

# Workshop: Hefbomen voor een duurzaam loopbaanbeleid



## Werkwijze:

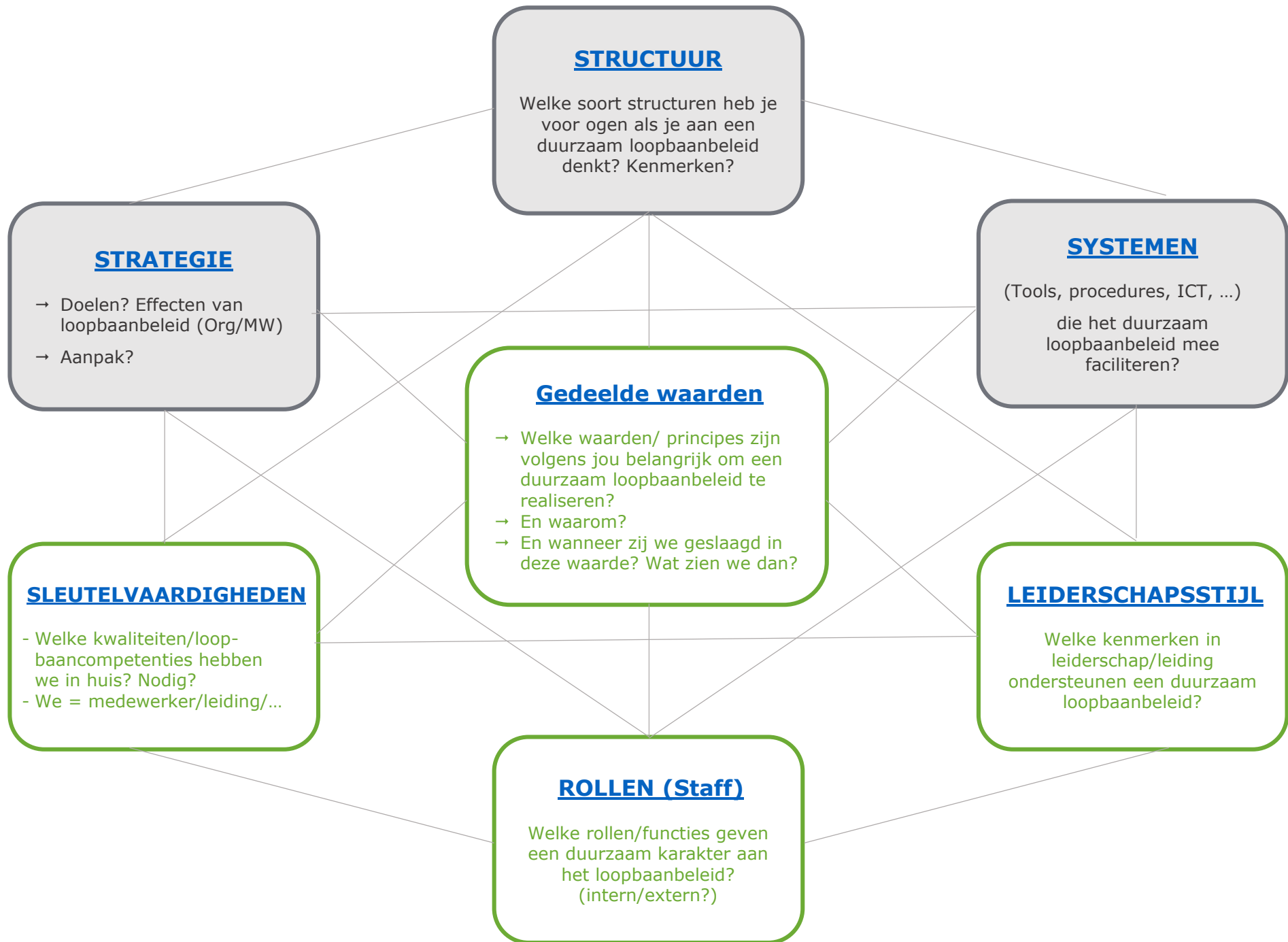
- brainstorm op 7S model van McKinsey (als ordenend model), mini-world café
- 20 deelnemers, verdeeld in 3 groepen, elke groep minstens 2 S'en toebedeeld.
- Ronde 1: brainstorm (20')
- Ronde 2: 1 deelnemer blijft zitten, de overigen verplaatsen zich naar andere tafel en bouwen voort op input van vorige groep (10')
- Slot: plenair delen en aanvullen

Startpunt: we zijn 23 januari 2018 (3 jaar later): wat zie je, herken je in je eigen organisatie op vlak van duurzaam loopbaanbeleid? Mix van verbeelden en bedenken.

