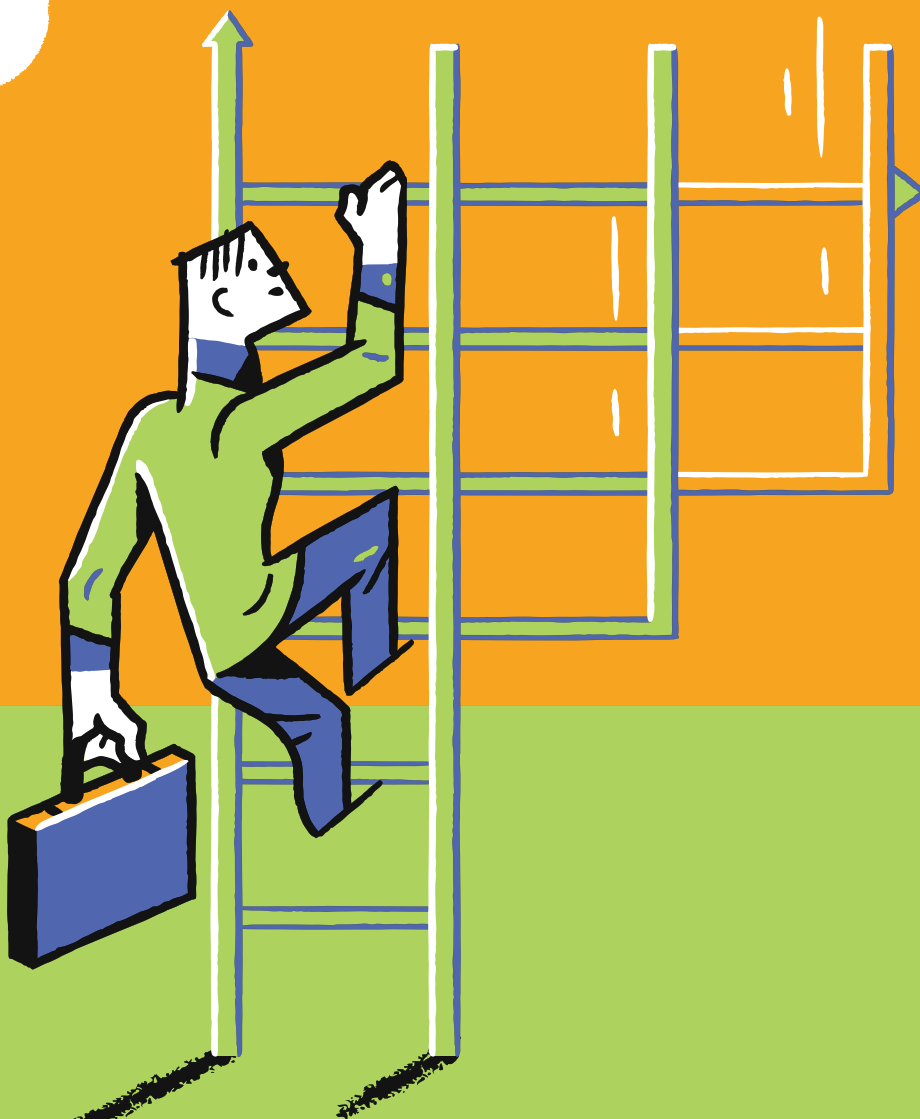


LEVENSLLOOPBAANPLANNING
EN LEVENSLANG LEREN

Een leven lang **loopbaan** **plannen**

Spreek niet langer over een job voor het leven, wel over een loopbaan voor het leven. Een loopbaan die langer duurt, meer variatie kent en vooral een stuk minder te voorspellen is dan vroeger. Hoewel het *ownership* van de loopbaan bij het individu ligt, hebben ook organisaties hun verantwoordelijkheid en belangen. Kortom, het groeipad van de loopbaan is de som van de belangen van zowel de organisatie als het individu.



