

Cases: Loopbaanontwikkeling en -management

Case: Job sharing

Tom is een medewerker bij het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek, een onderdeel van het Vlaams Ministerie voor Landbouw en Visserij. Het instituut heeft kantoren in elke provincie, Tom werkt voor sector 'Noord-Oost' in de provincie Oost-Vlaanderen, grofweg het Waasland en de streek rond Aalst-Dendermonde. Hij is er verantwoordelijk voor drie taken bij landbouwers en veehouders zelf: opvolging en beheer van de hoeveelheid vee, verdeling van de rechten voor het aanplanten van graangewassen, en opslag en grootte van de pesticidenstock. Daarnaast doet hij aan dienstverlening, hij helpt landbouwers en andere betrokken agenten (Vlaamse overheid, leveranciers, slachthuizen,...) om optimaal samen te werken zodat de lokale omgeving van de landbouw en gerelateerde activiteiten zo weinig mogelijk hinder ondervindt.

Tom is goed in het veldwerk en hij doet het graag, maar de dienstverlening doet hij minder graag en daarbij moet zijn leidinggevende hem sturen. Dit werk omvat vergaderingen organiseren, opleidingen coördineren, met vrijwilligers samenwerken om lokale problemen aan te pakken. Er komt veel netwerken en diplomatie bij kijken. Hij vindt dat hij te veel bezig is met het bezig houden van de vrijwilligers, en dat de vergaderingen dikwijls amper tot concreet resultaat leiden. Hij ziet geen concrete verbeteringen en doet daarom ook enkel het hoogst noodzakelijke. Hij wil dit deel van zijn werk eigenlijk liever kwijt. Jenny is als verantwoordelijke voor de volledige provincie Oost-Vlaanderen de directe leidinggevende van Tom. Ze is over Tom wel tevreden, maar maakt zich zorgen over zijn enthousiasme voor de dienstverlening. Sommige vrijwilligers hebben haar laten weten dat ze het soms moeilijk hebben om met hem samen te werken omdat hij zich onverschillig opstelt. Dit leidt bij hen tot ontevredenheid over het Instituut. Jennifer heeft Tom al meermaals benadrukt hoe belangrijk dat deel van zijn job is, maar het lijkt niks op te brengen. Ze wil hem echter niet verliezen, want de landbouwers zijn heel tevreden over zijn veldwerk. Zelf de dienstverlening naar zich toetrekken zou voor haar geen probleem zijn. Integendeel, het samenwerken met verschillende diensten zou haar als verantwoordelijke extra macht geven. Maar de Vlaamse Overheid wil Tom niet enkel voor veldwerk aannemen en vergoeden. Jan Verbiest is de verantwoordelijke van de provincie Vlaams-Brabant. In de Brusselse randgemeenten wordt niet veel aan landbouw gedaan, zodat hij in zijn sector Noord-West eigenlijk met moeite een voltijdse medewerker nodig heeft. Jan is de enige die dit veldwerk daar doet, maar hij heeft er tijd tekort voor omdat hij als verantwoordelijke ook de administratie en leiding van de hele provincie Vlaams-Brabant moet behandelen. De hoeveelheid werk is eigenlijk te groot voor één persoon, maar voor een tweede voltijdse betrekking is er werk te weinig, en een halftijdse positie wordt door de Vlaamse Overheid ook niet toegestaan. Jan ervaart dat hij qua veldwerk onvoldoende ondersteuning kan bieden aan zijn landbouwers. En hij loopt zelf de hele tijd achter met zijn administratie. Hij vraagt zich af of het nieuw interprovinciaal uitwisselingsplan soelaas kan brengen en gaat het probleem voorleggen op de volgende Vlaamse vergadering van verantwoordelijken.

Vragen:

- Welke interventie met betrekking tot carrièremanagement kan dit probleem succesvol oplossen, en waarom?
- Is er nog een andere interventie die dit probleem zou kunnen oplossen?
- Zou Tom ontslagen moeten worden in deze situatie?