Duur: 1u

Materiaal: 7 papieren tafelkleedjes (1 voor elke S), stiften

Eindpunt van de workshop: visie/ideeën op wat zou kunnen zijn



# Gedeelde waarden

Welke waarden/ principes zijn volgens jou belangrijk om een duurzaam loopbaanbeleid te realiseren?

En waarom?

En wanneer zijn we geslaagd in deze waarde? Wat zien we dan?

- Respect voor alle levensfasen
- Diversiteit
- Zelfsturing
- Positiefwaarderende visie
- Inspraak
- Eigen verantwoordelijkheid
- Levenslang leren
- Personeelszorg
- Transparantie rond LBB (eerlijk, openheid, criteria → vertrouwen)
- Vertrouwen
- Teamgevoel
- Duurzaamheid
- Doelgerichte organisatie (doelstellingsgericht → resultaatgerichtheid)
- Klantengericht

[Terug naar schema](#)

# Structuur/processen?

Welke soort structuren heb je voor ogen als je aan een duurzaam loopbaanbeleid denkt? Kenmerken?

- Netwerkend
- Verantwoordelijkheden delen → delegeren
- Mogelijkheid tot initiatief
- Stimuleren van talenten
- Participatief: betrekken van medewerkers bij het beleid
- Aandacht voor zowel
  - organisatiedoelstellingen
  - persoonlijke doelstellingen } synergie
- Vormingsmogelijkheid/ groeien
- Aandacht voor mobiliteit
- Jobrotation
- Niet enkel aandacht voor loon, maar ook andere waarderingen
- Waarderend
- Ruimte voor kwaliteit
- Inspraak
- Duidelijke structuur
- Openheid

- Niet te hiërarchisch
- Duidelijke rollen
- Geen te rigide structuur → soepel, aanpasbaar, flexibel

[Terug naar schema](#)

## Systemen

Tools, procedures, ICT, ... die het duurzaam loopbaanbeleid mee faciliteren?

- Ondersteunende (software)
- Het nieuwe werken
- Flexibel
- Geïntegreerd
- Praktisch
- Evaluatie (bijsturen)
- Meetbaar
- Gedragen
- Transparant
- Betrokkenheid
- Haalbaar
- Betaalbaar
- Gebruiksvriendelijk
- Mobiliteit in een "pool" (buiten de organisatie)
- Samen sterk
- Efficiënte back-officer
  - Bv.: binnen social profit
- Op maat

[Terug naar schema](#)

## Leiderschapsstijl

Welke kenmerken in leiderschap/leiding ondersteunen een duurzaam loopbaanbeleid?

- Coachend leiderschap
- Consequent in verantwoordelijkheid en leiding geven
- Communicatie
- Menselijkheid
- Relativeringsvermogen
- Betrokkenheid en interesse in werknemer
- Empathisch vermogen (kennen en inschatten van de medewerker)
- Fouten kunnen toegeven "geen superman"
- Dicht bij de mensen (tussen!)
- Voeling met de werkvloer en de mensen
- Visie
- Voeling met/kennis van organisatie om juist te kunnen doorsturen/stimuleren

- Waarden van de organisatie uitvragen en bewaken
- Beleidsgericht werken en denken
- Durven ruis veroorzaken → beweging stimuleren
- Talenten waarderen en stimuleren
- Openheid
- Transparantie
- Eerlijkheid
- Bemiddelen
- Oplossingsgericht denken
- Proactief
- Vooruitschrijdend inzicht
- Lange termijn visie
- Uitdagingen bieden
- Informeren
- Verantwoordelijkheden geven en nemen
- Delegeren
- Participatief
- Creativiteit
- Afgestemd op ontwikkelend niveau van de medewerker (beginner vs ervaren werknemer)
- Leren stimuleren en "fouten maken mag"
- Waarderend
- Luisterend oor
- Empowerend
- Flexibiliteit
- Oog voor diversiteit
- Aandacht voor match tussen
  - Organisatie
  - Afdeling/team
  - Individu

[Terug naar schema](#)

## Rollen (staff)

Welke rollen/functies geven een duurzaam karakter aan het loopbaanbeleid? (intern/extern?)

- Verbindern: rol die ≠ "petjes" verbindt
- Netwerker
- Trekker
- Projectverantwoordelijke
- Procesbewaking
- Interne head hunter
- Inspirator
- Mentor
- Coach
- Motivator
- Innovator
- Kwaliteitsbewaker
- Fondsenwerver
- Boekhouder
- Budgetbewaker (realiteit)

- Loopbaanbegeleider

[Terug naar schema](#)

# Sleutelvaardigheden

Welke kwaliteiten/ loopbaancompetenties hebben **we** in huis/ nodig?

We= medewerker, leiding, ...

