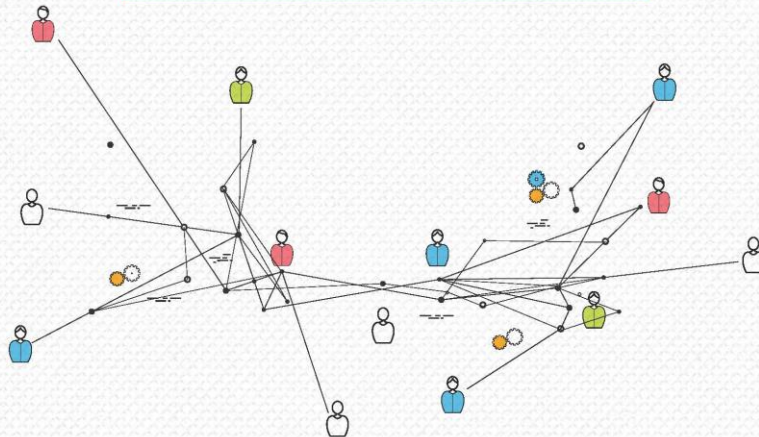


Op weg naar een Duurzaam Loopbaanbeleid

Ans De Vos

LOOPBANEN IN BEWEGING

10 wegwijzers
voor een duurzaam loopbaanbeleid



acco

Scan: Duurzaam loopbaanbeleid in uw organisatie?

*Een duurzaam loopbaanbeleid erkent de spanningsvelden inherent aan loopbaanbeleid, maar bewaakt de balans op meerdere dimensies.
Op welke vlakken scoort uw organisatie vandaag goed in de onderstaande lijst?*

Reageren versus anticiperen

- Het loopbaanbeleid focust op zowel korte als lange termijn
- Het loopbaanbeleid getuigt van visie
- Het loopbaanbeleid speelt in op huidige én toekomstige behoeften
- Het loopbaanbeleid is gericht op de toekomst en biedt medewerkers een loopbaanperspectief op lange termijn
- Het loopbaanbeleid omvat vooral korte termijn oplossingen of reacties op ad hoc behoeften

Inclusief versus exclusief

- Het loopbaanbeleid is gericht op alle medewerkers zonder uitzondering
- Het loopbaanbeleid geeft geen voorrang aan bepaalde doelgroepen (high potentials, ouderen, ...)
- Het loopbaanbeleid tracht de mogelijkheden van alle medewerkers te benutten
- Het loopbaanbeleid focus zich vooral op die groepen werknemers waar we vandaag met specifieke uitdagingen zitten
- We zijn vooral bezig met de loopbanen van medewerkers in jobs die kritisch zijn voor de organisatie

Standaardisatie versus maatwerk

- Loopbaanondersteuning focust vooral op het communiceren over algemeen geldende loopbaanmogelijkheden
- De organisatie biedt een aantal vastgelegde loopbaanpaden en –ladders
- De organisatie houdt in haar loopbaanbeleid rekening met de individuele noden van medewerkers
- De organisatie geeft medewerkers de vrijheid om ontwikkelingsmogelijkheden te kiezen volgens hun behoefte
- De organisatie biedt medewerkers de keuze hun loopbaanpad zelf te vormen en legt geen vaste loopbaanpaden op

Comfort & competentie versus uitdaging en groei

- Het loopbaanbeleid zet mensen in op hun sterktes
- Het loopbaanbeleid moedigt mensen aan uit de comfortzone van hun huidige job te treden
- Het loopbaanbeleid zorgt ervoor dat mensen zich kunnen ontwikkelen en uitgedaagd worden om te groeien
- Het loopbaanbeleid zorgt ervoor dat het werk in lijn ligt van de competenties van de medewerkers en een basis aan comfort kan geven
- Het loopbaanbeleid zorgt ervoor dat medewerkers niet vasgeroest raken in een job

Ondersteuning versus zelfsturing

- De organisatie begeleidt de medewerkers actief bij hun loopbaanbeleid
- De organisatie geeft duidelijk aan welke opties de medewerkers hebben in hun loopbaan
- De organisatie laat medewerkers zelf hun verantwoordelijkheid opnemen voor hun loopbaan
- De organisatie ontwikkelt de loopbaancompetenties van medewerkers zodat ze hun loopbaan zelf vorm kunnen geven
- De organisatie laat medewerkers nadenken over wat ze belangrijk vinden in hun loopbaan

Analyse: Duurzaam loopbaanbeleid in uw organisatie?

Op welke dimensies scoort uw loopbaanbeleid vandaag hoog? Welke factoren (cultuur, visie, , betrokkenheid, processen, initiatieven...) kunnen dit verklaren?

Op welke dimensies scoort uw loopbaanbeleid vandaag laag? Welke factoren (cultuur, visie, , betrokkenheid, processen, initiatieven...) kunnen dit verklaren?

Wat is nodig om tot een betere balans te komen?

Zijn er grote verschillen in loopbaanbeleid afhankelijk van de doelgroep waaraan u denkt? Welke doelgroepen onderscheidt u dan? Welke verschillen zijn er?

Uitdagingen voor het loopbaanbeleid?



Welke uitdagingen zijn er op het vlak van werkbaarheid?

