

I.5.3.1-5

Career Coaching voor de top in een decentraal georganiseerd bedrijf

Drs. P. Biemans en H. Kuit*

Dit artikel gaat over de vraag hoe Career Development in een sterk gedecentraliseerde organisatie, aangevuld kan worden met een centraal Career Coachingsinstrument voor het hoger en middenkader. In 1998 ontstond binnen PinkRoccade, een sterk decentraal georiënteerde organisatie, waarbij iedere werkmaatschappij zijn eigen werkwijze op het gebied van Career Development hanteert, de behoefte aan een aanvullend instrument voor Career Coaching vanuit centraal niveau. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen kwaliteitsbewaking van de instrumenten van de werkmaatschappijen zelf en de ontwikkeling van een centraal instrument voor hoger en middenkader. Ten aanzien van de decentrale instrumenten zijn kwaliteitscriteria opgesteld, waaraan alle instrumenten ten minste dienen te voldoen. Aanvullend is het Career Coachingsinstrument voor hoger en middenkader ontwikkeld. Een jaar na invoering is dit centraal instrument geëvalueerd en zijn verbeterpunten opgesteld. In dit artikel wordt ingegaan op zowel de kwaliteitscriteria die gesteld worden aan de decentrale Career Development instrumenten als op de inhoud, werkwijze en evaluatie van Career Coaching voor hoger en middenkader.

Doel

Het hoofddoel van Career Development is:

Het actief stimuleren en verder ontwikkelen van creativiteit, aanpassingsvermogen, weerbaarheid en vernieuwing in de organisatie, door mensen bij voortdurende te motiveren en te ondersteunen door middel van structurele coaching in hun loopbaanontwikkeling.

Bewegen en stromen zijn hierbij sleutelwoorden. Beweging in de ontwikke-

* Petra Biemans is projectmanager Corporate HR PinkRoccade en Hank Kuit is directeur Corporate HR PinkRoccade.

ling van medewerkers, beweging in de organisatie, beweging tussen de verschillende werkmaatschappijen, organisatieonderdelen en beweging naar buiten. Daardoor zijn zowel de organisatie als haar medewerkers voortdurend voorbereid op hun (nabije) toekomst. Kortom, dynamiek in de organisatie.

Door middel van Career Development wil PinkRoccade *ontwikkeling van de medewerkers ondersteunen* zodat *individuele kwaliteiten optimaal* ontplooid worden. Het gaat om het ondersteuning bieden aan medewerkers, om nieuwe of andere stappen in hun loopbaan te zetten, zodat zij zich verder willen ontwikkelen en werken binnen PinkRoccade uitdagend en boeiend blijft (doorstroom). Door middel van *structurele feedback over hun loopbaanvoortgang* kunnen medewerkers hun loopbaanontwikkeling en -wensen bovendien sneller optimaliseren.

Career Development biedt medewerkers de kans om binnen de mogelijkheden van de organisatie hun eigen kwaliteiten en capaciteiten verder te ontplooien. Dit volgens de filosofie dat het succes van het individu bijdraagt aan het succes van het collectief en dus aan het resultaat van de organisatie.

Door middel van Career Development wordt tevens beoogd een optimale inzet van medewerkers te realiseren. Het management op gestructureerde wijze in staat stellen om een optimale inzet van medewerkers te bereiken, op die plekken in de organisatie waar aan hun kwaliteiten het meeste behoefte is, is belangrijk voor het succes van de organisatie, maar kent ook een individueel belang.

Verder zal Career Development doorstroom faciliteren, wat voorkomen kan dat medewerkers vastlopen en tevens een gezonde uitstroom realiseert.

Dankzij het stimuleren en mogelijkheden creëren voor doorstroming tussen werkmaatschappijen van PinkRoccade, blijven medewerkers flexibel en breed inzetbaar en kunnen netwerken tussen de werkmaatschappijen van PinkRoccade zich verder ontwikkelen. Structurele aandacht voor loopbaan en ontwikkeling van medewerkers voorkomt verder dat medewerkers 'vastroesten' in hun functie, creativiteit verliezen en langzaam maar zeker op de automatische piloot gaan werken.

Ten slotte draagt goed loopbaanbeleid ook bij aan maximale aandacht voor 'employability' (blijvende inzetbaarheid voor interne en externe arbeidsmarkt). Medewerkers zijn voortdurend interessant voor de arbeidsmarkt. Hierdoor houden medewerkers vaak ook zelf het initiatief bij het verlaten van de organisatie, zonder dat dit gepaard gaat met kostbare afscheidsregelingen en outplacement.

Kortom: mede door middel van Career Development is PinkRoccade beter in

staat de medewerkers en managers voldoende loopbaankansen te bieden en weet daarmee ook de uitstroom te beperken tot een acceptabel aantal. De medewerkerstevredenheid zal toenemen. PinkRoccade zal de sleutelposities veelal kunnen bezetten met medewerkers en managers uit de eigen organisatie.

Toepassinggebieden

De hier beschreven methode die specifiek voor PinkRoccade is ontwikkeld, kan bruikbaar zijn in iedere organisatie waar werkmaatschappijen een grote mate van autonomie hebben, ook voor de Career Development van hun medewerkers. In dat type organisatie bestaat Het gevaar bestaat dat niet in alle werkmaatschappijen in dezelfde mate aandacht wordt besteed aan deze functie. Met behulp van de ontwikkelde kwaliteitscriteria kan getoetst worden of bijsturing vanuit centraal niveau wenselijk is. Daarnaast kan in decentrale organisaties de doorstroom over werkmaatschappijen heen en van werkmaatschappijniveau naar corporate niveau in het gedrang komen. Dat kan de continuïteit van de organisatie als geheel en de bezetting van sleutelposities in gevaar brengen. De hier gepresenteerde methode van careercoaching voor midden- en hoger kader kan die problemen voorkomen.

