





## #ZigZagHR Wijze

# “Loopbanen zijn in beweging, mensen (nog) niet”

ANS DE VOS

Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School

Er verschijnen meer freelancers, er duiken meer avontuurlijke stappen op die breuken in een carrière brengen en het aantal zigzaggers tussen heel diverse jobs neemt toe. Tegelijkertijd verstomt de hulde aan de vaste, veilige, voorspelbare job of loopbaan zeker niet. Komt er nu schot in de al zo lang aangekondigde nieuwe loopbaan of toch niet? En hoe wenselijk is dat? Waarom zouden we afstappen van de *rustige vastigheid*? Dat zijn vragen voor professor Ans De Vos, dé loopbaanexpert. Het resultaat: een klare kijk op dat complexe kluwen dat we loopbaan noemen (of carrière – al is dat niet noodzakelijk hetzelfde, zo leren we). En jawel, de loopbanen zijn in beweging, maar de mensen misschien nog niet...

TEKST LESLEY ARENS FOTO'S CAROLINE DUPONT

Een carrière. Klinkt keurig, beloftevol en volgens sommigen kleeft er zelfs al een randje van arrogantie of *bijzondere* ambitie aan vast. Tot voor kort (en nogal wat mensen gaan ervan uit dat dit tijdperk niet afgesloten is, zeker niet in België) was een loopbaan synoniem voor levenslange jobzekerheid bij één werkgever, voor een *rustige vastigheid* en in zekere mate ook voor een voorzichtige klim op de ladder. *Ploegbaas* of zowaar *team leader*, het label kwam met de anciënniteit.

Is er een barst of breuk tussen die brave verwachtingen en de stoutmoedige veranderingen in de huidige arbeidsarena? In plaats van de rimpelloze zekerheid worden meer en meer mensen geconfronteerd met een dynamische wereld, waarin employability of inzetbaar-

heid plots het codewoord is geworden. Laten we dan toch maar onze loopbaan tegen een ander, nieuw, dwingend licht houden?

Om antwoorden te vinden, hoeven we niet langer de natte vinger in de wind te houden. De situatie in kaart brengen én onderbouwde oplossingen formuleren voor deze evolutie vormt sinds 2011 de kern van de SD Worx leerstoel *Next Generation Work: Creating Sustainable Careers*, een samenwerkingsverband tussen Antwerp Management School en HR dienstenleverancier SD Worx. Via onderzoek bij organisaties en medewerkers worden de diverse dimensies van een loopbaan én van een *duurzaam loopbaanbeleid* onder de loep geschoven. Aan organisatiekant werden daartoe de afgelopen elf >

jaar heel wat tendensen en innovatieve praktijken gecteerd. Bij werknemers en leidinggevenden werd dan weer bestudeerd wat nodig is opdat beide stakeholders op een effectieve manier bij het loopbaanbeleid kunnen én willen betrokken worden.

Kortom, tijd voor een uitgebreide stand van zaken en die vragen we aan dé spilfiguur in deze studies, professor Ans De Vos, houder van de SD Worx leerstoel over de veranderende aard van werk en loopbanen en de (misschien) niet zo veranderende aard van hoe professionals en organisaties daarmee omgaan... We hebben er zelfs onze rode draad voor onderbroken, onze rode draad die elke maand een #ZigZagHR Wijze plukt uit het werkveld van HR, steevast een professional die opvalt door een interessante visie, een leerzame praktijk en een boeiende discussie over één of meer aspecten van het HR metier. Uiteraard komen dergelijke professionals ook volop aan bod in dit nummer, maar onze Wijze vinden we nu eens in het academische milieu, nu ja, uit een milieu die het academische ook vertaalt naar de praktijk - en dat is geen geringe nuance. Tijd dus voor een nieuwe kijk op de loopbaan...