Welke uitdagingen zijn er op het vlak van inzetbaarheid?

Welke uitdagingen zijn er op het vlak van groei?

Wegwijzers 1-3: Visie op loopbanen helder krijgen

- Vertrek van de strategische oriëntering van de organisatie: welke evoluties doen zich hierin voor of zullen zich hierin voordoen in de toekomst?
- Koppel dit aan kenmerken van de werknemerspopulatie en kenmerken van de interne arbeidsmarkt. Welke evoluties doen zich hierin voor en welke uitdagingen zijn er gegeven de richting die de organisatie uitgaat? Wat zijn bijvoorbeeld belangrijke demografische evoluties?
- Breng de gevolgen voor groei, inzetbaarheid en werkbaarheid in kaart. Voor de organisatie als geheel en voor specifieke doelgroepen.
- Vertaal de missie van de organisatie en de visie op loopbanen in een 'loopbaanpropositie' die duidelijk maakt wat een loopbaan is, waarom er bepaald beleid rond loopbanen wordt gevoerd, hoe loopbaanbegeleiding plaatsvindt en wie welke rol opneemt.
- Maak rollen en verantwoordelijkheden duidelijk
- Volg een co-creatieve aanpak

Waar zitten vandaag de grootste hefboomen voor een (meer) duurzaam loopbaanbeleid in uw organisatie?

Waar zitten de voornaamste knelpunten?

Formuleer een heldere loopbaanpropositie



- **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?
- **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:** Welke ondersteuning kunnen medewerkers verwachten, welke initiatieven dient de medewerker zelf te nemen, hoe zit loopbaanbegeleiding verweven doorheen HR processen?
- **Wie:** Wie zijn de betrokken partijen, wat zijn hun rollen en verantwoordelijkheden en wat mogen ze van elkaar verwachten? Denk hierbij aan HR, leidinggevendenden, interne of externe loopbaancoaches, de medewerkers zelf, mentors.

Vragen om de visie op loopbanen helder te krijgen

- Wat is ons doel? Hoe dragen mensen hiertoe bij via de jobs of rollen die ze innemen?
- Wat is onze missie? Hoe vertalen we die naar een missie omtrent loopbanen?
- Wat is onze visie?
- Wat zijn onze waarden? Hoe vertalen we die in ons loopbaanbeleid?
- Waarin zit ons competitief voordeel als organisatie? Als werkgever?
- Wat is ons toekomstperspectief? Hoe hangt dit samen met het perspectief dat we mensen kunnen bieden?

Op basis van de antwoorden op deze vragen kan je vervolgens inzoemen op de *people strategy* en wat dit voor loopbanen impliceert

- Werf je aan voor specifieke jobs of voor een loopbaan?
- Wat is het tijds kader: korte of lange termijn?
- Wat is de focus op *make* versus *buy*: aankopen versus ontwikkelen van talent?
- Wat is er belangrijk qua attitude, waarden, competenties, resultaten om in de organisatie een loopbaan uit te bouwen, in het algemeen en voor specifieke jobs?

Betekenis van “een loopbaan” in uw organisatie?

Onderstaande lijst omvat een opsomming van diverse kenmerken die een loopbaan in uw organisatie kunnen typeren. Welke omcirkel jij als kenmerkend voor jouw organisatie? De oefening is bedoeld om tot een gedeelde visie te komen op loopbanen in uw organisatie. Je kan ze uitvoeren binnen het HR-departement, maar beter is om organisatiebreed te kijken hoe alle betrokkenen (medewerkers, leidinggevenden, directie) dit zien. Op die manier krijg je zicht op de gedeelde visie maar ook waar de breuklijnen zitten. Wat vervolgens aanleiding vormt om het gesprek aan te gaan om tot een algemeen gedragen visie te komen. Daarbij is het eveneens goed om aandacht te geven aan wat een loopbaan *niet* of *niet meer* is.

Hiërarchie

Breed inzetbaar zijn

Funcieclassificatie

Flexibel zijn

Managementladder

Nieuwe dingen uitproberen

Horizontale beweging

Projecten

.....

Uitdagingen

Expertise binnen dezelfde job

.....

Expertenladder

Anciënniteit

Voortdurend bijleren

Zekerheid

Ervaringsconcentratie

Groei in status

Voorspelbaarheid

Inhoudelijke verrijking

.....

Formuleren van een heldere loopbaanpropositie: waarvoor staat “een loopbaan” en wat betekent dit qua engagement van beide partijen (organisatie en medewerker)?

Een loopbaan in deze organisatie staat voor:	Concreet biedt de organisatie:	Van de medewerker verwachten we:
1.		
2.		
3.		
...		

Mobiliteitscultuur in uw organisatie?

- Wat is de mobiliteitscultuur in uw organisatie?
- In welke mate vormt deze een katalysator of remmende factor voor het realiseren van de organisatiedoelen?
- Welke aanpassingen zijn nodig?

	“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 Belang van dynamiek in de loopbaan

Wie?



Wordt het loopbaanbeleid uitgevoerd in nauwe afstemming tussen HR en lijnmanagement?

Hebben HR-verantwoordelijken en lijnmanagers gelijkaardige ideeën over wat een goed loopbaanbeleid inhoudt?

