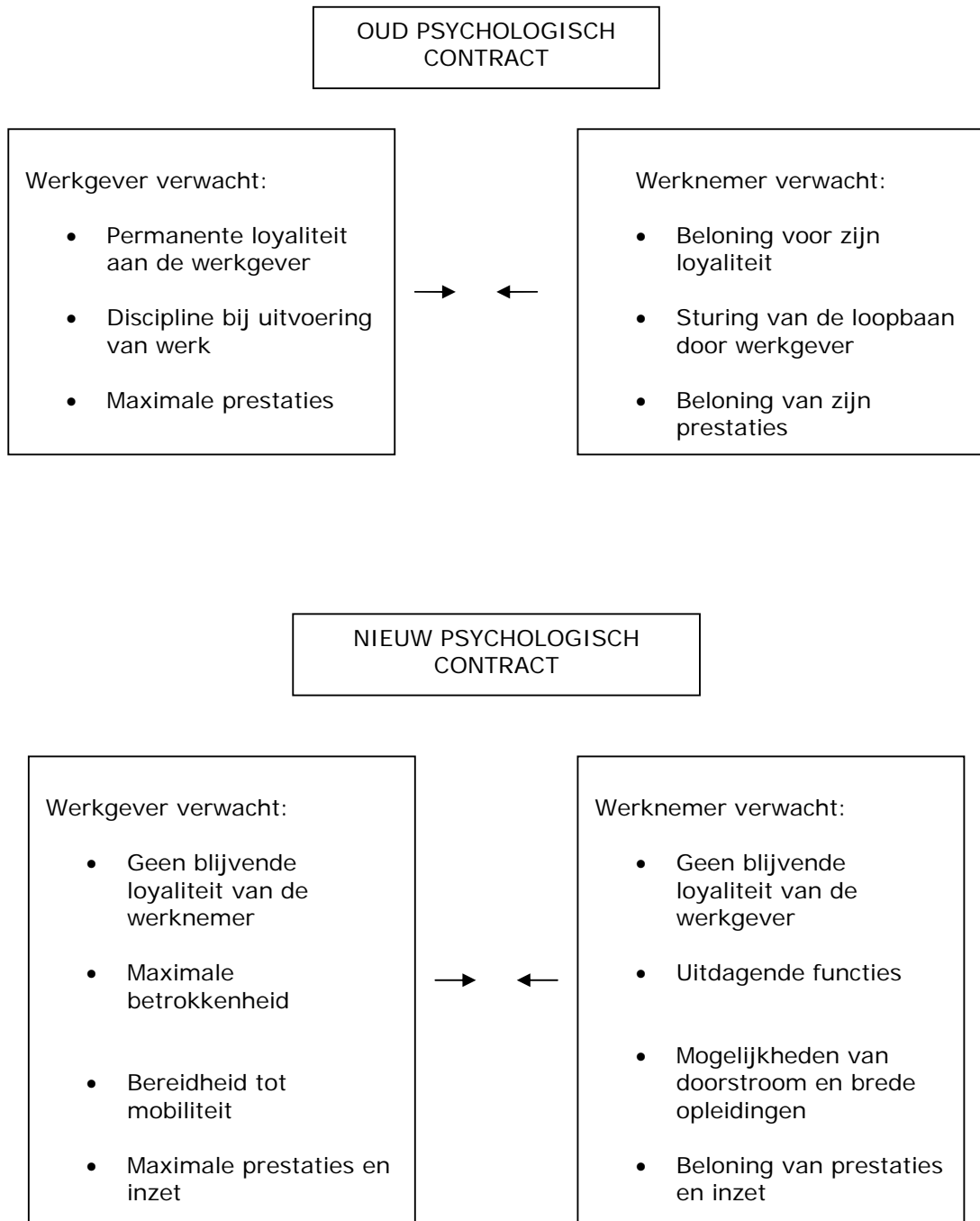
6.3 Het nieuw psychologisch contract

Zoals in de vorige sectie werd vermeld is het evenwicht in de *relatie tussen werkgever en werknemer verstoord* onder de nieuwe overeenkomst en een aantal auteurs, waaronder Yehuda (2001), stellen voor dat organisaties het concept van employabiliteit moeten

gebruiken om de relatie terug in balans te brengen. De organisatie moet haar medewerkers een *nieuw psychologisch contract aanbieden waarin ze haar medewerkers employabiliteit belooft*. Om een nieuw evenwicht te bereiken zal de werkgever nu beloven in zijn/haar werknemers te investeren en ze aantrekkelijk te maken op de arbeidsmarkt. In plaats van de werknemers zekerheid te bieden in verband met het krijgen van een job binnen de onderneming zullen de bedrijven nu zekerheid trachten te bieden in verband met het vinden van een job op de arbeidsmarkt.

Algemeen kan gesteld worden dat het in het nieuwe psychologische contract niet meer gaat om een ruil, tussen werknemer en werkgever, van loyaliteit voor werkzekerheid maar om een ruil van inzet en betrokkenheid voor employabiliteitsbevordering (Gasperz en Ott, 1996). Ook vraagt het nieuwe contract voortdurende aandacht van de werknemer over zijn eigen marktwaarde om te voorkomen dat de werkgever hem onderwaardeert. Ik moet wel opmerken dat het nieuwe psychologische contract niet betekent dat er totaal geen binding meer is tussen de werknemer en de werkgever. De binding wordt echter minder gekenmerkt door tekenen van afhankelijkheid. Gasperz en Ott wijzen ook op het belang dat de organisatie haar veranderende verwachtingen duidelijk maakt aan de werknemers die beïnvloed worden door het nieuwe contract. Om succesvol te zijn zullen beide partijen immers akkoord moeten zijn met de veranderende verwachtingen. Dit vereist een wederzijdse dialoog. In figuur 4 vat ik de verschillen tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract schematisch samen.

Figuur 4: Vergelijking oud en nieuw psychologisch contract



(Bron: Gasperz en Ott, 1996: p. 66)

Als besluit kan gesteld worden dat er *in het nieuwe psychologische contract een verschuiving plaatsvindt van loyaliteit aan de werkgever naar loyaliteit aan de eigen waarden en de eigen loopbaan*, aldus Yahuda (2001). Een evenwicht vinden tussen dit soort loyaliteit en de loyaliteit aan de werkgever is een van de grootste uitdagingen waar hedendaagse bedrijven mee geconfronteerd worden.

Hoofdstuk 7: Modellen om employabiliteit in de organisatie te verankeren

7.1 Inleiding

Om een beleid, dat gericht is op employabiliteit, ook effectief te laten bijdragen tot de resultaten van zowel het individu als de organisatie zal dit employabiliteitsbeleid in het organisatiebeleid moeten geïntegreerd zijn (Harvey, 2005). Controleren in welke mate dit het geval is kan men door onder andere het 7S-model van Peters en Waterman (1982) en het EFQM-model (European Foundation for Quality Management) toe te passen. Dit beleid concretiseren, implementeren en opvolgen zal door het Human Resource Management gebeuren vanuit de vier rollen die in het model van Ulrich (1997) aan bod komen.

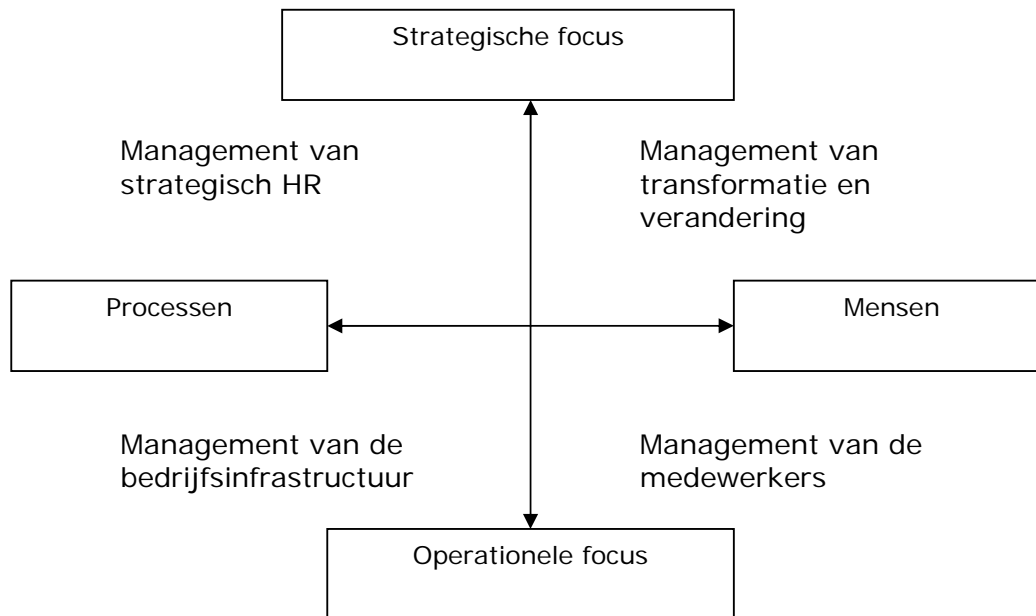
7.2 Het model van Ulrich: de vier rollen van HRM

Volgens Ulrich (1997) zijn de kerncompetenties van de onderneming de belangrijkste bron die men kan aanwenden om een competitief voordeel te behalen. Ulrich stelt hieromtrent ook dat de HR-managers van tegenwoordig nieuwe bijdragen zullen moeten leveren om deze kerncompetenties te ondersteunen. Deze bijdragen zullen op vier verschillende gebieden geleverd worden. Ten eerste op het strategisch en operationeel gebied en ten tweede op het gebied van processen en mensen. *Het model van Ulrich is dus ontworpen om een efficiënt HR te creëren.* Ik stel dit model in figuur 5 schematisch voor. In ieder gebied zal de HR-manager natuurlijk ook een andere rol moeten aannemen. Zo komt men tot de volgende *vier managementrollen* die Lievens (2006) als volgt beschrijft:

- Strategische partner: hierbij heeft men als doel de HR- en bedrijfsstrategie op elkaar af te stemmen
- Administratief expert: als administratief expert zal men proberen een efficiënte administratie en infrastructuur uit te bouwen

- Verdediger van medewerkers: hierbij zal men aandacht besteden aan problemen en behoeften van zijn medewerkers
- Change agent: als change agent dient men verandering en transformatie binnen de organisatie te begeleiden en stimuleren

Figuur 5: Model van Ulrich



(Bron: Lievens, 2006: p. 27)

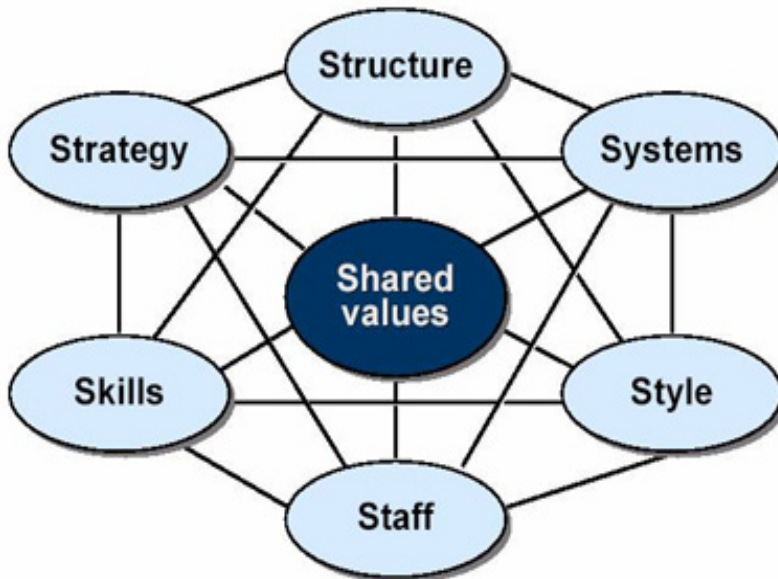
Het model van Ulrich kan echter ook gebruikt worden om na te gaan in welke mate HR zijn rol in het employabiliteitsbeleid reeds vervuld heeft. Men kan dus aan de hand van het model van *Ulrich onderzoeken in welke mate een bepaald beleid gerealiseerd is* door te kijken naar het strategisch niveau, het administratief niveau, het niveau van de medewerkers en het niveau van de 'change agent'.

7.3 7S-model van Peters en Waterman

Naast het model van Ulrich (1997) kan men ook het 7S-model van Peters en Waterman (1982) gebruiken om te *controleren in welke mate een bepaald beleid in het organisatiebeleid verankerd zit*. Als uitgangspunt voor dit model nemen ze aan dat er *zeven organisatie-elementen* of aspecten in de onderneming zijn, zie figuur 6, die met

elkaar in evenwicht dienen te zijn. Dit moet gebeuren wil men een stabiele organisatie creëren die verzekerd is van haar continuïteit en die kwalitatief goede prestaties levert. Peters en Waterman stellen bovendien dat ook bij organisatieverandering dit model een belangrijke bijdrage kan leveren. Bij het doorvoeren van een verandering zal men immers kunnen starten in één of enkele organisatie-elementen maar om uiteindelijk effectief te zijn zal de verandering in alle aspecten van de organisatie moeten doorgevoerd worden. Met betrekking hierop kan men het implementeren van een nieuw beleid als een organisatieverandering zien. Het 7S-model kan dus gebruikt worden om een bepaald beleid in de organisatie te integreren.

Figuur 6: 7S-model van Peters en Waterman



(Bron: <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>)

De zeven dimensies uit het 7S-model beschrijven Peters en Waterman (1982) als volgt:

- Strategie (Strategy): de strategie omvat de doelen van de organisatie en hoe men deze doelen wil bereiken. Ze hangt ook nauw samen met de missie, visie en waarden binnen de organisatie.
- Structuur (Structure): onder de structuur verstaat men de vormgeving van de organisatie. Het gaat dus over de indeling van de organisatie in hiërarchische niveaus, functies, afdelingen,

- Systemen (Systems): hieronder verstaat men het geheel aan werkwijzen en procedures waarmee de onderneming haar resultaten en output behaalt.
- Staf (Staff): hiermee bedoelt men alle personeelsleden die de organisatie omvat.
- Stijl (Style): hieronder verstaat men de stijl waarop het management met haar medewerkers communiceert en omgaat.
- Significante waarden (Shared values): dit zijn de fundamentele principes en overtuigingen waarin de leden van de organisatie geloven. Deze waarden vormen een onderdeel van de cultuur van de organisatie.
- Sleutelvaardigheden (Skills): hiermee bedoelt men de kerncompetenties en capaciteiten van zowel de organisatie als van haar individuele medewerkers.

7.4 EFQM-model

De European Foundation for Quality Management (EFQM) werd in 1988 opgericht door veertien Europese multinationals. Deze stichting promoot kwaliteitsverbetering in de hele organisatie door gebruik te maken van het EFQM-model. Dit model is voornamelijk geschikt om evaluaties te maken van de algemene werking binnen een organisatie. Het resultaat van deze evaluatie is dan dat men een duidelijk beeld krijgt van de sterke en de zwakke punten binnen de organisatie en dat men een haalbaar actieplan opstelt om verbeteringen binnen de onderneming te realiseren. Het model kan dus ook gezien worden als een *intern beleidsinstrument om verbeteracties te sturen* (Ehrlich, 2006). Het EFQM-model is opgebouwd uit *negen criteria die de belangrijkste aspecten van het functioneren van een organisatie omvatten* (zie figuur 7). In deze figuur wordt ook duidelijk dat men deze negen criteria kan onderverdelen in twee groepen: de inputfactoren (Enablers) en de resultaten (Results).

De inputfactoren omvatten:

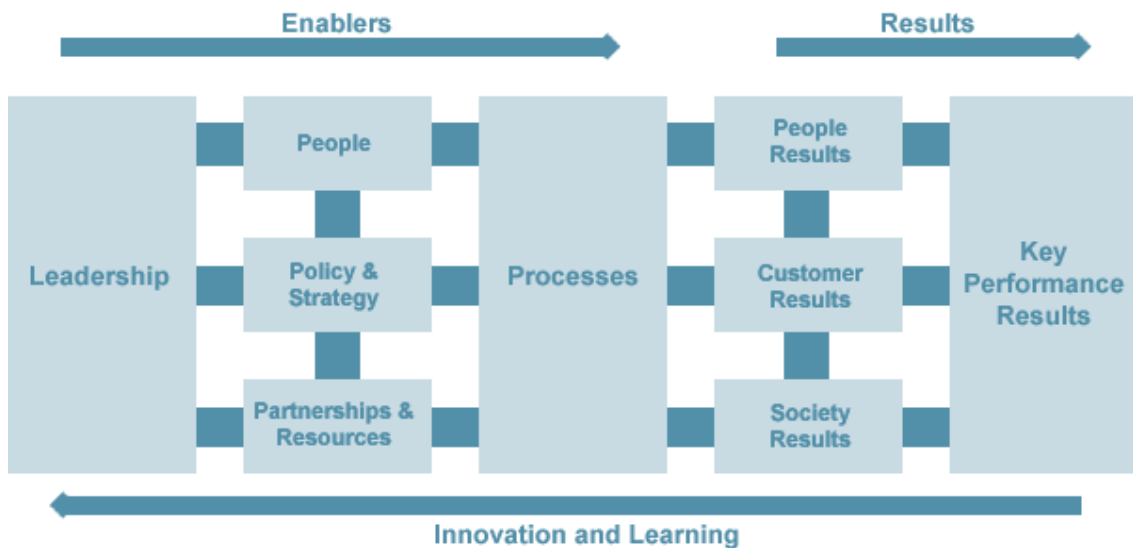
- Leiderschap (Leadership): hiermee bedoelt men de wijze waarop de managers in de organisatie het beleid uitvoeren.
- Beleid en strategie (Policy and strategy): dit omvat de wijze waarop het beleid in de missie en de visie van de organisatie terug te vinden is.
- Medewerkers (People): hiermee bedoelt men de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over het beleid van de organisatie.

- Middelen en Partnerships (Partnerships and resources): dit verwijst naar de manier waarop de middelen worden aangewend om het beleid te realiseren.
- Processen (Processes): hiermee bedoelt men de wijze waarop de processen herzien en aangepast worden om het beleid continu te verbeteren.

De resultaten omvatten:

- Personeeltevredenheid (People results): dit wijst op de behaalde resultaten met betrekking tot personeeltevredenheid.
- Klantentevredenheid (Customer results): dit wijst op de behaalde resultaten met betrekking tot klantentevredenheid.
- Samenlevingsresultaten (Society results): hiermee bedoelt men de mate waarin de organisatie tegemoetkomt aan de verwachtingen en de behoeften van de samenleving
- Bedrijfsresultaten (Key performance results): dit omvat de resultaten met betrekking tot het algemene succes van de organisatie

Figuur 7: EFQM-model



(Bron: <http://www.employwell.com/efqm.htm>)

In dit model stelt men dat inspanningen vanwege de organisatie op het gebied van de inputfactoren een positieve invloed zullen hebben op de tevredenheid van de verschillende belangengroepen en uiteindelijk ook op de bedrijfsresultaten.

7.5 Conclusie

Zowel het model van Ulrich, het 7S-model van Peters en Waterman en het EFQM-model kunnen gebruikt worden om na te gaan of een bepaald beleid dat men vooropgesteld heeft ook effectief in het organisatiebeleid geïntegreerd is. Wel is het EFQM-model meer toekomstgericht en concentreert men zich hierin meer op de verbetering van de kwaliteit van het beleid in de organisatie, terwijl de andere twee modellen eerder de huidige toestand van het beleid binnen de organisatie analyseren. Er zijn ook enkele gelijkenissen tussen het model van Ulrich en het 7S-model. Volgens mij komt de strategische rol binnen het model van Ulrich ongeveer overeen met het aspect 'strategie' in het 7S-model. Een andere overeenkomst tussen de twee modellen is volgens mij te vinden in de operationele rol binnen het model van Ulrich en de aspecten 'structuur' en 'systemen' in het 7-S model. De andere organisatie-elementen in het 7S-model zijn niet meteen terug te vinden in het model van Ulrich. Deze kunnen bijgevolg als een aanvulling van het model van Ulrich beschouwd worden bij het controleren van de verankering van een bepaald beleid in de onderneming.