## DE UITDAGING NOOD AAN EEN ANDERE KIJK OP DE LOOPBAAN

Om te komen tot duurzame oplossingen op het vlak van langer werken, toenemend langdurig ziekteverzuim, talentschaarste en inzetbaarheid, is er een *andere* kijk nodig op loopbanen. Bij de opstart van de leerstoel in 2011 was er nog de vraag wie er nu echt wakker lag van



duurzame loopbanen. Vandaag is het begrip *duurzame loopbanen* evenwel al ingeburgerd bij beleidsmakers, sociale partners, werkgevers en werknemers. De vraag is niet meer zozeer *of* het nodig is om een duurzaam loopbaanbeleid uit te bouwen, maar wel *hoe* je dit het best kan doen.

“Een loopbaan is de optelsom van alle werkervaringen die iemand doorheen het professioneel leven opdoet én hoe die persoon zich daarbij voelt. In de academische loopbaanliteratuur maken we een onderscheid tussen de *objectieve loopbaan* (externe loopbaan: wat we vaststellen) en de *subjectieve loopbaan* (interne loopbaan: hoe mensen hun loopbaan zelf ervaren en eraan handelen)”, schetst Ans De Vos. “Hoe een loopbaan er uitziet en hoe mensen hun loopbaan zelf ervaren, kan dus sterk verschillen. In het woord *loopbaan* zit beweging over tijd en contexten verrat: transities van werk naar werk, maar ook de privécontext speelt natuurlijk een rol. Die beweging staat in contrast met de vaak toch nog beperkte mobiliteit op onze arbeidsmarkt.”

Dat vergt een eerste onderzoeksdomein: welke evoluties zien we in loopbanen en het loopbaanbeleid?



## De evolutie in de loopbaan

### EVOLUTIE 1 Van exclusief talent management naar inclusief loopbaanmanagement

Aanvankelijk stond bij loopbaanmanagement het belang van de organisatie centraal en plande men vooral de loopbanen van de *high potentials*. Het individu moest zich vooral aanpassen aan de behoeften van de organisatie. Loopbaanbeleid ging toen over het plannen van

een selecte groep in functie van de toekomstige noden van de organisatie. Er was eerder sprake van talent management dan van loopbaanmanagement.

Cao 104 heeft dat patroon tien jaar geleden doorbroken en kaderde in een reeks van maatregelen die de overheid wilde installeren om langer werken aan te moedigen. En die situatie is alleen maar acuter geworden: “In 2020 stonden er voor elke 100 werknemers die zich voorbereidden op hun pensioen, amper 78 nieuwe instromers klaar op de arbeidsmarkt. Het was en is voor bedrijven dan ook van groot belang om werknemers langer en met goesting aan het werk te houden in *werkbare jobs*.”

Op 27 juni 2012 hebben de sociale partners in de Nationale Arbeidsraad de collectieve arbeidsovereenkomst 104 afgesloten over de uitvoering van een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers. Bij koninklijk besluit van 28 oktober 2012 werd deze cao algemeen verbindend verklaard. De maatregel kaderde in de

doelstelling die België zich in uitvoering van de Europa-2020-strategie had opgelegd om een participatiegraad van 50% voor oudere werknemers van 55 tot 65 jaar te bereiken. Elke onderneming met meer dan 20 werknemers diende sindsdien een werkgelegenheidsplan op te stellen om het aantal werknemers van 45 jaar en ouder te behouden of te verhogen.

Het plan moest een *leeftijdsbewust personeelsbeleid* stimuleren en concretiseren welke acties de organisaties daarvoor nemen om het behoud (retentie) of

de verhoging (instroom) van het aantal werknemers van 45 jaar en ouder in een onderneming te verbeteren. “Tien jaar na cao 104 hebben vele organisaties nog altijd niet dé oplossing gevonden om medewerkers langer en met goesting aan het werk te houden in *werkbare jobs*”, constateert Ans De Vos. “De loopbaanarchitectuur hangt doorgaans nog altijd vast aan de ty-

pische loopbaanladder die beklommen *moet* worden en is vastgeroest geraakt omdat ze sterk verbonden is met verloning en functieclassificatie.”

