

AMS



Bouwen aan een duurzaam loopbaanbeleid - Waarom? Hoe?

Prof. dr. Ans De Vos

SD Worx Chair Next Generation Work: Creating sustainable
careers

ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School



Snelheid van verandering

- Digitalisering
- AI
- Regelgeving
- Arbeidsmarkt
- Globalisering
- Klimaat
- Corona
- Geo-politiek
- Energie
- ...

Waarom prioriteit geven aan loopbanen?

In een krappe arbeidsmarkt en een steeds sneller veranderende, onvoorspelbare context telt elk talent

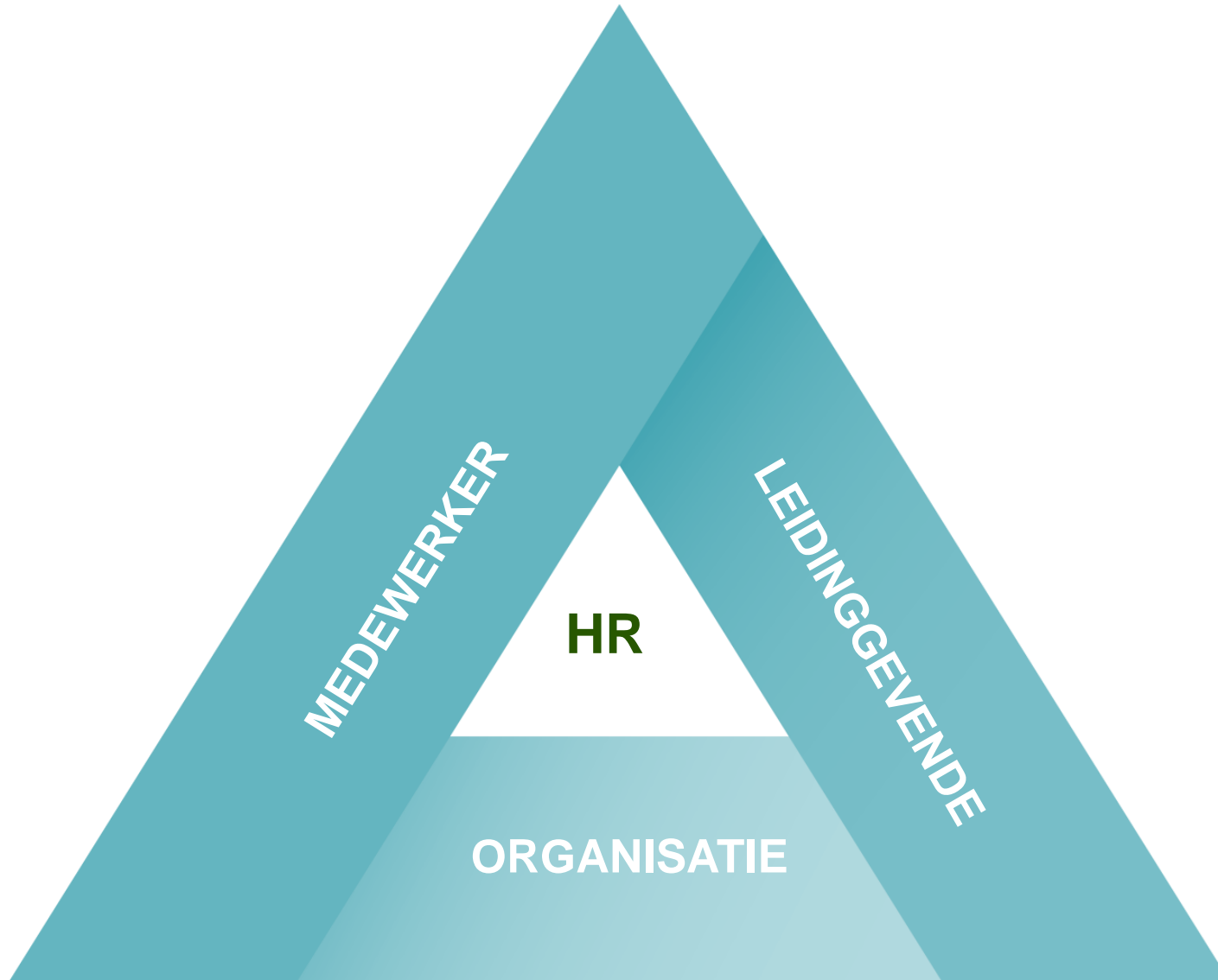
Toekomstbestendigheid hangt steeds minder af van voorspelbare, specifieke vaardigheden – het gaat om soft skills en inzetbaarheid