Zijn managers het onderling eens over hoe zij hun rol in het loopbaanbeleid moeten invullen?

Ondersteunt het topmanagement de initiatieven op het vlak van loopbaanontwikkeling unaniem?

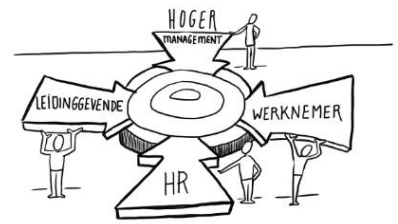
Weten medewerkers bij wie ze terecht kunnen als ze willen spreken over hun loopbaan?

Is het voor medewerkers helder wat hun eigen verantwoordelijkheid is in hun loopbaanontwikkeling?

Is het binnen HR voor iedereen duidelijk wie er verantwoordelijk is voor loopbaanontwikkeling van medewerkers?

Hebben medewerkers, HR, leidinggevenden en topmanagement een gedeelde visie over wat hun rol en verantwoordelijkheid is in hun loopbaanontwikkeling en wat ze van elkaar kunnen verwachten?

Wie?



Vragen om rollen en verantwoordelijkheden helder te krijgen in uw organisatie

Wie neemt het initiatief tot een gesprek over de loopbaan? Is dit voor iedereen duidelijk?

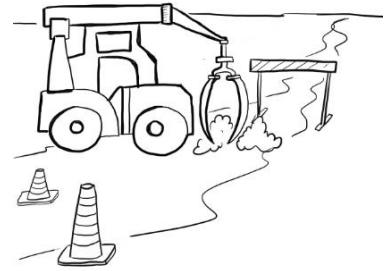
Zijn er hierin verschillen naargelang het gaat over groei, werkbaarheid of inzetbaarheid?

- Groei: wordt dit top down bekeken via talent reviews en is het dus een verantwoordelijkheid van het management, of moet de medewerker hiervoor het initiatief nemen?
- Inzetbaarheid: is het aan de medewerker om evoluties in zijn domein op te volgen en bij te blijven, of is het aan de organisatie om hierover duidelijkheid te creëren en initiatieven te nemen om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen?
- Werkbaarheid: wat moeten of kunnen medewerkers zelf doen om de werkbaarheid van hun job te blijven garanderen? Wat indien ze op dit vlak problemen ervaren of voorstellen hebben? Bij wie kunnen ze hiervoor terecht: HR of hun leidinggevende? Wat wordt van leidinggevendenden verwacht om werkbaarheid te bewaken? Wat van HR?

Tot wie moeten medewerkers zich in eerste instantie wenden wanneer zij over hun loopbaan willen spreken?

- Wordt er van medewerkers al dan niet verwacht dat ze het gesprek over hun loopbaanontwikkeling aangaan? Hoe frequent? Wat met medewerkers die dit niet doen?
- Wat is de visie op loopbaanbegeleiding: wordt dit bij de leidinggevende gelegd, zijn er binnen het HR-team medewerkers die deze rol opnemen of is er toegang tot externe loopbaanbegeleiders? Of moeten medewerkers dit buiten het kader van de organisatie doen?

Wegwijzers 4-7: Werken aan de hardware van loopbaanbeleid

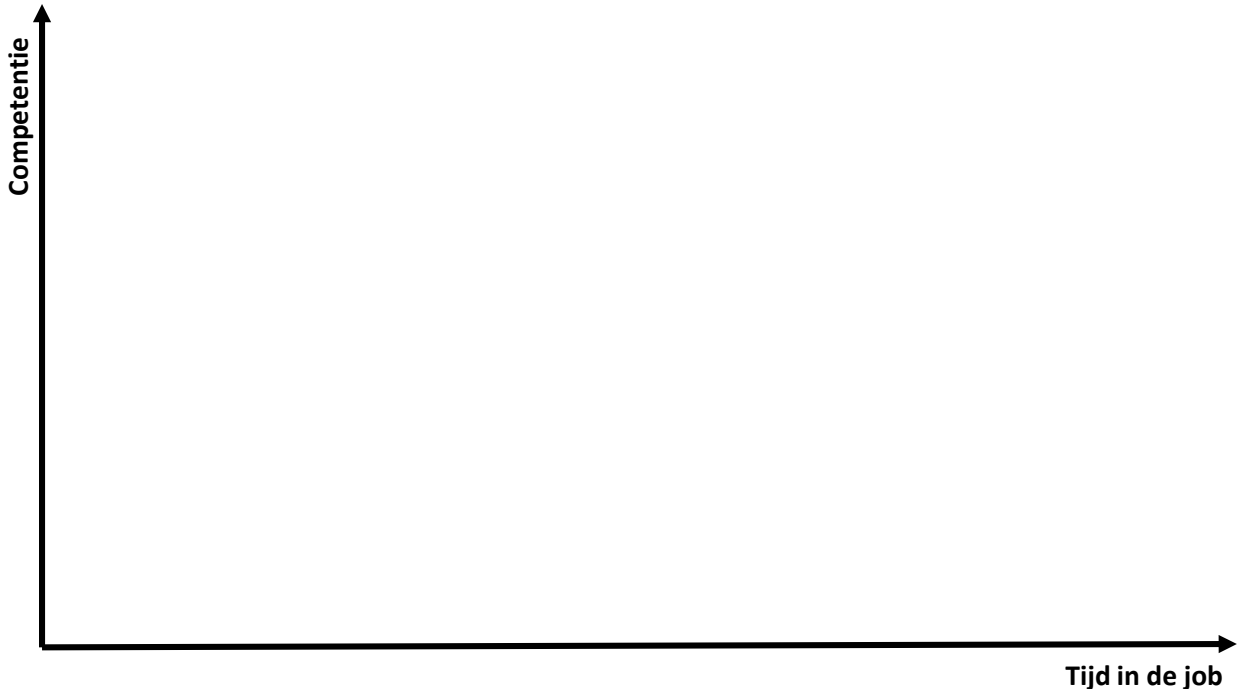
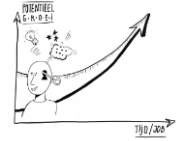


