

De 'ideale' loopbaanmobiliteit - een onmogelijk streven?

Ans De Vos, Sofie Jacobs - Antwerp Management School en Universiteit Antwerpen
Jan Laurijssen - SD Worx en Universiteit Antwerpen

ABSTRACT

In deze bijdrage schetsen we eerst een beeld van loopbaanmobiliteit op onze arbeidsmarkt op basis van beschikbare data. Vervolgens kijken we onder de waterlijn naar wat mogelijke risico's maar ook voordelen zijn van stabiele loopbanen. Wat daarbij een risico dan wel een voordeel vormt, is niet voor iedere actor hetzelfde. We introduceren het begrip loopbaanecosysteem om de interafhankelijkheid tussen loopbaanactoren te duiden. Vervolgens zoomen we verder in op de organisatiecontext en bespreken we hoe hr-verantwoordelijken loopbaandynamiek kunnen stimuleren vanuit een systemisch en holistisch perspectief.

Sinds 2011 voeren we binnen de SD Worx Leerstoel 'Next Generation Work: Creating Sustainable Careers' onderzoek naar de duurzaamheid van loopbanen. Over die tijdspanne zien we in het discours rond loopbanen een aantal thema's terugkeren. Loopbaanmobiliteit is er daar één van. Dat discours klinkt vaak heel anders afhankelijk van het perspectief en de framing die er worden genomen. Is de stabiel hoge jobanciënniteit en lage mobiliteitsratio in Vlaanderen een probleem of net een sterkte? Verhoogt dit het risico op obsolescentie of net de kans dat investeringen in werknemers lonen? Wanneer een op vier werknemers (actief of passief) op zoek zegt te zijn naar een andere job, is dat dan een gezond teken van de flexibiliteit die we zo benadrukken, of maakt het werkgevers kwetsbaar?

In deze bijdrage verkennen we deze vraagstukken en pleiten we voor een systemisch perspectief op loopbanen dat rekening houdt met het micro-, meso- en macroperspectief. We schetsen eerst een beeld van loopbaanmobiliteit op onze arbeidsmarkt op basis van beschikbare data. Vervolgens kijken we onder de waterlijn naar wat mogelijke risico's maar ook voordelen zijn van stabiele loopbanen. Wat daarbij een risico dan wel een voordeel vormt, is niet voor iedere actor hetzelfde. We introduceren het begrip loopbaanecosysteem om de interafhankelijkheid tussen loopbaanactoren te duiden. Vervolgens zoomen we verder in op de organisatiecontext en bespreken we hoe hr-verantwoordelijken loopbaandynamiek kunnen stimuleren vanuit een systemisch en holistisch perspectief.

Vlaamse werknemers zijn (te?) honkvast: drie op de vier blijft liefst zo lang mogelijk in dezelfde job

Een bevraging van SD Worx in 2024 bij 1000 Belgen toont aan dat liefst 72 procent van de Belgische werknemers niet van job wil veranderen (SD Worx - 2024 Navigator Series). Daarnaast ziet bijna een op de vijf Belgen een jobwissel wel zitten, maar is eerder passief op zoek. Amper 9 procent van de bevroegde Belgen is actief op zoek naar een nieuwe job. Nochtans is 43 procent van mening dat ze (redelijk tot erg) makkelijk een job elders zouden vinden moesten ze ernaar op zoek gaan - tegenover 57 procent die verwacht dat dit (redelijk tot erg) moeilijk zal zijn. Cijfers die ook in 2024 niet afwijken van de voorafgaande jaren. Met deze cijfers blijven de Belgen ook de meest loyale werknemers van de bevroegde Europese landen (18 000 werknemers in totaal). Of iets negatiever uitgedrukt: we bengelen helemaal onderaan als het gaat om zogenoemde 'jobmobiliteit'.