- Welke rol speelt netwerken in deze situatie?
- Zal een tussenkomst van het hogere management nodig zijn om dit probleem op te lossen? Zo ja, welke tussenkomst is dan nodig?

Case: Kimberly, afstuderende studente

Kimberly (23) begint zich zorgen te maken omdat ze binnen 2 maanden zal afstuderen. Ze is nog niet echt bezig met het zoeken naar een job, omdat ze niet goed weet welke job of welk bedrijf goed zou zijn voor haar. Ze heeft afgelopen jaar een master TEW behaald, maar omdat ze nog geen zin had om te gaan werken en ook niet echt goed wist wat ze wou doen, heeft ze ervoor gekozen om dit jaar nog een ManaMa te volgen in management. Een ManaMa in management is niet specifiek geschikt voor één functie, heeft haar promotor verteld. Ze is eigenlijk jaloers op vriendinnen die boekhouding gedaan hebben en die nu duidelijk weten welke richting ze uit zullen gaan op de arbeidsmarkt. Velen hebben nu zelfs al een job vast voor binnen 2 maand. Zelf twijfelt ze aan haar keuze voor management. Bovendien heeft ze dit jaar zoveel vakken, dat ze er amper toe komt om te solliciteren of na te denken. Op de carrièredagen georganiseerd door haar studentenvereniging heeft ze enkele interviews gehad met grote bedrijven, maar ze zochten vooral naar erg commerciële mensen. Kimberly denkt zelf dat ze niet de agressieve persoonlijkheid bezit die deze bedrijven zoeken. Ze vindt de opleiding management wel interessant, vooral de vakken over individueel gedrag en leiderschap. Ze heeft ook een cursus A&O-psychologie gevolgd en heeft zelfs overwogen om een master bedrijfspsychologie te volgen. Ze wil zeker niet met heel veel cijfers werken, want wiskunde en statistiek waren nooit haar sterkste kanten. Ze wil graag ook een job dicht bij waar ze nu woont, omdat ze familie en vrienden erg belangrijk vindt en de relaties met hen wil behouden. Verhuizen voor een job zou ze nooit doen, denkt ze. De afgelopen drie jaar werkte ze als studente in de Quick dichtbij de faculteit en een jaar geleden is ze er tot assistent manager gepromoveerd. Ze mag het restaurant runnen tijdens haar shifts. Het is een veeleisende job, maar uiteraard een goede leerschool. Quick heeft haar een vaste full-time job aangeboden voor na haar afstuderen. Ze zou training krijgen en daar kunnen doorgroeien naar een full-time managementpositie in een restaurant in de buurt. Er is een interessant salarispakket aan verbonden. Hoewel ze graag bij Quick werkt, ziet ze dit enkel als een bijverdienste, nooit als een mogelijke opstap naar haar verdere carrière. Ook haar ouders zouden het vermoedelijk niet zien zitten, zij dromen ervan dat ze carrière maakt in een groot bekend bedrijf. Kimberly twijfelt daar echter zelf aan: ze heeft schrik om opgesloten te geraken in een groot bedrijf, op de ladder op weg naar de top van het bedrijf. Kimberly is iemand die niet graag stil zit, daarom vond ze het wel leuk in de snel veranderende omgeving van het restaurant. Kimberly vraagt zich ook af waar ze best advies zou vragen. Familie is vermoedelijk geen goede optie en de meeste van haar vrienden bevinden zich in hetzelfde schuitje. Op de universiteit kan je veel hulp krijgen om een job te vinden en tips over solliciteren, maar individuele begeleiding ontbreekt. Ze beseft dat ze dringend begeleiding nodig heeft, want als ze aan haar toekomst denkt, voelt ze zich ongemakkelijk door de onzekerheid die ze ervaart.

Vragen:

- Denk je dat Kimberly carrièredoelen heeft op dit moment? Zo ja, welke? Zo nee, waarom denk je van niet?
- Denk je dat Kimberly al begonnen is met carrièreplanning en een strategie om haar carrière uit te bouwen? Zo ja, welke? Zo nee, waarom denk je van niet?
- Indien Kimberly jouw advies zou vragen, wat zou je haar aanraden qua carrièremanagement?