Methode

1. Achtergrond

1.1. Aanleiding

In 1998 heeft de concerndirectie van PinkRoccade besloten dat er, naast alle decentrale loopbaaninstrumenten van alle werkmaatschappijen, voor een selecte groep ook centraal georganiseerde Career Coaching ingevoerd wordt. Gezien de grote variëteit aan instrumenten binnen de werkmaatschappijen en de diverse stadia van ontwikkeling binnen de verschillende HR-afdelingen, was het zaak een eenvoudig instrument te creëren, dat de instrumenten binnen de verschillende werkmaatschappijen zou aanvullen in plaats van ondergraven.

In 1999 is men met het instrument van start gegaan. Begin 2000 is het instrument geëvalueerd door middel van korte interviews met de coaches en een analyse van de effecten van het instrument. Daarnaast heeft een student een onderzoek gehouden onder een deel van de deelnemers.

In dit artikel wordt ingegaan op de achtergrond, de ontwikkeling en de inbedding van het instrument in de organisatie in relatie tot de decentrale instrumenten. Daarna wordt op de inhoud, de werkwijze en het effect van Career Coaching binnen een decentrale organisatie ingegaan.

1.2. De organisatie PinkRoccade

Om de problematiek rondom een centraal HR-instrument in onze organisatie te begrijpen is het belangrijk eerst een korte schets van de organisatie te geven. PinkRoccade is een van de grotere ICT-dienstverleners in Nederland, die medio 2001 uit dertien verschillende werkmaatschappijen bestaat, waar circa 8200 medewerkers werkzaam zijn. Iedere werkmaatschappij kent haar eigen geschiedenis. Ze zijn onder de vlag van PinkRoccade gekomen door outsourcing, fusies, en dergelijke. Zo is er een aantal werkmaatschappijen dat een overheidsachtergrond heeft, waarbij medewerkers tot voor een aantal jaren de ambtenarenstatus hadden (bijv. PinkRoccade Civility en PinkRoccade Megaplex). Andere onderdelen zijn voortgekomen uit het studentencircuit in Delft (bijv. PinkRoccade ITM, het vroegere Pink Elephant), of waren een automatiseringsafdeling van een energiebedrijf (deel van PinkRoccade Industrious).

De besturingsfilosofie van PinkRoccade is gebaseerd op het principe 'decentraal tenzij', hetgeen in de praktijk betekent dat de werkmaatschappijen, binnen kaders, een groot aantal vrijheidsgraden hebben. Gemeenschappelijk zijn een aantal kernwaarden: ondernemerschap, betrouwbaarheid, sociaal, duurzaamheid en betrokken. PinkRoccade profileert zich met deze variëteit als een 'Unieke Collectie'.

Corporate HR heeft de rol van kwaliteitsborging en -bewaking en van planning en control.

Jaarlijks wordt als start van de businessplanningscyclus een kaderbrief gestuurd aan alle werkmaatschappijen, waarin ook HR een onderwerp is. Daarin staan de beleidskaders en prioriteiten beschreven, waar binnen de businessplannen vormgegeven dienen te worden. Corporate HR werkt het onderdeel HR verder uit in een stafplan HR. Hierin staan de concrete activiteiten waarop Corporate HR zich gaat richten.

De HR-instrumenten, arbeidsvoorwaarden, fase van de organisatie en de cultuur variëren. Ook de organisatie en inrichting van de HR-afdeling varieert: Sommige werkmaatschappijen zijn sterk decentraal georganiseerd, andere werken met centrale 'Service centres'.

Iedere werkmaatschappij heeft zijn eigen HR-instrumentarium. Hoewel er sinds enige jaren, op projectmatige basis, gewerkt wordt aan gezamenlijke beleidsontwikkeling en een overkoepelend kader van arbeidsvoorwaarden, wordt niet strak centraal gestuurd.

Binnen de beschreven context heeft iedere werkmaatschappij ook zijn eigen Career Development of loopbaanbegeleidingsinstrumentarium, dat qua inhoud en procedure varieert.

Daarnaast heeft de concerndirectie in 1998 besloten dat zij voor een beperk-

te groep, de 'Top 250' een overkoepelend Career Coachings instrument wilde, gestuurd en gecoördineerd vanuit de holding.

1.3. Visie van PinkRoccade op Career Development of loopbaanbeleid

In de optimale situatie zijn medewerkers voortdurend en bewust bezig met hun loopbaan, met hun persoonlijke ontwikkeling. Leren en ontwikkelen is belangrijk. Medewerkers dienen voldoende in aanraking te komen met nieuwe impulsen, stimulansen en uitdagingen. Medewerkers horen daar ook voor open te staan. Loopbaanbeleid biedt de organisatie 'bescherming': mensen blijven flexibel en inzetbaar voor de in- en externe arbeidsmarkt. Adequate loopbaanplanning en -begeleiding stijgt uit boven de organisatie en faciliteert doorstroom, maar ook gezonde uitstroom, hetgeen noodzakelijk is om anderen telkens weer nieuwe perspectieven te bieden.