Toch dringt het door dat het oude loopbaanmodel zijn houdbaarheidsdatum voorbij is: “Als je een loopbaan beperkt tot een ladder die alsmaar korter wordt omdat organisaties alsmaar vlakker worden, blijven veel mensen gefrustreerd achter. Zeker nu, op een krappe arbeidsmarkt, waarin we een evolutie zien van mensen die bewust niet meer voor een klassiek loopbaanpad kiezen, moeten organisaties wel ruimer gaan denken.” ▶

“We leggen de puzzelstukken altijd op dezelfde manier, terwijl er zoveel meer mogelijkheden zijn.”



manier mee moeten omgaan en mensen kansen geven om te zich te ontwikkelen, gekaderd binnen de organisatiecontext en veranderingen daarin. Als er iets disruptief gebeurt, kan het duidelijk wél. We hebben dat gezien met de coronapandemie en telewerk. Als er morgen iets ingrijpends gebeurt en ons beloningshuis ineens stort, zou dat ook kunnen werken. We moeten de brug leren bouwen terwijl we erover lopen...”

## **EVOLUTIE 2** Van een voorspelbaar naar een complex loopbaanmodel

Ook digitalisering heeft ertoe geleid dat loopbaanmanagement hoger op de agenda kwam te staan. Een loopbaan is geen voorspelbaar af te leggen pad meer. Het uitwerken van een *strategisch loopbaanbeleid* is vandaag onontbeerlijk om mensen te ondersteunen in het omgaan met (technologische) veranderingen.

“Organisaties kunnen niet meer garanderen dat mensen er hun leven lang aan het werk kunnen blijven, maar ze kunnen wel nog altijd perspectief bieden”, merkt Ans De Vos op. “Je kan bijvoorbeeld aangeven welke competenties kritisch zullen worden en medewerkers begeleiden om zich daarin te ontwikkelen. Je kan ook de rigide functieomschrijvingen loslaten en werken met rollen.”

“We leggen de puzzelstukken altijd op dezelfde manier, terwijl er zoveel meer mogelijkheden zijn”, stipt Ans De Vos aan. “Organisaties zijn zich daar wel van bewust, maar vinden het vaak te complex om ermee aan de slag te gaan. Je kan de ballast van structuren die jarenlang alles hebben bepaald natuurlijk niet zomaar overboord gooien. Het is des mensen om risico’s op verlies te willen minimaliseren.”

De grootste uitdaging is dat je voor het oude model dat niet meer werkt, geen nieuw simpel model in de plaats kan zetten: “Dat nieuwe model zal meer analytisch moeten kijken vanuit competenties, interesses en dialoog, en daar vertrouwen rond creëren, zodat mensen kunnen en durven aangeven wat ze (niet) meer willen én dit in dialoog verbinden met waar de organisatie nood aan heeft. Leidinggevendenden zullen daar op een goede

## **EVOLUTIE 3** Van een eng loopbaanmodel naar total talent management

Het aantal mensen dat kiest voor een freelance statuut blijft wel toenemen en de *default setting* van het traditioneel loopbaanmodel wordt steeds meer uitgedaagd: werk organiseren kan je ook op andere manieren dan mensen aanwerven met een werknemerscontract. Steeds meer dragen professionals bij aan een organisatie op andere manieren. Het is belangrijk om ook hier de dialoog rond op te starten en op zijn minst samenwerking tussen die verschillende groepen te faciliteren. “Deze evolutie is momenteel misschien nog embryonaal, maar kan je zeker niet meer negeren”, merkt Ans De Vos op.