Case: Michelle, 45 jaar, marketing manager

Michelle is een 45-jarige marketing manager bij een bekende bank. Eén van de medewerkers die ze zelf ooit heeft aangenomen, heeft een sterke groei doorgemaakt en is de afgelopen jaren enkele keren gepromoveerd tot op een niveau waarbij Michelle onder diens leiding is komen te staan. Dit herinnert Michelle eraan dat het er niet naar uitziet dat ze haar droom – vice-voorzitter worden van de bank – snel zal kunnen realiseren. Een functioneringsgesprek met haar 40-jarige leidinggevende, een assistent vice-voorzitter, maakte duidelijk dat – als het aan de werkgever ligt – Michelle op haar huidige positie zal blijven tot haar pensioen. Michelle voelde dit al een tijdje aan en heeft de afgelopen jaren gebruikt om na te denken. Vice-voorzitter worden blijft een belangrijk persoonlijk doel voor haar. Ze heeft vaak gesolliciteerd bij andere banken, maar doordat ze slechts een bachelordiploma heeft en niet genoeg verschillende relevante ervaringen, werd ze nooit weerhouden. In het afgelopen jaar heeft ze haar droom uiteindelijk opgegeven na te hebben gepraat met haar echtgenoot en enkele collega's. De kansen leken objectief gewoon te klein om er nog voor te gaan. Ze heeft daarom nagedacht waarom ze precies die functie wil: geld en status, maar ook het vermogen om te wegen op het beleid van de bank aangaande de diensten voor (de zwakkeren in) de samenleving. Om dat laatste toch te kunnen realiseren heeft ze getracht om haar eigen positie breder in te vullen. Ze volgde verschillende trainingen over kredietverschaffing aan lagere inkomensgezinnen en overtuigde haar leidinggevende om haar een werkgroep hierover te laten opstarten en voorzitten. Ze is zich ook beginnen toeleggen op het mentorschap voor nieuwe jonge werknemers om hun carrière op het spoor te zetten en hen te laten leren uit fouten die ze misschien zelf ooit maakte. In privé sfeer is ze meer ontspannen en kan ze meer genieten van haar vrije tijd. Ze kan haar echtgenoot beter het succes gunnen dat hij heeft in zijn carrière. Ze brengt meer tijd door met haar kinderen en heeft haar lokaal politiek engagement hernomen met het oog op de komende gemeenteraadsverkiezingen. Michelles laatste functioneringsgesprek was erg positief: ze werkt minder dan vroeger tijdens het weekend en 's avonds, maar haar productiviteit en prestaties lijden er niet onder, integendeel. De marketinggroep werkt aan nieuwe projecten, de werkgroep die ze voorziet maakt concrete vooruitgang, en ze geniet van de band die ze heeft met enkele jonge managers. Hoewel ze soms gefrustreerd is over haar gebrek aan vooruitgang, is ze een gerespecteerde medewerker van de bank, en lijkt ze stilaan haar teleurstelling een plaats te kunnen geven.

Vragen:

- Ga na welke activiteiten in verband met carrière-exploratie Michelle heeft ondernomen om informatie te bekomen over zichzelf (omtrent waarden, noden, mogelijkheden, interesses, gewenste levensstijl) en haar omgeving (verschillende jobs, werkgevers, sectoren, familie)? Wat zou ze kunnen gedaan hebben om meer informatie te verkrijgen?
- Heeft Michelle momenteel carrièredoelen? Zo ja, welke? Zo nee, waarom denk je van niet?
- Welke specifieke carrièrestrategieën heeft Michelle gebruikt? Waren ze effectief, waarom?
- In welke mate heeft Michelle nuttige feedback gekregen over haar carrière? Was haar werkgever hier proactief genoeg? Wat had de bank kunnen doen om haar beter te helpen?

Stel dat je Michelle advies zou moeten geven, welke aanbevelingen zou je doen om haar te helpen om haar carrière in goede banen te leiden?