Deel 2 : Praktijkstudie

Hoofdstuk 1 : Bedrijfsvoorstelling

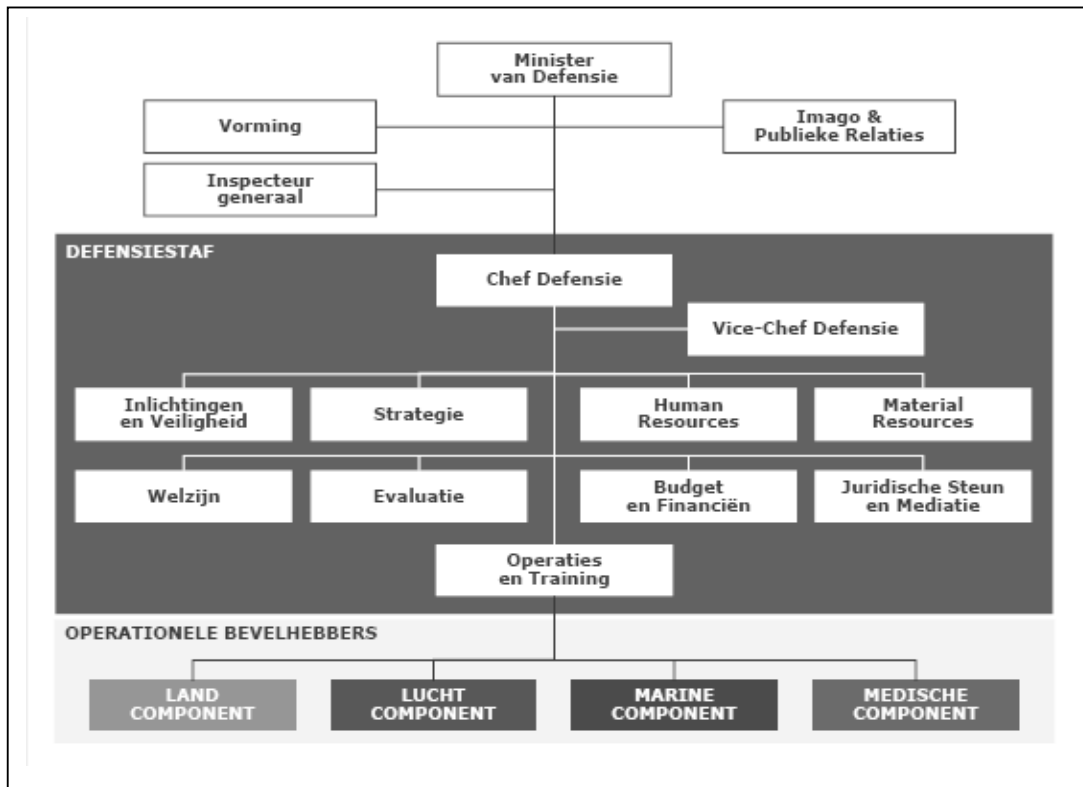
2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik Defensie als organisatie beknopt voorstellen, alsook de middelen die ze ter beschikking heeft, de activiteiten waarmee ze zich bezighoudt, de doelstellingen die ze vooropgesteld heeft om de komende jaren te bereiken en het concept dat ontwikkeld is om hieraan tegemoet te komen.

2.1 De organisatie

De organisatie van Defensie is gebaseerd op een eenheidsstructuur. Dit wil zeggen dat er één enkele Staf de leiding heeft over alle activiteiten en instaat voor het beheer van de middelen van Defensie, op het vlak van personeel en materieel. Deze eenheidsstructuur die in het begin door buitenstaanders op enige kritiek werd onthaald is echter efficiënt gebleken en krijgt meer en meer aandacht van de Europese en zelf internationale grootmachten. Omdat Defensie echter een zeer grote verscheidenheid aan activiteitsdomeinen bezit, heeft men op dit vlak een indeling gemaakt in vier operationele componenten. Binnen Defensie is er dus sprake van een Land Component, een Lucht Component, een Marine Component en een Medische Component die elk hun specificiteit in verband met operaties en training bezitten. Aan het hoofd van iedere component staat een adjunct-stafchef. Dit voorgaande wordt verduidelijkt door onderstaand organigram.

Figuur 8: organigram Ministerie van Defensie



(Bron: Flahaut, 2006: p. 13)

2.2 Middelen van de organisatie

Het jaarlijkse budget van Defensie bedraagt 2.7 miljard euro. Dit budget omvat de werkingsmiddelen, de personeelsuitgaven en de investeringen. De huidige organisatie telt 41700 medewerkers waaronder ongeveer 2500 burgers. Binnen Defensie beschouwt men zijn werknemers als hun voornaamste rijkdom.

2.3 Activiteiten van de organisatie

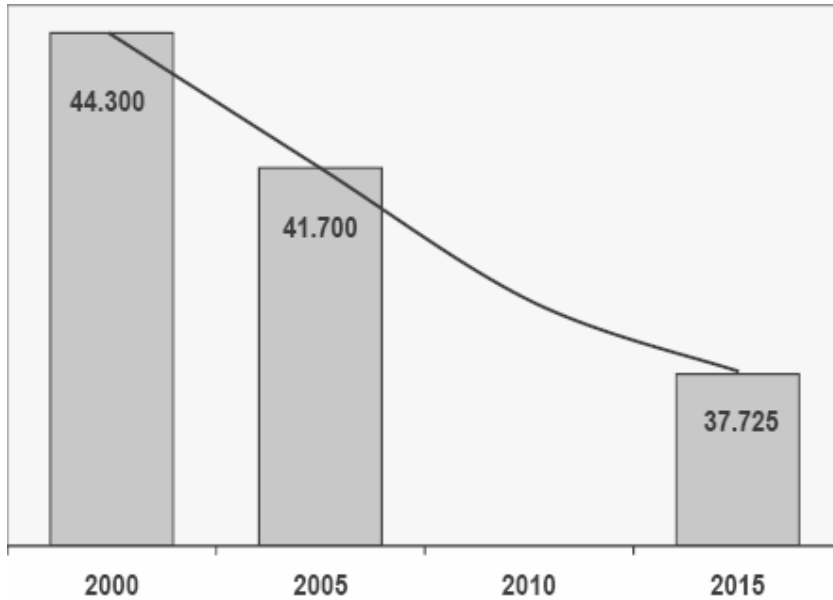
Volgens Defensie bestaat haar hoofdopdracht erin om deel te nemen aan internationale coalitieoperaties door een bijdrage te leveren in welbepaalde niches. Deze bijdrage levert men vooral in het kader van de collectieve verdediging van het grondgebied van de NAVO-lidstaten en in het kader van operaties van de NAVO en de Europese Unie. De huidige ontplooiingen in de Balkan, Afghanistan en Libanon zijn hier een illustratie van.

Op nationaal niveau houdt men zich vooral bezig met de evacuatie van landgenoten indien nodig. Deze activiteit heeft de voorbije jaren reeds haar nut bewezen bij bijvoorbeeld het repatriëren van Belgische burgers uit Centraal-Afrika. Binnen Defensie stelt men: "wanneer Defensie zijn materieel, zijn uitrusting en zijn personeel niet inzet in militaire operaties dan moet zij haar personeel, haar uitrusting, haar infrastructuur en haar materieel ter beschikking stellen van de burgermaatschappij, zowel in het binnenland als in het buitenland, met het oog op vrede en solidariteit".

2.4 Doelstellingen van de organisatie

De personeelsuitgaven maken binnen Defensie maar liefst 61 percent uit van het totale budget. Om de uitgaven te verminderen en te evolueren naar een personeelskost die slechts 50 percent van het budget uitmaakt zal het personeelsbestand echter aanzienlijk moeten worden gereduceerd zoals weergegeven in figuur 8.

Figuur 9: evolutie van het personeelsbestand binnen Defensie



(Bron: Flahaut, 2006, p. 15)

Ook wil men de leeftijdspiramide binnen Defensie verbeteren (zie figuur 2 in probleemstelling). Vandaag de dag bevindt de meerderheid van de militairen zich in de leeftijdscategorie tussen de 35 en de 45 jaar. De operationele eenheden hebben echter nood aan militairen tussen de 25 en 35 jaar, voornamelijk om deel te nemen aan operationele ontplooiingen in het buitenland. Er is dus een aanzienlijke verjonging van het Belgische leger noodzakelijk.

2.5 Gemengd Loopbaanconcept

Om tegemoet te komen aan de vooropgestelde doelstellingen zal Defensie echter een ander beleid moeten voeren. Met het oog hierop heeft men het Gemengd Loopbaanconcept (GLC) ontwikkeld. Dit concept houdt in dat militairen, na hun initiële militaire loopbaan in een operationele eenheid, de keuze krijgen tussen drie mogelijkheden:

- zijn typische militaire loopbaan verder zetten
- zich heroriënteren naar een burgerbetrekking binnen Defensie of in een ander departement
- zich heroriënteren naar de privésector

Defensie zal zich hierbij engageren om de kandidaten te begeleiden en om hun integratie in hun nieuwe functie te bevorderen. Men zal de militairen dus voldoende loopbaanperspectieven moeten bieden. Het is duidelijk dat een employabiliteitsbeleid essentieel is in dit Gemengde Loopbaan Concept. In de volgende hoofdstukken van mijn praktijkstudie zal ik dan ook nagaan in welke mate het employabiliteitsbeleid reeds in de organisatie verankerd is. Eerst volgt echter de methodologie van mijn praktijkstudie in hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 2 : Onderzoeksofzet

1.1 Inleiding

In het kader van mijn praktijkstudie was het nodig om verschillende partijen te horen met betrekking tot hun visie over het employabiliteitsbeleid dat Defensie voert, en nog van plan is te voeren onder het GLC (Gemengde Loopbaan Concept). Het was belangrijk om verschillende partijen te bevragen omdat de visie van één bepaalde groep van werknemers te beperkt is. Met verschillende groepen komt men de gegevens vanuit verschillende invalshoeken te weten en krijgt men een genuanceerder beeld. Samen met mijn promotor, Professor Martens, heb ik dan overlegd welke personen het meest relevant waren om te bevragen. We beslisten om te focussen op de volgende groepen:

- personen die werkzaam zijn in het HRM (Human Resource Management) van Defensie en dus direct met het inzetbaarheidbeleid bezig zijn
- eenheden binnen Defensie waarop het beleid betrekking heeft en zal hebben
- personen die Defensie vrijwillig verlaten hebben en reeds elders werken

Ik begon met het contacteren van kolonel Housen per email. Deze email is ook in bijlage opgenomen. Kolonel Housen is tewerkgesteld op de Algemene Directie Human Resources. Zijn gegevens had ik verkregen via mijn vader, die eveneens binnen Defensie tewerkgesteld is. Tijdens het daaropvolgende gesprek verzekerde hij mij dat het mogelijk was om met deze welbepaalde groepen contact te leggen. Hij stelde voor om in de toekomst al mijn initiatieven aan hem kenbaar te maken zodat we deze samen konden bespreken en hij de nodige acties kon nemen.

Nadat ik over de zekerheid beschikte dat ik de beoogde groepen zou kunnen bevragen was het belangrijk om telkens de juiste methode te identificeren die ik voor de bevraging van de verschillende groepen ging gebruiken. Het is immers belangrijk dat de informatie die ik verkreeg representatief was en zo weinig mogelijk bias vertoonde. De keuze van de methode werd telkens nauwgezet besproken met zowel Professor Martens als met kolonel Housen.

1.2 Bevraging HR

Voor mijn bevraging van HR raadden zowel Professor Martens als kolonel Housen mij aan om gebruik te maken van een gestructureerd interview. Een gestructureerd interview was volgens hen de beste manier om gerichte vragen te stellen, met de grootste kans op het verkrijgen van de juiste antwoorden. In een gestructureerd interview liggen immers de inhoud en de volgorde van de vragen reeds vast (Lievens 2006). Wel kan men in een gestructureerd interview verschillende graden van standaardisatie kiezen. In een volledig gestructureerd interview bestaat er geen enkele mogelijkheid om van de vooropgestelde planning af te wijken. Als men echter minder strikt is kan men toestaan om bepaalde zaken flexibeler te benaderen tijdens het interview. Zo kan men ervoor kiezen om de duur van het interview niet rigoureus vast te leggen, tijdens het interview toe te laten om meer verdiepende vragen te stellen, om de geïnterviewde zelf ook vragen te laten stellen, enz. Ik heb deze minder strikte vorm van het gestructureerde interview gebruikt. Professor Martens raadde mij aan om als leidraad voor deze interviews het model van Ulrich en het 7S-model van Peters en Waterman te gebruiken. Via deze modellen zou ik tijdens de interviews met HR te weten moeten komen hoe geïntegreerd het employabiliteitsbeleid binnen Defensie is. De gestructureerde vragenlijst met toelichting van mijn aanpak is terug te vinden in bijlagen.

Éénmaal ik de vragenlijst had opgesteld en verscheidene malen had verbeterd dankzij de opmerkingen van Professor Martens, heb ik kolonel Housen gecontacteerd. Deze heeft vervolgens vier interviews voor mij vastgelegd met personen uit de Algemene Directie Human Resources. Deze interviews legde ik vast op een geluidsbandje zodat ik ze thuis zo getrouw mogelijk kon uittypen. Tijdens de interviews noteerde ik slechts enkele kernzaken zodat ik mijn aandacht volledig bij het gesprek kon houden.

Deze interviews vonden plaats in februari en maart en de duur van deze interviews varieerde tussen 1.15u en 1.30u. Precieze informatie hieromtrent is terug te vinden in de bijlagen. Éénmaal ik de gegevens van de interviews uitgetypt had, heb ik hier per rol in het model van Ulrich en per 'S' uit het 7S-model (voor exacte toelichting zie hoofdstuk 8 in literatuur) een SWOT-analyse op uitgevoerd. Ik heb dus per rol en per 'S' de verschillende strengths, weaknesses, opportunities en threats geïdentificeerd met het oog op het employabiliteitsbeleid. Het resultaat hiervan ben ik samen met Professor

Martens gaan bespreken tijdens een interview met kolonel Cuvillier, toen nog hoofd van de 'task force GLC'. Deze task force houdt zich bezig met de organisatie en de implementatie van het Gemengd Loopbaanconcept. De resultaten van deze vier interviews met leden van HR zijn opgenomen in hoofdstuk drie van deze praktijkstudie.

1.3 Bevraging Focusgroepen

De tweede partij wiens mening van belang was voor mijn praktijkstudie waren de eenheden binnen Defensie waarop het beleid betrekking zou hebben. Het doel was te weten te komen wat de mening van de gemiddelde militair was ten aanzien van het beleid dat Defensie voert om hen inzetbaar te houden. Dit kon onderzocht worden met een vragenlijst bij ongeveer 250 militairen of het houden van een vijftal focusgroepen van 8 tot 10 personen. Ik verkoos de focusgroepen aangezien ik het persoonlijk contact tijdens de eerdere interviews aangenaam vond en er naar mijn mening door dit rechtstreekse contact ook een grotere betrokkenheid van de geïnterviewden plaatsvond. Ik overwoog ook om een enquête via het internet uit te voeren omdat dit de snelste manier was om een groot aantal respondenten te bereiken. Kolonel Housen raadde dit echter af omdat de representativiteit van de antwoorden uit elektronische enquêtes vaak onvoldoende is volgens hem. Hierdoor heb ik ervoor gekozen om enkele focusgroepen te organiseren. Ter voorbereiding hiervan heb ik een artikel van Professor Martens gelezen waarin men de toegevoegde waarde van focusgroepen bespreekt.

Kolonel Housen maakte mij vervolgens de contactgegevens van vier verschillende eenheden over, die ik dan diende te contacteren om een afspraak te regelen. Dit deed ik telefonisch. Het zijn dus de eenheden die kolonel Housen aan mij heeft voorgesteld die ik bevroegd heb. Wel hield kolonel Housen bij zijn selectie rekening met de ligging van de eenheid ten opzichte van mijn woonplaats. Zo lagen de volgende eenheden in Leopoldsburg: Bevrijding – 5 Linie, de Carabiniers-Grenadiers en het Kamp van Beverlo. Mijn focusgroep binnen de eenheid DGHR vond wel in Brussel plaats. De selectie van de personen die deelnamen aan de focusgroepen gebeurde door mijn contactpersoon in de eenheden. Ik vroeg wel om een jong publiek aangezien het Gemengde Loopbaan Concept niet van toepassing zal zijn op de ouderen binnen Defensie. De focusgroepen vonden telkens plaats in een vergaderlokaal binnen de eenheid. Bij iedere focusgroep daagden alle personen op en de gesprekken werd gevoerd in een vertrouwelijke en open sfeer.

Verdere gegevens over de duur en de tijdstippen waarop de vier focusgroepen plaatsvonden zijn in bijlage opgenomen. Ook deze focusgroepen verliepen aan de hand van een gestructureerde vragenlijst, die ik had opgesteld met de hulp van Professor Martens. In bijlage is deze vragenlijst met toelichting terug te vinden.

Professor Martens had mij hier ook aangeraden om een tweede persoon mee te nemen tijdens deze groeps gesprekken die alles zou noteren. Als een aantal personen door elkaar praten is dit immers zeer moeilijk te verstaan op een geluidsbandje. Aangezien echter niemand tijd had op de ogenblikken dat de afspraken waren vastgelegd heb ik de militairen gevraagd om niet door elkaar te praten en elkaar te laten uitspreken. Dit was naar mijn mening uitstekend gelukt.

De informatie die ik tijdens de focusgroepen had verkregen, heb ik eerst zo getrouw mogelijk uitgetypt. Vervolgens heb ik ieder groeps gesprek verwerkt met behulp van het model van Ulrich en het 7S-model. Dit deed ik door, per uitgetypt groeps gesprek, na te gaan welke gegevens binnen welke rol in het model van Ulrich en binnen welke 'S' in het 7S-model pasten. Éénmaal ik de relevante informatie uit de interviews had gehaald en had ingedeeld per rol in het model van Ulrich en per 'S' in het 7S-model, heb ik ook op deze gegevens per rol en per 'S' een SWOT-analyse uitgevoerd. De resultaten van deze analyse zijn terug te vinden in hoofdstuk vier van dit deel.

1.4 Bevraging personen die Defensie reeds verlaten hebben

De laatste groep van personen die ik wilde bevragen om een volledig beeld te krijgen van het employabiliteitsbeleid van Defensie waren de individuen die Defensie reeds verlaten hadden om elders te gaan werken. Deze personen hebben immers directe ervaring met hoe men dit beleid in de praktijk heeft omgezet. Kolonel Housen heeft mij, om deze groep te bereiken, een contactlijst doorgestuurd met de gegevens van de personen die zich hadden opgegeven om als contactpunt te dienen voor geïnteresseerden. Onder deze gegevens stonden hun naam, huidige functie, e-mail adres en telefoonnummer.

Bij deze groep had ik de keuze om de personen persoonlijk of telefonisch te bevragen. Ik heb er uiteindelijk voor gekozen om enkel de afspraak telefonisch te regelen en ze persoonlijk te interviewen omdat telefonische interviews minder diepgaand zijn, en de

geïnterviewden sommige vragen in zulke interviews, uit gemakzucht, niet of onvolledig beantwoorden (Van Aerschot, 2003). Deze interviews verliepen net zoals de vorige op een gestructureerde basis. Ook hier zijn het tijdstip en de duur van de interviews in bijlage opgenomen.

Ook de gegevens die ik uit deze interviews haalde heb ik, zoals bij de focusgroepen, zo getrouw mogelijk uitgetipt. Daarna heb ik ieder interview verwerkt met behulp van het model van Ulrich en het 7S-model. Eveneens heb ik hierna een SWOT-analyse op de bekomen informatie uitgevoerd. Het resultaat hiervan is opgenomen in hoofdstuk vijf van de praktijkstudie.

Hoofdstuk 3: SWOT-analyse van interviews HR

3.1 Inleiding

Het is de bedoeling dat ik in dit deel de drie interviews met HR, die ik op 18 februari 2008 heb afgenomen, zal samenvatten door middel van een SWOT-analyse. Tijdens deze interviews heb ik per rol in het model van Ulrich en per 'S' uit het 7S-model vragen gesteld (zie bijlage drie). Ik zal dus, met betrekking tot het employabiliteitsbeleid van Defensie, per rol in het model van Ulrich en daarna per 'S' uit het 7S-model de verschillende strengths, weaknesses, opportunities en threats zo objectief mogelijk trachten weer te geven die in de interviews naar boven zijn gekomen. De sterke en zwakke punten hebben betrekking op Defensie zelf terwijl de kansen en bedreigingen betrekking hebben op haar externe omgeving. Aangezien mijn interviews voornamelijk over Defensie zelf handelden zullen er niet vaak kansen of bedreigingen uit de interviews geïdentificeerd kunnen worden. Deze analyse zal ik ook aanvullen met zaken die naar boven zijn gekomen in mijn tweede interview met professor Martens en meneer Cuvillier waarin we samen mijn oorspronkelijke SWOT-analyse en het vervolg van mijn onderzoek besproken hebben.