De arbeidsmarktcijfers die we op de website van het Steunpunt Werk terugvinden bevestigen deze tendens: de gemiddelde jobanciënniteit in Vlaanderen bedroeg in 2023 11,1 jaar, een cijfer dat al jaren stabiel blijft. De jobmobiliteitsgraad is de voorbije jaren lichtjes gestegen, maar blijft nog steeds vrij laag: op jaarbasis veranderde in 2023 zo'n 7 procent van de Vlaamse werknemers van werkgever.

Die stabiliteit zien we ook in de interne arbeidsmarkt weerspiegeld. Uit dezelfde SD Worx enquête blijkt dat maar liefst 76 procent van de bevraagde werknemers niet van plan is om van job te veranderen, zo'n 16 procent is passief op zoek en bijna 8 procent actief. Een 'ideale' loopbaan omvat volgens de bevraagden gemiddeld net geen driemaal veranderen van werkgever, het cijfer van het ideale aantal jobwissels ligt net iets boven de drie.

Tot zover niets nieuws onder de zon. Ook in 2015 trokken we al dezelfde conclusie wanneer we naar aanleiding van vier jaar loopbaanonderzoek binnen het *Centre for Career Research* van het Steunpunt WSE in dit tijdschrift reflecteerden over de transitie van werk naar werk (Forrier & De Vos, 2015).

Aan analyses en verklaringen geen gebrek, maar vanuit een breder perspectief bekeken valt de vaak erg enge focus in het debat ons wel op: loopbanen zijn een scharnierstuk van onze arbeidsmarkt, en vanuit een macroperspectief valt er veel te leren uit de analyses van trends en loopbaanpatronen voor diverse groepen van werknemers, sectoren of regio's. Tegelijk blijft daarbij de psychologie van loopbaankeuzes wat onderbelicht en wordt de realiteit van hoe loopbanen vorm krijgen binnen organisaties – en hoe dit mee bijdraagt tot loopbaanpatronen over organisaties heen – wat onderbelicht. Omgekeerd zien we een veelheid aan studies op micro- en mesoniveau die loopbaanmobiliteit in verband brengen met individuele factoren en loopbaanbeleid, zonder daarbij de ruimere arbeidsmarktcontext mee in rekening te brengen.

Honkvastheid als probleem of opportuniteit voor duurzame loopbanen?

Is die honkvastheid een probleem? Daarvoor is het nodig om verder te kijken dan de zogenaamde objectieve data. De framing maakt daarbij bovendien een groot verschil: focussen we op het problematiseren van de inertie in onze arbeidsmarkt, of op de kansen die een stabiele loopbaan biedt?

Ja, honkvastheid is een probleem wanneer loopbaanstabieliteit leidt tot loopbaaninertie en medewerkers 'vastgeroest' raken in hun loopbaan en hun aanpasbaarheid wordt uitgehold. Dit creëert *risico's* voor *werkgevers* wanneer competenties van medewerkers verengen of verouderen, niet meer matchen met wijzigende competentienoden en er weerstand tegen verandering ontstaat. Het creëert risico's wanneer medewerkers enkel blijven omwille van een gouden kooi, omdat ze geen loopbaanmogelijkheden voor zichzelf meer zien, maar zonder intrinsieke motivatie, en daardoor geleidelijk aan mentaal afhaken, weinig leerbereidheid tonen of minder gaan presteren.

Het vormt evenzeer een *risico* voor *werknemers*, bijvoorbeeld wanneer ze door die competentiemismatch hun job verliezen, ze door een zwakker cv moeilijk elders werk vinden bij ontslag, of wanneer loopbaan-inactie (het nemen van onvoldoende actie om gewenste veranderingen in de loopbaan te realiseren; Verbruggen & De Vos, 2020) leidt tot motivatieverlies, burn-out of andere negatieve gevolgen. Zo toont recent onderzoek bijvoorbeeld aan dat werknemers die sterk *embedded* zijn in hun organisatie, minder geneigd zijn om ander werk te zoeken wanneer ze dreigen hun job te verliezen (Peltokorpi & Allen, 2024).