## **EVOLUTIE 4** Van *one size fits all* carrière-management naar diversiteit en inclusie

Ondertussen dwingt de krapte op de arbeidsmarkt de organisaties ertoe ruimer te kijken naar talent en dan zowel qua ethniciteit, diploma of loopbaanparcours. “Vandaag is het momentum om dat alles te doorbreken, zowel bij aanwerving als bij het stimuleren van interne mobiliteit”, aldus Ans De Vos. “Maar er is nog een weg af te leggen op dit vlak. De grootste uitdaging die we hieromtrent van heel wat rekruteerders horen, is om de blik van de *hiring manager* te vergroten. Werkgeversorganisaties zijn zich alvast bewust van het belang van die inclusieve, talentgerichte blik. Zo werken we rond dit thema samen met VOKA in hun WELT 2.0 project (*Wendbare Loopbanen voor Elk Talent*) en met Agoria. Maar op de werkvloer primeert vaak nog de zoektocht naar de witte raaf.”

## De beleving van de loopbaan

### LOOPBAANBELEVING 1 Groei, inzetbaarheid, werkbaarheid, verbinding

“Iedereen heeft een loopbaan, maar niet iedereen maakt carrière. Loopbaansucces was lang (te) exclusief gelinkt aan het beklimmen van een ladder, maar in dat traditioneel model zitten al langer barsten”, constateert Ans De Vos. “De work-life balance komt al een paar jaar naar voren als voorwaarde om te spreken van loopbaansucces, zeker bij jongeren, gebaseerd op wat zij gezien hebben bij hun tweeverdienende ouders. De *loopbaanbeleving* gaat niet alleen meer over vooruitgang en groei, maar evenzeer over *inzetbaarheid* (blijft er een *match* tussen wat ik kan en wil én wat er nodig is om mijn job goed te kunnen uitvoeren?), over *werkbaarheid* (mentaal welbevinden is ook een aspect van een *duurzame loopbaan*) en over *verbinding*. Die vier elementen zijn belangrijk. Afhankelijk van je levensfase, zal het ene ongetwijfeld meer doorwegen dan het andere.”

Het verbinden van de diverse aspecten van de subjectieve loopbaanbeleving aan de objectieve loopbaan is sowieso een grote uitdaging. In een dialoog rond loopbanen moet je immers ook aan die vier subjectieve aspecten aandacht geven. Je kan niet alles simpelweg in een Excel weergeven...

### LOOPBAANBELEVING 2 Het loopbaangesprek

In het kader van Health & Safety laten mensen regelmatig hun ogen nakijken. Het zou even *normaal* moeten zijn dat mensen om de zoveel jaar een loopbaangesprek hebben. Dat is echter niet hetzelfde als een competentiegesprek, onderstreept Ans De Vos: “De loopbaan gaat over de *hele persoon*, je maakt ook geen loopbaankeuzes om louter rationele overwegingen en je neemt een loopbaankeuze ook nooit alleen (denk aan de partner en kinderen,...).”

Loopbaancheques zijn in dat kader een fantasie instrument, maar... ze worden niet gebruikt door wie

er het meest baat bij kan hebben. Een loopbaangesprek met je leidinggevende is ook niet zo evident. 40% durft of wil dat niet omdat ze denken dat het geen verschil zal maken of omdat ze bang zijn voor de gevolgen. Een loopbaan lijkt te persoonlijk om met HR te bespreken...

“Een loopbaangesprek is overigens geen sinterklaaslijstje, het is tweerichtingsverkeer”, benadrukt Ans De Vos. “Organisaties en leidinggevendenden hebben hier (onterecht) schrik van. Het gaat over geven en nemen:

*happy, healthy en productive*: het gaat over je werk graag doen en gezond blijven, maar het gaat ook over productief en inzetbaar blijven. Het is een win-win: dán mag je van een *duurzame loopbaan* spreken. Die duurzaamheid ligt niet in de vastheid van de job, maar in de inzetbaarheid en de beleving. De duurzame job komt alle stakeholders ten goede.”