Een voorwaarde is dat loopbaanbeleid gefaciliteerd wordt door de organisatie en het management, zodat de medewerkers blijvend aandacht besteden aan hun individuele loopbaan. Medewerkers zelf dragen verantwoordelijkheid voor het sturen en vormgeving van hun loopbaan. Zij nemen zelf initiatieven om taak- en functieverandering te realiseren en opleiding, training en vorming te volgen.

Loopbaanbeleid is niet statisch. Daarom is het belangrijk dat er naast functionering- en beoordelingsgesprekken, loopbaangesprekken plaatsvinden, waarin ook specifiek wordt stilgestaan bij en afspraken worden gemaakt over de loopbaan van de medewerker.

PinkRoccade wil dat op ieder niveau van de organisatie – dat wil zeggen bij elke werkmaatschappij en afdelingen van werkmaatschappijen – structureel aandacht wordt besteed aan de loopbaan van medewerkers.

Corporate Human Resources is er ervoor verantwoordelijk dat op elk niveau kwalitatief hoogwaardig loopbaanbeleid, verder te noemen Career Development, deel uitmaakt van de begeleidingsinstrumenten van de organisatie en haar medewerkers.

PinkRoccade heeft gekozen voor Career Development en niet voor het meer 'klassieke' Management Development. Het belangrijkste verschil is dat bij Career Development eigen initiatief en zelfontwikkeling centraal staan, terwijl bij Management Development het 'gevraagd worden' veel belangrijker is. Career Development sluit beter aan bij de visie van PinkRoccade en past beter in de (gewenste) cultuur.

1.4. HR-beleid en Career Development beleid

Career Development maakt onderdeel uit van het HR-beleid van PinkRoccade. PinkRoccade beoogt met haar HR-beleid het volgende:

Het ondersteunen van de organisatie bij het verwezenlijken van haar missie door het scheppen van voorwaarden voor en stimulering van optimale ontplooiing van de medewerkers.

Een kernpunt van het HR-beleid van PinkRoccade is dat de medewerkers het 'human capital' van PinkRoccade zijn. Om continu de concurrentie van PinkRoccade te verbeteren, is een optimale benutting van het potentieel van haar medewerkers vereist. Integratie van het HR-beleid in het algemeen strategische management, met daarin een evenwicht tussen personele, technische en economische factoren is daarbij een voorwaarde, evenals een samenhangend geheel van stuur- en begeleidingsinstrumenten.

Zoals reeds gezegd is het hoofddoel van Career Development:

Het actief stimuleren en verder ontwikkelen van creativiteit, aanpassingsvermogen, weerbaarheid en vernieuwing in de organisatie, door mensen bij voortdurende te motiveren en te ondersteunen door middel van structurele coaching in hun loopbaanontwikkeling.

Om bovenstaande blijvend te bewerkstelligen gaan wij er vanuit, zonder het direct op te leggen, dat medewerkers voortdurend zorgvuldig en bewust met hun loopbaanontwikkeling bezig zijn en daardoor bij voorkeur niet langer dan een periode liggende tussen de drie en vijf jaar in eenzelfde functie blijven. Natuurlijk erkent PinkRoccade ook specialistische functies, en deze functionarissen mogen best langer dan gestelde periode in eenzelfde functie verblijven, maar dan verwachten we ook van hen dat ze in beweging blijven door mogelijkheden van horizontale of verticale mobiliteit serieus te bekijken bij andere werkmaatschappijen, business units en afdelingen.

Door middel van Career Development wil PinkRoccade beter in staat zijn de medewerkers en managers voldoende loopbaankansen te bieden en daarmee ook de uitstroom te beperken tot een acceptabel aantal, medewerkertevredenheid te laten toenemen en wil PinkRoccade de sleutelposities kunnen bezetten met medewerkers en managers uit de eigen organisatie.

2. Kern

Er wordt bij PinkRoccade op twee niveaus aandacht besteed aan Career Development. Allereerst op het niveau van werkmaatschappij, binnen de begeleidingscyclus. Ten tweede op corporate niveau: Career Coaching ten behoeve van de CD-Groep of 'Top 250'.

Om te bewerkstelligen dat de decentrale loopbaaninstrumenten en het Corporate Career Coaching voor de 'Top 250' elkaar aanvullen in plaats van ondergraven, is er een duidelijke relatie gemaakt tussen de twee niveaus. Daar-

bij worden eisen en kwaliteitscriteria gesteld aan de decentrale instrumenten en wordt het corporate instrument eenvoudig gehouden. Hieronder volgt een beknopte toelichting, die in de daaropvolgende paragrafen wordt uitgewerkt.

2.1. Op werkmaatschappij niveau: Kwaliteitstoetsing van Career Development instrumentarium

Vanwege het autonome karakter van de werkmaatschappijen wordt er geen standaard begeleidingscyclus ontwikkeld door PinkRoccade voor de werkmaatschappijen. Career Development moet op werkmaatschappijniveau van hoogwaardige kwaliteit zijn. Bij alle vormen van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken dient er aandacht te worden besteed aan de loopbaanontwikkeling van de medewerker.