Het stelt ook de *arbeidsmarkt* voor uitdagingen wanneer competentiemismatches in combinatie met inertie de inzetbaarheid van groepen werknemers bedreigen. Wanneer de impact van bijvoorbeeld de digitale transformatie ertoe leidt dat werkgevers net die groepen loyale werknemers laten vertrekken die weinig inzetbaar zijn en voor wie loopbaanheroriëntatie een grote uitdaging vormt. Of wanneer werknemers in een uitputtende job(context) massaal en langdurig uitvallen.

... Of neen, honkvastheid is geen probleem. Een stabiele groep werknemers is immers een *voordeel voor werkgevers*. Net hierdoor kunnen deze namelijk verwachten dat hun investeringen in levenslang leren en ontwikkeling van hun werknemers zullen opleveren. En dat het inzetten op het blijven van mensen, in de literatuur *job embeddedness* genoemd (Mitchell et al., 2001), net performantie ten goede komt. Het brengt ook rust in de organisatie, en maakt dat er minder aandacht moet gaan naar het constant zoeken naar vervangingen voor wie vertrekt, wat in een krappe arbeidsmarkt geen evidentie is. Bij loyale medewerkers ken je mensen op hun sterktes en ontwikkelpunten en dit laat toe een beleid rond talenten uit te bouwen met een langetermijnperspectief voor ogen en om aanpasbaarheid te realiseren via stabiliteit.

Een stabiele loopbaan is ook een *voordeel voor werknemers*, want het biedt kansen om te groeien in impact. Zich verbonden voelen met een organisatie kan tegemoetkomen aan de universele nood van mensen om ergens toe te behoren en om bij te dragen aan een groter geheel, en dat werkt motiverend. Jarenlang samenwerken met dezelfde collega's, klanten of leveranciers kan de affectieve verbinding met de organisatie verhogen en kansen tot groei opleveren. Wie loyaal is aan de werkgever kan met de jaren de job ook meer gaan *craften*, om deze in lijn te brengen met de eigen talenten, vanuit inzicht in wat nodig is om tot resultaten te komen.

Ook de *arbeidsmarkt* kan baat hebben bij stabiele loopbanen, er is immers minder externe begeleiding nodig om bij ontslag mensen te begeleiden naar een andere job. En wanneer die stabiliteit betekent dat mensen goed op hun plek zitten, dan kan dit ook leiden tot minder ziekteverzuim of burn-out.

Systemisch perspectief op loopbaanmobiliteit: het loopbaanecosysteem

Afhankelijk van het perspectief kunnen de hierboven vernoemde voordelen zwaarder wegen dan de risico's, of omgekeerd. Loopbanen vormen een scharnierstuk van een vlot werkende arbeidsmarkt en arbeidsrelaties, maar de belangen van wie werkt (als werknemer, freelancer...), de werkgever, en het beleid zitten daarbij niet altijd op dezelfde lijn. Zo zijn langere loopbanen nodig om onze werkzaamheidsgraad en dus welvaart te blijven behouden, maar staat dit voor individuele werknemers soms haaks op hun welzijn en daagt het organisaties uit om hun mensen inzetbaar te houden.

Loopbanen ontwikkelen zich niet in een vacuüm, maar worden beïnvloed door de verschillende contexten waarin ze zich afspelen. Met andere woorden, loopbanen maken deel uit van een breed en dynamisch ecosysteem dat functioneert binnen zowel interne als externe arbeidsmarkten (Baruch, 2015; Donald et al., 2024). Dit loopbaanecosysteem is niet louter economisch, maar maakt ook deel uit van een globale en lokale sociaal-politieke context. Binnen een ecosysteem creëren actoren waarde door middel van relaties, en binnen het loopbaanecosysteem bepalen werk- en arbeidsrelaties de loopbanen en hun uitkomsten. Net als in een natuurlijk ecosysteem is er sprake van een stroming van mensen, kennis en talent binnen een complexe omgeving van organisaties en de arbeidsmarkt (Baruch, 2015).

