

Duurzame loopbanen

Individuele verantwoordelijkheid, maar wel binnen een context

■ Timothy Vermeir

Nu we allemaal langer moeten werken, is het belangrijk dat onze loopbanen duurzaam zijn. Maar wat houdt dat precies in? En wat maakt dat een loopbaan duurzaam is of niet? Wat is de rol van organisaties en HR? Professor Jos Akkermans deelt een aantal waardevolle inzichten.

Duurzaamheid is een thema dat in heel diverse domeinen aan bod komt. We hebben het over duurzame mobiliteit, duurzame omgeving, duurzame maatschappij, duurzame organisaties. Duurzame inzetbaarheid is een onderwerp waar we ook in HR Square al uitgebreid aandacht aan besteed hebben. Op Employability21, de internationale conferentie georganiseerd door Securex, presenteerde professor Jos Akkermans (Vrije Universiteit Amsterdam) het concept van duurzame loopbanen op basis van het onderzoek dat hij naar dit thema doet samen met Ans de Vos (Antwerp Management School) en Beatrice van der Heijden (Radboud Universiteit).

Intuïtief kunnen we ons daar wel wat bij voorstellen: wanneer professor Akkermans de deelnemers aan de conferentie vraagt waaraan het begrip 'duurzame loopbanen' hen doet denken, linken ze het aan langer kunnen en willen werken, aan tevredenheid, aan omgaan met verandering van de jobinhoud, aan een goede balans tussen werk en privé, aan engagement gedurende de loopbaan, aan gezondheid,...

Lineair noch voorspelbaar

Jos Akkermans schetst in eerste instantie de context: "Vroeger keken we naar een loopbaan als iets dat lineair is, vrij voorspelbaar ook. Als je aan mensen zou vragen om een tekening te maken van een loopbaan, dan zouden ze vaak een ladder tekenen. Waarom? Die is erg line-

air én gaat alleen maar omhoog. Een ladder is ook voorspelbaar met vaste stappen die je moet nemen met een duidelijk doel... Ondertussen is ons denken over loopbanen geëvolueerd. Loopbanen zijn hoegenaamd niet lineair, hoegenaamd niet voorspelbaar. Ze zijn complexer en dynamischer geworden als gevolg van evoluties in de maatschappij en op de arbeidsmarkt."

Ook het onderzoek naar loopbanen evolueerde: terwijl het voordien vooral een onderwerp was voor sociologen, kijken academici sinds de jaren 1990 veeleer vanuit een 'microperspectief' naar loopbanen. De rol van het individu krijgt een belangrijkere plaats, en concepten als de 'protean career' (een loopbaan die gedreven wordt door het individu, veeleer dan door de organisatie) en de 'boundaryless career' (de 'grenzeloze' loopbaan over verschillende organisaties heen) werden gemeengoed.

In elk van die theorieën, benadrukt Jos Akkermans, heeft het individu een centrale rol. "Het gaat om 'individual agency': alles verandert en de werknemer zelf moet

zijn loopbaan beheren, omdat niemand anders het in zijn plaats zal doen. Dat is een fundamentele verandering tegenover de situatie waarbij de onderneming zorg draagt voor haar medewerkers. En ook de wetenschappelijke literatuur over loopbanen wordt bijna volledig gedomineerd door 'individual agency', door

individueel eigenaarschap van de loopbaan", vertelt hij. "De vraag die we ons moeten stellen, is hoe die focus op individuele verantwoordelijkheid past met de vaststelling dat loopbanen complexer en dynamischer worden. Als die loopbanen veranderen, dan wil dat zeggen dat er externe invloeden zijn op loopbanen. Waarom gaat het nauwelijks daarover in wetenschappelijk onderzoek?"

Gelukkig, gezond en productief

De individuele verantwoordelijkheid brengt professor Akkermans bij de duurzame loopbanen. Immers, dat mensen niet langer achterover kunnen leunen om een loopbaan uit te bouwen, met om de zoveel jaar een voor-

"Loopbanen zijn hoegenaamd niet lineair, hoegenaamd niet voorspelbaar."



> **Jos Akkermans** (Vrije Universiteit Amsterdam)

“Geluk, gezondheid en productiviteit: elk van de drie apart is onvoldoende. Zo moet je productief zijn om je job te kunnen behouden, moet je gezond zijn om het werk te kunnen blijven doen, moet je gelukkig zijn om het te willen blijven doen.” © gf

spelbare volgende stap, is helemaal correct. Maar is de keerzijde dan dat als iemand géén succesvolle carrière heeft, dat helemaal aan zichzelf te danken is?