3.2 Model van Ulrich

3.2.1 Strategische partner

Strengths:

In verband met het strategische aspect binnen Defensie kunnen er enkele belangrijke sterktes geïdentificeerd worden. Zo stelden zowel meneer Levenbergh als meneer Cuvillier dat een employabiliteitsbeleid binnen Defensie als zeer wenselijk wordt beschouwd om ervoor te zorgen dat de militairen vlot de overstap kunnen maken naar een burgerbaan en om de structuren van Defensie gezond te houden. Verder is meneer Cuvillier van mening dat employabiliteit in de toekomst de kern van het strategisch beleid binnen Defensie zal uitmaken. Ook wijst men erop dat minister Flahaut reeds een

stuurplan heeft ontwikkeld "om alle neuzen binnen Defensie in dezelfde richting te krijgen, zodat men evolueert van life time employment naar life time employability", aldus meneer Holsteijns.

Een andere sterkte is volgens de geïnterviewde dat Defensie, in het overbrengen van haar strategische visie in verband met employabiliteit, eenparigheid van communicatie heeft toegepast. Meneer Cuvillier benadrukte dat steeds dezelfde mensen de eenheden bezochten om de boodschap te verkondigen. Deze mensen kwamen uiteraard uit zijn 'task force' Gemengd Loopbaanconcept. Zulke handelwijze komt immers de geloofwaardigheid van de boodschap ten goede.

Een laatste sterkte, naar de mening van de geïnterviewde, is dat Defensie continu doelstellingen aan het opstellen is om haar strategische visie ook in de praktijk om te zetten en te kunnen opvolgen. Zo stelt men volgens meneer Levenbergh plannen op met betrekking tot het aantal militairen die elk jaar zullen moeten vertrekken, het aantal dat zijn militaire loopbaan zal kunnen verder zetten, het aantal dat naar de privé-sector zal moeten afvloeien, enzovoort.

Weaknesses:

Ondanks de voorgaande sterke punten kunnen er echter ook een paar zwakkere eigenschappen worden geïdentificeerd. Zo haalt meneer Levenbergh aan dat hij van mening is dat ondertussen iedereen binnen de organisatie wel begrepen heeft dat het GLC er zal komen en wat hiervoor de reden is. Of dit daadwerkelijk het geval is kan men echter niet zeker weten aangezien men hier nog geen studie over gedaan heeft. Een andere zwakte is dat Defensie vooral meetbare doelstellingen opstelt op middellange of lange termijn. Voor de korte termijn heb ik eigenlijk niets vernomen, alhoewel deze volgens mij een sterkere motivatie vormen voor de medewerkers dan doelstellingen op de lange termijn. Naar mijn mening zijn korte termijn doelstellingen immers zichtbaarder en specifiek.

Opportunities:

Meneer Cuvillier stelde dat het sterkste middel om de strategische visie in verband met employabiliteit te communiceren en te verankeren nog niet benut wordt. Het

communicatiemiddel dat het meeste invloed kan uitoefenen is immers de minister van Defensie zelf. Persconferenties worden massaal door de pers gevolgd en bereiken daardoor een zeer groot publiek.

Threats:

Meneer Levenbergh stelt dat het hele employabiliteitsbeleid, dat deel uitmaakt van het GLC, afhangt van de politieke beslissingen die genomen zullen worden aangezien Defensie een Federale Overheidsdienst is. Hierdoor kan men binnen Defensie niet autonoom beslissen en kan de te volgen strategie iedere legislatuur wijzigen.

Anders:

Meneer Holsteyns gaf aan dat employabiliteit binnen Defensie niet gezien wordt als een doel op zich maar dat het eerder gezien wordt als een middel om de problemen in verband met de leeftijdsstructuur op te lossen. Dit dient volgens mij ook vermeld te worden maar waar dit precies thuishoort in een SWOT-analyse weet ik niet.

3.2.2 Administratief expert

Op het gebied van de systemen en structuren is het belangrijk te weten dat deze momenteel nog niet zijn aangepast aan het employabiliteitsbeleid binnen Defensie maar dat de plannen om dit te doen wel reeds gemaakt zijn. De initiatieven die men in zijn plannen heeft opgenomen zal ik hier ook reeds behandelen.

Strengths:

Ook op het gebied van de systemen en structuren binnen Defensie worden er heel wat sterke punten vernoemd. Wel moet vermeld worden dat deze sterkten slechts bij de invoering van het GLC werkelijk in de structuren van Defensie zullen geïmplementeerd worden. Volgens meneer Levenbergh zal men er binnen Defensie alles aan doen om het vooropgestelde employabiliteitsbeleid te doen slagen. Zo zal men activiteiten ondernemen gaande van het herstructureren van de wervingprocedure, het herbepalen van de selectiecriteria, het herbepalen van de politiek op het domein van de vorming en

het structureren van het loopbaanbeleid. Ook haalt hij aan dat men binnen Defensie reeds bezig is met het ontwikkelen van competentie- en opleidingsmanagement, het voeren van functionerings- en loopbaangesprekken en het bieden van mentor- en coachingsmogelijkheden.

Meneer Cuvillier bevestigt dit voorgaande en geeft als hoofd van de task force een meer specifieke toelichting. Competentie- en opleidingsmanagement zal in de toekomst een zeer belangrijk element vormen in het employabiliteitsbeleid, benadrukt meneer Cuvillier. Hij stelt: "we zullen de benodigde competenties trachten te identificeren en daarna de vormingen verschaffen die tot deze competenties zullen leiden". Ook zal men in de toekomst militairen, in de mate van het mogelijke, de kans geven om tewerkgesteld te worden in functies waar ze reeds competenties kunnen verwerven met het oog op hun job na hun militaire loopbaan (bijvoorbeeld lasser). Verder haalt meneer Cuvillier aan dat er reeds functionerings- en loopbaangesprekken gehouden worden in de vorm van één jaarlijks evaluatiegesprek waarin zowel de gewenste vormingen als de te bereiken objectieven worden besproken. Daarnaast zal men binnen Defensie ook aan mentor- en coachingsmogelijkheden voorzien in de vorm van een peterschap-formule en een loopbaanbegeleider. Bij peterschap, dat reeds aanwezig is binnen Defensie, krijgt een nieuwe werknemer een peter toegewezen waaraan hij vragen kan stellen over de uitoefening van zijn job. In de toekomst zal men echter ook loopbaanbegeleiders aanstellen die op de hoogte dienen te blijven van de aspiraties en de plannen van de militairen. Meneer Cuvillier haalt ook aan dat er binnen Defensie zeer veel in teams wordt gewerkt en dat men actief aan taakroulatie doet. Een militair (vooral leidinggevend) neemt immers gemiddeld om de 4 jaar een nieuwe functie in.

Een ander belangrijk aspect binnen de systemen van Defensie is volgens meneer Cuvillier dat het beloningssysteem ervoor zorgt dat militairen vlot de overgang kunnen maken naar een burgerbaan door het niveau van de beloning marktconform te maken. Dit is volgens hem nu reeds het geval. Net als meneer Cuvillier benadrukte meneer Holsteyns ook dat niet-financiële beloningen, zoals promotie, in de toekomst zullen worden toegewezen op basis van een sollicitatie procedure waarbij men naar de nodige competenties kijkt in plaats van promotie op basis van anciënniteit. Een laatste aspect waar men volop mee bezig is binnen Defensie, is het erkennen van de verworven competenties (EVC). Hierbij zal men ertoe proberen te komen, in samenwerking met de organisaties die bevoegd zijn voor de erkenning van vormingen en ervaringen in België,

zoals onder andere de VDAB, dat de vormingen die binnen Defensie worden verschaft ook in burgermiddens worden erkend.

Weaknesses:

Meneer Holsteyns en meneer Cuvillier geven aan dat veel van de mogelijkheden in de systemen en structuren van Defensie, die een employabiliteitsbeleid dienen te ondersteunen, reeds bestaan. "Deze draaien voorlopig echter nog op een laag pitje", aldus meneer Holsteyns. In de toekomst, met de uitvoering van het GLC, zal dit allemaal beter tot uiting moeten komen.

Een ander nadeel is dat de structuren die reeds geïmplementeerd zijn, niet uitgevoerd worden met het oog op het makkelijker laten verlopen van de overstap naar een burgerbaan. Dit zal slechts het geval zijn vanaf het moment dat het GLC in de praktijk wordt omgezet. Voorlopig zijn de structuren enkel opgezet met als doelstelling het functioneren van de militairen binnen Defensie zelf te verbeteren, stelt meneer Cuvillier.

Meer specifiek tot bepaalde systemen denk ik dat de volgende zaken ook als zwakten geïdentificeerd kunnen worden:

- Is het wel verstandig om functionerings- en loopbaangesprekken te combineren in één gesprek? Kan men deze niet beter scheiden? In de bespreking van mijn SWOT-analyse geeft meneer Cuvillier ook aan dat deze gesprekken beter apart zouden plaatsvinden.
- Moeten deze gesprekken niet vaker worden gevoerd dan slechts éénmaal per jaar, bijv. meerdere functioneringsgesprekken plus één loopbaangesprek per jaar? Hier haalt meneer Cuvillier aan dat gezien de omvang van het werknemersbestand binnen Defensie het een te grote werklast met zich zou meebrengen om dit meermaals per jaar te doen. Wel zouden er meermaals per jaar informele functioneringsgesprekken kunnen gevoerd worden die de werklast niet drastisch zouden verhogen. Een formeel functioneringsgesprek zou dan éénmaal per jaar kunnen gevoerd worden, net als een formeel loopbaangesprek.

- De invoering van peterschap en een loopbaanbegeleider binnen Defensie zijn eerder passieve instrumenten waarbij het initiatief van de militair zelf moet komen. Kan actieve coaching ook niet een bijdrage leveren voor de militair (bijvoorbeeld voorstellen geven in verband met mogelijke opleidingen)? Hier vermeldt meneer Cuvillier bij onze bespreking dat het wel degelijk de bedoeling is dat de loopbaanbegeleider actief kan optreden bij het sturen van de militair, zonder deze echter te verplichten. "Hij speelt dus de rol van actieve stimulator", aldus professor Martens.
- De manier waarop de financiële beloning bepaald wordt, hangt voornamelijk af van de anciënniteit en de graad van de militair. Meneer Cuvillier stelt dat het bijna onmogelijk is om prestaties van militairen te meten en dus op basis van prestaties te belonen. Dit is dus een beperking die Defensie opgelegd krijgt. Wel blijft een bevorderingscomité op de hoogte van de individuele prestaties van de militairen zodat de prestaties toch in beperkte mate hun invloed hebben op de beloning van de werknemer.
- Er wordt volgens meneer Cuvillier te weinig publiciteit gemaakt om aan de militairen duidelijk te maken dat er werkelijk programma's voor beroepsomschakeling bestaan en dat men hierbij begeleiding via Randstad kan verkrijgen.

Threat:

Er kunnen enkel passende systemen en structuren worden opgezet als er politieke stabiliteit heerst. Iedere legislatuur schuilt er echter het gevaar dat men nieuwe ideeën wil ontwikkelen en de structuren die zijn voorganger heeft opgezet wil verwerpen.

3.2.3 Motivator van medewerkers

Strengths:

Volgens zowel meneer Cuvillier, meneer Holsteyns als meneer Levenbergh zal men de militairen trachten te overtuigen van het belang van een employabiliteitsbeleid door een

gedegen communicatie te voeren naar deze militairen toe. Men zal de militairen zo duidelijk mogelijk proberen te informeren over wat hen te wachten staat in het GLC en men zal ze de mogelijkheden bieden om in contact te komen met mensen die reeds ervaring hebben met betrekking tot externe mobiliteit. Meneer Levenbergh haalt ook aan dat de loopbaanbegeleiders, die in de toekomst aangesteld zullen worden, aan de militairen hun mogelijkheden tot vorming kenbaar zullen maken en dus ook zullen bijdragen tot het informeren van deze personen.

Meneer Cuvillier zegt bovendien dat Defensie, als ruggesteun om de militairen te motiveren, ook een opvangnet zal creëren voor militairen die de organisatie verlaten. Het eerste jaar nadat de militair Defensie heeft verlaten zal hij immers kunnen terugkeren naar Defensie als zijn burgerjob hem toch niet zou bevallen.

Tijdens het interview bezorgde meneer Cuvillier mij ook een document waarin een aantal extra zaken waren opgenomen die hij zag als motiverende factoren voor zijn medewerkers binnen Defensie. Deze waren ondermeer de volgende:

- Voeren van gesprekken over de loopbaan met HR medewerkers
- Participatie in speciale projecten om leren te bevorderen
- Laterale bewegingen als alternatief voor verticale bewegingen
- Informele overzichten van wie in aanmerking komt voor welke job
- Successieplanning

Weaknesses:

Defensie zal er alles aan doen om de militairen goed te informeren maar de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van hun inzetbaarheid ligt volledig bij de militairen zelf. Defensie zal hen enkel de mogelijkheden en de informatie bieden om de juiste beslissingen te nemen.

Men gaat binnen Defensie ook niet uitdrukkelijk de aandacht vestigen op de militairen hun zogenaamde 'marktwaarde'. Meneer Cuvillier en meneer Levenbergh stellen dat de militairen deze wel leren kennen gedurende het proces van het verlaten van de organisatie en als ze in contact komen met andere werkgevers.

3.2.4 Change agent

Strengths:

In verband met de veranderingen die binnen Defensie zullen plaatsvinden stelt meneer Levenbergh dat Defensie zeker en vast initiatieven zal nemen om haar militairen te helpen omgaan met deze veranderingen die zowel in de cultuur als in de processen zullen plaatsvinden ten gevolge van het nieuwe employabiliteitsbeleid. Deze initiatieven zullen plaatsvinden op het vlak van vormingen, communicatie, loopbaanbegeleiding, inschatting van het potentieel, identificatie van loopbaanpaden,... De initiator van deze veranderingen is volgens meneer Cuvillier HR. HR heeft hiertoe een task force opgericht om deze veranderingen in goede banen te leiden. Deze is volgens meneer Cuvillier ook verantwoordelijk voor het creëren van een draagvlak voor de veranderingen die men wil doorvoeren. Hierbij zal men veel belang hechten aan de wederzijdse informatie-uitwisseling met haar klanten (de operationele eenheden, de vakbonden en de werkgevers buiten Defensie).

Meneer Cuvillier deelt ook mee dat men problemen omtrent de door te voeren veranderingen zo effectief mogelijk zal proberen te behandelen. Dit zal men doen door in iedere eenheid een militair als contactpersoon aan te stellen. Deze persoon zal dan als relais fungeren tussen zijn eenheid en de dienst HR. Hij staat als het ware tussen de andere militairen, die hem vertrouwen, en men verwacht dat als er zich problemen voordoen deze persoon ze meteen opmerkt en tracht op te lossen. Hiervoor zal deze militair ook de nodige vormingen genieten. Verder heeft men ook een helpdesk in het leven geroepen waar militairen steeds terecht kunnen met al hun vragen.

Weaknesses:

Het initiatief in verband met het aanstellen van een contactpunt per eenheid is nog niet geïmplementeerd. Heeft men hier wel al een specifieke planning voor opgesteld? Meneer Cuvillier haalt hier aan dat er wel reeds een specifieke planning is opgesteld maar dat deze planning flexibel is.

Threats:

De politieke onstabieleit verhindert het maken van lange termijnplannen. Zolang de minister geen duidelijke richtlijnen meedeelt over het GLC kan men ook geen contactpunten installeren die een bepaalde boodschap verkondigen.

3.3 7S-model van Peters en Waterman

Strategie, structuur en systemen worden reeds in het model van Ulrich behandeld en bijgevolg zullen in dit vervolg enkel nog de significante waarden, de staf, de sleutelvaardigheden en de stijl van het management besproken worden.

3.3.1 Significante waarden

Strengths:

Alle drie de personen die ik geïnterviewd heb gaven aan dat waarden zoals loyaliteit, discipline, stiptheid, flexibiliteit en zin voor verantwoordelijkheid waarden zijn die binnen Defensie verankerd zitten. Deze waarden bevorderen volgens hen bovendien een employabiliteitsbeleid aangezien deze waarden op de arbeidsmarkt steeds minder voorkomen maar wel gewaardeerd worden door de werkgevers. Aangezien men 'zin voor verantwoordelijkheid' als een verankerde waarde ziet binnen Defensie gebruikt men deze waarde ook om te verantwoorden waarom men de hoofdverantwoordelijkheid voor het onderhouden van de employabiliteit van de militair bij het individu legt.

Weaknesses:

Meneer Holsteyns geeft aan dat Defensie ervan overtuigd is dat haar werknemers de vorige waarden bezitten, maar men moet deze militairen er ook zelf van overtuigen dat ze deze waarden bezitten en dat er op de arbeidsmarkt behoefte is aan werknemers die deze eigenschappen bezitten. Verder zou men de militairen kunnen leren om deze waarden te communiceren in een sollicitatiegesprek.

Opportunities:

Binnen Defensie is men ervan overtuigd dat haar werknemers waarden bezitten die een meerwaarde vormen op de arbeidsmarkt dus komt het er op aan om ook de arbeidsmarkt zelf van dit feit bewust te maken. Men moet dus de potentiële werkgevers overtuigen van het feit dat militairen eigenschappen bezitten waar zij behoefte aan hebben.

3.3.2 Staf

Strengths:

Volgens meneer Levenbergh zijn de huidige militairen, buiten diegenen in de operationele eenheden, zeer inzetbaar en zouden ze nu ook al zonder problemen aan een job buiten Defensie kunnen geraken. Voorbeelden zijn piloten, informatici, technici en dergelijke.

Meneer Cuvillier haalt aan dat Defensie een rijk verleden heeft op het gebied van vormingen en dat de gemiddelde militair qua competenties zeker gewapend is om functies uit te oefenen in de privé-sector.

Weaknesses:

Eenzijds stelt meneer Cuvillier dat militairen zeker voldoende inzetbaar zijn maar anderzijds bemerkt hij dat er nog geen drive of cultuur heerst om deze inzetbaarheid effectief uit te oefenen buiten Defensie. De cultuur van 'militair voor het leven' beperkt dus de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand.

Meneer Levenbergh is echter iets scherper op dit vlak door te stellen dat de militairen in de operationele eenheden zeer weinig kennis en vaardigheden opbouwen die ook in een burgerbaan voor een meerwaarde zorgen. Volgens hem is de inzetbaarheid van deze militairen dus eerder beperkt.

Anders:

Tijdens mijn interview met meneer Levenbergh haalde hij ook aan dat er binnen Defensie meer burgerbanen zullen zijn die aansluiten bij jobs die officieren of onderofficieren uitoefenen. Dit heeft gevolgen voor de inzetbaarheid van de militairen uit de puur operationele eenheden binnen Defensie na hun initiële militaire loopbaan.

3.3.3 Sleutelvaardigheden

Weaknesses:

Binnen Defensie werkt men niet systematisch aan het opbouwen van vaardigheden die ook in de burgersector een meerwaarde bieden. Daarnaast stelde meneer Levenbergh dat opnieuw de militairen uit de operationele eenheden weinig vaardigheden aanleren waaraan er in de privé-sector behoefte is. Zo zal de beste tankbestuurder over weinig vaardigheden beschikken die ook in de burgerpraktijk waardevol zijn.

Anders:

Zowel meneer Levenbergh als meneer Cuvillier stelden dat er geen algemene vaardigheden kunnen gegeven worden van mensen binnen Defensie aangezien het een zeer grote organisatie betreft en de vaardigheden afhangen van het type loopbaan en de vorming die de militair genoten heeft. Meneer Cuvillier haalde echter ook aan dat vaardigheden of professionele competenties makkelijker aan te leren zijn dan gedragscompetenties of attitudes. Deze gedragscompetenties worden bijgevolg zeer gewaardeerd in de burgerpraktijk en net hierop scoren de meeste militairen zeer goed aangezien discipline, stiptheid, initiatief nemen en verantwoordelijkheid nemen verankerd zitten in de organisatie.