“Een loopbaangesprek is één van de meest voldoening gevende gesprekken die je kan hebben als leidinggevende, maar niet als het vanuit een negatieve insteek is”, voegt Ans De Vos er nog aan toe. “Dus interesse tonen in hoe mensen in hun werk staan, is dé boodschap. Je hoeft daar geen psycholoog voor te zijn, het volstaat om oprechte interesse te tonen.”

### LOOPBAANBELEVING 3 Nee, geen mobiliteit

Mensen met het *locked-in syndroom* zitten gevangen in hun eigen lichaam. Iets gelijkaardigs doet zich voor op onze arbeidsmarkt. Veel professionals voelen zich gevangen in hun huidige job. Ondanks het feit dat de context ingrijpend veranderd is, zijn loopbaantransities en loopbaanmobiliteit het afgelopen decennium niet met dezelfde snelheid veranderd. Op zich hoeft dat niet erg te zijn, aldus Ans De Vos. Het loont als je investeert in mensen en dat ze daardoor langer blijven. Continuïteit is ook belangrijk. Zeker als je organisatie complex is. Je kan ook in eenzelfde organisatie mobiel zijn. Maar mensen die jaren niet uitgedaagd werden, zichzelf niet uitdagen en daar ook nooit op aangesproken worden, zullen maar moeilijk in beweging komen. ▶

“Loopbaansucces was lang (te) exclusief gelinkt aan het beklimmen van een ladder.”





“Het evaluatiegesprek?  
Leidinggevend en stellen  
de verkeerde vragen.”

## De loopbaan in beweging

### LOOPBAAN IN BEWEGING 1

#### De verkeerde vragen

Hoe kunnen we mensen dan wel meer aan het bewegen krijgen op hun loopbaanroute of zelfs op diverse loopbaanpaden? “Door in te grijpen op alle HR processen en activiteiten die deze inertie (onbedoeld) bestendigen”, antwoordt Ans De Vos. “Neem nu verloning: mensen willen, bijvoorbeeld, niet veranderen naar een andere afdeling omdat het variabel deel van hun loon dan geïmpaceteerd wordt. Je kan hen dat niet kwalijk nemen.”

Ook performance management draagt hiertoe bij in negatieve zin: “Het evaluatiegesprek beperkt zich tot het verleden. Medewerkers krijgen geen credits voor het nemen van initiatief en voor de mate waarin ze inzetten op hun eigen ontwikkeling. Leidinggevend en stellen de verkeerde vragen. Ze worden daarin ook niet ondersteund.”

### LOOPBAAN IN BEWEGING 2

#### Leeftijd speelt (g)een rol

Maar wat als mensen niet bewegen omdat ze gewoonweg niet meer betrokken zijn? Denk aan *quiet quitting*, waarbij medewerkers alleen nog het hoogst nodige doen. Ze doen wat van hen gevraagd wordt, maar gaan er niet meer voor. Om diverse redenen is het vuur gedoofd. Misschien verwacht je dit veeleer bij oudere werknemers, maar het fenomeen blijft zeker niet beperkt tot die groep. Het is trouwens vrijwel ondenkbaar dat jongeren hun job zullen blijven uitoefenen als ze er geen zingeving in vinden.

Of neem nu een vijftigplusser die zijn/haar loopbaan een andere wending wil geven en in een andere sector aan de slag wil? Meestal wordt die op totaal ongelooft onthaald. Het wordt makkelijker aanvaard om een nieuwe leercurve te starten als je jong bent. Als je afwijkt van