Jos Akkermans verwijst naar het ‘Handbook of Research on Sustainable Careers’ van Ans De Vos en Beatrice Van der Heijden, waarin duurzame loopbanen omschreven worden als een opeenvolging van loopbaanervaringen – jobs, maar ook andere relevante ervaringen – over een bepaalde periode, waarbij verschillende sociale ruimtes worden doorkruist. Die opeenvolging wordt gekenmerkt door individueel eigenaarschap, waardoor de loopbaan betekenis heeft voor het individu. “Het gaat over handelingen van individuen, maar wél in een context”, vat Jos Akkermans samen.

“Met die definitie als uitgangspunt, hebben we een model ontwikkeld dat beter inzicht moet geven in de duurzaamheid van loopbanen”, vervolgt hij, verwijzend naar onder meer het artikel ‘Sustainable

careers: Towards a conceptual model’, dat hij in 2018 samen met De Vos en Van der Heijden publiceerde. In dat model gaat het enerzijds over duurzaamheid op het niveau van het individu, met drie centrale elementen: geluk, gezondheid en productiviteit. “Elk van de drie apart”, zegt Akkermans, “is onvoldoende. Zo moet je productief zijn om je job te kunnen behouden, moet je gezond zijn om het werk te kunnen blijven doen, moet je gelukkig zijn om het te willen blijven doen.”

Het gaat daarbij volgens Akkermans vooral om de interactie tussen die drie elementen. Ze hoeven niet altijd alle drie maximaal te zijn, maar zijn in samenhang met elkaar cruciale indicatoren van duurzaamheid. Stel dat iemand bijvoorbeeld enorm gelukkig en gezond is, maar niet voldoet aan prestatienormen, dan is dat niet op lange termijn houdbaar. Of iemand die juist heel productief is, maar niet erg gezond en gelukkig: dat is een recept voor een burn-out, niet voor duurzaamheid.

ESSENTIE

- Is een medewerker gelukkig, gezond en productief? Het zijn drie indicatoren die wijzen op de duurzaamheid van een loopbaan.
- Of een loopbaan duurzaam is, hangt af van het individu en zijn loopbaancompetenties, van de professionele en privécontext, én van de gebeurtenissen gedurende de loopbaan.
- Op het vlak van beleid kunnen organisaties duurzame loopbanen ondersteunen door aandacht te hebben voor een aantal evenwichten: reageren versus anticiperen, op maat versus standaard, in versus buiten de comfortzone, individu versus organisatie.

Anderzijds gaat het om een dynamisch proces, over een continue balans van de drie elementen. Kleine gebeurtenissen – de trein naar het werk heeft een uur vertraging – maar ook grotere evoluties – robotisering – hebben impact op korte of lange termijn op de duurzaamheid van een loopbaan. Uiteindelijk gaat het steeds over het zoeken van een ‘person-career fit’: mensen gaan over tijd een omgeving trachten te creëren die hen past, en passen zich aan aan de veranderingen die plaatsvinden.

Individu, gebeurtenissen en context

‘Happy, healthy, productive’: dat zijn de drie indicatoren die een beeld geven van de duurzaamheid van een loopbaan. Maar wat heeft er impact op? Wat bepaalt in welke mate een loopbaan duurzaam is? Jos Akkermans noemt het individu, gebeurtenissen over de tijd en de context.

Ook al heeft hij kritiek op de exclusieve focus op ‘personal agency’ in onderzoek, toch blijft Akkermans erbij dat ‘agency’ erg belangrijk is. Je bent immers wel degelijk verantwoordelijk voor je eigen loopbaan en kan niet tegen iemand anders zeggen dat ze je loopbaan moeten vormgeven. Hij benadrukt het belang van loopbaancompetenties, een soort metacompetenties die niet gaan over goed zijn in je werk, maar te maken hebben met reflectie over jezelf, je passies en talenten, met goed kunnen communiceren, en tot slot om loopbaandoelstellingen vast te leggen en opportuniteiten te zien. “Heel wat onderzoeken tonen aan dat die loopbaancompetenties echt wel een verschil maken en bijdragen aan loopbaansucces, engagement, jobtevredenheid,... Wie investeert in die competenties, zal in de regel meer succesvol en gelukkig zijn, zal na een ontslag sneller opnieuw aan het werk geraken, zal na het afstuderen sneller werk hebben en dergelijke meer.”