3.3.4 Stijl van het management

Ik denk dat het hier nodig is om te verduidelijken dat meneer Levenbergh de voorbeeldfunctie wat betreft employabiliteit vooral op het gebied van opleidingen heeft geïnterpreteerd terwijl meneer Cuvillier en meneer Holsteyns hun antwoorden eerder

betrekking hebben op de externe mobiliteit van het topmanagement.

Strengths:

Met betrekking tot de stijl van het topmanagement besloot meneer Levenbergh dat zij zeker en vast een voorbeeldfunctie vervullen voor de rest van de organisatie wat betreft employabiliteit. Ze zijn immers continu bezig met het volgen van opleidingen en vormingen, al dan niet verplicht en al dan niet binnen Defensie zelf.

Weaknesses:

Meneer Holsteyns en meneer Cuvillier waren van mening dat het topmanagement geen voorbeeldfunctie kan vervullen op het gebied van employabiliteit aangezien zij in een leeftijdscategorie zitten waar het GLC geen invloed op zal hebben. "Ik kan nooit een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van employabiliteit aangezien ik niet in aanmerking kom voor het GLC en ik weet dat ik tot het eind van mijn dagen bij Defensie zal zitten", stelt meneer Holsteyns. Meneer Cuvillier haalt bovendien aan dat het topmanagement ook niet uit zichzelf zal gaan solliciteren voor jobs in de privé-sector en dit ook in de toekomst niet zal doen.

Opportunities:

Het topmanagement zou natuurlijk wel kunnen gaan solliciteren in de privé-sector en zo dus toch voorbeeldgedrag gaan vertonen. Ook zou men kunnen nagaan welke militairen, die Defensie reeds verlaten hebben, de hoogste in rang zijn en dan deze personen als rolmodel gebruiken voor externe mobiliteit.

Anders:

Wat er wel van het topmanagement verwacht wordt is dat ze de boodschap die HR verkondigt ook daadwerkelijk steunt en dat er eenzelfde opvatting over employabiliteit bestaat.

Hoofdstuk 4: Vergelijking van interviews HR met literatuur en persoonlijke adviezen

4.1 Inleiding

Als leidraad voor dit hoofdstuk gebruik ik de bevindingen uit hoofdstuk 5 van mijn literatuurstudie. Ik zal met andere woorden nagaan wat er in de literatuur wordt voorgesteld en wat er relevant is voor Defensie om de employabiliteit van een persoon te ontwikkelen, en dit zal ik vergelijken met de resultaten van mijn interviews binnen HR. De volledige vergelijking met de literatuur zal pas plaatsvinden in hoofdstuk acht, nadat ik alle partijen heb geïnterviewd.

4.2 Cultuur

Uit mijn interviews kon ik afleiden dat er binnen Defensie voornamelijk een rol- en een taakcultuur heerst. Men vertrouwt binnen deze organisatie immers sterk op voorspelbaarheid en hiërarchie. Ook wordt er volgens meneer Cuvillier zeer vaak in teams gewerkt die welbepaalde taken dienen uit te voeren. Estienne (1997) stelt echter voor dat een cultuur die employabiliteit ondersteunt, een combinatie moet zijn van een taak- en een persoonscultuur. In een persoonscultuur staat het individu centraal in de onderneming en dient de organisatie het individu en haar ambities te ondersteunen.

Hieruit concludeer ik dat de cultuur van Defensie niet optimaal is om een beleid te ondersteunen dat gericht is op employabiliteit. Vooral de hiërarchische cultuur en structuur vormen volgens mij een moeilijkheid aangezien veel auteurs, waaronder Vehuda (2001) en Estienne (1997), benadrukken dat er in het kader van een employabiliteitsbeleid nood is aan een gedecentraliseerde en vlakkere organisatie. Militaire organisaties zijn echter doorheen de geschiedenis altijd gekenmerkt geweest door een grote hiërarchische cultuur dus ik betwijfel of men op dit vlak veranderingen kan aanbrengen. Op andere gebieden zie ik wel een evolutie naar een cultuur die employabiliteit beter ondersteunt. Zo zullen de militairen in de toekomst minder kunnen vertrouwen op de 'voorspelbaarheid' van hun functie. Er wordt binnen Defensie immers

werk gemaakt van een systeem waarin de militairen zullen moeten solliciteren voor andere jobs en men op basis van de aanwezige competenties bij de militair een beslissing zal maken. Ook zie ik inspanningen om het individu een centralere plaats te geven in de organisatie. Zo zal er in de toekomst voor de militairen een loopbaanbegeleider aangesteld worden die zich zal bezighouden met de mogelijkheden en aspiraties van de individuele militairen. Deze initiatieven zijn volgens mij zeker een stap in de goede richting maar zolang er binnen Defensie een cultuur van 'life time employment' heerst zullen deze initiatieven weinig impact hebben op de organisatie.

4.3 Bevorderen inzetbare kennis en vaardigheden

In mijn literatuurstudie ben ik verschillende malen tegengekomen dat verandering van functie- of taakinhoud een zeer belangrijke manier is om de inzetbare kennis en vaardigheden van een werknemer te ontwikkelen. Binnen Defensie maakt men hier duidelijk werk van door taakrotatie intensief te gebruiken, aldus meneer Cuvillier en meneer Levenbergh. Volgens Gasperz en Ott (1996) is taakverrijking echter de meest effectieve manier om een persoon zijn employabiliteit te bevorderen. Hierbij gaat men immers ook taken opnemen die zich op een ander niveau bevinden dan de taken die men voordien uitvoerde. De sterk hiërarchische cultuur binnen Defensie zal hier volgens mij echter een grote beperking vormen die het weinig waarschijnlijk maakt dat taakverrijking in de toekomst zal opgenomen worden in het gamma dat ter beschikking staat.

Verder is inzicht van een persoon in zijn eigen competenties noodzakelijk indien hij zelf de verantwoordelijkheid moet nemen om zijn employabiliteit te ontwikkelen. Zowel meneer Cuvillier, meneer Holsteyns als meneer Levenbergh gaven aan dat binnen Defensie de hoofdverantwoordelijkheid de ontwikkeling bij de individuele werknemer ligt. Defensie zal haar werknemers voornamelijk de kans bieden om gebruik te maken van de geboden mogelijkheden. Gasperz en Ott (1996) stellen voor dat de werknemer hiertoe een employabiliteitsplan opstelt waarin hij een ontwikkelingstraject voor zijn eigen competenties opneemt. Zo krijgt hij inzicht in zijn huidige competenties en komt hij te weten welke kennis en vaardigheden hij in de toekomst dient te ontwikkelen om zijn vooropgestelde objectieven te bereiken. Zulk employabiliteitsplan kan best in samenspraak met een loopbaanmentor worden opgesteld volgens Gasperz en Ott. Aangezien Defensie van plan is om in de toekomst loopbaanbegeleiders aan te stellen, is

het aan te raden dat deze loopbaanbegeleiders ook samen met iedere militair een employabiliteitsplan opstellen. Op deze manier kan men ervoor zorgen dat de militairen zeker voldoende zelfinzicht hebben om de juiste beslissingen te nemen met het oog op hun voortgezette loopbaan binnen of buiten Defensie. Deze loopbaanbegeleiders dienen ook te helpen bij het vinden van een evenwicht tussen de behoeften van de militair en deze van Defensie binnen het employabiliteitsplan.

Om dit hele proces op te volgen stellen Gasperz en Ott (1996) voor om periodieke functioneringsgesprekken in te voeren. Momenteel besteedt men wel aandacht aan het voeren van functioneringsgesprekken binnen Defensie, maar eigenlijk te weinig en ze worden gecombineerd met een loopbaangesprek. In de literatuur wordt een functioneringsgesprek drie tot viermaal per jaar aangeraden. Wel moet opgemerkt worden dat dit aantal van organisatie tot organisatie kan verschillen al naargelang de situatie en de context. In Defensie wordt er echter slechts één functioneringsgesprek per jaar gehouden, wat in principe te weinig is. Ook zou men beter het loopbaangesprek scheiden van het functioneringsgesprek. Een functioneringsgesprek handelt immers over het huidige functioneren van de werknemer terwijl het loopbaangesprek handelt over de toekomstige loopbaan van de werknemer. Dit zijn twee verschillende zaken die apart aandacht verdienen.

Als men via een employabiliteitsplan inzicht verwerft in welke competenties men heeft en welke men dient te verwerven is het natuurlijk ook de bedoeling dat de militair voldoende gemotiveerd is om deze competenties effectief te verwerven. Een belangrijk aspect is hier 'EVC' of de erkenning van verworven competenties. Volgens Gasperz en Ott (1996) en Vanhoren (2002) zal men immers meer gemotiveerd zijn om inspanningen te leveren als men weet dat de gevolgde opleidingen en trainingen ook gewaardeerd worden buiten de eigen organisatie en deze dus ook de persoon zijn externe inzetbaarheid verhogen. Dit kan men bijvoorbeeld bereiken door het uitreiken van diploma's en certificaten. Op dit vlak is Defensie zeer actief, aangezien men bezig is met het afsluiten van akkoorden met instellingen die bevoegd zijn voor de erkenning van vormingen en ervaringen, zoals de VDAB. Als dit proces in verband met het laten erkennen van verworven competenties éénmaal voltooid is en succes oogst zou men het zelfs kunnen gebruiken als een soort 'best practice' voor andere overheidsinstellingen. Dit zou ook een positieve invloed kunnen hebben op het imago van Defensie ten opzichte van de andere instellingen.

4.4 Bevorderen mobiliteitsbereidheid

Mobiliteitsbevordering gaat volgens Gasperz en Ott (1996) in essentie over het weghalen van weerstanden tegen verandering. Hiertoe heeft men binnen Defensie ondermeer de task force 'GLC' opgericht, die verantwoordelijk is voor het creëren van een draagvlak voor de veranderingen. Hierbij zal men veel aandacht besteden aan het voeren van een goede communicatie naar haar klanten toe. Ook zal men proberen de veranderingen zo vlot mogelijk te laten verlopen door per eenheid getrainde contactpunten te installeren. Zo zullen problemen die zich voordoen bij het doorvoeren van de veranderingen snel worden opgelost zonder dat deze zich kunnen uitbreiden. In de literatuur stelt Gielen (2005) voor om zich bij het communiceren voornamelijk te richten op de voordelen voor de verschillende partijen. Als men benadrukt dat men door het nieuwe beleid tot een win-win-win situatie (Defensie-militair-externe organisatie) kan komen zullen de veranderingen het meest kans maken om geaccepteerd te worden. Aangezien men volgens meneer Cuvillier reeds de gedachte achter het GLC uitvoerig heeft gecommuniceerd de voorbije jaren is het aan te raden dat men zich in de toekomst voornamelijk op de voordelen van het nieuwe beleid zal richten.

4.5 Bevorderen arbeidsmarktkennis

Een eerste mogelijkheid volgens Gasperz en Ott (1996) om de arbeidsmarktkennis te bevorderen is het vergroten van de transparantie op de interne arbeidsmarkt. Er moet volgens hen worden bekendgemaakt welke vacatures vrijkomen en indien de werknemers inzicht hebben in de eigen competenties (bijv. door een employabiliteitsplan) kunnen ze dan nagaan voor welke vacatures ze in aanmerking komen. Ook aan de invoering van dit systeem is men binnen Defensie aan het werken door informele overzichten te geven van wie al dan niet in aanmerking komt voor welke job. Zoals eerder reeds werd voorgesteld kan ook een persoonlijk employabiliteitsplan hier een goede hulpbron vormen.

Een tweede mogelijkheid volgens Gasperz en Ott (1996) is het verhogen van de externe transparantie. Dit kan men bereiken door het personeel te stimuleren om beroepsmatige relaties te ontwikkelen. Men dient er dus binnen Defensie voor te zorgen dat de militairen ook een netwerk opbouwen buiten Defensie zodat ze bij hun overstap de eerste

contacten reeds gelegd hebben. Op dit vlak heb ik echter praktisch geen initiatieven vanwege Defensie vernomen en zal men dus, indien men dit wenst, nog de nodige inspanningen kunnen leveren. Zo zou men bijvoorbeeld binnen Defensie het lidmaatschap van het personeel bij beroepsverenigingen kunnen bekostigen.

Hoofdstuk 5: SWOT-analyse Focusgroepen

5.1 Inleiding

In dit deel zal ik de informatie die ik uit de vier verschillende groepsgesprekken binnen de eenheden heb gehaald, trachten samen te vatten aan de hand van een SWOT-analyse. Deze bevraagde eenheden zijn: Bevrijding – 5 Linie, de Carabiniers-Grenadiers, het Kamp van Beverlo en DGHR. Ik zal hier, net zoals ik met mijn interviews bij HR heb gedaan, per rol in het model van Ulrich en daarna per 'S' uit het 7S-model de verschillende strengths, weaknesses, opportunities en threats zo objectief mogelijk trachten weer te geven die tijdens de groepsgesprekken naar boven zijn gekomen. Deze hebben natuurlijk betrekking op het employabiliteitsbeleid Defensie. Het doel van mijn groepsgesprekken was echter de mening van de militairen te weten te komen met betrekking tot het inzetbaarheidbeleid dat Defensie voert. Ik heb dus niet systematisch doorgevraagd op de verschillende rollen in het model van Ulrich en de verschillende 'Sen' uit het 7S-model. Met betrekking tot sommige elementen zal ik dus een beperktere input hebben.

5.2 Model van Ulrich

5.2.1 Strategische partner

Strengths:

Binnen al de eenheden die ik heb bezocht is men op de hoogte van het Gemengde Loopbaan Concept en wist men dat het hierin belangrijk zal zijn om de militairen inzetbaar te houden. Men stelde echter dat deze inzetbaarheid vooral belangrijk zal zijn om binnen Defensie te kunnen blijven.

Verder wist men dat de basis van het 'GLC' bij de leeftijdspiramide ligt die er binnen Defensie bestaat. Deze moet drastisch worden aangepast wil men een operationeel leger behouden.

Weaknesses:

Waar Defensie precies heen wilt met het 'GLC' en wat haar specifieke doelstellingen zijn wist men niet te vertellen binnen de bezochte eenheden. Bij de Carabiniers-Grenadiers stelde men dat het volgens hen wel duidelijk zou worden eenmaal het 'GLC' in werking is getreden. Naar mijn mening is dit een zwakte aangezien het volgens mij noodzakelijk is dat de strategie van Defensie en de doelstellingen die hiermee gepaard gaan, gekend zijn binnen de eenheden voordat het eigenlijke beleid in werking treedt.

5.2.2 Administratief expert

Over het administratieve gebied, namelijk de systemen en structuren binnen Defensie, heb ik binnen mijn groepsgesprekken de meeste informatie kunnen verzamelen. Dit is vrij logisch aangezien deze de kern van een inzetbaarheidbeleid uitmaken.

Strengths:

Met het oog op de systemen en structuren binnen Defensie zijn er een aantal sterke punten naar boven gekomen tijdens mijn groepsgesprekken. Opmerkelijk is echter dat ik aan ieder sterk punt ook een zwakte kon koppelen. Deze zal ik echter niet gelijktijdig met de 'strengths' behandelen maar apart onder de 'Weaknesses'.

Al de eenheden die deelnamen aan de focusgroepen waren het erover eens dat Defensie een aantal opleidingen en vormingen aanbiedt die zeker en vast hulpvol zijn indien men zijn inzetbaarheid, zowel binnen als buiten Defensie, wil verhogen of op peil houden. Verder haalden de groepen ook aan dat Defensie een aantal initiatieven genomen heeft waarin ze de militairen de mogelijkheid biedt om Defensie vrijwillig te verlaten voor een job bij de politie, bij de gemeente, als calltaker, enz. Het laatste puntje dat ik als sterkte kon identificeren onder de zaken die de geïnterviewden aanhaalden waren de evaluatiegesprekken die men ieder jaar voert met zijn overste. Deze gesprekken combineren het loopbaan- en functioneringsgesprek.

Weaknesses:

Hier zal ik beginnen met de zwakten die gerelateerd zijn aan de hierboven vermeldde sterkten.

Ten eerste had men heel wat opmerkingen over de manier waarop het proces verloopt waarbij men opleidingen en vormingen aanbiedt. Volgens DGHR zijn deze opleidingen, tot nog toe, te zeer gericht op diegenen die binnen Defensie zullen blijven terwijl het de andere groep van militairen is die deze opleidingen het hardst nodig zullen hebben. Ook is men van mening dat het vormingsaanbod verder moet worden uitgebreid. Volgens hen is er binnen Defensie, vooral voor de officieren, nog een zeer grote hoeveelheid aan faciliteiten die niet of te weinig benut worden zoals de leerstoel economie, enz. Binnen Bevrijding – 5 Linie haalde men ook aan dat de cursussen die aangevraagd worden, binnen een redelijk tijdsbestek moeten worden gegeven. Dit is volgens hen niet het geval aangezien ze stellen dat het soms jaren kan duren voordat de persoon die de cursus heeft aangevraagd deze ook effectief kan volgen. Hun mening hieromtrent wordt gedeeld door de Carabiniers-Grenadiers. Volgens de geïnterviewden uit het Kamp van Beverlo is het ook noodzakelijk dat de cursussen die worden aangeboden, erkend worden in de burgersector. Één van de geïnterviewden gaf met betrekking tot deze kwestie een frappant voorbeeld. Hij had immers binnen Defensie een cursus van vijf weken gevolgd om het brevet van nachtwaker te behalen. Deze cursus wordt echter niet in het burgerleven erkend alhoewel men bij de bewaking binnen Defensie aan meer eisen moet voldoen dan in de civiele maatschappij. De geïnterviewde stelt zelfs letterlijk: "als ze mijn attest ook in het burgerleven erkend hadden zou het mogelijk geweest zijn dat ik niet meer in het leger zat en ze in mijn plaats een jongere militair hadden kunnen plaatsen".

Daarnaast stelde men in het Kamp van Beverlo dat de tijd die men de militairen onder het GLC wil geven om een opleiding te volgen te kort is. Één persoon wist immers dat deze periode tien maanden bedraagt en hij stelt dat in zulke korte periode enkel een omscholing mogelijk is, bijvoorbeeld van mecaniciens in het leger naar mecaniciens in een autogarage. Een militair zal echter niet op een tiental maanden verpleger kunnen worden.

Met betrekking tot het huidige systeem waarbij militairen vrijwillig Defensie kunnen verlaten stelde men binnen DGHR dat dit systeem verder moet worden uitgebouwd. Voorlopig is het veel te beperkt om als een echte proefperiode te worden beschouwd voor het moment waarop de militairen verplicht Defensie zullen moeten verlaten. "Voorlopig zijn er slechts enkele bruggen gebouwd naar buiten toe terwijl er viaducten moeten worden gebouwd om werkelijke resultaten te behalen", aldus één van de geïnterviewde personen. Binnen Bevrijding – 5 Linie haalde men ook aan dat de periode waarin de overgang wordt geregeld, bij de vrijwillige overstap, drastisch moet worden ingekort indien men personen naar de privésector wil laten afvloeien. In de privésector is men immers niet geneigd om weken, zoniet maanden te wachten tot de administratie in orde is en de persoon effectief tewerkgesteld kan worden.

Zowel bij Bevrijding – 5 Linie als bij de Carabiniers-Grenadiers gaf men aan dat de evaluatiegesprekken slechts een formele procedure zijn en dat deze niet grondig worden uitgevoerd. "We moeten een paar papieren tekenen en als de chef tevreden is, is het hiermee afgelopen", aldus enkele militairen. Ze stellen bovendien dat ze het niet erg vinden dat deze gesprekken niet grondig worden uitgevoerd aangezien er toch niets met het resultaat wordt gedaan. Sommigen zijn zelfs van mening dat er militairen zijn die het niet erg vinden om slechte evaluaties te krijgen aangezien ze zeker zijn dat ze hun hele leven binnen Defensie kunnen blijven mits ze geen grove fouten maken. In het geval men de resultaten wel zou gebruiken, in plaats van deze gewoon in hun dossier te steken, zouden ze wel geneigd zijn deze gesprekken serieus te nemen. Naar mijn mening kunnen evaluatiegesprekken echter een krachtig middel zijn om een persoon te helpen bij de planning van zijn verdere loopbaan en dus ook bij het identificeren van opleidingen die de persoon hiertoe moet volgen. Defensie zou er dus goed aan doen om nauwer toe te zien op het in de praktijk brengen van deze evaluatiegesprekken.