Als alles in beweging is, moet je die dynamiek ook binnenbrengen in loopbanen



**It's no longer about finding the perfect match.
It's about constantly adapting to change.**





AMMS



**Waarom
inzetten op
loopbanen?**

Antwerp Management School

Loopbanen als kruispunt

Overzicht: Synergie op vier dimensies

	Werknemer	Werkgever
Kapitaliseren op talent	Motiverend om het beste van zichzelf te geven	Engagement en productiviteit
Update van kerncompetenties via leren en ontwikkeling	Loopbaanpotentieel op peil houden	Competitiviteit
Stabiliteit via aanpasbaarheid	Duurzame inzetbaarheid in een dynamische arbeidsmarkt	Duurzame performantie in een competitieve markt
Retentie en commitment via work-life balans	Meer werkgoesting doorheen de hele loopbaan	Aantrekkelijkheid als werkgever, retentie

A close-up photograph of a hand holding a glowing, spherical object. The background is filled with soft, out-of-focus light spots in warm tones of orange and yellow, creating a bokeh effect. The hand is positioned in the lower half of the frame, with the glowing orb centered in the upper half.

De toekomst van loopbanen bepaal je vandaag

AMSC

Vijf loopbaantrends

Langer en minder
voorspelbaar



Vervaging
van
grenzen



Talent als de
nieuwe valuta



Eigenaarschap
en zelfsturing



Persoonlijke
betekenisgeving





AMC





***“Aanpassingsvermogen zal het verschil maken –
en dat geldt zowel voor de persoon als voor de
organisatie en voor de arbeidsmarkt als geheel”***

AMMS



**Een duurzaam
loopbaanbeleid:
waarover gaat het?**

Antwerp Management School

9 Trends That Will Shape Work in 2024 and Beyond

by Emily Rose McRae, Peter Aykens, Kaelyn Lowmaster, and Jonah Shepp

January 23, 2024



9. Traditional stereotypes of career paths will collapse in face of workforce change.

Traditional career paths, where employees rise up the ranks and retire at the peak of their career, are going away. Some employees don't retire at all or do so after a career shift or break, including performing different

Focus op de loopbaan als proces

Hoe tevreden ben ik met...

- Mijn financiële status?
- De promoties die ik totnutoe maakte?
- De sociale status die ik totnutoe bereikt heb?
- Het werk dat ik totnutoe heb gerealiseerd?
- De mate waarin ik mijn loopbaandoelen heb bereikt?

- Werk ik in een rol en organisatiecultuur die voor mij OK voelt?
- Heb ik echt nagedacht wat een succesvolle loopbaan voor mij betekent?
- Word ik gewaardeerd voor wat ik doe in mijn werk?
- Ontwikkel ik mezelf en mijn werkrollen op een manier die iedereen ten goede komt?
- Heb ik wederzijds ondersteunende relaties op het werk, waarbij ik anderen help en door hen geholpen word?
- Maak ik mijn loopbaan “future-proof” door te anticiperen en me voor te bereiden op mogelijke shocks?
- Heb ik een goede balans tussen mijn werk en andere levensdomeinen?

Happy

e.g., engagement, loopbaantevredenheid

Healthy

e.g., mentaal en fysiek welzijn

Productive

e.g., performantie, inzetbaarheid

Duurzame loopbaan:
doorheen onze professionele
ervaringen ontwikkelen we
nieuwe energie, competenties
en mogelijkheden voor de
toekomst



Levenscyclus individu én organisatie

Career Management Isn't Just the Employee's Job

Organizations benefit when they help people identify internal paths for growth and advancement.