- Betrokkenheid
- Verantwoordelijkheid
- Flexibiliteit
- Creativiteit
- Ontwikkelingsgericht
- Openheid/ eerlijkheid
- Dienstoverschrijdend kijken
- Samenwerking
- Positieve ingesteldheid
- Kritische (zelf)reflectie
- Loyaliteit
- Nieuwsgierigheid/ leergierigheid
- Luisteren
- Coachend leidinggeven
- Zelfontplooiing
- Aanpassingsvermogen
- Communicatie

[Terug naar schema](#)

## De wetenschap aan het woord over loopbaancompetent:

**Forrier & Sels (2003):** ~ *bewegingskapitaal*. Hiermee wordt bedoeld op iemands individuele kenmerken en competenties die de inzetbaarheid en daarmee ook de kansen op de arbeidsmarkt bepalen. Het zijn de aangeboren talenten, de kennis, de persoonlijkheidstrekken en gedragingen waarover het individu beschikt die bepalend zijn voor de mate waarin het individu zijn eigen loopbaan richting kan geven. Een activerend arbeidsmarktbeleid speelt in op het versterken van de juiste competenties die het individu in staat stellen zichzelf te realiseren.

**Kuijpers (2003):** ziet een drietal soorten competenties die van belang zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan:

- Werkcompetenties: Een eerste groep wordt door Kuijpers (2003) aangeduid als de werkcompetenties. Deze refereren naar de taak- of functiespecifieke vaardigheden en kennis waarover het individu dient te beschikken om de uitdagingen van de job of functie tot een goed einde te kunnen brengen.
- Leercompetenties: Een tweede groep competenties die onderscheiden wordt vormen de leercompetenties. Deze doelen op de mogelijkheden om nieuwe werkcompetenties te kunnen ontwikkelen (Kuijpers, 2003), of nog, het gemak waarmee het individu in staat is zich de nodige arbeidskwalificaties eigen te maken en bepaalde transitie op de arbeidsmarkt te verwezenlijken. Het betreft aldus het leervermogen en de bereidheid om nieuwe en noodzakelijke kennis en vaardigheden te verwerven.
- Loopbaancompetenties: Hieronder wordt het vermogen begrepen om werkcompetenties en leercompetenties te sturen in functie van de persoonlijke waarden en loopbaanobjectieven.

We vinden hier nauw aansluiting vinden met de proteaan carrière attitude welke wordt gedefinieerd als de mate waarin het individu erin slaagt de eigen loopbaan op een proactieve en zelfgestuurde manier richting te geven, daarbij gedreven door persoonlijke waarden en zijn succes afmetend aan subjectieve criteria van loopbaansucces.

	Loopbaancompetenties		
Hall (2002)	Identiteit		Aanpassingsvermogen
Defillipi & Arthur (1994)	Knowing how	Knowing why	Knowing whom
Eby et al. (2003)	Loopbaanreflectie	Zelfprofilering	Werkexploratie
Kuijpers (2003) - Akkermans (2013)	Human Capital		Loopbaansturing
Ibarra (2007)		Identiteit en imago	Relaties en netwerken
Fugate, et al. (2004)	Loopbaanidentiteit	Menselijk/sociaal kapitaal	
			Aanpassingsvermogen

! Hoewel de individuele loopbaancompetenties ongetwijfeld een zeer belangrijke voorspeller zijn voor de inzetbaarheid en loopbaankansen van het individu, mag er niet voorbij gegaan worden aan de rol die de structurele context speelt. Immers, het loopbaangedrag van individuen is niet enkel afhankelijk van de kunde of de wil van het individu, de structurele context waarbinnen het individu opereert dient voldoende empowerend te werken.

#### Mosterdpot:

Thomas Dewilde, Ans De Vos (2005). Loopbaanperspectieven op werk: De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid. HRM Centre, Vlerick Leuven Gent Management School.

EEN GOED BEGIN IS HET HALVE WERK, proefschrift Jos Akkermans (2013)

## Strategie

### Doelen? (effecten van loopbaanbeleid)

#### Aanpak?

- Empowerment
- Bevlogen
- Energiegevend
- Co-creatie → gedeelde visie
  - horizontaal en verticaal
- Voeling met maatschappelijke evoluties (in en buiten de organisatie)
  - → proactief op verschillende niveaus
- Wisselwerking
  - Zorg voor medewerker ↔ zorg voor organisatie
  - → zorg voor dienstverlening (klant)
  - "3 petjes"
  - (bottom up → top down)
- Communicatief transparantie
- Individueel maatwerk
- Gedifferentieerd personeelsbeleid, inclusief kansenbeleid

#### [Terug naar schema](#)

Ans de Vos aan het woord over bouwstenen voor een duurzaam loopbaanbeleid: [volg link](#).