Verder ben ik van mening dat de structuren en systemen die men binnen Defensie in het verleden als een sterkte ervoer, nu en in de toekomst haar grootste zwakte zullen zijn in het inzetbaarheidbeleid dat men wil volgen. Alle eenheden gaven immers aan dat de goede werk-, financiële- en pensioenvoorwaarden binnen Defensie en de voorzieningen op het gebied van ziektekosten en dergelijke hun zeer tevreden stellen. Onder werkvoorwaarden verstond men de werkzekerheid die Defensie biedt, de carrièremogelijkheden die men heeft zonder al teveel risico te nemen, de variatie in het werk dat men doet, enz. De militairen waren van mening dat ze met de competenties die

ze bezitten, op de arbeidsmarkt geen betere voorwaarden zouden kunnen bekomen. Men zegt dus tot nog toe geen enkele reden te hebben om zichzelf extern inzetbaar te maken.

Opportunities:

Om ervoor te zorgen dat de militairen op hun nieuwe werkplaats nog steeds dezelfde financiële- en pensioenvoorwaarden hebben kan Defensie aanvullend op de voorwaarden van de nieuwe werkgever een aantal supplementen bieden, aldus de geïnterviewden. Als men dezelfde voorwaarden behoudt zal men immers meer geneigd zijn de overstap te maken.

Ook haalde men in enkele eenheden aan dat Defensie meer overeenkomsten met potentiële werkgevers zou kunnen sluiten om de militairen in de toekomst toch een bepaalde garantie op werk te verzekeren na hun initiële militaire loopbaan. Hierbij genieten andere overheidsinstellingen de voorkeur aangezien hier de werkzekerheid nog steeds hoog ligt. Ook kan men zich op de zogenaamde knelpuntberoepen richten, aldus de militairen.

5.2.3 Motivator van medewerkers

De militairen uit de verschillende eenheden waren het hier unaniem over eens dat het beleid van Defensie hun absoluut niet motiveert om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van hun inzetbaarheid of om de overstap te maken.

Strengths:

Als sterkte zou ik toch vermelden dat de militairen over bepaalde initiatieven op de hoogte waren en dat een persoon die Defensie absoluut wil verlaten hierdoor gemotiveerd kan worden.

Weaknesses:

Defensie laat al de verantwoordelijkheid in verband met het nemen van bepaalde acties aan de militairen zelf over. Men motiveert hen zeker niet om de overstap te maken, aldus

de militairen. Hierdoor wordt men volgens hen ook niet gemotiveerd om de informatie op te zoeken die erover beschikbaar is. Omgekeerd geldt dit ook. Een meer actieve rol vanwege Defensie met betrekking tot het kenbaar maken van mogelijkheden voor het volgen van opleidingen en het kenbaar maken van mogelijke jobs buiten Defensie zouden de militairen wel motiveren om deel te nemen aan het inzetbaarheidbeleid dat Defensie wil voeren, aldus de geïnterviewden. Verder werd er aangehaald dat Defensie niets onderneemt om de militairen hun marktwaarde te communiceren. Als ze zich van hun marktwaarde bewust zouden zijn, kan dit een extra stimulans betekenen om toch de overstap te maken.

Anders:

Volgens sommige geïnterviewden zal Defensie het moeilijk hebben om onder het GLC voldoende werknemers aan te trekken, aangezien een zeer belangrijke motivatie om zich bij het leger aan te sluiten, namelijk werkzekerheid, wegvalt.

5.2.4 Change agent

Als change agent is het de bedoeling een draagvlak voor de verandering te creëren. Dit wordt meestal gedaan door een duidelijke communicatie toe naar diegenen die met de verandering zullen moeten omgaan. Een belangrijke voorwaarde om te slagen als change agent is echter dat HR haar strategische en administratieve rol reeds optimaal vervult.

Strengths:

Defensie stelt zeer veel informatie omtrent het GLC en het bijhorende inzetbaarheidbeleid ter beschikking en hiervan waren de militairen ook op de hoogte. Zo wisten de eenheden dat er geregeld e-mails binnenkomen van DGHR, dat er op de site en het intranet zeer veel informatie te vinden is en dat er af en toe in het magazine van Defensie, Direct genaamd, een artikel verschijnt. Ook zegt men, variërend tussen één en anderhalf jaar geleden, een briefing te hebben gekregen in verband met het GLC.

Weaknesses:

Men argumenteert hier dat Defensie veel informatie ter beschikking stelt van de militairen maar dat de gemiddelde militair deze niet kan opvragen tijdens zijn diensturen. In een gevechtseenheid heeft slechts de minderheid van de militairen een computer op het werk om de informatie op te vragen. Binnen Bevrijding – 5 Linie is men van mening dat de informatie die de top verspreidt hierdoor slechts zelden haar doelgroep bereikt. Ze stellen bovendien dat de informatie op de site te ingewikkeld wordt uitgelegd en dat men moeilijk aan de tabellen en dergelijke uitkan. Volgens al de geïnterviewde groepen zou men er beter aan doen actiever te communiceren. Men haalt aan dat briefings van DGHR frequenter moeten voorkomen zodat men iedereen bereikt. Ook vindt men deze directe vorm van communicatie aangenamer en meer motiverend dan de huidige communicatie waarbij men al het initiatief aan de militair laat. Binnen de eenheden verwacht men dus dat Defensie meer verantwoordelijkheid neemt in haar communicatieproces naar de militairen toe.

Opportunities:

In het groepsgesprek met DGHR bracht men naar boven dat Defensie er ook goed aan zou doen om een draagvlak voor de verandering te creëren door naar buiten toe te communiceren. Als men er immers in slaagt om zich ten opzichte van potentiële werkgevers te promoten als een bron van talent zal dit in het beste geval een vraag naar militairen teweegbrengen. In haar toekomstige beleid zou dit een zeer groot voordeel betekenen voor Defensie.

5.3 7S-model van Peters en Waterman

Strategie, structuur en systemen worden reeds in het model van Ulrich behandeld en bijgevolg zullen in dit vervolg enkel nog de significante waarden, de staf, de sleutelvaardigheden en de stijl van het management besproken worden.

5.3.1 Significante waarden

Strengths:

Iedere eenheid die ik bezocht heb, gaf aan dat de waarden die militairen hoog in het vaandel dragen een meerwaarde kunnen bieden op de arbeidsmarkt. Waarden zoals discipline, stiptheid, leiderschap, loyaliteit, enz. worden sterk gewaardeerd door werkgevers volgens hen.

Weaknesses:

Volgens de geïnterviewden binnen Bevrijding – 5 Linie bezit de gemiddelde militair niet voldoende verantwoordelijkheidszin om ervoor te zorgen dat ze er zelf alles aan zullen doen om op de hoogte te blijven van het beleid dat Defensie voert. Naar hun mening moet de gemiddelde militair gestimuleerd en actief begeleid worden op dit vlak. Anders zal het bij enkelingen blijven die voldoende op de hoogte zijn.

Verder haalde men in het Kamp van Beverlo aan dat er een zekere vertroebeling plaatsvindt van de kernwaarden die de militair bezit. Dit komt volgens hen doordat men tijdens de opleiding minder veeleisend is met betrekking op waarden, zoals discipline en stiptheid, die eerst de basis van de opleiding vormden.

Als laatste gaven de militairen ook aan dat de cultuur van 'life time employment' die Defensie doorheen haar geschiedenis altijd heeft gestimuleerd niet van de ene op de andere dag zal kunnen worden veranderd.

Opportunities:

Men zou volgens mij via diverse media, zoals tijdschriften, kranten of televisie, de waarden die binnen Defensie heersen kunnen benadrukken. Hierdoor bereikt men de hele samenleving en dus ook de potentiële werkgevers.

Threats:

In tv-programma's of in strips werden en worden militairen nog steeds soms afgeschilderd als luie mensen die veel drinken. Onbewust kunnen mensen hierdoor bevooroordeeld worden, dus ook de potentiële werkgevers, aldus de geïnterviewde personen.

5.3.2 Staf

Strengths:

Sommige militairen met specifieke kennis en vaardigheden, zoals lassers en mecaniciens, zullen makkelijk een job buiten Defensie vinden, aldus de militairen in de geïnterviewde eenheden.

Weaknesses:

De militairen in de gevechtseenheden ontwikkelen geen competenties die ook gewaardeerd worden in de burgerpraktijk, volgens de eenheden. "Wie zit er immers te wachten op een militair die enkel geleerd heeft om met een tank te rijden", stelt een militair zich de vraag.

Anders:

De militairen stelden wel dat de situatie verbeterd kan worden door hen voldoende opleidingen te bieden die ook in de burgerpraktijk waardevol zijn, zoals bijvoorbeeld het behalen van rijbewijs C of D.

5.3.3 Sleutelvaardigheden

Over de sleutelvaardigheden heb ik niets vernomen dat niet behandeld is in het vorige puntje aangezien deze gerelateerd zijn. Hier zal ik dus gewoon hetzelfde herhalen.

Strengths:

Sommige militairen met specifieke kennis en vaardigheden, zoals lassers en mecaniciens, zullen makkelijk een job buiten Defensie vinden, aldus de militairen in de geïnterviewde eenheden.

Weaknesses:

De militairen in de gevechtseenheden ontwikkelen geen competenties die ook in de burgerpraktijk van waarde zijn, volgens de eenheden. "Wie zit er immers te wachten op een militair die enkel geleerd heeft om met een tank te rijden", stelt een militair zich de vraag.

Anders:

De militairen stelden wel dat de situatie verbeterd kan worden door hen voldoende opleidingen te bieden die ook in de burgerpraktijk waardevol zijn, zoals bijvoorbeeld het behalen van rijbewijs C of D.

5.3.4 Stijl van het management

Tijdens de groepsgesprekken heb ik weinig vernomen over het management binnen Defensie. Enkel de stijl van de directe leidinggevendenden binnen de eenheden kwam aan bod.

Weaknesses:

Binnen de eenheden gaf men aan dat de chefs niet geneigd zijn om in te gaan op aanvragen van militairen voor bijkomende cursussen die niets met hun huidige job te maken hebben. Vooral de gevechtseenheden zijn onderbemand waardoor men bang is om nog meer werknemers te verliezen indien men de cursussen toestaat. Binnen de eenheden heerst er dus een stijl van leidinggeven die eerder demotiverend is voor de militairen met het oog op het verhogen van hun inzetbaarheid. Deze leidinggevendenden zullen onder het GLC dus een bocht van 180 graden moeten maken.

Hoofdstuk 6: SWOT-analyse van interviews met personen die Defensie verlaten hebben

6.1 Inleiding

In dit deel zal ik de informatie uit de verschillende interviews die ik heb afgenomen met personen die Defensie reeds verlaten hebben, trachten samen te vatten aan de hand van een SWOT-analyse. Ik zal dus, net zoals ik met mijn vorige interviews heb gedaan, per rol in het model van Ulrich en daarna per 'S' uit het 7S-model de verschillende strengths, weaknesses, opportuniteiten en threats zo objectief mogelijk trachten te geven die tijdens deze interviews naar boven zijn gekomen. Deze hebben natuurlijk betrekking op het employabiliteitsbeleid van Defensie. Het doel van deze interviews was echter om de mening te weten te komen van deze personen betreffende hun ervaringen bij de overstap die ze gemaakt hebben. Ik heb dus, net zoals tijdens de groepsgesprekken, niet systematisch doorgevraagd op de verschillende rollen in het model van Ulrich en de verschillende 'Sen' uit het 7S-model. Met betrekking tot sommige elementen zal ik hierdoor een beperktere input hebben. Ik wil wel benadrukken dat ik al de belangrijke informatie die ik tijdens mijn interviews heb vernomen, heb kunnen ordenen gebruik makend van deze twee modellen. Er is dus geen essentiële informatie verloren gegaan.

6.2 Model van Ulrich

6.2.1 Strategische partner

Strengths:

Al de geïnterviewde personen wisten ongeveer wat het Gemengd Loopbaanconcept inhoudt en wat de hoofdreden is om dit concept in te voeren, namelijk de leeftijdsstructuur van Defensie.

Weaknesses:

De details en de specifieke doelstellingen van het Gemengd Loopbaanconcept waren hen echter onbekend.

6.2.2 Administratief expert

Strengths:

Uit de interviews kon ik niet echt een element identificeren uit de structuren en systemen van Defensie dat de geïnterviewden of ikzelf als een sterkte ervoeren.

Weaknesses:

Net als bij de focusgroepen werden tijdens deze interviews de structuren en systemen die vroeger binnen Defensie als sterkten werden ervaren als een zwakte aangeduid met het oog op het employabiliteitsbeleid. De goede werk-, financiële- en pensioenvoorwaarden zorgen er immers voor dat de meeste militairen binnen Defensie tewerkgesteld willen blijven en geen initiatief zullen nemen om zichzelf extern inzetbaar te maken.

Ook haalden een aantal geïnterviewden aan dat de begeleiding bij hun overstap niet naar behoren verliep. De administratieve zaken die Defensie beloofde voor hun te regelen moesten ze vaak zelf nog doen, zoals bijvoorbeeld hun fietsvergoeding met hun nieuwe werkgever regelen. Dit waren echter klachten van personen die bij de eersten waren om Defensie te verlaten. Bij de personen die recent de overstap gemaakt hadden kwamen deze klachten niet meer voor.

Opportunities:

Om ervoor te zorgen dat de militairen op hun nieuwe werkplaats over dezelfde financiële- en pensioenvoorwaarden kunnen beschikken kan Defensie aanvullend op de voorwaarden van de nieuwe werkgever een aantal supplementen bieden. Als men dezelfde voorwaarden behoudt zal men immers meer geneigd zijn de overstap te maken, volgens enkele geïnterviewde personen.

Hiernaast haalde een geïnterviewde aan dat Defensie voor het verbeteren van haar systemen en structuren eens naar het buitenland moet kijken. Zo stelde deze persoon dat in Engeland, Defensie overeenkomsten heeft gesloten met politie en brandweer. Hierbij krijgen personen die hun loopbaan bij Defensie zijn begonnen systematisch voorrang op anderen indien er een job vrijkomt. Dit zou men ook kunnen realiseren met andere potentiële werkgevers.

Anders:

Een aantal geïnterviewden gaven de hervormingen en herstructureringen die sedert 1992 gestart zijn onder minister Delcroix aan als de reden van hun vertrek. In de 'nieuwe' organisatie voelden ze zich niet meer thuis.

6.2.3 Motivator van medewerkers

Al de personen haalden aan dat ze nooit door Defensie gemotiveerd werden om de overstap te maken.

Strengths:

Door de militairen de mogelijkheid te bieden om de overstap te maken zullen diegenen die hier echt in geïnteresseerd zijn hun motivatie vinden, aldus een ex-militair. Ook stelde men dat het vangnet, dat gedurende het eerste jaar bestaat, om terug naar Defensie te keren een motivatie vormt voor diegenen die twijfelen.

Één van de personen gaf ook aan dat luitenant-kolonel Holsteyns in een briefing benadrukte dat de militairen zich niet blind moesten staren op de verhoogde pensioensleeftijd aangezien deze soms ook voordelen kan hebben. Dit was het geval bij deze persoon aangezien hij nog opgroeiende kinderen had en langer een volledig inkomen kon gebruiken.

Weaknesses:

Net zoals in de focusgroepen vond men het absoluut niet bevorderend voor de motivatie

dat al de verantwoordelijkheid voor het nemen van bepaalde acties bij de militairen zelf ligt. Defensie stelt enkel de informatie en de mogelijkheden ter beschikking en voor de rest moet men hierbij zijn plan trekken, aldus enkele geïnterviewden. Zelfs op het ogenblik dat hij zijn aanvraag had ingediend werd hij nog steeds niet gestimuleerd, haalde een persoon aan.

Verder zou Defensie er goed aan doen actiever te communiceren met haar werknemers over de mogelijkheden die er zijn om de overstap te maken. Een duidelijke berichtgeving is immers nodig om de militairen gerust te stellen. "Zolang er een mist hangt rond de mogelijkheid om Defensie te verlaten hebben veel militairen nog bang om het initiatief te nemen en de overstap te wagen", aldus een geïnterviewde.

Ook was men van mening dat het vangnet van één jaar uitgebreid zou moeten worden indien men Defensie vrijwillig verlaat. Men leert zijn nieuwe job immers pas echt kennen nadat men hier een jaar in heeft gefunctioneerd, aldus twee van de geïnterviewden.

Anders:

Enkele personen haalden ook aan dat afscheidspremies een zeer grote stimulans kunnen zijn voor de militairen om de overstap te maken.

6.2.4 Change agent

Als change agent is het de bedoeling een draagvlak voor de verandering te creëren. Dit wordt meestal gedaan door een duidelijke communicatie toe naar diegenen die met de verandering zullen moeten omgaan. Ook voor deze rol kwam ik grotendeels dezelfde informatie te weten als in de focusgroepen.

Strengths:

De ex-militairen wisten dat Defensie veel informatie ter beschikking stelt aan de militairen via het intranet, de site van DGHR, een elektronische nieuwsbrief en het magazine van Defensie.

Weaknesses:

De informatie is er wel maar ze bereikt een groot deel van de militairen niet, aldus de geïnterviewden. Defensie zou er daarom goed aan doen volgens hen om actiever te communiceren. Zo zouden ze infosessies in de eenheden kunnen houden waarbij men precies uitlegt aan de militairen welke de mogelijkheden zijn om over te stappen. Tijdens deze sessies kan men ook ervaringsdeskundigen aan het woord laten. Dit zouden niet enkel personen moeten zijn die positieve ervaringen aan hun overstap hebben overgehouden. Ook personen die teruggekeerd zijn naar Defensie kunnen nuttige informatie verschaffen en voor een realistisch beeld zorgen.

Verder zou men de militairen kunnen laten kennismaken met de vacatures waarin ze geïnteresseerd zijn. Zo zou men ze op de werkplek een rondleiding kunnen geven en kennis kunnen laten maken met enkele collega's. Een betere begeleiding bij de overstap is dus vereist volgens de geïnterviewden. De personen die Defensie reeds verlaten hebben raden de organisatie dus ook aan om een actievere rol te spelen als change agent.

6.3 7S-model van Peters en Waterman

Strategie, structuur en systemen worden reeds in het model van Ulrich behandeld en bijgevolg zullen in dit vervolg enkel nog de significante waarden, de staf, de sleutelvaardigheden en de stijl van het management besproken worden.

6.3.1 Significante waarden

Strengths:

Enkele personen gaven aan dat de waarden die binnen Defensie heersen, zoals discipline en stiptheid, volgens hen sterk gewaardeerd worden in alle hedendaagse organisaties.

Threats:

In de samenleving vindt een vervaging van de normen en de waarden plaats, volgens een geïnterviewde persoon. Defensie moet er echter voor zorgen dat ze haar eigen waarden behoudt en niet laat vervagen zoals in de samenleving het geval is.

6.3.2 Staf

Met betrekking tot de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand van Defensie heeft men niets meegedeeld tijdens deze interviews.

6.3.3 Sleutelvaardigheden

Ook betreffende de vaardigheden waar de gemiddelde militair in uitblinkt, en in welke mate deze bijdragen tot het employabiliteitsbeleid van Defensie heb ik niets vernomen.

6.3.4 Stijl van het management

Weaknesses:

Één van de geïnterviewden verklaarde dat hij als het ware een lastercampagne van de leiding ten aanzien van de oudere medewerkers ervoer. Plots waren ze allemaal te dik, te lui en niet meer operationeel. Als illustratie haalde hij een gebeurtenis aan. Tijdens zijn militaire loopbaan liep er een meisje stage dat gedurende een periode van één jaar maar liefst honderd dagen ziek was geweest zonder controle te krijgen. Toen hij echter twee dagen ziek was had hij nog voor de eerste dag verstreken was controle gekregen. "De oneerlijke behandeling vanwege de politiek stootte mij zodanig tegen de borst dat ik besliste om niet meer in zo'n organisatie te willen werken", aldus de persoon.

Hoofdstuk 7: Conclusies verschillende SWOT-analyses

7.1 Inleiding

Nadat ik een aantal SWOT-analyses heb uitgevoerd op de informatie die ik van de verschillende groepen van geïnterviewden heb verkregen, is het ook nuttig om deze verschillende SWOT-analyses met elkaar te vergelijken. Op deze manier kom je de verschillende meningen en percepties te weten van de geïnterviewden met betrekking tot het employabiliteitsbeleid dat Defensie voert. Ik zal hier enkel bespreken wat mij het meest relevant lijkt voor Defensie in verband met het employabiliteitsbeleid dat er gevoerd wordt. Niet elk verschil tussen de gegevens uit de verschillende SWOT-analyses zal ik hier dus bespreken.