BY MATTHEW BIDWELL AND FEDERICA DE STEFANO

Careers are much more complex than they used to be, even within organizations. Now that companies have replaced rigid hierarchies with flatter, more fluid team-based structures to promote agile ways of working, they have also made it much harder for employees to figure out what their next job should be, let alone the one after that. This challenge is also increasingly a concern for employers, who must — for the sake of engagement and retention — show high performers how they can progress within the organization.

During the past year, researchers on the Wharton People Analytics team talked with managers at 14 industry-leading companies and hosted two daylong meetings to explore how organizations are helping their people build better careers. Through those discussions,

PLEASE NOTE THAT GRAY AREAS REFLECT ARTWORK THAT HAS BEEN INTENTIONALLY REMOVED. THE SUBSTANTIVE CONTENT OF THE ARTICLE APPEARS AS ORIGINALLY PUBLISHED.

S

Duurzaam loopbaanbeleid

1. Reageren (KT) vs anticiperen (LT)
2. Korte termijn vs lange termijn
3. Inclusie vs maatwerk
4. Comfort & competentie vs uitdaging & groei
5. Ondersteuning vs zelfsturing

4 loopbaanbouwstenen

LiZeT

Groei



De mate waarin je kan bijleren en blijven groeien.

LiZeT

Inzetbaarheid



Inzetbaarheid verwijst naar de fit tussen jouw kennis, vaardigheden en ervaringen, en wat er nodig is om aan het werk te kunnen blijven in je huidige team of ergens anders. Blijven bijleren is dé sleutel om inzetbaar te blijven. Dit kan in de breedte of in de diepte.

LiZeT

Werkbaarheid



De mate waarin je op een evenwichtige manier de fysieke, emotionele en mentale belasting en stress van het werk aan kan.

LiZeT

Verbinding



De verbondenheid die je ervaart met 'waar we het voor doen' in deze organisatie en de mate waarin je je thuis voelt in jouw team.

AMSC



**Hoe inzetten op
duurzame loopbanen?**

Antwerp Management School

Creëren van een dynamische loopbaancultuur: nood aan een integrale benadering

	“Don’t move” cultuur	“Move as much as possible” cultuur
Focus aanwervingsbeleid	Aanwerven voor een specifieke functie Focus op fit met de functie Accent op expertise en ervaring	Aanwerven voor een loopbaan Focus op fit met de organisatie Accent op attitude en bredere inzetbaarheid
Focus loopbaanbeleid	Focus op inzetbaarheid en talentontwikkeling in de huidige job Lange periodes in dezelfde job Beperkt aantal veranderingen Loopbaanstappen op specialistische ladder, binnen expertisedomein of afdeling	Focus op inzetbaarheid en talentontwikkeling in andere jobs Korte periodes in dezelfde job Regelmatig verandering van job Loopbaanstappen in diverse richtingen, buiten expertisedomein of afdeling
Attitude medewerker	Vertikale loopbaanoriëntatie Voorkeur voor behoud van Weinig vraag naar verbredende opleiding Belang van zekerheid	Zoeken naar loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden in nieuwe domeinen Risico's durven nemen Uit comfortzone durven treden

AMO

*“Een context creëren waarin
alle werknemers
eigenaarschap over hun
loopbaan op een duurzame
manier kunnen en willen
opnemen”*