Corporate HR houdt overzicht over de Career Development instrumenten van de werkmaatschappijen. Daartoe is een inventarisatie opgezet van de wijze waarop er aandacht binnen iedere werkmaatschappij wordt gegeven aan Career Development. Corporate HR van PinkRoccade toetst alle begeleidingsinstrumenten en geeft gevraagd, maar ook ongevraagd, advies over de kwaliteit van deze instrumenten. Ook wordt gekeken naar de 'best practices' binnen PinkRoccade. De werkmaatschappijen blijven echter zelf verantwoordelijk.

Bij de meeste werkmaatschappijen wordt er vooral door de lijn aandacht besteed aan loopbaanontwikkeling. Bij enkele werkmaatschappijen wordt door de afdeling Human Resources structureel aandacht gegeven door het voeren van loopbaangesprekken met medewerkers.

Indien alle begeleidingsinstrumenten van hoogwaardig kwaliteitsniveau zijn en daarmee dus ook zeer veel aandacht wordt besteed aan de loopbaan van de medewerker, dan verwacht PinkRoccade uit eigen geledingen – eigen kweek – voldoende resources te kunnen genereren voor huidige top- en middenkaderfuncties binnen het concern. Daarnaast zal Career Development ervoor zorgen dat er voldoende dynamiek in de organisatie blijft, meer mobiliteit binnen en tussen de werkmaatschappijen plaatsvindt en dat de medewerkers employable blijven.

2.2. Op corporate niveau: Career Coaching voor de CD-groep (top- en middenkader PinkRoccade)

Naast een kwaliteitstoetsing van de begeleidingsinstrumenten van de werkmaatschappijen, ontstond in 1998 behoefte aan een apart instrument voor het top- en middenkader. PinkRoccade stelt zich tot doel door middel van onder andere deze begeleiding het volgende te bereiken:

- inzicht op Corporate niveau in de loopbaanwensen van top- en middenkader;

- mobiliteit tussen werkmaatschappijen vergroten (streefcijfer 5% per jaar);
- management functies te alloceren uit eigen kweek.

Corporate Career Coaching voor deze CD-Groep bestaat nu ruim twee jaar. Na een jaar heeft een evaluatie plaatsgevonden. Deze evaluatie heeft geresulteerd in een aantal verbeterpunten. In de volgende paragrafen wordt hier nader op ingegaan.

2.3. Kwaliteitscriteria Career Development instrumentarium werkmaatschappijen

Het Career Development instrumentarium van alle werkmaatschappijen dient te voldoen aan een aantal criteria, die onder te verdelen zijn in uitgangspunten en randvoorwaarden. Deze worden hieronder aangegeven.

2.3.1. Uitgangspunten Career Development beleid werkmaatschappijen

Voor een succesvol Career Development is een aantal uitgangspunten geformuleerd.

Lijnorganisatie is eigenaar van het instrumentarium

Allereerst geldt dat de *lijnorganisatie eigenaar is van het instrumentarium*. De afdeling Human Resources van de werkmaatschappijen ontwikkelt en onderhoudt het loopbaaninstrumentarium, maar de lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de toepassing ervan. Corporate HR van PinkRoccade heeft een 'controltaak', dat wil zeggen ziet toe op voortgang, juiste procedure, enzovoort.

Loopbaanontwikkeling is de verantwoordelijkheid van de medewerker

Verder geldt dat loopbaanontwikkeling *de verantwoordelijkheid van de medewerker* is. Iedere medewerker draagt verantwoordelijkheid voor zijn loopbaan. Dat wil zeggen dat hij zelf initiatieven neemt om zijn loopbaan vorm te geven en in te richten. Het gaat dus om persoonlijk maatwerk voor en van elke medewerker en binnen de gestelde kaders. Daarbij dient men de realiteit nimmer uit het oog te verliezen. Van iedere PinkRoccade-medewerker wordt verwacht dat hij te allen tijde een actueel loopbaanplan en CV paraat heeft. Loopbaanbeleid is een *gezamenlijk* belang van de medewerker en van de organisatie. Acties en afspraken worden dan ook gezamenlijk bewaakt door medewerker, manager, loopbaancoach en HR.

Er dient pro-actief gewerkt te worden

Kwalitatief goed loopbaanbeleid dient ervoor om *problemen te voorkomen*. Er dient dus pro-actief te worden gewerkt in plaats van problemen achteraf op te lossen.

In principe dienen alle vacatures intern bekend gemaakt te worden

Omdat *Career Development werkmaatschappij* overstijgend is, worden de instrumenten door de werkmaatschappijen ontwikkeld en door Corporate HR van PinkRoccade getoetst en bewaakt. In principe worden *alle vacatures bekendgemaakt* door middel van de (interne) PinkRoccade Job Site. Vacaturestelling is verplicht en vacatures zijn up-to-date. Vacatures die al zijn ingevuld, maar nog wel bekend worden gemaakt kunnen leiden tot onnodige frustratie van de medewerker die tevergeefs reageert op een vacature. Kandidaten van andere werkmaatschappijen hebben net zoveel kans op aanstelling als kandidaten uit de eigen werkmaatschappij.

2.3.2. Randvoorwaarden Career Development werkmaatschappijen

Om een succesvol loopbaanbeleid te realiseren dient er voldaan te worden aan een aantal randvoorwaarden.

Loopbaanbeleid dient gefaciliteerd te worden

Allereerst dient loopbaanbeleid *gefaciliteerd* te worden door de werkmaatschappij, het management en PinkRoccade. Dat wil zeggen dat er beleid en een instrumentarium aan ten grondslag dienen te liggen. Hierdoor is duidelijk waar managers en medewerkers op kunnen rekenen en wat medewerkers en management geacht worden zelf te doen.