De moderne loopbaan uitwerken, vormt een heuse uitdaging. Beter: ze biedt een opportuniteit voor organisaties. Functies statisch koppelen aan diploma's, is verleden tijd. Eigentijds loopbaanbeleid betekent dynamisch omgaan met veranderingen, aandacht hebben voor groei, werkbaarheid en inzetbaarheid in een nabije en verre toekomst. En wel op zo'n manier dat individuen en organisaties elkaar vinden, niet tegenwerken.

Volgens prof. Ans De Vos (Antwerp Management School) worstelen we met een 'career management'-paradox: "Investeren in loopbanen van medewerkers is cruciaal om op lange termijn succesvol te zijn. Tegelijk is zo'n investering ook risicovol. Onder meer door de onvoorspelbaarheid van de richting waarin de organisatie zal evolueren en de loopbaankeuzes die een medewerker zal maken", schrijft ze in haar boek 'Loopbanen in beweging'¹. Ze ziet vier aspecten die organisatie en individu met elkaar verbinden:

1. Kapitaliseren op talent: werk dat in lijn is met de sterktes, interesses en waarden van de medewerker, wakkert de intrinsieke motivatie aan, verhoogt het gevoel zinvol aan het werk te zijn en leidt tot betere prestaties en toewijding;
2. Een update van kerncompetenties via leren en ontwikkeling verhoogt de inzetbaarheid;
3. Stabiliteit via aanpasbaarheid: een lerende organisatie kan zich makkelijker aanpassen aan veranderingen;
4. Retentie en toewijding via 'work-life fit': duurzame loopbanen zijn dynamisch en flexibel.

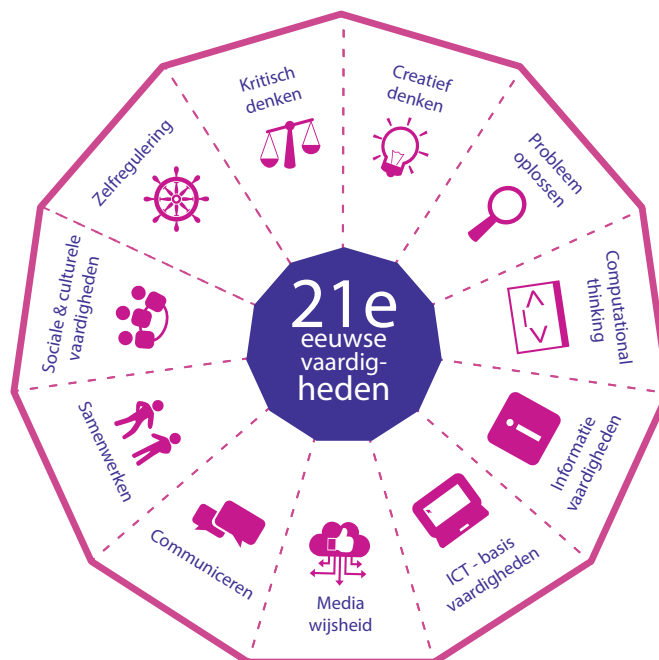
"Organisaties moeten afstappen van hun traditioneel loopbaanbeleid en meer ondersteunend werken, met focus op persoonlijke ontwikkeling", besluit prof. De Vos. Vraag is hoever de Belgische ondernemingen daarmee staan?²

Enkele cijfers uit haar onderzoek: amper 15% van de Belgische bedrijven beschikt over een formeel uitgeschreven loopbaanbeleid, bij nog eens 42% gebeurt het informeel. Toch zijn heel wat bedrijven overtuigd van het belang van zo'n beleid: ze willen hun medewerkers stimuleren hun potentieel maximaal te benutten (89% van de bedrijven vindt dit (uitermate) belangrijk), ze willen ze flexibeler inzetbaar maken (78%) en de werkbelasting in balans brengen met de mogelijkheden van de werknemers (75%). Slechts 20% vinkt productiviteit maximaliseren aan als belangrijk doel.

KEEP EDUCATING YOURSELF

Levenslang leren (Keep Educating Yourself) is 'KEY'. We hebben evenzeer nood aan opleidingen die op korte termijn hun nut bewijzen – denk aan omscholing of bijscholing in een beroep of functie – als aan opleidingen die een verdere horizon beogen. Mensen moeten werkbaar en wendbaar zijn, én weerbaar.