Wegwijzers naar een duurzaam loopbaanbeleid

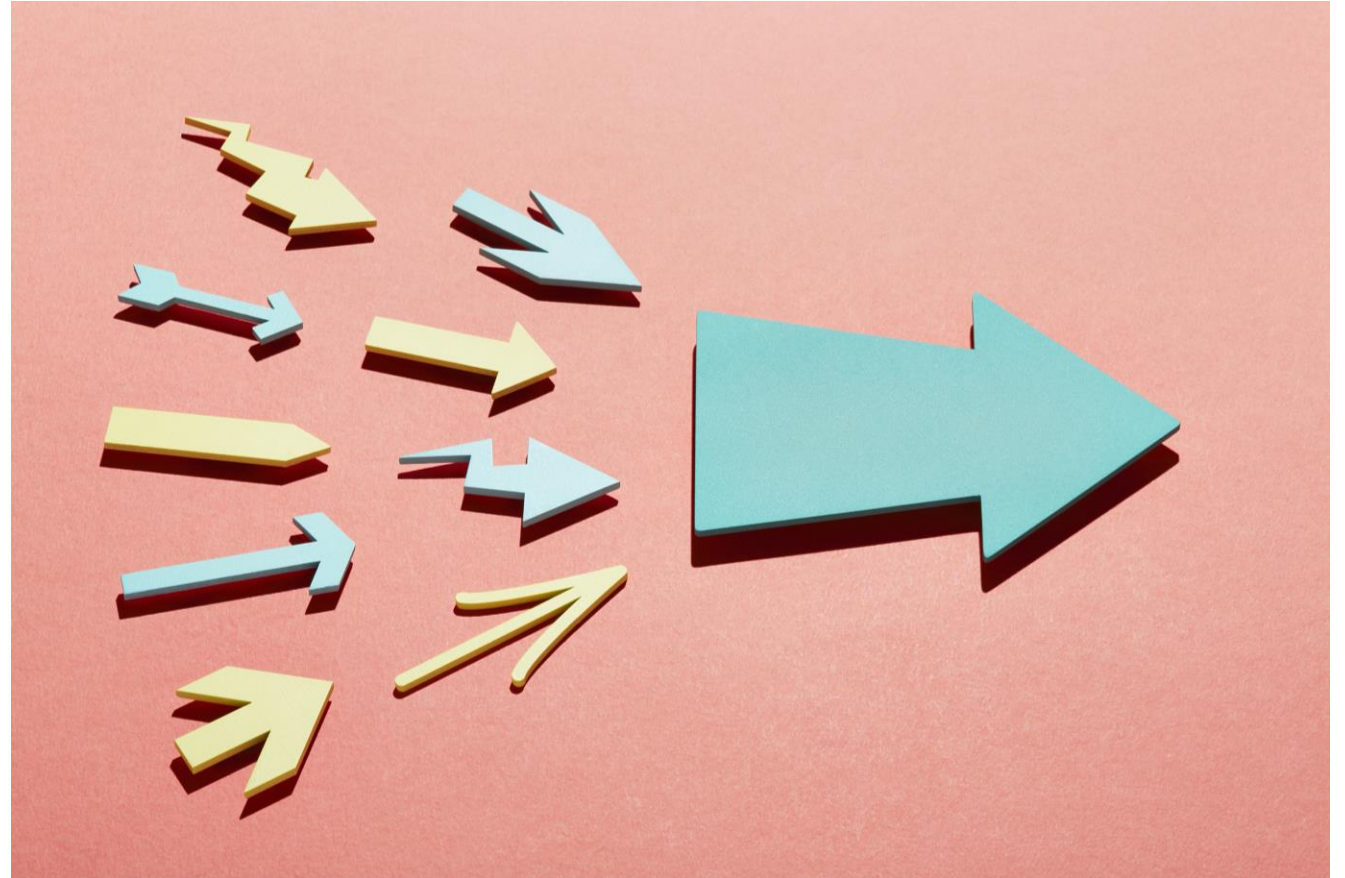
1. Het is voor medewerkers duidelijk welke loopbaanmogelijkheden er voor hen zijn in onze organisatie, en wat ze moeten / kunnen doen om hiervan gebruik te maken
2. In ons loopbaanbeleid geven we veel aandacht aan hoe mensen zich verder kunnen ontwikkelen binnen hun huidige job
3. We bieden veel mogelijkheden om te bewegen in de organisatie, in diverse richtingen en formules
4. We stimuleren en ondersteunen medewerkers om eigenaarschap over hun loopbaan actief op te nemen

Hoe toepasselijk zijn deze uitspraken op uw organisatie?