- Start met het loopbaanbeleid los te koppelen van het organigram, dit lokt immers een focus op verticale mobiliteit uit en loopbaanbewegingen kunnen veel meer omvatten.
- Vermijd om van mobiliteit een doel op zich te maken. Mobiliteit kan een middel zijn om medewerkers te laten groeien, om hen inzetbaar te houden, om opnieuw werkbaarheid te realiseren. Maar deze drie uitkomsten kan je ook realiseren op andere manieren dan mobiliteit alleen.
- Responsabiliseer de medewerkers: zij zijn best geplaatst om zowel zichzelf te kennen (hun behoeften, aspiraties), elkaars talenten te kunnen inschatten, als de vereisten van de job te echt kennen vanuit de praktijk.
- Focus in eerste instantie op de job zelf: welke groeicurve is er mogelijk en hoe kan deze groeicurve verrijkt worden? Hoe kunnen mensen dynamisch blijven in hun loopbaan ook al voeren ze jarenlang dezelfde job uit? Ga hierover in dialoog met de medewerker. Start samen met medewerkers het proces hoe zij meer uitdaging, balans en betekenis in hun job kunnen vinden
- Laat op teamniveau aan “teamcrafting” doen door medewerkers taken te laten verdelen, en maak daarbij duidelijk dat niets voor altijd geldt: spreek duidelijke termijnen af waarop, eventueel afhankelijk van de rol of taak, er geroteerd wordt of afspraken terug in vraag kunnen worden gesteld
- Maak keuzes over hoe je de mogelijkheden tot interne mobiliteit wil structureren en hoe flexibel je daarin wil zijn.
- Werk aan mobiliteit door te starten met kleine projecten. Stel je daarbij de vraag hoe vandaag wordt omgegaan met de nood aan tijdelijke vervanging van medewerkers, of deeltijdse vervangingen: zijn er intern medewerkers die de job tijdelijk kunnen overnemen en op die manier nieuwe competenties kunnen ontwikkelen of hun talenten verder inzetten door deeltijds een andere job op te nemen?
- Erken dat medewerkers soms extrinsieke redenen hebben om vast te houden aan hun huidige job, ook al is er de goesting om iets anders te gaan doen. Bespreek daarom de praktische implicaties en hoe hiervoor een oplossing kan gevonden worden (bijvoorbeeld impact op woon-werkverkeer, werkuren, of loon).
- Zie dynamiek in de loopbaan zowel inhoudelijk (inhoudelijke jobwijzigingen) als vormelijk (meer/minder gaan werken): besteed aandacht aan beide zonder ze los te koppelen van elkaar.
- Denk voorbij organisatiegrenzen: Een open systeem voor loopbaanontwikkeling met relevante partners kan motiverend werken voor medewerkers en organisatienoden helpen oplossen.
- Een loopbaansysteem is maar zo sterk als de zwakste schakel: bewaak daarom de coherentie met andere HR-domeinen.
- Bekijk hoe een loopbaancentrum – in grotere organisaties – de spil kan vormen van heel het loopbaansysteem.

Het loopbaanpotentieel van jobs

Op de groeicurve hieronder: teken je groei in competenties vanaf de start in deze job tot vandaag; vul met stippelijn aan naar de toekomst toe.

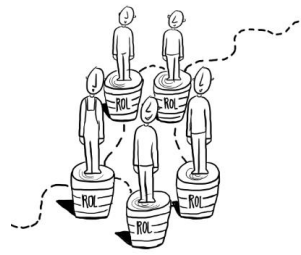
Je kan dit globaal doen, of meerdere lijnen tekenen voor verschillende competenties



Vragen die de medewerker helpen om zijn positie op de leercurve in te schatten en een loopbaangesprek hierover te voeren:

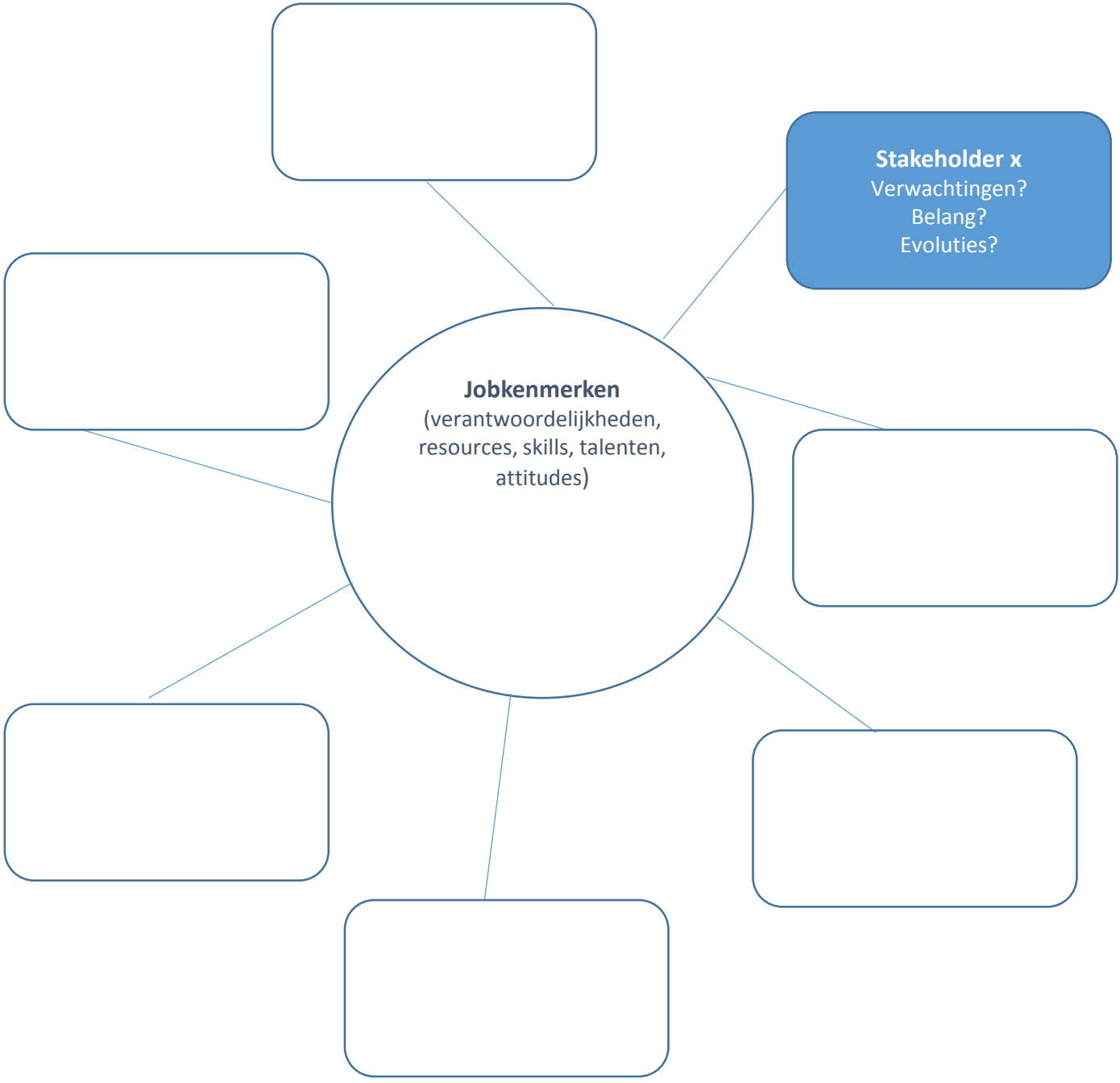
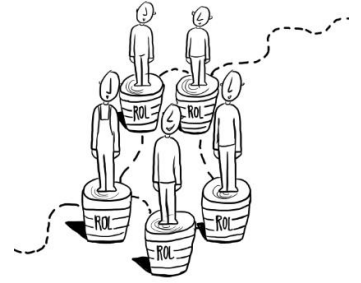
- Wat heb je de voorbije maanden geleerd in je job?
- Welke competenties heb je verder ontwikkeld of moeten inzetten om succesvol te zijn?
- Welke uitdagingen waren er waarbij je niet zomaar op routine je job kon doen?
- Hoe ziet je job eruit als je naar de komende maanden kijkt? Wat is de verhouding 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 collega's in dezelfde job bij jou terecht? Voor welke vragen ga jij bij je collega's te rade?
- Welke talenten zouden in je job nog meer tot hun recht kunnen komen?
- Welke verbeteringen kan je suggereren om deze job meer efficiënt, meer effectief te doen?
- Als je de job volledig zelf kon redesignen in termen van taken, rollen, werkprocessen, rekening houdend met welke resultaten er moeten worden geboekt: Wat zou je veranderen, en wat zou je behouden om echt met de juiste dingen bezig te kunnen zijn?

Job-rol-netwerk analyse



- **Je Job:** Wat zijn de belangrijkste dimensies van je job (verantwoordelijkheden, middelen die je heb om je job te doen, medewerkers, voornaamste vaardigheden, talenten, attitudes die nodig zijn)
- **Je stakeholders:** Wie zijn de mensen die van jou zaken verwachten (binnen en buiten je job)? Wie zijn je voornaamste stakeholders? Wat zijn hun voornaamste verwachtingen en beperkingen?
- **Evoluties:** Wat zijn toekomstige evoluties in je (bedrijfs)omgeving de komende 5 jaar, welke impact kunnen deze hebben op deze stakeholders en hoe je rolnetwerk hierdoor kan veranderen? Hoe beïnvloedt dit hun verwachtingen, behoeften en beperkingen wat jouw job/rol betreft?
- **Gevolgen:** Wat is het gevolg hiervan voor competenties en ervaringen die nodig zullen zijn voor de job?