## JOBHOPPING OF LOOPBAANINERTIE?

- 2012**    **Loopbaanbrekend onderzoek**
- HR-bevraging: 90% “doel loopbaanbeleid = retentie en continuïteit”
  - Werknemersbevraging: 44% “Ik streef ernaar om mijn hele loopbaan bij dezelfde werkgever te blijven”
  - 5% actief op zoek naar ander werk extern – 3,2% actief op zoek intern
- 2022**    **Loopbanen nog steeds gekenmerkt door stabiliteit**
- › Gemiddelde jobanciënniteit: 11 jaar (Steunpunt Werk, 2021)
  - › Jobmobiliteitsgraad: 5% in 2020 (Steunpunt Werk, 2021)
  - › Loopbaanbrekend onderzoek 2020: 55%: “Ik zou het liefst mijn hele loopbaan bij dezelfde werkgever aan de slag blijven”
  - › Covid-survey: 75% werknemers heeft geen plannen de huidige werkgever te verlaten (5% actief op zoek); 65% werkgevers ligt wakker van vertrek goede mensen

BRON © Antwerp Management School

de norm, word je niet beloond. “Ook op dit vlak hebben we nood aan een mentaliteitsomslag”, besluit Ans De Vos. “Je kan op elk moment van je loopbaan - los van je leeftijd - openstaan voor iets anders. Je kan zigzaggen...”

### LOOPBAAN IN BEWEGING 3

#### Geef een plan mee

Hier en daar ontkiemt de vernieuwing wel, zoals *Experience@Work*, een initiatief voor de tewerkstelling van ervaren medewerkers in België. Via dit *Multi Company Mobility Center* willen enkele bedrijven (waaronder AXA, KBC en Proximus) hun medewerkers op vrijwillige basis de mogelijkheid bieden om tot hun pensioen actief te blijven. Zij kunnen hun competenties en ervaring inzetten voor projecten bij verschillende van deze organisaties én tegelijk hun contract met hun oorspronkelijke werkgever behouden.

In het kader van het project *Experience@Work* werden 35 mensen geïnterviewd over hun loopbaan.

“Voor niemand van hen was het de eerste loopbaanstap”, vertelt Ans De Vos. “Wie regelmatig al eens verandert, ervaart dat een loopbaanwending weliswaar lastig is, maar dat het ook altijd goed komt. Het is tevens belangrijk om te begrijpen dat je bij mensen geen onrealistische verwachtingen inzake loopbaanmobiliteit mag stellen wanneer ze jarenlang beloond werden om juist niet te bewegen. Daarom doe je er goed aan om mensen de mogelijkheid te bieden om zo risicoloos mogelijk te proeven van veilige loopbaanwendingen. Dat kan bijvoorbeeld ook met interne stages. We denken te veel in termen van een organigram en functies.”

Ze vergelijkt het met een bezoek aan de Efteling: “Als je geen plan hebt, is de kans groot dat je weliswaar een heel fijne dag had, maar dat je lang niet alles gezien hebt. Als je bij aankomst een plannetje hebt, krijg je een overzicht van de mogelijkheden en kan je gericht kiezen. Hetzelfde geldt voor de jobopportunities in een organisatie: hoe kan je ervoor zorgen dat iedereen weet wat de mogelijkheden zijn en waar de opportuniteiten voor hem of haar liggen?” ▶



## Conclusie

### CONCLUSIE 1 Schrap het begrip vlakke loopbaan

Sommige sectoren zijn haast desperaat op zoek naar medewerkers. Misschien ligt dat niet zozeer aan de verloning, maar aan de visie op loopbaankansen, vraagt Ans De Vos zich af: "Onderwijs en zorg, bijvoorbeeld, zouden vlakke loopbanen zijn. We verengen hiermee het debat én de aantrekkelijkheid van een beroep. Er zijn tal van mogelijkheden om je loopbaan uit te bouwen, óók in beroepen die als vlak omschreven worden. De term *vlakke loopbaan* is te negatief geladen en schaffen we daarom beter af."