1 = helemaal niet; 10 = volledig

Wegwijzers naar een duurzaam loopbaanbeleid

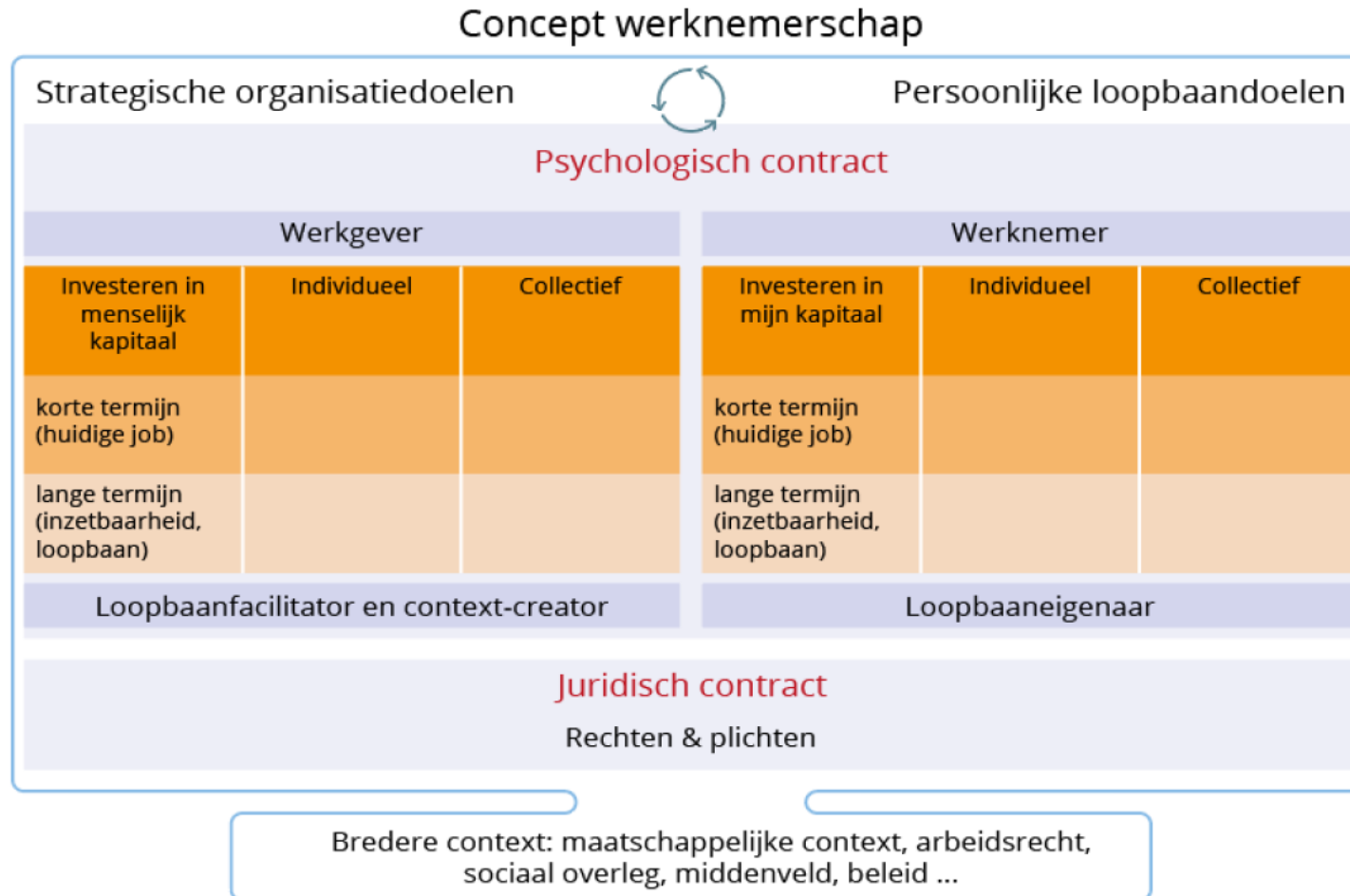
1. Kader loopbaanontwikkeling in een helder psychologisch contract
2. Het is door het werk van alledag, dat we werken aan onze loopbaan: Loopbaanontwikkeling start binnen de job
3. Help loskomen: Geef inzicht en overzicht
4. Stimuleer eigenaarschap – maar voorzie ondersteuning