7.2 Model van Ulrich

7.2.1 Strategische partner

Om te beginnen kan ik stellen dat HR gelijk had door aan te halen dat iedereen binnen Defensie wist dat het Gemengde Loopbaan Concept er zou komen en waarom. Op andere gebieden was er echter wel sprake van incongruentie tussen HR en de andere geïnterviewden.

Binnen HR gaf men aan dat employabiliteit of inzetbaarheid de kern van het strategisch beleid binnen Defensie zal uitmaken. Dit voornamelijk met het oog op het vlot laten verlopen van de overstap naar een burgerbaan. Hoe groter iemands employabiliteit, hoe gemakkelijker deze persoon immers ergens anders tewerkgesteld kan worden. Binnen de eenheden gaf men echter aan dat het verhogen van een militair zijn inzetbaarheid volgens hen de kans zou vergroten dat deze militair binnen Defensie tewerkgesteld zou kunnen blijven. Hier gaat men er dus van uit dat de militairen die het bewijs leveren dat ze over een grote inzetbaarheid beschikken, niet moeten vrezen voor hun toekomst binnen Defensie. Dit voorgaande wijst erop dat men binnen HR en de eenheden totaal verschillende percepties heeft betreffende het strategische aspect van het

employabiliteitsbeleid.

Ook stelde men binnen HR dat er continu doelstellingen worden opgesteld die men hanteert om de strategie van Defensie in de praktijk om te zetten. Zo stelt men plannen op met betrekking tot het aantal militairen die Defensie zullen moeten verlaten, het aantal die zullen kunnen blijven, enz. Om een strategie te begrijpen moet men volgens mij weten wat de doelstellingen van deze strategie zijn. Binnen de eenheden wist men echter niets over deze doelstellingen te vertellen, buiten dat men binnen Defensie in een aantal jaren ongeveer 5000 militairen minder wil tellen.

7.2.2 Administratief expert

Tijdens mijn interviews met HR werden een groot aantal initiatieven aangehaald die het te voeren inzetbaarheidbeleid dienen te ondersteunen, éénmaal het GLC is ingevoerd. Een aantal van deze initiatieven met betrekking tot de systemen en structuren binnen Defensie bestaan reeds, maar draaien momenteel op een laag pitje, aldus de mensen van HR. Ook geeft men toe dat de structuren die reeds geïmplementeerd zijn, enkel als doel hebben om het functioneren van de militairen binnen Defensie zelf te verbeteren. Ze hebben dus niet als doel om de overstap naar een burgerbaan makkelijker te laten verlopen. Deze mening wordt gedeeld door de eenheden waar ik focusgroepen gehouden heb. Onder de initiatieven die reeds bestaan vallen:

- Aanbieden van vormingen, opleidingen en cursussen
- Evaluatiegesprekken

Naast het feit dat deze initiatieven niet gericht zijn op het makkelijker laten verlopen van de overstap naar een burgerloopbaan, hebben de militairen nog enkele andere bemerkingen. Het proces waarbij men bepaalde cursussen aanbiedt moet worden verbeterd volgens hen. Als men nu een cursus aanvraagt kan het immers jaren duren voordat men deze effectief kan volgen. Soms krijgt men zelfs helemaal niet de toestemming een opleiding te volgen, meestal indien men van mening is dat de opleiding niet bijdraagt tot het functioneren van de militair in zijn huidige functie. Ook is men volgens de eenheden op dit moment buiten Defensie niets met bepaalde cursussen die worden aangeboden. Één van de geïnterviewden haalde met betrekking tot deze kwestie

een voorbeeld aan. Hij had immers binnen Defensie een cursus van vijf weken gevolgd om het brevet van nachtwaker te behalen. Deze cursus wordt niet in de civiele samenleving erkend. De geïnterviewde stelt zelfs letterlijk: "als ze mijn attest ook in de burgerij erkend hadden zou het mogelijk geweest zijn dat ik niet meer in het leger zat en ze in mijn plaats een jongere militair hadden kunnen plaatsen". Er is volgens de militairen bovendien een enorme hoeveelheid aan faciliteiten binnen Defensie die niet benut worden, zoals de leerstoel economie. Als men deze wel zou benutten zou men binnen Defensie het aanbod aan opleidingen kunnen vergroten. Ook in verband met de evaluatiegesprekken die plaatsvinden merken de militairen op dat deze eerder een formele procedure zijn. "We moeten een paar papieren tekenen en als de chef tevreden is, is het hiermee afgelopen", aldus enkele geïnterviewden. Deze evaluaties worden dan in hun dossier gestoken en verder wordt er niets mee gedaan volgens hen. Uit deze informatie kan men concluderen dat de systemen en structuren binnen Defensie die reeds zijn ingevoerd niet altijd naar behoren worden uitgevoerd. Willen ze echt bijdragen tot een employabiliteitsbeleid, dan is hier ruimte voor verbetering.

Verder wisten de militairen in de eenheden ook niets af van de initiatieven die volgens HR genomen zullen worden éénmaal het GLC in werking is getreden zoals:

- Competentie- en opleidingsmanagement
- Aanstellen van loopbaanbegeleiders
- Erkenning van verworven competenties (EVC)

Een zaak die steeds terugkwam tijdens de focusgroepen en de interviews met personen die Defensie reeds verlaten hadden was dat de systemen en structuren binnen defensie die men vroeger als een sterkte ervoer zullen nu en in de toekomst haar grootste zwakte zijn in het inzetbaarheidbeleid dat men wil volgen. Binnen HR was men wel op de hoogte dat de goede werk-, financiële- en pensioenvoorwaarden binnen Defensie ervoor zorgen dat men graag binnen Defensie tewerkgesteld is. Binnen de eenheden stelden vele militairen echter dat ze met de competenties die ze bezitten volgens hen geen betere voorwaarden zouden kunnen bekomen op de arbeidsmarkt. Zij zien dan ook geen enkele reden om ervoor te zorgen dat ze buiten Defensie zouden kunnen gaan werken. Binnen de eenheden gaf men aan dat Defensie, aanvullend op de voorwaarden die de nieuwe werkgever biedt, supplementen kan bieden. Als men dezelfde voorwaarden behoudt zal men immers meer geneigd zijn om de overstap te maken. Dit voorgaande doet wel de

vraag rijzen of HR het bij het rechte eind had door te stellen dat de financiële beloning marktconform is voor een persoon met gelijkaardige competenties. Misschien is dit zo voor bepaalde functies maar de medewerkers in de focusgroepen en diegenen die Defensie verlaten hebben denken er anders over.

7.2.3 Motivator van medewerkers

De werknemers binnen HR gaven aan dat een gedegen communicatie naar de militairen toe ervoor moet zorgen dat ze het belang snappen van een employabiliteitsbeleid. Éénmaal dit is verwezenlijkt zullen de militairen volgens hen ook gemotiveerd zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van hun eigen inzetbaarheid. In de eenheden werd er echter steeds aangegeven dat Defensie hen absoluut nooit gemotiveerd heeft om verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van hun inzetbaarheid of om de overstap te maken. Deze mening werd gedeeld door de personen die Defensie reeds verlaten hadden. Één van deze personen stelde zelfs dat Defensie hem nadat hij zijn aanvraag had ingediend nog steeds niet stimuleerde. Met betrekking tot de motiverende factoren heeft men bij HR dus verkeerde veronderstellingen gemaakt. Een gedegen communicatie zou inderdaad een motivatie kunnen vormen voor de militairen maar Defensie heeft al de verantwoordelijkheid voor het opvragen van deze informatie bij de militairen zelf gelegd. De militairen zijn dus van mening dat enkel informatie ter beschikking stellen geen motivatie vormt. Indien men de militairen echter actiever zou informeren over het belang van hun employabiliteit en over de mogelijkheden die er zijn buiten Defensie, zou dit een grotere motivatie vormen volgens hen. "Zolang er een mist hangt rond de mogelijkheid om Defensie te verlaten, hebben veel militairen nog bang om het initiatief te nemen en de overstap te wagen", aldus een geïnterviewde.

Binnen HR gaf men wel aan dat men bezig is met de ontwikkeling van een initiatief waarbij er loopbaanbegeleiders aangesteld zouden worden die de militairen hun mogelijkheden tot vormingen en dergelijke kenbaar zouden maken. Ook zou er in de toekomst in elke eenheid een 'point of contact' worden geplaatst waar de militairen zich rechtstreeks tot kunnen wenden in het geval ze vragen hebben rond het beleid van HR. Indien deze initiatieven er werkelijk zouden komen, zou dit volgens mij reeds in grote mate tegemoetkomen aan de wensen van de militairen voor een actievere communicatie.

7.2.4 Change agent

De geïnterviewden in HR haalden aan dat het zeer belangrijk is om als change agent een draagvlak te creëren voor de veranderingen die men wil doorvoeren met het oog op een employabiliteitsbeleid. Men was van mening dat een wederzijdse informatie-uitwisseling een zeer belangrijke rol hierin zou spelen. Ook de andere partijen die ik heb geïnterviewd deelden deze mening. Ze vonden allemaal dat een goede berichtgeving een gepaste basis kon vormen in het veranderingsproces. Net zoals bij de rol van HR als motivator haalden de andere partijen echter aan dat de invulling van de rol van HR als change agent voor verbetering vatbaar is. Ook hier gaat men er binnen HR teveel van uit dat de militairen zelf verantwoordelijk zijn voor het opzoeken van de relevante informatie die ter beschikking wordt gesteld. Verder halen de militairen aan dat de meerderheid van hen in de operationele eenheden niet eens over de mogelijkheid beschikt om de informatie die via het intranet, de site van DGHR of de elektronische nieuwsbrief ter beschikking wordt gesteld, op te vragen tijdens hun diensturen. Dit simpelweg omdat ze niet over een computer beschikken. Hoewel de militairen weten dat de informatie beschikbaar is, bereikt men via de huidige communicatie dus slechts een klein deel van de beoogde doelgroep.

Een oplossing zou ook hier zijn dat HR zelf meer verantwoordelijkheid neemt en een actievere communicatiestrategie toepast. Zo zou men volgens de geïnterviewden er goed aan doen om, naar het voorbeeld van de éne briefing van DGHR die men gehad heeft, op geregelde tijdstippen infosessies te organiseren in de eenheden. Ook zou men nog een stap verder kunnen gaan en de militairen laten kennismaken met de vacatures waarin ze geïnteresseerd zijn, via rondleidingen op de werkplek. In lijn met haar rol als motivator raadt men HR hier aan om een actievere rol te spelen als change agent. Ook hier zou het contactpunt, dat men van plan is in iedere eenheid in te voeren, voor een deel een oplossing kunnen bieden.

7.3 7S-model van Peters en Waterman

7.3.1 Significante waarden

In de HR-afdeling was men ervan overtuigd dat de waarden die een militair bezit zeker en vast bevorderend zijn bij het voeren van een employabiliteitsbeleid. Waarden als loyaliteit, discipline, stiptheid, zin voor verantwoordelijkheid, flexibiliteit, enz. komen immers steeds minder voor in de samenleving maar worden wel sterk gewaardeerd door de werkgevers. Zowel de eenheden als de ex-militairen die ik geïnterviewd heb waren het hier grotendeels mee eens. Opmerkelijk is wel dat men binnen HR 'zin voor verantwoordelijkheid' als een basiswaarde van de militairen ziet. Hierdoor rekent men erop dat de militairen in het communicatieproces zelf de nodige verantwoordelijkheid opnemen en dat ze zelf het initiatief zullen nemen om hun employabiliteit te onderhouden. Uit de voorgaande delen, waarin de rol van HR als 'motivator' en 'change agent' werd besproken, kwam echter naar voor dat de militairen juist verwachten dat HR meer verantwoordelijkheid neemt in dit proces. Met betrekking tot deze waarde is er dus een tegengestelde visie merkbaar. Binnen de eenheden geven ze immers aan dat ze liever gestimuleerd en actief begeleid worden in plaats van zelf alle verantwoordelijkheid te moeten dragen.

Verder vonden zowel de personen binnen HR als de militairen dat men ook de arbeidsmarkt zelf bewust moet maken van het feit dat militairen veel waarden bezitten die tegenwoordig schaars zijn én een meerwaarde bieden aan de organisatie. Dit zou het employabiliteitsbeleid zeker ten goed komen. Wel moet men er dan op toezien dat er binnen Defensie geen vertroebeling van deze waarden plaatsvindt zoals in de samenleving aan het gebeuren is. Hier hebben sommige personen binnen de eenheden bang voor doordat ze merken dat er tijdens de opleidingen reeds minder aandacht wordt besteed aan deze waarden.

7.3.2 Staf

Met betrekking tot de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand haalde men zowel binnen HR als in de eenheden aan dat er bepaalde categorieën van militairen zijn die competenties hebben waarmee ze zeer gemakkelijk buiten Defensie tewerkgesteld kunnen worden, terwijl er ook anderen zijn die moeilijker aan een andere job zouden geraken. Vooral de militairen die specifieke kennis en vaardigheden hebben opgebouwd zoals piloten, informatici, lassers, mecaniciens, enz. zullen gemakkelijk een job buiten Defensie vinden. De militairen uit de gevechtseenheden ontwikkelen op dit moment echter minder competenties die ook in de burgerpraktijk van waarde zijn.

7.3.3 Sleutelvaardigheden

De geïnterviewde personen binnen HR gaven aan dat men binnen Defensie niet systematisch werkt aan het opbouwen van vaardigheden die ook in de burgersector een meerwaarde bieden en die dus een employabiliteitsbeleid ondersteunen. Enkel de militairen die specifieke vaardigheden opbouwen zullen, zoals hierboven aangegeven, over vaardigheden beschikken die een meerwaarde bieden op de arbeidsmarkt. De gevechtseenheden blijven op dit gebied achter. Deze mening werd gedeeld door de geïnterviewde eenheden.

7.3.4 Stijl van het management

Binnen HR stelde men dat het management een voorbeeldfunctie vervult op het gebied van vormingen en opleidingen. Ze zijn volgens HR immers continu bezig met het volgen hiervan, al dan niet binnen Defensie zelf.

De informatie vanuit de eenheden en de geïnterviewde personen buiten Defensie werpt echter eerder een negatief beeld over de stijl van leidinggeven binnen Defensie en haar inzetbaarheidbeleid. Zo haalden de personen in de eenheden aan dat de stijl van de directe chefs eerder demotiverend is voor de militairen met het oog op het verhogen van hun inzetbaarheid. De chefs binnen de eenheden zijn immers zelden geneigd om in te gaan op aanvragen van militairen voor het volgen van cursussen die niets met hun

huidige functie te maken hebben. Binnen de gevechtseenheden is men immers bang dat men zo nog meer manschappen zal kwijtspelen terwijl ze reeds onderbemand zijn. Een andere opmerking die niet meteen te maken heeft met de stijl van het management met betrekking tot het inzetbaarheidbeleid maar toch het vermelden waard is, kwam van één van de personen die Defensie reeds verlaten had. Deze stelde immers dat hij Defensie verlaten had omdat hij een lastercampagne van de leiding ten aanzien van de oudere werknemers ervoer. Plots waren ze allemaal te dik, te lui en niet meer operationeel. "De oneerlijke behandeling vanwege de politiek stootte mij zodanig tegen de borst dat ik besliste om niet meer in zo'n organisatie te willen werken", aldus de persoon.

Hoofdstuk 8: Vergelijking conclusie SWOT-analyses met literatuur en persoonlijke adviezen

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de resultaten die ik heb bekomen, door alle drie de SWOT-analyses met elkaar te vergelijken, toetsen aan de literatuur. Ik zal mij hier concentreren op de zaken die nog niet zijn aangehaald in hoofdstuk vier. Dit betekent dat ik het hier dus niet zal hebben over de instrumenten die men kan aanwenden om de employabiliteit van een persoon te verhogen, die reeds dat hoofdstuk behandeld zijn. Ook zal ik trachten adviezen te formuleren die Defensie kunnen helpen om het beleid te verbeteren.

8.2 Model van Ulrich

8.2.1 Strategische partner

In deze rol kwam ik te weten dat men binnen HR en de eenheden verschillende percepties heeft rond het strategische aspect van het employabiliteitsbeleid dat Defensie voert en van plan is te voeren in de toekomst. In de HR afdeling legt men immers de nadruk op externe mobiliteit terwijl de eenheden van mening zijn dat het employabiliteitsbeleid vooral hun interne inzetbaarheid moet verhogen zodat ze binnen Defensie tewerkgesteld kunnen blijven. Gasperz en Ott (1996) geven aan dat er aan een aantal voorwaarden moet voldaan zijn om aan effectieve mobiliteitsbevordering te doen. Één van deze voorwaarden is dat men binnen de organisatie een consistent beleid moet voeren waarin de signalen die men uitzendt met betrekking tot zijn visie op employabiliteit elkaar niet tegenspreken. Aangezien de eenheden een andere visie dan HR hebben op het inzetbaarheidbeleid, kan dit een effectieve mobiliteitsbevordering in de weg staan. Volgens mij is het echter niet zozeer het geval dat de signalen die Defensie uitzendt met betrekking tot haar beleid elkaar tegenspreken. Wat volgens mij de oorzaak is, is de lange tijdsduur dat de militairen niets vernomen hebben vanwege Defensie. Al de eenheden gaven immers aan dat het meer dan een jaar geleden is dat ze hierover een briefing hebben gekregen. Als de tijdsduur waarin men niets verneemt te lang is, bestaat

volgens mij de kans op het ontstaan van geruchten en dit lijkt mij het geval binnen Defensie. Men gaat als het ware selectief zaken onthouden en dit zijn vaak de zaken die men het laatst heeft gehoord in de geruchten. Er ontstaat dus een informeel circuit waar verkeerde veronderstellingen hun oorsprong vinden. Defensie zou er dus goed aan doen om haar strategie frequenter te verduidelijken aan de militairen zodat men zich minder op geruchten gaat baseren. Ook de doelstellingen die met deze strategie gepaard gaan zouden meer gecommuniceerd moeten worden.

8.2.2 Administratief expert

De mogelijkheden die Defensie in haar systemen en structuren heeft opgenomen om een employabiliteitsbeleid te bevorderen heb ik reeds met de literatuur vergeleken in hoofdstuk vier. In dit deel zal ik enkel een paar adviezen formuleren.

Binnen Defensie bestaan er een aantal initiatieven die het employabiliteitsbeleid dienen te ondersteunen zoals evaluatiegesprekken, het aanbieden van vormingen en opleidingen, enz. Ook is men al volop bezig met een aantal initiatieven te ontwikkelen die in de toekomst zullen geïmplementeerd worden onder het Gemengde Loopbaan Concept om het beleid te ondersteunen. Uit mijn interviews heb ik echter vernomen dat de huidige systemen binnen Defensie niet uitgevoerd worden zoals ze bedoeld zijn. Ze bestaan wel maar dragen niet bij tot het beleid dat de organisatie voor ogen heeft. Zo worden cursussen vaak niet toegestaan door de chefs en stelt men dat de evaluatiegesprekken slechts een formele procedure zijn. Ik stel voor dat men binnen Defensie er eerst nauwer op toeziet dat deze instrumenten ook daadwerkelijk worden aangewend zoals het hoort. Het zal immers zeer moeilijk zijn om in de toekomst een groter aantal maatregelen te nemen indien de huidige nog steeds niet naar behoren worden uitgevoerd.

Ook dient men een oplossing te vinden voor de kloof die er bestaat tussen de arbeidsvoorwaarden die Defensie biedt en de voorwaarden die organisaties in de privésector bieden voor werknemers met gelijkaardige competenties. De militairen gaven immers unaniem aan dat ze het totaal niet zien zitten om Defensie te verlaten en dit was zonder twijfel de grootste reden. Het bieden van supplementen op de voorwaarden in de andere organisaties kan hierin een oplossing bieden volgens de eenheden, al weet ik dat

dit niet evident is. Dit is immers een zeer complexe kwestie.