Communicatie naar medewerkers

Verder dienen de mogelijkheden van Career Development zoals PinkRoccade dat heeft ingericht duidelijk gecommuniceerd te worden naar alle medewerkers.

Mobiliteitsregels opstellen

Bovendien moeten PinkRoccade en haar werkmaatschappijen er voor zorgdragen dat medewerkers naadloos van de ene functie naar de andere functie en van de ene naar de andere werkmaatschappij kunnen overstappen. Daartoe zijn interne mobiliteitsregels afgesproken.

Commitment van het management

Succesvol loopbaanbeleid kan alleen bestaan als het management zijn volledige medewerking en *commitment* geeft en het instrumentarium en beleid ondersteunt. Dat wil zeggen medewerkers kansen biedt binnen en buiten de werkmaatschappij. Het streefgetal voor interne doorstroom tussen werkmaatschappijen bedraagt vooralsnog 5%.

Indien er onvoldoende mobiliteit is en daarmee de levensvatbaarheid van het concern in de toekomst beperkt wordt, moet worden overwogen om voor het management en medewerkers meer dwingende instrumenten in te zetten zo-

als job rotation (verplicht wisselen van functie, afdeling of werkmaatschappij) en/of het management te beoordelen op mobiliteitstargets.

Bereidheid tot investeren

PinkRoccade en haar managers moeten bereid zijn te investeren in hun medewerkers door OTV-investeringen, maar ook door het geven van voldoende kansen en door faciliteren van een gezonde doorstroom in de eigen werkmaatschappij en PinkRoccade. Daartoe is een aantal duidelijke transferregels opgesteld. Deze zijn vastgelegd in een brochure 'Afspraken interne Mobiliteit PinkRoccade'. Zo geldt bijvoorbeeld binnen PinkRoccade de externe opzegtermijn ook als uitgangspunt bij interne overgang.

Beleid en instrumenten

Career Development beleid en instrumenten zijn nodig om loopbaanbeleid binnen PinkRoccade op een bepaalde afgesproken manier uit te voeren zodat voor iedereen duidelijk is wat er gebeuren gaat en wat van beide betrokken partijen verwacht mag worden. Ook 'control' momenten zijn belangrijk, zodat zichtbaar is wat de kwaliteit en de kwantiteit van de toepassing van het instrumentarium zijn.

2.4. Werkwijze en procedure Corporate Career Coaching van de CD-Groep

In deze paragraaf wordt ingegaan op de werkwijze en procedure rondom Corporate Career Coaching. Nadat in 1998 is besloten tot invoering van een centraal Career Coachingsinstrument voor de CD-Groep, de 'Top 250', is allereerst nagedacht over de criteria waaraan het instrument diende te voldoen. Deze staan in onderstaand kader uitgewerkt.

Criteria Career Coaching CD-groep:

- werkmaatschappijoverstijgend;
- aanvullend op interne begeleidingscyclus van de werkmaatschappij;
- eenvoudig hanteerbaar;
- passend binnen de cultuur;
- aansluitend bij besturingsfilosofie.

Op grond van bovenstaande is een instrument ontwikkeld dat bestaat uit:

- de deelnemers (maximaal 250 deelnemers, de CD-Groep genaamd);
- Corporate Career Coaches (12);
- een aanpak;
- Corporate Career Board (waarin de deelnemers besproken worden);
- kwaliteits- en procedurebewaking (door de directeur Corporate HR).

Hieronder wordt nader op de verschillende aspecten ingegaan.

De deelnemers

Zoals eerder beschreven komen maximaal 250 van de medewerkers van PinkRoccade in aanmerking voor Corporate Career Coaching. Niet alleen directeuren, managers of potentiële managers komen voor loopbaanbegeleiding in aanmerking. PinkRoccade wil de werkmaatschappijen geen strikte criteria opleggen waaraan deelnemende medewerkers minimaal moeten voldoen. Er wordt volstaan met het criterium dat alle medewerkers die een directe relatie hebben met de werkmaatschappijdirecteur worden opgevoerd als deelnemer. Daarnaast wordt de lijst aangevuld met andere functionarissen zoals, senior projectleiders, senior consultants, enzovoort. Het kwantum van 250 kan echter niet worden overschreden. Jaarlijks wordt een maximaal deelnemers per werkmaatschappij vastgesteld.

Selectie van de kandidaten wordt door de werkmaatschappijen zelf gedaan en ter goedkeuring voorgelegd aan de Directeur Corporate HR.

Verder geldt dat alleen bedrijven die 100% van PinkRoccade zijn en in Nederland zijn gehuisvest, deelnemen aan Corporate Career Coaching.

De werkmaatschappijen zelf zijn, via de HR-manager, verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de lijst van medewerkers.

Corporate Career Coaches

Er zijn twaalf PinkRoccade directeuren aangemerkt als Corporate Career Coach. Het betreft de zes leden van de concerndirectie, stafdirecteur Corporate Development, en zes directeuren van grote werkmaatschappijen. Iedere Career Coach krijgt deelnemers toegewezen. Hierbij wordt een aantal criteria gehanteerd. Zo kan iedere coach maximaal twintig deelnemers toegewezen krijgen. Verder mag er geen hiërarchische relatie bestaan tussen Career Coach en deelnemer. Ten slotte staat de Career Coach altijd hoger in de organisatie dan de deelnemer.