Job-rol netwerkanalyse





Mobiliteit in uw organisatie?

Welke uitspraken zijn van toepassing op uw organisatie?

- Het is in deze organisatie gebruikelijk om regelmatig van functie te veranderen
- Het is in deze organisatie de gewoonte dat men jarenlang dezelfde functie uitoefent
- In ons loopbaanbeleid ligt de nadruk op verticale loopbaanstappen (promoties, loopbaanladders)
- We moedigen medewerkers aan om horizontale stappen te zetten in hun loopbaan (verandering van functie of afdeling)
- We werken met jobrotatie programma's
- Er bestaan mogelijkheden om tijdelijk intern van job te veranderen
- Medewerkers kunnen interne stages doen
- Medewerkers kunnen externe stages doen
- Medewerkers worden aangemoedigd om intern een netwerk op te bouwen dat over heel de organisatie reikt
- Het is perfect mogelijk dat medewerkers de organisatie verlaten en na een ervaring elders terug bij ons aan de slag gaan
- De loopbaanontwikkeling van onze medewerkers hoeft niet persé tot deze organisatie beperkt te blijven
- Medewerkers worden aangemoedigd om hun extern netwerk op te bouwen en te onderhouden
- We hebben momenteel een gedeelde talentpool met een andere organisatie (co-sourcing)
- Het opstellen van gedeelde talentpools samen met andere organisaties (co-sourcing) is een interessante piste voor ons loopbaanbeleid

Bedenkingen, toelichtingen hierbij? Nuances afhankelijk van de doelgroep van medewerkers?

Waarop scoor je vandaag sterk, wat ontbreekt er?

Mogelijkheden tot interne mobiliteit

Volgende parameters zijn relevant bij het uitbouwen van een beleid rond interne mobiliteit:

- **Formalisering:** zijn enkel vastgelegde loopbaanstappen mogelijk of is er flexibiliteit in welke stappen men zet?
- **Omkeerbaarheid:** gaat het om definitieve stappen of is er een terugkeermogelijkheid?
- **Tijdelijkheid:** zijn er mogelijkheden om tijdelijk andere functies of rollen uit te proberen?
- **Inclusiviteit:** geldt het beleid rond interne mobiliteit voor iedereen of enkel voor specifieke doelgroepen?
- **Initiatiefname:** kan mobiliteit zowel op initiatief van de werknemer als van de organisatie?

Flexibilisering van loopbaanopties: wat is haalbaar / wenselijk in uw organisatie?

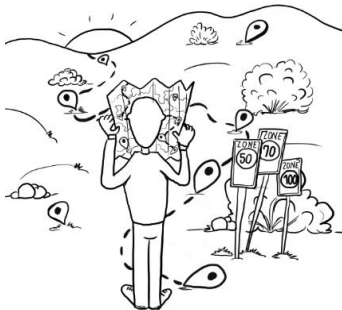
Denk hierbij zowel aan flexibiliteit qua inhoudelijke keuzes als flexibiliteit in temporisering en mogelijkheden om de loopbaan tijdelijk te (deeltijds) onderbreken



Welke vastgelegde paden / ladders zijn er en voor wie? Hoe wordt dit duidelijk gemaakt?

Voordelen:

Beperkingen:



Bestaat er (voor bepaalde groepen) een menu met keuzemogelijkheden, bv inhoudelijk qua loopbaanpaden, qua tempo van evolueren? Welke groepen? Hoe wordt dit duidelijk gemaakt?

Voordelen:

Beperkingen:



Hebben (sommige) medewerkers volledige keuzevrijheid om hun loopbaanpad zelf vorm te geven? Welke groepen? Op welke vlakken? Hoe wordt het speelveld afgebakend en overzichtelijk gehouden?

Voordelen:

Beperkingen:

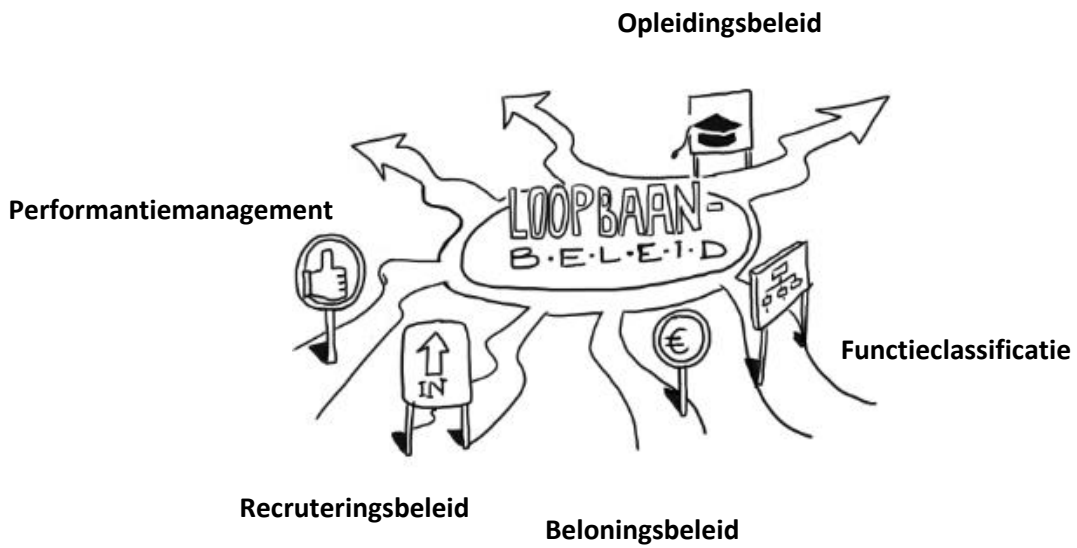
Spelregels voor interne mobiliteit duidelijk maken