Naast het individu, heeft ook tijd – het dynamisch perspectief – impact op de duurzaamheid van de loopbaan. Hoe geëngageerd iemand is op een bepaald moment, zegt uiteindelijk niet zo veel, en geen enkele loopbaan is volledig gepland, maar komt mee tot stand door onverwachte gebeurtenissen waarop individuen geen controle hebben. “Verschillende onderzoeken hebben ondertussen aange-toond dat ‘loopbaanschokken’ – vaak onverwachte gebeurtenissen met een grote impact op een loopbaan – mensen naar een nieuwe opleiding kunnen sturen, van job laten veranderen. Die schokken zijn fundamenteel belangrijk: mensen met dezelfde ‘personal agency’, met dezelfde inzet, kunnen volledig andere loopbanen hebben door externe schokken.”

De derde factor die duurzaamheid van loopbanen bepaalt, is de context. Die doet er wel degelijk toe, klinkt het klaar en duidelijk. “Er zijn heel wat contextuele factoren die een impact kunnen hebben op de duurzaamheid van iemands loopbaan. Andermaal: het gaat daarbij niet om een momentopname, maar om factoren die over verloop van tijd impact blijven hebben en een rol blijven spelen. Neem nu de jobcontext: de job die je hebt, de mate waarin je vaardigheden benut, kan bijleren, autonoom kan handelen,... heeft een impact op de duurzaamheid van je loopbaan.

Maar net zo goed heeft de privécontext een enorme impact, met work-life conflict of work-life enrichment”

Van onderzoek naar beleid

Het academisch onderzoek over duurzame loopbanen houdt een aantal consequenties in voor het beleid op het niveau van de organisatie. Jos Akkermans heeft het over een aantal balansen die organisaties moeten trachten te vinden.

De eerste vraag voor HR is of we reageren op wat er gebeurt, dan wel anticiperen op wat er komen gaat. ‘Als iets verkeerd gaat, dan lossen we het op’ tegenover ‘als we weten wat er belangrijk is voor sustainability, moeten we dan niet beter plannen, risico’s verminderen.’ Als we weten dat er een groep mensen is die erg vatbaar is voor burn-out, moeten we misschien niet alleen reageren, maar ook anticiperen om de problemen te voorkomen, stelt Akkermans.

“Een andere vraag voor HR is die naar inclusie of exclusie: focussen op de high potentials heeft veel voordelen, want zij vormen het toekomstig leiderschap en dus moeten we ze opleiden, moeten we er zorg voor dragen. Tegelijk betekent het wel dat we bij een grote groep andere werknemers potentieel uit het oog verliezen en veel minder in hen investeren, wat impact heeft op de duurzaamheid van hun loopbanen.”

Maar het gaat ook over standaardisatie versus maatwerk. Standaardpraktijken zijn erg efficiënt, maar customisatie is

zeker tot een bepaald niveau nodig, omdat wat voor de ene een loopbaan maakt, voor de andere helemaal niet dat effect heeft. Immers, het gaat bij duurzaamheid om de individuele ‘person-career fit’. Een bekend voorbeeld zijn de ideosyncratic deals of i-deals, die een tijd geleden opgang maakten.

“Een ander belangrijk evenwicht heeft te maken met de comfortzone van medewerkers. In je comfortzone blijven is aangenaam en kan goed zijn voor je geluk, voor je gezondheid en zelfs voor je productiviteit”, vertelt Akkermans. “Maar anderzijds weten we dat wanneer mensen te lang binnen hun comfortzone blijven, ze op een bepaald moment een tekort aan vaardigheden hebben, zeker in beroepen waar grote ontwikkelingen gaande zijn. De balans is belangrijk, want altijd buiten de comfortzone is ook niet goed.”

Tot slot komt de Nederlandse academicus terug op de balans tussen zelfmanagement en ondersteuning, tussen individueel eigenaarschap en de rol van de onderneming. “In de academische literatuur ging het oorspronkelijk over ‘Organisational Career Management’, waarbij je ergens ging werken en je werkgever zorg voor je droeg. In de jaren 1990 ging het helemaal de andere kant op: jij bent zelf verantwoordelijk. Nu, denk ik, komen we uit bij een balans, een gedeelde verantwoordelijkheid. Nu, dat was vrij voor de hand liggend in een omgeving met stabiel werkgeverschap en voorspelbare loopbanen, maar wat in een omgeving waar mensen voor een korte periode ergens werken en vaker van organisatie veranderen? Hoe zit het bij ondernemers en bij projectwerkers? Waar liggen de verantwoordelijkheden dan? Er zijn allerlei nieuwe dilemma’s die opduiken...” ■

“Nu komen we uit bij een balans, een gedeelde verantwoordelijkheid.”