De deelnemers worden volgens bovenstaande criteria willekeurig over de coaches verdeeld.

Door interne mobiliteit, dan wel door uitstroom kan er wisseling in de groep Career Coaches optreden. Nieuwe coaches krijgen een korte training in het voeren van coachinggesprekken. Deze training wordt verzorgd door een loopbaanbegeleidingsbureau.

Er is bewust gekozen voor een combinatie van concerndirecteuren en werkmaatschappijdirecteuren als coach. Hierdoor wordt de kennisuitwisseling op PinkRoccade- en werkmaatschappijniveau over loopbaanpaden en mogelijkheden over de werkmaatschappijen heen bevorderd, hetgeen de mobiliteit ondersteunt. Ook zal de coach, omdat hij los staat van de lijnorganisatie en omdat hij overstijgend aan een werkmaatschappij kan opereren, via een an-

dere insteek met de deelnemer kijken naar zijn loopbaanmogelijkheden. De coach kan zich verder los van zijn dagelijkse werkzaamheden en betrokkenheid richten op de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Hij is neutraal, deskundig en neemt er tijd voor.

Aan de kant van PinkRoccade ontstaat een breder beeld van de deelnemers en hun kunnen en mogelijkheden binnen de organisatie.

De Career Coach plant de gesprekken met zijn deelnemers en zorgt voor een schriftelijke samenvatting van het gesprek. Hij bewaakt verder dat de medewerker een ingevuld loopbaanplan en een actuele CV meeneemt naar het gesprek.

Een aanpak

De deelnemers krijgen jaarlijks minimaal één loopbaangesprek met de Corporate Career Coach. In overleg tussen coach en medewerker kunnen er vaker gesprekken plaatsvinden. Elke medewerker stelt jaarlijks een loopbaanplan op. Hier komt een vastgesteld aantal onderwerpen aan de orde (zie kader).

Onderwerpen loopbaanplan:

- doelstellingen (wat wil ik bereiken?);
- doelstellingen korte en lange termijn;
- te nemen stappen (hoe wil ik de doelstellingen bereiken?);
- te nemen stappen in het ontwikkelingstraject;
- afspraken m.b.t. acties (opleiding, training en vorming) voor de korte- en middellange termijn;
- alternatieven.

In het coachinggesprek wordt door de medewerker, ondersteunt door de coach, via coaching (= spiegelen, helpen) een of meerdere koersen uitgezet. Het gaat om de koers op korte en lange termijn. Hierin worden tevens keuzen gemaakt voor de toekomst. De medewerker blijft verantwoordelijk voor het opstellen van zijn loopbaanplan.

Het loopbaanbeleid zelf is primair de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie. Daar worden de afspraken gemaakt in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Career Coaching is aanvullend.

De Corporate Career Coach zorgt voor het maken van afspraken met de deelnemers.

Daarnaast worden de deelnemers in de gelegenheid gesteld een ééndaagse workshop Carermanagement te volgen. Deze workshop is ter voorbereiding

op het gesprek en wordt georganiseerd door Corporate HR en uitgevoerd door een aantal ervaren trainers van een loopbaanadviesbureau.

Corporate Career Board

Iedere Corporate Career Coach bespreekt zijn deelnemers tweemaal per jaar in de Corporate Career Board. In de maand voordat de Career Board plaatsvindt voert hij de gesprekken met tien van de deelnemers, zodat de informatie zo actueel mogelijk is.

Het doel van de board is om op een deugdelijke en zuivere wijze loopbanen van de 'CD-groep PinkRoccade' te begeleiden en erop toe te zien dat vacatures in te top bij voorkeur worden ingevuld door medewerkers van PinkRoccade. Op deze wijze ontstaat er bij PinkRoccade een 'personeelsinformatiesysteem' van talent en loopbaanwensen van de 'CD-groep PinkRoccade'. De werkmaatschappijen hebben tevens de verplichting om alle vacatures, naast de verplichte vacaturestelling, ook bekend te maken aan directeur Corporate HR. De board ziet toe op een goede uitvoering van deze verplichting.

De Career Board wordt voorgezeten door de directeur Corporate HR. In de vergadering geeft de career coach een samenvatting van het loopbaangesprek met de deelnemers. Verder worden het loopbaanplan van de deelnemer en eventuele (on)mogelijkheden voor loopbaanvervolg besproken. De vergadering wordt vastgelegd in notulen door een secretaresse. Notulen, CV en loopbaanplan worden gefiled.

Dossiervorming is bedoeld om voor PinkRoccade een historisch bestand van haar 'CD-groep PinkRoccade' op te bouwen. Bij PinkRoccade, onder verantwoordelijkheid van de directeur Corporate HR, zijn van elke medewerker uit de 'CD-groep PinkRoccade' files aanwezig met daarin het loopbaanplan, het CV, de samenvatting van het loopbaangesprek en de notulen van de vergadering.

De notulen van de board en de samenvatting van de coach zijn vertrouwelijk en niet beschikbaar voor de medewerker en het management van de organisatie. Op initiatief van de medewerker kan hij feedback uit de vergadering krijgen van zijn coach.

Naast de directeur Corporate HR, de coach en de notulist kan de vergadering ook worden bijgewoond door het conerndirectielid dat eindverantwoordelijk is voor HR en door de voorzitter van de conerndirectie.