- **Strategische afbakening:** de brede missie en richting van de organisatie verduidelijkt hoe een medewerker zich moet gedragen binnen het grotere geheel
- **Waardenkader:** het is duidelijk welke gedragingen medewerkers moeten vertonen op basis van de waarden van de organisatie
- **Tijds kader:** er is een specifiek tijds kader dat bijvoorbeeld verduidelijkt hoelang men minstens een bepaalde rol moet opnemen vooraleer te veranderen
- **Financiële ruimte:** er is duidelijkheid over implicaties van loopbaankeuzes voor het inkomen van de medewerker
- **Resultaatsverwachtingen:** het is helder welke uitkomsten of resultaten er verwacht worden bij het opnemen van een bepaalde job
- **Competentievereisten:** iedereen heeft zicht op de bredere competenties of het potentieel waarover men moet beschikken om een bepaalde rol of taak op te nemen
- **Grenzen van het speelveld:** deze definiëren een specifiek domein binnen de organisatie waarbinnen een medewerker kan werken, bv loopbaanmogelijkheden die beperkt zijn binnen een specifiek functioneel domein of jobs beperkt door een specifieke scope van activiteiten die binnen de organisatie of functie worden uitgevoerd

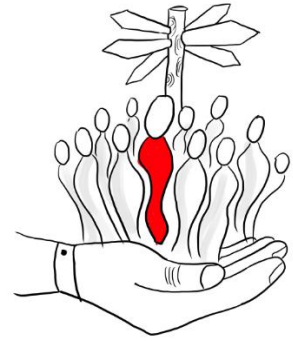
Welke van deze zaken scoren vandaag goed in uw organisatie? Waar is er ruimte voor verbetering?

Interne consistentie:

Waar is er synergie tussen loopbaanbeleid en andere HR-domeinen, waar zitten mogelijke knelpunten?



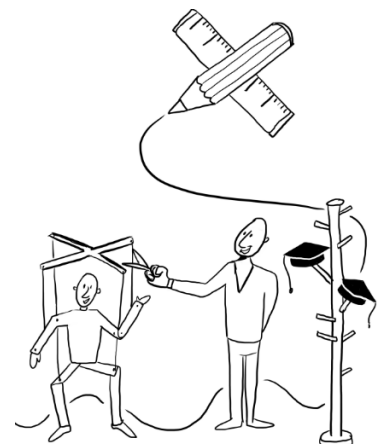
Wegwijzers 8-10: Werken aan de software van het loopbaanbeleid



- Definieer loopbaancompetenties: welke attitudes, gedragingen, inzichten over de eigen loopbaan en de loopbaancontext zijn belangrijk?
- Er is een breed gamma aan instrumenten die medewerkers helpen om deze competenties te verwerven: maak keuzes over welke daarvan passen in jouw organisatie en voor jouw doelgroepen van medewerkers
- De motivatie om loopbaancompetenties te verwerven is het grootst wanneer medewerkers het belang en het nut ervan ook echt aanvoelen: organiseer bijeenkomsten waarom medewerkers hun ervaringen uitwisselen, waarin je als organisatie getuigt over het belang ervan
- Heb doorheen heel het proces aandacht voor een relationele benadering: Medewerkers louter individueel self-assesments laten doen werkt niet. Zet medewerkers op weg om feedback aan anderen te vragen, zowel in hun professionele als hun privécontext
- Hou het simpel: “loopbaancompetenties” klinkt ingewikkeld maar komt in essentie neer op heel eenvoudige vragen.
- Loopbaancompetenties zijn nodig voor iedereen in de organisatie, vermijd daarom een eenzijdige focus op bepaalde doelgroepen.
- Ga op zoek naar ambassadeurs zowel bij medewerkers als leidinggevenden
- Voorzie in opleiding van leidinggevenden over hoe ze een loopbaangesprek kunnen aangaan met medewerkers. Focus daarbij niet enkel op formele gesprekken maar benadruk het belang van informele gesprekken en hoe er een sterkere link kan gelegd worden tussen prestaties en functioneren in de job vandaag en toekomstperspectief.
- Maak leidinggevenden ervan bewust dat het loopbaanperspectief van de medewerker breder is dan enkel de organisatie. Er is ook aandacht nodig voor wat er zich buiten het werk afspeelt in de privécontext en hoe dit loopbanen beïnvloedt
- Faciliteer loopbaangesprekken via een gericht aantal vragen en een instrument dat toelaat de dynamiek te bespreken