### CONCLUSIE 2 Schrap het begrip carrière

In Vlaanderen maken we een onderscheid tussen een loopbaan en een carrière, merkt Ans De Vos op: "Een carrière roept het traditioneel model op: *the only way is up*. Die kunnen we dan ook maar beter afschaffen..." □

#### ANS DE VOS

Ans De Vos (Psychologie, KU Leuven) en HR Management (Antwerp Management School), startte haar loopbaan bij Vlerick Business School in 1996 en behaalde haar doctoraat in 2002 aan de Universiteit Gent. Haar doctoraatsonderzoek focuste op het *psychologisch contract* bij nieuwe medewerkers, de verwachtingen van nieuwkomers over de voorwaarden van hun arbeidsrelatie en hoe deze evolueren tijdens de socialisatieperiode.

Vanaf de start van haar onderzoek is Ans De Vos gefascineerd door loopbanen. Het is haar missie om mensen competentier te maken in het sturen van hun eigen loopbaan, zodat ze de verantwoordelijkheid kunnen nemen over hun professionele leven. Ze onderzoekt hoe een win-win tot stand kan komen tussen organisaties en hun medewerkers - en dat binnen de bredere maatschappelijke vraagstukken die spelen rond loopbanen en werk. In dat kader voert zij onderzoek naar veranderende arbeidsrelaties, de toekomst van jobs, loopbaancompetenties en duurzaam loopbaanbeleid.

Ze is hoogleraar aan de Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School, waar ze houder is van de SD Worx leerstoel *Next Generation Work: Creating Sustainable Careers*. Ze is er sinds 2022 ook *Associate Dean of Education*. Daarnaast coördineert ze het competentiecentrum *Next Generation Work*.

Ans De Vos is een veelgevraagd spreker over duurzame loopbanen, geeft hierover als expert regelmatig advies aan het beleid, en geniet een internationale reputatie als grondlegger van het academisch onderzoek over dit thema. In Vlaanderen is ze sinds 2020 voorzitter van het Partnerschap Levenslang Lerend.

## 11 INZICHTEN UIT 11 JAAR ONDERZOEK NAAR DUURZAME LOOPBANEN

In het kader van de SD Worx leerstoel *Next Generation Work: Creating Sustainable Careers* bouwden Antwerp Management School en SD Worx de voorbije elf jaar praktijkrelevante kennis op door wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen te bundelen. Ze bevroegen meermaals honderden HR managers, bedrijfsleiders en leidinggevendenden, en peilden bij duizenden werknemers naar hun visie en ervaringen omtrent werk en loopbaan. Ze keken daarbij ruimer dan de Belgische context en verzamelden data in diverse Europese landen. Een poging om al die expertise samen te vatten in elf inzichten:

- 1 We moeten ruimer denken over loopbanen, het gaat over de *levensloopbaan*.
- 2 *Iedereen* heeft een loopbaan en het recht om zich te ontwikkelen (in de breedte).
- 3 Een loopbaan is multidimensionaal: het gaat niet enkel om groei, maar ook om inzetbaarheid, werkbaarheid en verbinding.
- 4 Je kan een loopbaan niet in de plaats van mensen managen, je kan enkel eigenaarschap faciliteren.
- 5 Loopbanen zijn niet lineair en mobiliteit is méér dan veranderen van functie.
- 6 Loopbaanontwikkeling en competentieontwikkeling gaan hand in hand: door competenties te ontwikkelen, kan je nieuwe loopbaanstappen zetten en door loopbaanstappen te zetten, ontwikkel je nieuwe competenties.
- 7 De toekomst van loopbanen is wat je er vandaag mee doet.
- 8 Een loopbaan wordt mee(r) bepaald door je netwerk, het gaat ook over wie je kent en niet alleen over wat je kunt.
- 9 Heb de moed en de visie om naar de mogelijkheden te kijken van *total talent management*.
- 10 Loopbanen zijn niet begrensd tot één enkele organisatie.
- 11 Het *psychologisch contract* tussen werkgever en medewerker blijft de basis.