Kwaliteits- en procedurebewaking (door de directeur Corporate HR)

Naast zijn rol als vormgever van Career Development binnen PinkRoccade en voorzitter van de Career Board is er nog een belangrijke rol voor de directeur Corporate HR. Voor het gezond houden van PinkRoccade op termijn is een dynamische en zich voortdurend aan de omgevingsfactoren aanpassende organisatie van strategisch belang. Mobiliteit vervult hierin een sleutelfunc-

tie. PinkRoccade streeft naar een mobiliteit per jaar van 5% van het totale personeelsbestand tussen de werkmaatschappijen.

Binnen PinkRoccade is gesteld dat medewerkers zelf bepalen waar zij werken. In die zin dat er geen obstakels mogen zijn om van de ene werkmaatschappij naar de andere te gaan. Mochten er zich toch onverhoopt obstakels vormen bij interne sollicitatieprocedures dan kan in dat geval door de medewerker, management- of Human Resources arbitrage worden gevraagd aan de directeur Corporate HR. Hij heeft in het proces een bemiddelende rol en kan indien nodig de casus ter besluitvorming voorleggen aan de Career Board. De uitspraak van de Career Board is voor alle betrokken partijen bindend.

3. Voor- en nadelen

Na één jaar is Corporate Career Coaching geëvalueerd. Dit is gedaan op de volgende wijze:

- kwantitatieve analyse van de mobiliteit binnen de groep deelnemers;
- kwalitatieve interviews met een aantal career coaches door extern bureau;
- enquête onder een steekproef van deelnemers, door een student.

Hieronder worden de resultaten van de evaluatie weergegeven.

3.1. Resultaten en voordelen

Dankzij het instrument Corporate Career Coaching, is goed zicht verkregen op de mobiliteit van de 'Top 250' van PinkRoccade. Zo is gebleken dat de functiemobiliteit in deze groep in 1999 18% en 8% is doorgestroomd naar een andere werkmaatschappij. Verder zijn zes deelnemers doorgestroomd naar een (hogere) directiefunctie: vier naar een eerstelijns directiefunctie en twee naar de functie van stafdirecteur op Corporate niveau. Ook de uitstroom (buiten PinkRoccade) was met 21% aanzienlijk.

Uit de interviews blijkt dat alle Career Coaches de coachgesprekken als zinvol ervaren. Men krijgt hierdoor *meer inzicht over werkmaatschappijen* heen en leert nieuwe en andere medewerkers kennen.

Verder blijkt dat er een grote variatie bestaat qua invulling van de gesprekken en hoe men met de deelnemers omgaat: sommige coaches hebben meerdere gesprekken met een deelnemer en/of hebben geregeld contact via de telefoon of via e-mail. Anderen beperken het strikt tot een gesprek per persoon.

Uit een enquête onder de deelnemers blijkt dat het doel van Corporate Career Coaching duidelijk is (85%) en dat men het een belangrijk instrument vindt (88%). Ook de workshop Careermanagement ervaart men als zinvol (83%).

Wat betreft het Career Coach gesprek voelt iedereen zich op zijn gemak

(100%) en het gesprek heeft voor de meeste (74%) toegevoegde waarde. De gesprekken betreffen vaak eerst een nadere kennismaking en gaan verder over de ontwikkelingen binnen de eigen werkmaatschappij en PinkRoccade, de huidige en toekomstige loopbaanwensen daarbinnen, eventuele leerpunten en over de coach als persoon.

De meeste deelnemers hebben één gesprek gehad (58%) en de overigen hebben 2-3 gesprekken gehad (42%).

3.2. Problemen en nadelen

Men plaatst enige kanttekeningen bij de Corporate Career Board. Punt van kritiek is vooral de individualiteit van de gesprekken en het feit dat er (te) veel aandacht naar niet goed functionerende deelnemers gaat.

Tenslotte stelt men vragen ten aanzien van de langere termijn van dit instrument. De vragen hebben betrekking op het waarborgen van de continuïteit en op het management van de verwachtingen van deelnemers.

De deelnemers plaatsen kritische kanttekeningen bij de toegevoegde waarde van het loopbaanformulier: 46% ziet hierin geen toegevoegde waarde.

Ook op de vraag of Corporate Career Coaching toegevoegde waarde heeft op de begeleidingscyclus van de werkmaatschappij zijn de meningen verdeeld: 48% vindt van niet en 52% vindt van wel.

Overigens heeft dit geen effect op de mening over de toekomst van Corporate Career Coaching: 80% vindt dat het voldoet aan de behoefte van de deelnemers en 96% is van mening dat ermee door moet worden gegaan.

Als positieve punten worden genoemd de aandacht die men krijgt, de persoonlijke benadering en de gesprekken an sich. Als verbeterpunten worden genoemd: de voorbereidende workshop, het aantal gesprekken en de feedback uit de gesprekken. Dit laatste heeft te maken met het feit dat door het voeren van gesprekken verwachtingen bij medewerkers worden gewekt. Omdat er vervolgens geen terugkoppeling plaatsvindt, vraagt men zich af wat ermee gebeurt.