8.2.3 Motivator van medewerkers en change agent

Deze twee rollen bespreek ik samen, omdat HR bij de invulling van beide rollen met hetzelfde probleem wordt geconfronteerd. Zowel als motivator van de medewerkers als in de rol als change agent veronderstelt men binnen HR dat de militairen voldoende verantwoordelijkheidsgevoel hebben om zelf de nodige initiatieven te nemen en de beschikbare informatie aan te wenden. Defensie van haar kant neemt volgens HR voldoende verantwoordelijkheid op door de informatie beschikbaar te maken voor alle militairen. Men is binnen Defensie dus akkoord met Bollerôt (2001) die stelt dat een werkgever, die zijn beleid verandert, mede verantwoordelijk is om de werknemer hiermee helpen om te gaan. Tijdens de interviews merkte ik echter een duidelijk verschil in de mate waarin Defensie vond dat ze verantwoordelijkheid moest opnemen en de mate waarin de militairen vonden dat Defensie dit moest doen. De militairen waren immers van mening dat Defensie meer moet doen dan alleen informatie ter beschikking stellen om hen te motiveren of helpen om te gaan met de veranderingen die het inzetbaarheidbeleid met zich zullen meebrengen. Men verwacht van Defensie dat het een actievere rol speelt in het communicatieproces door bijvoorbeeld frequent infosessies te houden in de eenheden, de militairen te laten kennismaken met potentiële werkplaatsen, enz.

Met het oog op deze twee rollen bevindt de moeilijkheid zich dus met betrekking tot de vraag in welke mate het de verantwoordelijkheid is van Defensie of haar militairen, om ervoor te zorgen dat het employabiliteitsbeleid volledig begrepen en geïntegreerd geraakt in de organisatie. Defensie wil de hoofdverantwoordelijkheid bij de militairen leggen terwijl de militairen vinden dat het de verantwoordelijkheid van Defensie is. Ik begrijp beide partijen, maar als ik naar de cultuur van Defensie kijk vindt ik dat de militairen zeker een argument kunnen inroepen dat in hun voordeel pleit. Doorheen de geschiedenis is Defensie volgens mij immers gekenmerkt geweest door een sterke hiërarchische cultuur die de militairen altijd de zaken sterk heeft opgedragen. Inspraak werd wel toegestaan maar in een beperkte mate. Volgens mij passen de militairen dit principe nu ook toe en gaan ze ervan uit dat Defensie ook met betrekking tot het employabiliteitsbeleid meer initiatief moet nemen om hen te begeleiden. Deze kwestie zal

verder behandeld worden in het volgende puntje waarin de significante waarden besproken worden.

8.3 7S-model van Peters en Waterman

8.3.1 Significante waarden

Binnen HR gaf men aan dat militairen veel waarden bezitten die een employabiliteitsbeleid bevorderen. Hiermee waren de militairen in de eenheden het grotendeels eens, behalve over het feit dat ze genoeg 'zin voor verantwoordelijkheid' bezitten om een aantal inspanningen te leveren die ze voordien niet moesten doen. Vooraleer Defensie van plan was het GLC in te voeren, samen met het bijhorende inzetbaarheidbeleid, was er immers geen enkele reden voor de militairen om verantwoordelijkheid te nemen in het communicatieproces binnen Defensie. Er heerste een cultuur van 'life time employment' en de militairen moesten zich weinig zorgen maken in verband met de beslissingen die werden genomen door de leiding. Dit verandert echter radicaal nu men het GLC wil invoeren en men een cultuur wil bekomen van 'life time employability'. Deze wijziging impliceert ook dat er sprake zal zijn van een nieuw psychologisch contract (Baruch, 1998). Het evenwicht tussen werkgever en werknemer is immers verstoord en een nieuwe relatie moet gevormd worden. Gasperz en Ott (1996) halen aan dat deze nieuwe relatie, nieuwe verwachtingen schept. Het is dan ook van cruciaal belang dat de organisatie deze veranderende verwachtingen duidelijk maakt aan diegenen die hiermee geconfronteerd zullen worden. Ze stellen dat beide partijen akkoord moeten zijn met deze veranderende verwachtingen om succesvol te kunnen zijn. Ik heb echter de indruk dat Defensie in haar nieuwe inzetbaarheidbeleid meer verantwoordelijkheidszin eist van haar werknemers maar dat ze deze veranderende verwachtingen niet of te weinig heeft gecommuniceerd. De militairen hebben nooit geweten dat Defensie nu meer van hen verwacht. Daarenboven gaat Defensie ervan uit dat de militairen in dit hele proces een waarde bezitten die de militairen momenteel zelf weigeren om op te nemen.

8.3.2 Staf

Met betrekking tot de inzetbaarheid van het huidige personeel binnen Defensie kwam ik te weten dat bepaalde groepen werknemers binnen Defensie, die specifieke competenties hebben opgebouwd in hun huidige functie, gemakkelijk de overstap naar een job als burger zouden kunnen maken. De grote meerderheid in de gevechtseenheden bouwt echter geen kennis of vaardigheden op die ook in de burgerpraktijk gewaardeerd worden. De oplossing ligt hier voor de hand, namelijk het bieden van brede opleidingen die ook waarde hebben buiten de eigen functie (Vanweddingen, 2002). Het probleem met de militairen in de gevechtseenheden is echter dat de specificiteit van hun functies zeer hoog ligt en er volgens mij eigenlijk geen opleidingen kunnen gegeven worden die zowel waarde hebben binnen hun huidige functie als buiten Defensie. Toch zal dit naar mijn mening de enige mogelijkheid zijn om deze personen voldoende 'bagage' mee te geven zodat ze ook buiten Defensie een bepaalde waarde hebben.

8.3.3 Sleutelvaardigheden

Hier is volgens mij dezelfde informatie van toepassing als hierboven.

8.3.4 Stijl van het management

Zoals in de literatuur reeds vele malen aangehaald, ondermeer door Leroy (2002), worden organisaties vaak geconfronteerd met de zogenaamde 'employabiliteitsparadox'. Hiermee bedoelt men dat werkgevers niet willen investeren in de employabiliteit van hun werknemers omdat de werkgever hiermee ook de kans vergroot dat de werknemer met zijn nieuwe verworven competenties ergens anders een betere aanbieding krijgt en de organisatie verlaat. Dit lijkt uit mijn interviews ook het geval te zijn binnen Defensie. De directe leidinggevenden binnen Defensie gaan immers zelden in op aanvragen van militairen voor het volgen van bijkomende cursussen omdat ze bang zijn deze werknemers dan te verliezen. Belangrijk in deze zaak is dat de eenheden waarin deze problemen werden aangehaald reeds onderbemand zijn volgens de militairen. Op deze manier demotiveert men echter de werknemers om ervoor te zorgen dat ze hun inzetbaarheid op peil houden. Dit is net het tegenovergestelde van wat HR wil bereiken.

Het is dus van cruciaal belang dat HR ervoor zorgt dat deze employabiliteitsparadox verholpen wordt. Als dit niet lukt zal het uitgestippelde employabiliteitsbeleid naar mijn mening voorbestemd zijn om te falen. Één van de mogelijke acties die men kan ondernemen, is het probleem aan de basis aanpakken. Als men er immers voor zorgt dat de eenheden voldoende bemand zijn zal dit volgens mij voor een groot deel ook de angst wegnemen bij de chefs om nog meer manschappen te verliezen. Verder zou men de leidinggevenden in de eenheden kunnen beoordelen en belonen op basis van het aantal militairen in hun eenheid die een bijkomende opleiding hebben gevolgd of die Defensie verlaten hebben voor een job in de civiele samenleving.

Hoofdstuk 9: Besluiten

In dit hoofdstuk zal ik bondig enkele besluiten trekken door de deelvragen uit mijn probleemstelling te beantwoorden.

De eerste deelvraag van de praktijkstudie luidt "Welke bijdrage kan de HR-afdeling van Defensie leveren om employabiliteit te verankeren in het organisatiebeleid?". Met betrekking tot deze vraag is er volgens mij één antwoord dat steeds terugkomt, namelijk het voeren van een duidelijke berichtgeving en een duidelijke communicatie naar de militairen toe. Zowel op het strategische aspect, in haar rol van motivator en in haar rol als change agent kwam ik tot de conclusie dat HR van mening is dat de communicatie naar de militairen toe één van de sterke punten is in haar beleid. In de eenheden en bij de personen die Defensie reeds verlaten hebben stelde men echter dat men van HR verwacht dat het een actievere rol speelt in het communicatieproces. Ook haalt men aan dat de informatie die HR ter beschikking stelt vaak haar doelgroep niet bereikt. Om employabiliteit te verankeren in de organisatie zullen er dus nog heel wat inspanningen geleverd moeten worden op het gebied van berichtgeving en dit zowel op het strategische gebied, in haar rol als motivator en in haar rol als change agent. Hiernaast is het ook belangrijk dat HR er beter op toeziet dat de systemen die men uitwerkt ook daadwerkelijk naar behoren worden uitgevoerd in de eenheden. De militairen gaven bijvoorbeeld aan dat de evaluatiegesprekken slechts een formele procedure zijn.

De tweede deelvraag luidt: "Zijn er knelpunten als we de situatie van Defensie met betrekking tot haar employabiliteitsbeleid vanuit het 7S-model bekijken?". Eerst en vooral kan ik met betrekking tot de significante waarden binnen Defensie stellen dat HR 'verantwoordelijkheidszin' als een belangrijke waarde aanduidde. Daarom verwacht men in het employabiliteitsbeleid van Defensie dat de militairen zelf voldoende initiatief nemen. De militairen zijn het hier echter niet mee eens. Volgens mij moet Defensie haar militairen beter informeren over de veranderende verwachtingen betreffende hun verantwoordelijkheid in het nieuwe beleid. Verder vernam ik dat het huidige personeelsbestand een groot aantal militairen bevat die weinig tot geen competenties bezitten die ook buiten Defensie waarde hebben. Dit is een grote zwakte in het inzetbaarheidbeleid, en kan men volgens mij enkel verhelpen door ook brede opleidingen te bieden die buiten de eigen functie waarde hebben. Als laatste knelpunt in het employabiliteitsbeleid van Defensie vind ik dat de stijl van de directe leidinggevenden in

de eenheden de militairen soms demotiveert om hun inzetbaarheid te verhogen. Dit omdat de chefs niet geneigd zijn om opleidingen toe te laten indien deze geen bijdrage leveren aan de militair zijn/haar functioneren binnen de huidige functie. Ook als men het employabiliteitsbeleid vanuit het 7S-model bekijkt kunnen er dus enkele knelpunten worden geïdentificeerd waar Defensie aandacht aan dient te besteden.

Uit bovenstaande informatie kan besloten worden dat er nog ruimte voor verbetering is om het employabiliteitsbeleid in de organisatie te verankeren. Wel moet hierbij vermeld worden dat Defensie reeds plannen heeft opgesteld om bijkomende maatregelen te nemen die het inzetbaarheidbeleid dienen te ondersteunen. Zo is men in de toekomst van plan om loopbaanbegeleiders aan te stellen, promotie afhankelijk te maken van de competenties van de militairen, contactpunten per eenheid te installeren en verworven competenties te laten erkennen. Dit zijn goede initiatieven, maar volgens mij is het hier noodzakelijk om in systemen te voorzien die de uitwerking ervan opvolgen zodat deze initiatieven daadwerkelijk het employabiliteitsbeleid zullen ondersteunen. Eerder werd immers gesteld dat de huidige systemen niet optimaal functioneren. Essentieel hierbij zal zijn om de directe leidinggevenden die de initiatieven op de werkvloer in de praktijk zullen brengen de gepaste ondersteuning te bieden en te overtuigen van het belang ervan.

Lijst geraadpleegde werken

Ik heb enkel artikels van het internet gebruikt die in pdf-formaat beschikbaar waren. De websites die na deze lijst vermeld staan heb ik enkel geraadpleegd om er een afbeelding uit te gebruiken.

ACV (1998), *Uitzendarbeid. Gids voor vakbondsafgevaardigden, leden van de ondernemingsraden, en leden van Comit es voor preventie en bescherming [elektronische versie]*. Brussel: Dienst Onderneming ACV.

Alonderiene, A., Pundziene, A., & Krisciunas, K. (2006). Tacit Knowledge Acquisition and Transfer in the Process of Informal Learning [elektronische versie]. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 134-145.

Baruch, Y. (1996). The rise and fall of organizational commitment. *Human systems management*, 17, 135-143.

Boll rot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. *Employability, from Theory to Practice*, 51-90.

Baert, H., & Baert, T. (2001). Mentorschap...Een oude praktijk in een nieuw VTO-beleid. *Over Werk*, 3, 38-41.

Boddaert, R. (2005). Karakteristieken van het herstructureringsproces in de krijgsmachten [Elektronische versie]. *Bisdom bij de krijgsmacht*, 1.

CBI (Confederation of British Industry). (1999). *Making Employability work : An Agenda for Action [elektronische versie]*. Londen: CBI.

Civelli, F. (1998). Personal competencies, organisational competencies, and employability [elektronische versie]. *Industrial and Commercial Training*, 2, 48-52.

De Witte, H., Sels, L., Van Hootegem, G., & Vander Steene, T. (2001). Contractuele flexibiliteit: bewuste leefstijl of bij gebrek aan beter?. *Over Werk*, 4, 92-97.

Economic Survey of Belgium. (2005). Organisation for Economic Co-operation and Development [elektronische versie].

Ehrlich, C. (2006). The EFQM-Model and Work Motivation [Elektronische versie]. *Total Quality Management*, 2, 131-140.

Estienne, M. (1997). An organisational culture compatible with employability. *Industrial and commercial training*, 29, 194-199.

Flahaut, A. (2006). Defensie op het rapport [elektronische versie]. *Een nieuw leger voor een nieuwe wereld*.

Forrier, A., Sels, L., Vander Steene, T., Van Hootehem, G., & De Witte, H. (2001). *Tijdelijke arbeidsrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?* HIVA.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action* [elektronische versie]. Boston: Harvard Business School Press.

Gasperz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability, nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Gazier, B. (2001). Employability: the complexity of a policy notion [elektronische versie]. In Weinert P. et al (eds) *Employability: From Theory to Practice*. London: Transaction Publishers. 3-23.

Gielen, H. (2005). *Investeren in werkplekieren, hoe KMO's door het verbeteren van hun werkplekieren tijd en geld kunnen besparen*. Sensibiliseringsinstrument opgemaakt in het kader van het ESF-project 'Effectief werkplekieren'.

Gore, T. (2005). Extending Employability or solving Employers' Recruitment Problems? Demand-led Approaches as an Instrument of Labour Market Policy. *Urban Studies*, 2, 342-351.

Harvey, L. (2005). Embedding and Integrating Employability. *New Directions for Institutional Research*, 128, 13-28.

- Layard, R. (2000). Welfare-to-work and the New Deal, *World Economics*, 1, 29-39.
- Leroy, F. (2002). Lang lerend leven, van employability naar enjoyability. *Over Werk*, 3, 44-56.
- Leslie, B., Kosmahl, M., & Brand, B. (1998). Informal Learning: The New Frontier of Employee & Organisational Development. *Economic Development Review*, 4, 12-18.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management, Back to Basics*. Leuven: Uitgeverij LannooCampus.
- McQuaid, W., Green, A., & Danson, M. (2004). Introducing Employability. *Urban Studies*, 2, 191-195.
- McQuaid, W., & Lindsay, C. (2002). The Concept of Employability. *Urban Studies*, 2, 197-219.
- Onstenk, J. & Blokhuis, F. (2003). *Werkplekieren in de Beroepsonderwijskolom*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Peeters, A. (2001). Trends op de markt van talent en competenties. *Over Werk*, 2, 176-180.
- Peters, T. J., & Waterman R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies [elektronische versie]*. New York: Harper & Row.
- Philpott, J. (1999). *Behind the buzzword: 'employability'*. Employment Policy Institute, London.
- Quinn, R.E. et al (2005). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag : Academic Service.
- Ramsey, R.D. (1999). Ten ways to ensure your employability in the next millennium. *Supervision*, 60, 3-5.

Thierens, C. (2005). *Hoe kan uw organisatie maximaal resultaat halen uit leren op de werkplek? [elektronische versie]*. Leidraad over werkplekieren van de Dienst Beroepsopleiding departement Onderwijs.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions [elektronische versie]*. Boston: Harvard Business School.

Van Aerschot, D. (2003). De bevraging of enquête [elektronische versie]. *Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie*. 1-7.

Van den Toren, J. P. (2001). Employability via de CAO: van collectieve ambities tot individuele rechten [Elektronische versie]. *Employability via de CAO*, 1-23.

Vanhoren, I. (2002). EVC als instrument voor levenslang en levensbreed leren en anticiperen. *Over Werk*, 1, 181-184.

Vanweddingen, M. (2002). Levenslang leren becijferd: wie wat en waarom (niet)?. *Over Werk*, 3, 11-15.

Verbrugge, M., Forrier, A., Sels, L., Bollen, A. (2006). *Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Yehuda, B. (2001). Employability: a substitute for loyalty?. *Human Resource Development International*, 4, 543-566.

Websites

http://www.army-chaplaincy.be/nl/om_en_rondom/view.php?id=128

<http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

<http://www.employwell.com/efqm.htm>

Bijlagen

Bijlage 1: email naar kolonel Housen

Bijlage 2: lijst van al de data en namen van de interviews en focusgroepen

Bijlage 3: interviewvragen HR

Bijlage 4: interviewvragen focusgroepen

Bijlage 5: interviewvragen personen die Defensie verlaten hebben

Bijlage 6: SWOT-tabel interviews HR

Bijlage 7: SWOT-tabel focusgroepen

Bijlage 8: SWOT-tabel interviews personen die Defensie verlaten hebben

Bijlage 1: Email Kolonel Housen, 19-12-2007

Geachte,

Ik ben een laatstejaarsstudent in de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) aan de Universiteit Hasselt en naar aanleiding van mijn thesis, die over het hooghouden van iemands employabiliteit of inzetbaarheid gaat, moet ik naast een literatuurstudie ook een praktijkstudie uitvoeren.

Aangezien het Belgisch leger in de toekomst met hervormingen zal geconfronteerd worden, en er een verdere afslanking zal plaatsvinden, lijkt mij dit onderwerp zeer relevant voor Defensie. Ik hoop dan ook dat u mij de mogelijkheid wil geven om mijn praktijkstudie in het leger te doen. Dit zou gebeuren aan de hand van interviews met individuen of focusgroepen waarbij meerdere militairen in groep het onderwerp bespreken. Dit zou voornamelijk gebeuren met leidinggevende personen binnen het leger, mensen binnen de HR afdeling en personen die in de toekomst (waarschijnlijk) geconfronteerd zullen worden met de gevolgen van de geplande hervormingen.

Ik ben echter ook bereid om mijn praktijkstudie aan jullie eisen of noden aan te passen. Moesten jullie reeds aan een onderzoek hieromtrent bezig zijn zou ik hier ook aan kunnen meehelpen bijvoorbeeld.

Ik zou u graag contacteren om bovenstaande voorstellen te bespreken al of niet samen met mijn promotor Prof. H. Martens. Zo mogelijk zou ik deze afspraak voor 15 januari maken. U kan mij per mail of telefoon (0474311828) bereiken en ik zal u eerstdaags ook telefoneren om op uw vragen te antwoorden en meer uitleg te geven;

Bij voorbaat dank,

Wim Loridan

Bijlage 2: Lijst van interviews en focusgroepen

- 1) Luitenant-kolonel Holsteyns: maandag 18 februari, van 10u tot 11.30u.
- 2) Luitenant kolonel Levenbergh: maandag 18 februari van 12u tot 13.30u.
- 3) Kolonel Cuvillier: maandag 18 februari van 13.30u tot 15u.
- 4) Kolonel Cuvillier: woensdag 12 maart van 13.30u tot 14.45u.
- A) Focusgroep DGHR: donderdag 20 maart van 14u tot 15.30u.
- B) Focusgroep Bevrijding: vrijdag 21 maart van 10u tot 12u.
- C) Focusgroep Carabiniers-Grenadiers: dinsdag 25 maart van 13u tot 15u.
- D) Focusgroep Kamp van Beverlo: donderdag 3 april van 13.30u tot 15u.
- 5) Interview persoon die Defensie vrijwillig verlaten heeft: Dinsdag 8 april van 15u tot 16u.
- 6) Interview persoon die Defensie vrijwillig verlaten heeft: Woensdag 9 april van 10u tot 11u.
- 7) Interview persoon die Defensie vrijwillig verlaten heeft: Woensdag 9 april van 11u tot 11.30u.
- 8) Interview persoon die Defensie vrijwillig verlaten heeft: Woensdag 9 april van 11.30u tot 12.30u.
- 9) Interview persoon die Defensie vrijwillig verlaten heeft: dinsdag 15 april van 14.30u tot 15.30u.