In vergelijking met het verleden is dit ecosysteem op veel manieren dynamischer geworden. De meest opvallende veranderingen zijn de snelle groei en veranderingen binnen bepaalde beroepen (zoals die gerelateerd aan technologie en AI), het verdwijnen van andere beroepen, veranderingen in arbeidsrelaties en verschuivende sectorale focus (zoals automatisering en de verplaatsing van productiecapaciteit).

Een systemisch perspectief op loopbanen beschouwt loopbanen als onderdeel van een breder loopbaanecosysteem, waarin het belang van zowel werknemers, werkgevers als beleidsmakers samenkomt (Donald et al., 2024). Dit ecosysteem omvat verschillende actoren die wederzijds afhankelijk zijn om de loopbanen van werknemers duurzaam en dynamisch te maken. Loopbanen moeten hierbij worden gezien als een reeks van ervaringen die bijdragen aan het welzijn en de inzetbaarheid van werknemers op de lange termijn. Daarbij staat loopbaandynamiek voorop, eerder dan mobiliteit. En die dynamiek is niet altijd zichtbaar in objectieve cijfers.

Binnen dit ecosysteem kunnen verschillende actoren uiteenlopende visies op loopbanen, andere behoeften en mogelijkheden hebben, wat betekent dat wat voor de ene partij een oplossing lijkt, door een andere partij als een probleem kan worden gezien. Zo kan de gehechtheid aan de job voor werknemers een voordeel zijn, wat hen loyaal maakt aan hun directe collega's en de nood aan (interne) mobiliteit wegneemt. Maar voor de werkgever kan dit een nadeel zijn, wanneer het leidt tot te veel gehechtheid aan een vast team en weinig openheid voor de gehele organisatie.

De ultieme uitdaging hierbij is de inherent dynamische, unieke en vaak onvoorspelbare aard van loopbanen: de complexe combinatie van factoren die de loopbaankeuzes, het loopbaangedrag en de loopbaanuitkomsten over de tijd heen beïnvloeden, vereist maatregelen die werknemers in staat stellen om loopbaankeuzes te maken die aansluiten bij hun persoonlijke behoeften, die rekening houden met hun privésituatie en die tegelijkertijd bijdragen aan werkgevers- (bijvoorbeeld hoge prestaties, loyaliteit, inzetbaarheid) en maatschappelijke (bijvoorbeeld bescherming van welzijn en welvaart) noden.

Individueen. Individueen – werknemers, freelancers, uitzendkrachten – vormen de kern van het loopbaanecosysteem. Afhankelijk van hun positie op de arbeidsmarkt ervaren ze meer of minder autonomie om beslissingen te nemen gebaseerd op hun noden, waarden en ambities. Voor sommigen vormt loopbaanmobiliteit de manier om persoonlijke loopbaandoelen te realiseren, en zich doorheen de tijd stelselmatig verder te ontwikkelen volgens eigen succescriteria. Voor anderen is mobiliteit een kenmerk van hun loopbaan waar ze niet voor kiezen, wanneer dit het gevolg is van ontslag of een opeenvolging van korte contracten. Een hoge mobiliteitsratio bij starters met een gegeerd diploma kan door werkgevers dan wel als problematisch worden ervaren, voor de betrokkenen zelf en voor de arbeidsmarkt als geheel stelt dit geen probleem. Omgekeerd is een hoge mobiliteitsratio problematisch voor mensen die er niet in slagen een langetermijncontract te bemachtigen omdat ze niet over de competenties beschikken waar werkgevers naar op zoek zijn, terwijl die werkgevers zelf daar doorgaans minder wakker van liggen.