Het speelveld en de spelregels voor loopbaanontwikkeling

1. Kader loopbaanontwikkeling binnen een helder psychologisch contract

Het psychologisch contract als kader



Co-creëer een heldere loopbaanpropositie

- 1. Waarom:** Wat is de visie van de organisatie op loopbanen? Hoe hangt dit samen met het doel, de missie, visie, waarden en strategie van de organisatie?
- 2. Wat:** Wat betekent / kan een loopbaan betekenen in de organisatie? Welke competenties zijn voor de organisatie van belang, generiek en in deeldomeinen van de organisatie of in specifieke rollen? Hoe verandert dit naar de toekomst toe?
- 3. Hoe:** Welke ondersteuning kunnen medewerkers verwachten, welke initiatieven dient de medewerker zelf te nemen, hoe zit loopbaanbegeleiding verweven doorheen HR processen?
- 4. Wie:** Wie zijn de betrokken partijen, wat zijn hun rollen en verantwoordelijkheden en wat mogen ze van elkaar verwachten? Denk hierbij aan HR, leidinggevenden, interne of externe loopbaancoaches, de medewerkers zelf, mentors.



CARIBBES-FOLIES

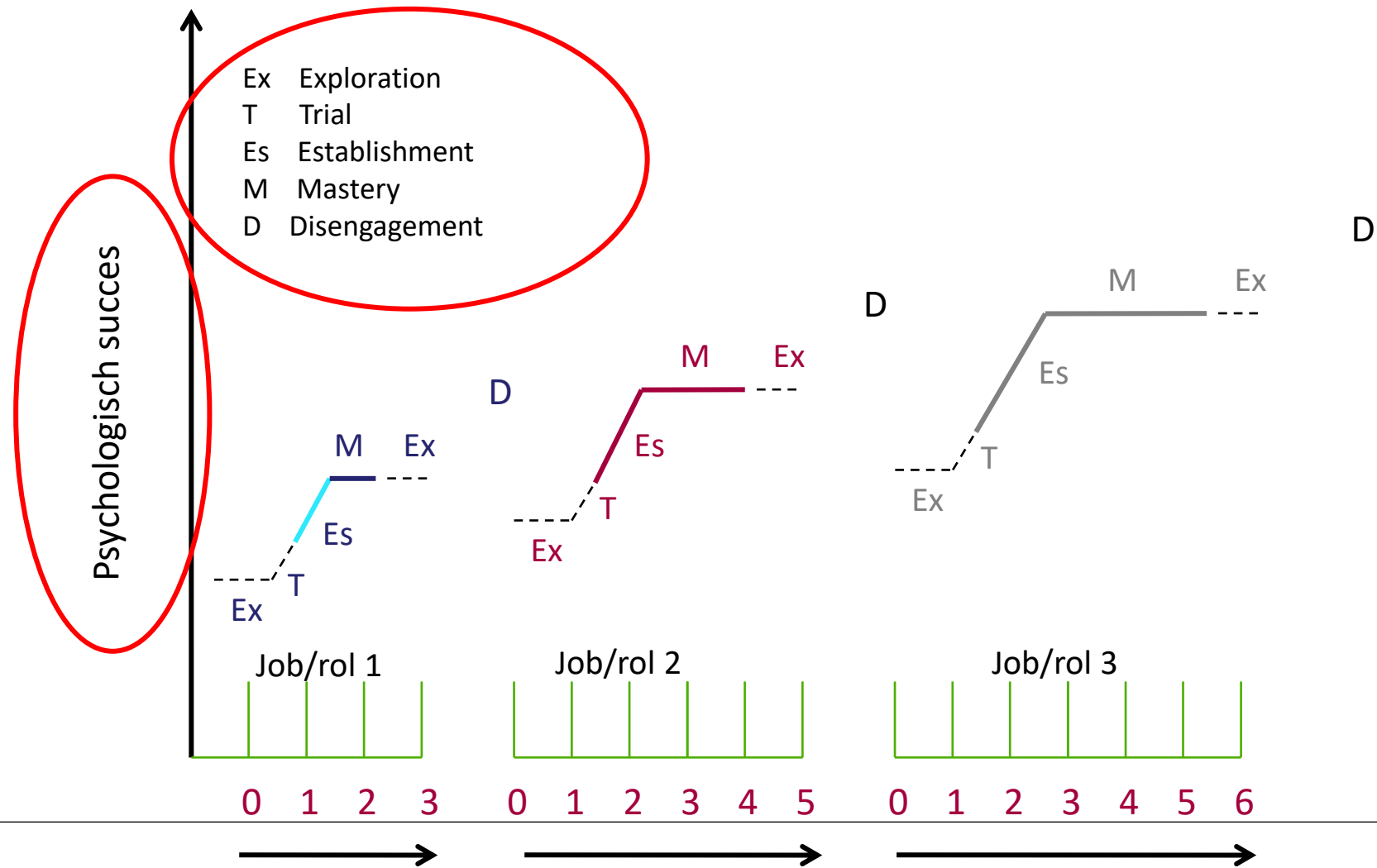


2. Het is door het werk dat we dagelijks doen dat we werken aan onze loopbaan

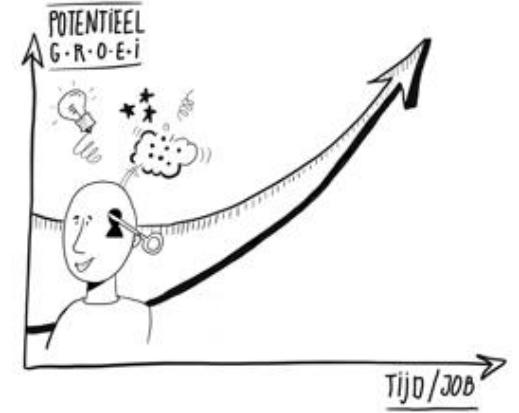
Loopbaanontwikkeling
start binnen de job

Loopbanen als leercycli

(Mirvis & Hall, 1994)



Maak loopbaanontwikkeling in de huidige job bespreekbaar

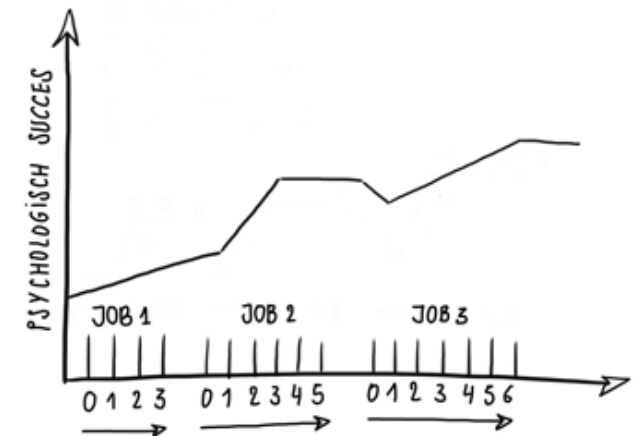


- Wat heb je de voorbije maanden geleerd in je werk?
- Welke competenties heb je verder ontwikkeld of moeten inzetten om succesvol te zijn?
- Welke uitdagingen waren er waarbij je niet zomaar op routine je werk kon doen?
- Hoe ziet je werk eruit als je naar de komende maanden kijkt? Wat is de verhouding van routine versus nieuwe mogelijkheden tot leren, nieuwe uitdagingen?
- Welke uitdagingen zou je aannemen indien je wist dat je niet kon falen?
- Voor welke vragen komen anderen bij jou terecht? Voor welke vragen ga jij naar anderen?
- Welke talenten zouden in je werk nog meer tot hun recht kunnen komen?
- Welke verbeteringen kan je suggereren om je werk meer efficiënt, meer effectief te doen?