Bijlage 3: Interviewvragen HR

Om het employabiliteitsbeleid in de organisatie te verankeren dienen er een strategische visie, een gepaste HR-infrastructuur en een competentiebeleid met concrete actieplannen ontwikkeld te worden. In het kader hiervan zal HR de vier rollen die Ulrich definieert als die van strategische partner, infrastructuurexpert, motivatie-expert en change agent moeten vervullen. Ik zal in mijn interviews vragen stellen over de situatie binnen HR met betrekking tot haar activiteiten in deze vier rollen en de manier waarop HR hieraan bijdraagt tot een employabiliteitsbeleid. Daarna zal ik dit ook gebruik maken van het 7S-model van Peters en Waterman. Betreffende het 7S-model zal ik dus vragen stellen over de situatie van HR in de zeven kernelementen van de organisatie: strategie, structuur, systemen, significante waarden, staf, sleutelvaardigheden en stijl van het management. Ook zal ik nagaan in welke mate men hierdoor bijdraagt aan het employabiliteitsbeleid.

1) Strategische partner:

1.1) Hoe wenselijk vindt u een beleid dat ervoor zorgt dat militairen vlot de overstap maken naar een burgerbaan bij defensie of naar de privé sector?

1.2) Is employabiliteit of inzetbaarheid geïntegreerd in de huidige strategische visie van Defensie? Waar wel? waar niet?

1.3) Op welke manier tracht de top van Defensie deze strategische visie te communiceren naar alle leden binnen de organisatie? Lukt dat een beetje?

1.4) Welk is volgens u de bijdrage die de personeelsdienst hierin kan of moet spelen?

1.5) Is deze visie omgezet in concrete en meetbare doelstellingen op korte of lange termijn?

2) Administratief expert:

2.1) Wat wijst er, zowel in de systemen als in structuren, op het feit dat er een employabiliteitsbeleid vooropgesteld staat? Ondersteunen de systemen en structuren een employabiliteitsbeleid?

- Is er competentie- en opleidingsmanagement? Steunt dit al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?
- Voert men functionering- en loopbaangesprekken? Steunen die al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?
- Zijn er mentor- en coachingsmogelijkheden? Steunen die al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?
- Is er mogelijkheid tot teamleren of werkoverleg? Steunt dit al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?
- Zijn er mogelijkheden voor taakverruiming of taakverrijking? Steunt dit al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?
- Is er een aangepast beloningssysteem? Steunt dit al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?
- Worden deeltijdse of interimfuncties aangeboden? Steunt dit al of niet het vlot kunnen overstappen naar een burgerbaan later?

2.2) Wat kan men volgens u nog meer doen of veranderen om beter tegemoet te komen aan de noden van een op employabiliteit gerichte organisatie? Zijn er hier zaken die moeilijk compatibel zijn met de huidige structuur en werkwijze van Defensie?

2.3) Welk is volgens u de bijdrage die de personeelsdienst hierin kan of moet spelen?

3) Motivator van medewerkers:

3.1) Wie probeert wie te overtuigen van het belang van een employabiliteitsbeleid? Hoe probeert Defensie de militairen te overtuigen?

- Wijst men op het belang van hun marktwaarde?
- Maakt men duidelijk welke jobmogelijkheden er zijn indien ze zich ontwikkelen en welke indien ze dit niet doen?
- Besteedt men voldoende aandacht aan vragen, verwachtingen en klachten vanwege de werknemers?
-

3.2) Op welke manier tracht Defensie de militairen te motiveren om ook zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van hun inzetbaarheid?

3.3) Welk is volgens u de bijdrage die de personeelsdienst hierin kan of moet spelen?

4) Change agent:

4.1) De implementatie van een employabiliteitsbeleid zal heel wat verandering teweegbrengen binnen Defensie. Wie is de initiator, de trekker van deze verandering nu? Wie zou dat moeten zijn volgens u? Wat zal de rol van HR zijn bij deze veranderingen die zowel in de cultuur als in de processen zullen plaatsvinden?

4.2) Wie zorgt voor of zou volgens u moeten zorgen voor:

- Ontwikkeling van een draagvlak voor verandering door veel te communiceren met de militairen?
- Identificeren, kaderen en oplossen van potentiële problemen?
- Vertrouwensbanden creëren met de militairen zodat men de verandering accepteert?
- Actieplannen opstellen zodat men kan omgaan met deze verandering?
- Begeleiding bij deze actieplannen?

Mijn vragen in verband met het 7S-model zullen enkel gaan over de significante waarden, de staf, de sleutelvaardigheden en de stijl van het management aangezien strategie en 'structuur en systemen' overeenkomen met de strategische rol en de rol van administratief expert in het model van Ulrich.

5) Significante waarden:

5.1) Wat zijn de waarden die nu leven op de werkvloer binnen Defensie? Binnen de HR afdeling?

5.2) Bevorderen deze waarden een beleid dat gericht is op employabiliteit? Belemmeren deze waarden een beleid dat gericht is op employabiliteit?

5.3) Delen de andere delen van de organisatie deze waarden?

6) Staf:

6.1) Hoe staat het met de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand, zowel binnen HR als het hele Belgisch leger?

7) Sleutelvaardigheden:

7.1) In welke vaardigheden blinken de leden van Defensie uit?
In welke vaardigheden blinken de leden van HR uit?

7.2) In welke mate dragen deze vaardigheden bij in het doorvoeren van een employabiliteitsbeleid?

8) Stijl van het management:

8.1) Vertonen het topmanagement en de leidinggevenden binnen de HR afdeling voorbeeldgedrag op het vlak van employabiliteit? Steunen zij dit beleid "metterdaad" dus in hun doen en in hun gedrag?

8.2) Houden de leidinggevenden bij het 'leidinggeven' en communiceren rekening met de inzetbaarheid van hun personeelsbestand? Hoe doen ze dat?

Bijlage 4: Interviewvragen focusgroepen

Goede dag allemaal, ik ben Wim Loridan, laatstejaarsstudent Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Als eindwerk schrijf ik dit jaar mijn thesis over het onderwerp 'inzetbaarheid van werknemers levenslang hooghouden' en in mijn praktijkstudie heb ik ervoor gekozen om Defensie te behandelen aangezien het 'inzetbaarheidsbeleid' een centrale rol zal spelen in het Gemengde Loopbaan Concept. In het kader van deze praktijkstudie is het ook zeer belangrijk dat ik een inzicht verwerf in hoe de gemiddelde militair aankijkt tegen het beleid dat Defensie voert om jullie inzetbaar te houden. Om deze reden wil ik in gesprek gaan met de medewerkers van defensie en daarom heb ik gevraagd om enkele groeps gesprekken of focusgroepen te houden waarvan jullie er dus één zijn. Ik ga jullie zo meteen enkele vragen stellen om jullie ideeën te leren kennen. Er zijn daarbij geen goede of foute antwoorden mogelijk. Ik wil enkel jullie eerlijke mening hierover leren kennen. Ik ben geïnteresseerd in wat "de gemiddelde" militair ervan denkt en als dusdanig ga ik nooit een idee en een persoon met elkaar verbinden. De verdere verwerking gaat anoniem gebeuren, tenzij jullie dit echt bewust anders willen. Ik zal de opname enkel gebruiken om dit gesprek de volgende dagen uit te typen en naar jullie door te sturen, waarna jullie nog voorstellen ter verbetering kunnen doen of zaken die ik verkeerd geïnterpreteerd heb kunnen aanhalen. Na het uittypen verwijder ik de geluidsopname.

1) Wat weten jullie zoal van de inhoud van het Gemengd Loopbaanconcept (GLC) ?

Wat zegt dat jullie?

Waarom denken jullie als je dat hoort?

Vanwaar hebben jullie deze informatie?

2) Ik ga een stelling formuleren en ben benieuwd naar jullie reactie daarop.

"Ervoor zorgen dat de overstap naar een burgerjob vlot verloopt is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van Defensie én de individuele militair." Wat vinden jullie van deze stelling?

Waarom is ze waar?

Waar onjuist?

Indien je niet akkoord gaat, waarmee dan niet ?

Hoe zou ze anders kunnen verwoord worden opdat je ermee zou akkoord gaan?

- 3) Wat houdt jullie tegen of belemmert jullie om ervoor te zorgen dat jullie ook buiten Defensie inzetbaar zouden zijn?
Wat is de reden dat jullie moeite zouden doen om ervoor te zorgen dat jullie ook buiten Defensie inzetbaar zouden zijn?
Wat maakt dat jullie geen moeite zouden doen om ervoor te zorgen dat jullie ook buiten Defensie inzetbaar zouden zijn?
- 4) Motiveert het huidige beleid van Defensie jullie om ervoor te zorgen dat jullie ook buiten Defensie tewerkgesteld kunnen worden?
Wat wel en wat niet ?
Van welke initiatieven zijn jullie op de hoogte ?
- 5) Wat zou Defensie anders moeten aanpakken of kunnen ze meer doen in dit hele proces om ervoor te zorgen dat *jullie vlot de overstap naar een burgerjob kunnen maken in de toekomst?*

Bijlage 5: Interviewvragen personen die Defensie verlaten hebben

Goede dag, ik ben Wim Loridan, laatstejaarsstudent Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp van mijn thesis is 'inzetbaarheid van werknemers levenslang hooghouden' en ik heb besloten om de praktijkstudie voor mijn thesis binnen Defensie te doen. In het kader hiervan wil ik enkele interviews afnemen met personen, zoals u, die Defensie reeds verlaten hebben. Het interview betreft voornamelijk vragen omtrent uw ervaringen bij het verlaten van Defensie en wat Defensie meer kan doen in dit proces. Het is de bedoeling dat u zo eerlijk mogelijk antwoordt op deze vragen. De verwerking van het interview gebeurt anoniem tenzij u expliciet vermeld wenst te worden.

- 1) Wat waren de redenen van uw vertrek ?
- 2) Wat zijn uw ervaringen tot nu toe ? Zijn deze eerder positief of negatief ?
- 3) Heeft men u gestimuleerd om Defensie te verlaten ? Zo ja, hoe heeft men u gestimuleerd, wat heeft men gedaan ?
- 4) Wat kan Defensie meer doen om haar militairen te stimuleren om de overstap naar een burgerloopbaan te maken ?
- 5) Zou u het anderen aanraden ? In welke situaties wel en in welke niet ?
- 6) Als u het voor het zeggen zou hebben in Defensie, welke drie zaken zou u dan veranderen om ervoor te zorgen dat militairen makkelijk de overstap kunnen maken ?

Bijlage 6: SWOT-tabel, interviews met HR

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats	Anders
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Employabiliteitsbeleid wordt als zeer wenselijk beschouwd • Minister heeft reeds stuurplan ontwikkeld • Eenparig overbrengen strategische boodschap • Opstellen van doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet zeker of strategie duidelijk is voor iedereen • Geen doelstellingen op korte termijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Minister van Defensie die strategie communiceert 	<ul style="list-style-type: none"> • Politieke onstabiliteit • Het ministerie van Defensie kan niet autonoom haar strategie bepalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Employabiliteit is geen doel op zich maar een middel om een probleem op te lossen
Administratief	<ul style="list-style-type: none"> • Competentie- en opleidingsmanagement • Jaarlijks evaluatiegesprek • Peterschap en loopbaanbegeleider 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel plannen maar nog niet volledig omgezet in de praktijk • Nog niet met het oog op de overstap naar een burgerbaan 		<ul style="list-style-type: none"> • Politieke onstabiliteit 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Taakroulatie • Teamwork • Promotie op basis van competenties • Financiële beloning is marktconform • Erkenning van verworven competenties (EVC) met onder andere VDAB 	<ul style="list-style-type: none"> • Functionerings- en loopbaangesprek gecombineerd in één evaluatiegesprek • Jaarlijks slechts één evaluatiegesprek • Geen actieve coaching • Te weinig publiciteit rond beroepsomschakeling • Financiële beloning voornamelijk op basis van anciënniteit 		
<p>Motivator</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Goed communiceren en informeren over employabiliteitsbeleid bijv. door ervaringsdeskundige • Opvangnet creëren voor diegenen die Defensie verlaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensie biedt enkel mogelijkheden, de verantwoordelijkheid voor het nemen ligt volledig bij de militair zelf 		<ul style="list-style-type: none"> • Politieke onstabiliteit

	<ul style="list-style-type: none"> • Projecten om leren te bevorderen • Laterale loopbaanbewegingen • Informele overzichten voor wie in aanmerking komt voor welke job 				
Change Agent	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatieven om met verandering om te gaan op het vlak van vormen, loopbaanbegeleiding, communicatie,... • Creëren van de task force GLC die zal zorgen voor het draagvlak voor de verandering • Contactpunt in iedere eenheid installeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Sommige initiatieven zoals het contactpunt zijn nog niet geïmplementeerd 		<ul style="list-style-type: none"> • Politieke onstabiliteit 	

Significante waarden	<ul style="list-style-type: none"> De waarden die binnen Defensie verankerd zitten worden sterk gewaardeerd op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> De militairen moeten ervan overtuigd worden dat ze bepaalde waarden bezitten en dat er op de arbeidsmarkt behoefte is naar deze eigenschappen 	<ul style="list-style-type: none"> Potentiële werkgevers ervan overtuigen dat de militairen waarden bezitten die zij waarderen 	
Staf	<ul style="list-style-type: none"> Bepaalde groepen zijn ook inzetbaar buiten Defensie bijv. piloten, technici, ... De gemiddelde militair bezit de nodige competenties om ook in een burgerbaan succesvol te zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Er heerst geen drive of cultuur om hun inzetbaarheid ook buiten Defensie uit te oefenen Militairen uit de operationele eenheden beschikken over weinig kennis en vaardigheden die hun inzetbaarheid buiten Defensie verhogen 		<ul style="list-style-type: none"> Binnen Defensie zullen er meer burgerbanen zijn die aansluiten bij Jobs van onderofficieren of officieren, dit komt de inzetbaarheid binnen Defensie van de operationele eenheden niet ten goede

<p>Sleutel-vaardigheden</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Geen systematische opbouw van vaardigheden die buiten Defensie worden gewaardeerd • Militairen uit de operationele eenheden bouwen weinig vaardigheden op die waarde hebben in burgerbanen 			<ul style="list-style-type: none"> • Geen algemene vaardigheden geven aangezien deze afhangen van type vorming en loopbaan • Gedrags-competenties worden meer gewaardeerd dan professionele competenties volgens HR
<p>Stijl van het management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Topmanagement vervuld voorbeeldfunctie aangezien ze zelf continu bezig zijn met het volgen van opleidingen en vormingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen voorbeeldgedrag aangezien GLC geen invloed heeft op hun leeftijdscategorie • Topmanagement zal niet uit zichzelf gaan solliciteren voor jobs in burgersector 	<ul style="list-style-type: none"> • topmanagement zou kunnen gaan solliciteren voor jobs in de burgersector • Diegenen met de hoogste rang die Defensie reeds verlaten hebben kunnen als rolmodel dienen 		<ul style="list-style-type: none"> • Het topmanagement dient eenzelfde boodschap te verkondigen en het employabiliteits-beleid van HR te steunen

Bijlage 7: SWOT-tabel, interviews met focusgroepen

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats	Anders
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Men is op de hoogte van het GLC • Men weet dat inzetbaarheid een belangrijke rol zal spelen • Men weet dat de basis van het GLC bij de leeftijdsstructuur van Defensie ligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Precieze strategie en doelstellingen zijn niet gekend 			
Administratief	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbieden van opleidingen en vormingen die hun inzetbaarheid vergroten • Initiatieven i.v.m. het vrijwillig verlaten van Defensie 	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen en vormingen te zeer gericht op personen die blijven • Grote hoeveelheid onbenutte faciliteiten voor het verschaffen van vormingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplementen boven financiële- en pensioensvoorwaarden nieuwe werkgever 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse evaluatiegesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Aangevraagde cursussen zelden gegeven en binnen te ruim tijdsbestek • Geen erkenning van cursussen in burgersector • Systeem voor vrijwillig verlaten Defensie moet worden uitgebreid • Evaluatiegesprekken slechts formele procedure • Periode van 10 maanden voor het volgen van opleidingen bij verlaten van Defensie onder GLC is te kort • Werk-, financiële- en pensioenvoorwaarden binnen Defensie 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer overeenkomsten met potentiële werkgevers 		
--	--	--	---	--	--

<p>Motivator</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Op de hoogte bepaalde initiatieven via diverse media 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensie biedt enkel mogelijkheden, de verantwoordelijkheid voor het nemen ligt volledig bij de militair zelf 			<ul style="list-style-type: none"> • Onder GLC valt grootste huidige motivatie weg om bij leger te gaan: werkzekerheid. Wat zijn gevolgen voor werving?
<p>Change Agent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak creëren door informatie ter beschikking te stellen via e-mail, internet, intranet en magazine van Defensie • Eén briefing in de eenheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemiddelde militair kan informatie niet opvragen tijdens diensturen • Informatie vaak te ingewikkelde in tabellen enz. • Actiever communiceren naar militairen toe • Defensie moet meer verantwoordelijkheid nemen in communicatieproces 	<ul style="list-style-type: none"> • Naar buiten toe (potentiële werkgevers) communiceren en promoten als bron van talent 		

<p>Significante waarden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De waarden die binnen Defensie verankerd zitten worden sterk gewaardeerd op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Militairen bezitten niet voldoende verantwoordelijkheidszin om ervoor te zorgen dat ze van alle initiatieven op de hoogte blijven, ze moeten gestimuleerd en actief begeleid worden • Vertroebeling kernwaarden tijdens opleiding • Cultuur van life time employment 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiële werkgevers ervan overtuigen via diverse media dat de militairen waarden bezitten die zij waarderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Media die militairen verkeerd voorstellen en vooroordelen creëren 	
<p>Staf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaalde groepen zijn ook inzetbaar buiten Defensie bijv. piloten, technici, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Militairen uit de operationele eenheden beschikken over weinig kennis en vaardigheden die buiten Defensie van waarde zijn 			<ul style="list-style-type: none"> • Men kan de situatie verbeteren door opleidingen te bieden die ook buiten Defensie van waarde zijn

<p>Sleutel-vaardigheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaalde groepen zijn ook inzetbaar buiten Defensie bijv. piloten, technici,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Militairen uit de operationele eenheden beschikken over weinig kennis en vaardigheden die buiten Defensie van waarde zijn 		<ul style="list-style-type: none"> • Man kan de situatie verbeteren door opleidingen te bieden die ook buiten Defensie van waarde zijn
<p>Stijl van het management</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevend in operationele eenheden die reeds onderbemand zijn passen demotiverende stijl toe 		

Bijlage 8: SWOT-tabel, interviews personen die Defensie verlaten hebben

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats	Anders
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Men is op de hoogte van het GLC • Men weet dat de basis van het GLC bij de leeftijdsstructuur van Defensie ligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Precieze strategie en doelstellingen zijn niet gekend 			
Administratief		<ul style="list-style-type: none"> • Werk-, financiële- en pensioensvoorwaarden binnen Defensie • Begeleiding en administratieve hulp bij overgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplementen boven financiële- en pensioensvoorwaarden nieuwe werkgever • Meer overeenkomsten met potentiële werkgevers 		<ul style="list-style-type: none"> • De hervormingen en herstructureringen, die onder Delcroix zijn gestart, vormen soms een reden voor vertrek. In de nieuwe organisatie voelen sommigen zich niet meer thuis.

<p>Significante waarden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De waarden die binnen Defensie verankerd zitten worden sterk gewaardeerd op de arbeidsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Actiever communiceren naar militairen toe. Bijv. infosessies geven over mogelijkheden die er zijn, ervaringsdeskundigen aan het woord laten,... • Laten kennismaken met vacatures door rondleiding te geven zodat men werkplek en collega's leert kennen 			
				<ul style="list-style-type: none"> • Vervaging normen en waarden in samenleving mag niet binnen Defensie overgenomen worden 	

Staf						
Sleutel-vaardigheden						
Stijl van het management				<ul style="list-style-type: none">• Te negatief beleid ten opzichte van oudere werknemers, als het ware een lastercampagne		