Organisaties. Bedrijven en andere werkgevers spelen een centrale rol in het faciliteren van loopbaandynamiek. Door hr-beleid gericht op loopbaanontwikkeling en interne mobiliteit kunnen organisaties niet alleen inspelen op hun eigen behoeften, maar ook bijdragen aan de loopbaanzekerheid van hun werknemers. Ook hier zien we dat het inzetten op mobiliteit sterk varieert naargelang de concrete noden van de organisatie. Voor expertenfuncties heeft de organisatie er doorgaans belang bij om een hoge jobanciënniteit te stimuleren en vooral in te zetten op functiespecifieke opleiding. Dit kan op termijn de inzetbaarheid van de betrokken werknemers echter ondermijnen, wanneer het ten koste gaat van hun externe inzetbaarheid en ze kwetsbaar worden, bijvoorbeeld in een context van digitale transformatie die leidt tot jobverlies.

Overheden. Beleidsmakers hebben een regulerende functie en stimuleren duurzame werkgelegenheid en inzetbaarheid door middel van wetgeving en economische beleidsmaatregelen. Ze dragen bij aan het loopbaanecosysteem door stabiliteit en groei te bevorderen, bijvoorbeeld via onderwijs- en arbeidsmarktbeleid. Wat voor de arbeidsmarkt als geheel de beste optie is, bijvoorbeeld wat betreft de opleidings- en loopbaankeuzes die mensen maken, valt echter niet noodzakelijk samen met de voorkeuren van mensen zelf.

Werkgevers en de arbeidsmarkt als geheel zijn erbij gebaat dat mensen loopbaankeuzes maken die de mismatch in competenties helpen oplossen, maar vanuit een individueel perspectief kan net de keuze voor een job of opleiding enkel omwille van deze (vanuit het perspectief van het individu beschouwd) extrinsieke motivatie, juist leiden tot demotivatie.

Het loopbaanecosysteem wordt bovendien beïnvloed door de voortdurende veranderingen in de arbeidsmarkt en de samenleving. Om loopbanen duurzaam te maken, moeten individuen, organisaties en overheden hun inspanningen afstemmen en samenwerken om een omgeving te creëren waarin werknemers flexibel en weerbaar zijn, en tegelijkertijd bij kunnen dragen aan organisatorische en maatschappelijke doelstellingen.

Nood aan een holistisch perspectief op loopbanen

Bovendien is een meer holistische kijk nodig: waarom willen we die loopbaanmobiliteit zo graag benadrukken? Om productiviteit te garanderen, de fit in competenties in een snel wijzigende context te blijven borgen? Als we naar loopbaanmobiliteit enkel vanuit die bril kijken, dreigen we maatregelen te nemen die hun effect missen omdat het in loopbaanbeslissingen om veel meer gaat. In onze conceptualisering van duurzame loopbanen spreken we van het “gezond, gelukkig en productief zijn en blijven doorheen de loopbaan” (De Vos et al., 2020). Het heeft weinig zin enkel te focussen op competenties en inzetbaarheid als medewerkers blijven uitvallen door ziekte of mentaal afhaken omdat ze hun motivatie om te werken verloren zijn. Dit is niet enkel nadelig voor werknemers zelf, maar ook voor werkgevers en de arbeidsmarkt als geheel.

Een discours over loopbaanmobiliteit is met andere woorden veel te eenzijdig wanneer we het enkel hebben over mobiliteit als oplossing voor inzetbaarheid en een vlot werkende arbeidsmarkt (De Vos et al., 2021). Vanuit het perspectief van de werknemer gezien, is die inzetbaarheid op de lange termijn vaak het minst relevante element in de dagelijkse loopbaanbeleving. Doorslaggevender is wat op korte termijn de sterkste impact heeft op hoe mensen hun job ervaren: het hebben van een voldoende inkomen, een fijne werkomgeving, een waardevolle job, werk dat niet ziek maakt (mentaal of fysiek) – om er maar enkele te noemen. Hierin zit een grote variabiliteit tussen mensen, en wat de loopbaankeuzes van werknemers bepaalt, zal ook veranderen doorheen de levensloop.