En daarvoor moeten we investeren in 21^{ste}-eeuwse vaardigheden: kritisch denken, creatief denken, problemen oplossen, 'computational thinking', informativaardigheden, ICT-basisvaardigheden, mediawijsheid, communiceren, samenwerken, sociale en culturele vaardigheden en zelfregulering (zie het model hieronder).



¹ Ans De Vos, 'Loopbanen in beweging. 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid', Acco Uitgeverij, 2016, ISBN 9789462927513.

² Loopbaanbrekend Onderzoek, in het kader van SD Worx – AMS Leerstoel 'Next Generation Work: Creating Sustainable Careers.', Bevragingen bij bedrijfsleiders en HR-verantwoordelijken, 2016.

"Organisaties moeten afstappen van hun traditioneel loopbaanbeleid en meer focussen op persoonlijke ontwikkeling"-
ANS DE VOS, PROFESSOR ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder van de Vlaamse tewerkstellingsdienst VDAB, pleit voor een loopbaanovereenkomst tussen elke nieuwkomer op de arbeidsmarkt en de VDAB. Een overeenkomst die loopt van de start tot het einde van

de loopbaan. Zo kan de dienst voortdurend de nadruk leggen op competenties en het weerbaar maken

en houden van mensen. Dit impliceert ook een arbeidswetgeving die geen energie meer steekt in een ontslagrecht. "Waarom werd er bij de onderhandelingen over het eenheidsstatuut zo sterk gefocust op afspraken maken over ontslagvergoedingen? Het ontslagrecht kan men beter afschaffen en vervangen door een hertewerkstellingsrecht. Anders gezegd, hoe kun je werknemers, in bedrijven of sectoren onder druk, zo snel mogelijk weer aan de slag krijgen? Daar draait het om!"

MAAK DE COMPETENTIES ZICHTBAAR

Cruciaal in dit verhaal is de zichtbaarheid van competenties. Werkgevers moeten op elk moment weten welke competenties ze in huis hebben. Zowel de competenties verbonden aan diploma('s) en functie als de competenties verworven op de werkvloer of bij opleidingen. Die zichtbaarheid is intern nuttig in de organisatie maar even zo goed extern als een werkgever op zoek gaat naar geschikte medewerkers. Een waardevol middel is een 'competentievisum' voor elke werknemer. In dat visum worden alle verworven competenties opgelijst zodat ze makkelijker overdraagbaar zijn naar een nieuwe werkcontext.

Tot slot vormt 'enjoyability' de versterkende kracht van levenslang leren. Zich ontwikkelen gaat veel makkelijker als de medewerker er plezier en voldoening aan beleeft. Bedrijven moeten meer investeren in de vraag hoe ze die passie en competenties van medewerkers in stand kunnen houden: langer leuker werken.

LOOPBAANBELEID IN BEDRIJVEN? STAND VAN ZAKEN

- 36% van de bedrijven tracht met het loopbaanbeleid te anticiperen op toekomstige noden, 41% reageert ad-hoc op bepaalde behoeften.
- Bij 72% zijn loopbaanpraktijken (zoals vroegtijdig voorkomen van afhaken, positieve leeftijdsbenadering, intrinsieke drive, engagerend leiderschap ...) enkel beschikbaar voor specifieke doelgroepen, bij 28% voor iedereen.
- In 20% van de bedrijven zijn '1-deals' (individuele afspraken tussen werkgever en werknemer die afwijken van standaardvoorzieningen) niet mogelijk, bij 48% kan het voor iedereen, bij 32% enkel voor specifieke doelgroepen. De individuele aanpak draait vaak om opleiding, vorming, competentieontwikkeling en, iets minder, loopbaanladders en -paden. Daarnaast sleutelt de werkgever aan de job zelf (inhoud, uren, schema, uitvoering).
- Het gros van de Belgische bedrijven loopt niet warm voor interne mobiliteit. Bij liefst zeven op de tien is het de gewoonte dat medewerkers jarenlang dezelfde functie uitoefenen. Amper 12% moedigt mobiliteit tussen functies aan.