Van talent naar inzetbaarheidsreview

- ✓ Hoe snel geraken medewerkers gemiddeld op de top van hun kunnen?
- ✓ Hoe snel evolueren ze gemiddeld van “de dingen goed doen” naar “de dingen beter doen” tot “de juiste dingen doen” in hun job?
- ✓ Welke competenties ontwikkelen ze daarbij?
- ✓ Wat bepaalt de variatie in snelheid, wat is de rekbaarheid van de leercurve?
- ✓ Vanaf wanneer komen medewerkers in hun comfortzone en wat maakt dat dit al dan niet tot een daling van motivatie leidt?

Koppeling aan evoluties (technologisch, strategisch, demografisch.....) in de organisatie) als basis voor acties (collectief / individueel)





**3. Help loskomen:
Geef inzicht en overzicht**

De Efteling

VERKLARING
LEGENDE
ZICHTBARE SYMBOLEN

	INFORMATIE		WHEELCHAIR
	FIRST AID		WC
	CROSS		BEBE
	S		BEBE
	T		BEBE
	U		BEBE
	V		BEBE
	W		BEBE
	X		BEBE
	Y		BEBE
	Z		BEBE

Mobiliteit is meer dan een verandering van functie

	Aanwezig?	Voor wie?	Voor wie zou het nog mogelijk kunnen zijn?
Job bestaat uit geheel van (flexibele) rollen			
Tijdelijke vervangingen opgevangen door internen			
Interne stages			
Externe stages			
Vlindertijd			
Vrije tijd in de job voor projecten naar eigen keuze			
Gevarieerde set aan taken binnen de job			
Opname van tijdelijke projecten binnen/naast de job			
Extra rollen kunnen worden bij opgenomen naast de job/vaste rollen			
Doordraaisysteem van rollen			
Tijdelijk extern aan de slag			
Deelname aan CSR projecten			
Opleidingen om te kunnen doorstromen			
Opleidingen om een andere job/rol te kunnen opnemen.			

Parameters bij uitbouwen van een mobiliteitsbeleid

- **Formalisering**
- **Omkeerbaarheid**
- **Tijdelijkheid**
- **Inclusiviteit**
- **Initiatiefname**

A hiker with a backpack is seen from behind, looking out over a vast mountain range. The hiker is wearing a blue and red plaid shirt and a tan backpack. The landscape is lush with green vegetation and wildflowers in the foreground, leading to a dirt path. In the background, there are steep, rocky mountains with patches of snow under a clear sky.

**4. Stimuleer eigenaarschap bij alle werknemers
- maar voorzie ondersteuning**

Bouwstenen van loopbaanzelfsturing

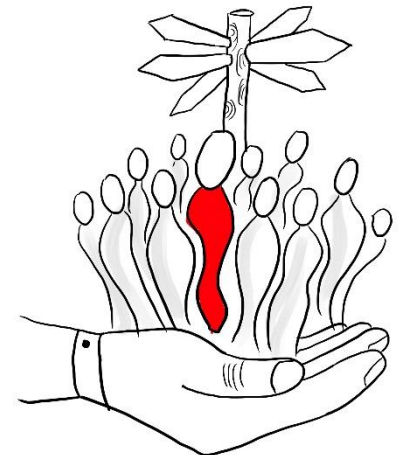


Het gaat om faciliteren, niet managen van loopbanen van medewerkers

- **Verruim je blik op waar loopbanen over gaan**
- **Loopbaanontwikkeling start in de job zelf**
- **Het referentiekader voor loopbanen is (minstens) de organisatie**
- **Sta stil bij je eigen mindset**
- **Leg eigenaarschap bij de medewerker, maar voorzie ondersteuning**
- **Stimuleer medewerkers om uit hun comfortzone te treden**

“If you’re not helping people develop, you’re not management material”

Monique Valcour



Waar het altijd om zal blijven draaien



AMMS
AMMS
AMMS
AMMS
AMMS

OPENING MINDS TO
IMPACT THE WORLD!

Contact

Prof. dr. Ans De Vos

Ans.devos@ams.ac.be



Next Generation Work

10 Years of Creating Sustainable Careers

Antwerp Management School