Positieve punten Career coaches	Punt van kritiek Career coaches
• Meer inzicht in diverse werkmaatschappijen • Nieuwe/andere medewerkers leren kennen • Zinvol instrument	• Individualiteit van de gesprekken en daardoor veel variatie in invulling • Ontbreken uitwisseling met andere coaches • Management van verwachtingen van deelnemers
Positieve punten deelnemers	Punt van kritiek deelnemers
• Zinvol instrument • Gesprek heeft toegevoegde waarde • Aandacht d.m.v. gesprek(ken) is positief • Mee doorgaan	• Vraagtekens bij toegevoegde waarde op begeleidingscyclus werkmaatschappij • Vraagtekens bij toegevoegde waarde loopbaanformulier • Inhoud van de voorbereidende workshop • Feedback uit gesprekken door Career Board

3.3. Succespunten en leerpunten na 1 jaar

Op grond van de ervaringen na 1 jaar en van de evaluatie zijn een aantal succes- en leerpunten geformuleerd. De verbeterpunten hebben geresulteerd in een aantal maatregelen die vanaf september 2000 geëffectueerd zijn.

Risico's en leerpunten:

- Risico: Het instrument wekt verwachtingen bij medewerkers, hoe kanaliseer je die?
- Risico: Maximum capaciteit van tweehonderd binnen groeiende organisatie, hoe ga je om met deze begrenzing?
- Risico: Hoe waarborg je de continuïteit van het instrument in een organisatie die in ontwikkeling is?
- Risico: De invulling, gesprekken en werkwijze variëren sterk per coach, waardoor er verschillende variaties in toepassing ontstaan.
- Sommige goede medewerkers die niet in de groep zijn opgenomen ervaren dit als een teleurstelling en kunnen daardoor de organisatie gaan verlaten.
- Het is een 'top-down' georganiseerd en geïmplementeerd instrument, in een vooral decentraal werkende organisatie, wat zeer hoge eisen stelt aan de communicatie. Hierdoor ontstond op sommige plekken onduidelijkheid over doelen en werkwijze van het instrument.
- De verantwoordelijkheid en uitvoering van de communicatie naar de deel-

nemers over Career Coaching is gelegd bij de werkmaatschappijen, maar dit verloopt niet overal vlekkeloos, reden waarom het vanaf 2001 is gelegd bij Corporate HR.

- Door operationele drukte van de coaches worden afspraken met deelnemers regelmatig verzet, waardoor enkele deelnemers (terecht) vraagtekens stellen bij commitment van coaches.
- Er worden vraagtekens gesteld bij de toegevoegde waarde van Career Coaching op het loopbaanbegeleidingsinstrument van de werkmaatschappij.
- Een centraal instrument in een decentrale organisatie stelt zeer hoge eisen aan de communicatie.

Over het algemeen kan gesteld worden dat deelnemers en coaches tevreden zijn met de werkwijze en inrichting van Corporate Career Coaching en dat ermee moet worden doorgegaan. Wel zijn er een aantal leerpunten genoemd. Deze hebben vooral te maken met continuïteit op lange termijn en met betrokkenheid van de deelnemers. Om hierop in te spelen is een aantal verbetermaatregelen opgesteld en geïmplementeerd.

Om het belang van Career Coaching te ondersteunen vindt de Corporate Career Board sinds september 2000 niet meer op zichzelf plaats, maar vormt een vast agendapunt op de vergadering van de Concerndirectie. De voorzitter van de concerndirectie zit de vergadering voor. De coaches rapporteren hiermee direct aan de concerndirectie.

Om de feedback over de kandidaten aan de werkmaatschappijen te verbeteren, zal de directeur Corporate HR jaarlijks aan het einde van de cyclus afspraken met alle werkmaatschappijdirecteuren maken. Hij koppelt de resultaten van de bespreking uit de Corporate Career Board terug en bespreekt de deelnemers uit de betreffende werkmaatschappij met de werkmaatschappijdirecteur.

Om de zichtbaarheid van de resultaten van Career Coaching te vergroten, worden de notulen van de Career Board minder beschrijvend en meer actiegericht opgesteld.

De communicatie over Corporate Career Coaching vindt sinds 2001 niet meer via de werkmaatschappijen plaats maar direct vanuit Corporate HR naar de deelnemers. Hiertoe wordt op Corporate niveau een adressenbestand bijgehouden en zijn beheersprocedures opgesteld.

Verder zijn met het loopbaanadviesbureau afspraken gemaakt om de workshop te verbeteren en leidt de directeur Corporate HR iedere workshop persoonlijk in.

4. Beoordeling

De wijze waarop Career Coaching voor hoger en middenkader binnen PinkRoccade met behulp van het beschreven instrument is vormgegeven, wordt op hoofdlijnen erkend en gewaardeerd. Dit geldt zowel voor coaches als voor deelnemers. Wel is op grond van de ervaring na een jaar en op basis van de evaluatie een aantal verbeterpunten geformuleerd. Deze hebben geleid tot een aantal aanvullende maatregelen, die in 2001 zijn geïmplementeerd. Vanwege de voortdurende veranderingen in en ontwikkeling van de organisatie is het van belang om jaarlijks het instrument te evalueren en waar nodig of gewenst aanpassingen te doen. De wijze waarop er met Career Coaching wordt omgegaan dient de ontwikkeling van de organisatie te volgen, anders zullen de grenzen (maximum capaciteit, aantal coaches, enz.) snel worden bereikt en zal het onbeheersbaar worden en daarmee zijn kracht en effect verliezen.

De algemene conclusie en punt van zorg luiden verder dat een centraal instrument binnen een decentrale organisatie zeer hoge eisen stelt aan de communicatie. Zowel Corporate HR als de werkmaatschappijen zullen hieraan bij elke start van een nieuwe cyclus en tussentijds veel aandacht moeten besteden.