Checklist loopbaancompetenties

- Ik denk regelmatig na over wat ik de komende in mijn loopbaan wil doen
- Ik weet wat ik belangrijk vind in mijn werk en mijn loopbaan
- Ik weet wat mijn talenten zijn en waarin ik nog verder kan groeien
- Ik vraag regelmatig feedback aan anderen over mijn functioneren
- Ik weet wat mijn werk zinvol maakt voor mij
- Ik denk regelmatig na over wat maakt dat ik succesvol of minder succesvol ben in bepaalde taken
- Ik ben voel mezelf verantwoordelijk voor het succes of falen van mijn loopbaan.
- Ik ontwikkel vaardigheden die ik niet zozeer nu als wel in toekomstige rollen nodig zal hebben
- Ik verwerf ervaring in uiteenlopende domeinen om mijn kennis en ervaring te vergroten
- Ik vraag raad aan mijn leidinggevende of collega's over als ik vragen heb over mijn
- Ik maak mijn leidinggevende bewust van wat voor mij belangrijk is in mijn werk en loopbaan
- Ik heb een netwerk van contacten, binnen en buiten het werk, aan wie ik advies en feedback kan vragen over mijn talenten en loopbaanaspiraties
- Ik heb een netwerk van collega's waarop ik kan steunen
- Indien ontwikkelingsmogelijkheden niet door mijn werkgever worden aangeboden, zoek ik deze zelf wel uit



Feedback over talenten als inspiratie voor (een gesprek over) loopbaanontwikkeling

De onderstaande vragen zijn gebaseerd op de “Reflected Best Self Exercise”, ontwikkeld door onderzoekers van Stanford University. Het is een krachtige manier om via open vragen feedback te verzamelen vanuit een positieve, op sterktes gebaseerde, insteek.

- “Beschrijf een situatie waarin je deze persoon hebt ervaren als iemand met impact (op anderen, op een situatie, op een probleem)”
- “Geef een voorbeeld van wanneer het gedrag van deze persoon jou positief geïnspireerd heeft”
- “Hoe functioneert deze persoon wanneer hij samenwerkt met anderen?”
- “Wanneer is deze persoon echt op zijn best als hij aan het werk is?”
- “Wat zijn de voornaamste sterktes van deze persoon?”
- “Welke groeimogelijkheden zie je? Wat kan deze persoon doen om zichzelf nog verder te ontwikkelen, om zijn talenten nog beter tot uiting te laten komen?”

In kaart brengen van je ontwikkelingsgerichte netwerk

Vragen die helpen om het ontwikkelingsgericht netwerk in kaart te brengen

- Als je terugblijkt op de voorbije jaren, wie heeft er een rol gespeeld in hoe je bent geëvolueerd in je loopbaan?
- Van wie kreeg je professioneel advies, wie gaf je persoonlijke steun?
- Wie in de organisatie is er begaan met jouw loopbaan, bij wie kan je terecht wanneer je vragen hebt over je werk of de uitvoering ervan, wanneer je nood hebt aan feedback?
- Wie van je directe collega's, in je team, geeft je waardevolle feedback over je prestaties en competenties? Aan wie durf je feedback vragen?
- Op wie kan je terugvallen buiten de werkcontext?
- Ken je collega's buiten je onmiddellijke team of afdeling in de organisatie? Wie zou je beter willen leren kennen om zicht te krijgen om loopbaanmogelijkheden in de organisatie?



Medewerkers helpen voorbereiden op een loopbaangesprek

Voorbeeldvragen waarover werknemers kunnen nadenken (of die als leidraad voor een gesprek kunnen dienen):

- Waar ben ik goed in? Wat zijn mijn sterktes, wanneer presteer ik echt op mijn best? Welke competenties moet ik verder ontwikkelen om mijn performantie te verbeteren of op hetzelfde niveau te houden? Wie kan mij hierover feedback geven?
- Wat wil ik echt? Wat doe ik graag in mijn huidige job? Wat zijn mijn ambities op de korte termijn, wat heb ik nodig om me tevreden te voelen over mijn loopbaan? Heb ik enig idee hoe ik mijn loopbaantoekomst zie? Wat vind ik daarin belangrijk? Wie en wat beïnvloedt dit (mijn familiale situatie, mijn verleden, ...)? Wie kan me helpen hier een beter zicht op te krijgen, thuis en op het werk?
- Wie ben ik? Wat is mijn temperament? In welk soort situaties ben ik echt op mijn best? Wat geeft me de meeste energie in mijn loopbaan en mijn bredere leven, en wat zegt dit over mijn karakter? Hoe beschrijven anderen mij, zowel thuis als op het werk?
- Hoe evolueert mijn context? Wat zijn de belangrijkste vereisten om succesvol en inzetbaar te zijn in mijn huidige beroep, organisatie, sector? Hoe zeker voel ik me over de match tussen wat ik te bieden heb en wat er nodig is om aan het werk te blijven? Hoe zie ik dit evolueren in de toekomst? Wat verandert er in mijn omgeving en hoe kan ik hierop inspelen zodat ik mijn inzetbaarheid op peil hou? Met wie moet ik connecteren om hier meer over te weten, en om mijn loopbaanverwachtingen te kunnen realiseren?