Maar het zijn net deze zaken die een belangrijke rol spelen in het al dan niet op zoek gaan naar een andere job op de interne of externe arbeidsmarkt. Daarin schuilen weliswaar ook voor de werknemers zelf een aantal valkuilen: wat op korte termijn voor iemand de beste oplossing vormt, bijvoorbeeld het vasthouden aan een job omwille van het comfort dat dit biedt in de combinatie werk-privé, kan op lange termijn negatief uitdraaien wanneer men hierdoor geen perspectief meer heeft op verandering.

Een cruciale rol voor hr

Vanuit een reflectie over loopbaanmobiliteit vanuit systemisch perspectief, en met een holistische kijk op duurzame loopbanen, zien we een cruciale rol weggelegd voor hr in dit geheel: (hoe) kan hr in de snel wijzigende context waarin we vandaag zitten, haar rol opnemen om de juiste cadans in loopbanen te brengen en tot een optimale *triple win* te komen? Dat overstijgt het denken in termen van organisatiebelangen, en vraagt om de lange termijn niet ten koste te laten gaan van de korte termijn. Dat is ons inziens een cruciaal domein van impact voor hr.

Ten eerste kan hr een cruciale schakel zijn om informatie over de wijzigende noden van alle actoren te capteren en met elkaar te verbinden. Een loopbaanbeleid vraagt met andere woorden een systemische blik. Het reikt verder dan het bieden van antwoorden om aan loopbaanvragen van medewerkers tegemoet te komen of om ervoor te zorgen dat er intern voldoende doorstroom is om vacatures in te vullen en retentie van medewerkers te realiseren. Een duurzaam loopbaanbeleid brengt het externe arbeidsmarktperspectief naar binnen. Dit betekent dat hr-verantwoordelijken een vinger aan de pols houden bij de evoluties die zich socio-economisch aftekenen en wat deze concreet betekenen voor de (lokale) arbeidsmarkt. Het vraagt om een stap verder te gaan dan het opvolgen van high-level trends en evoluties zoals die in management- of hr-tijdschriften en congressen worden meegegeven. Het vraagt inzicht in de werking van de (lokale) arbeidsmarkt als kritische factor in het loopbaanecosysteem. Op die manier kunnen risico's van te hoge of te lage (interne of externe) mobiliteit worden ingeschat, en kan hierover in gesprek worden gegaan met het management, leidinggevenden en werknemers.

Een voorbeeld: de snelle evoluties op het vlak van AI vragen niet enkel alignering met leidinggevenden over wat deze veranderingen impliceren voor jobs en competenties en het doorvertalen hiervan naar opleidings- of loopbaanplannen. Het vraagt inzicht in externe arbeidsmarktprognoses, mogelijke scenario's om toekomstige vervangings- en uitbreidingsvragen te kunnen oplossen en kennis van beleidsmaatregelen op zowel het domein van economie, innovatie, onderwijs als werk. Dit betekent ook actief uitreiken naar sectorfederaties, sociale partners en lokale arbeidsmarktspelers.

Kenmerkend voor een loopbaanecosysteem is dat alle actoren met elkaar verbonden zijn, en in meerdere of mindere mate van elkaar afhankelijk zijn. Maar paradoxaal genoeg handelen actoren vaak in eerste instantie vanuit hun eigen perspectief op hun individuele noden en mogelijkheden, met verstarring tot gevolg. Hr kan dynamiek binnenbrengen door actief in te zetten op alignering vanuit een systemisch perspectief.

Ten tweede heeft hr de sleutels in handen om loopbanen en loopbaanbeslissingen van werknemers te beïnvloeden. Dit vraagt een loopbaaninstek doorheen heel het hr-beleid – dus ruimer dan het loopbaanbeleid alleen. Veel organisaties kijken te gefragmenteerd naar loopbanen. Loopbaanontwikkeling gaat over de hele persoon – en daarin komen welzijn, inzetbaarheid en engagement samen. Dit strookt niet met de vaak verknipte manier waarop organisaties hun hr-beleid uitwerken. Het heeft geen zin om loopbaanmobiliteit intern aan te moedigen om medewerkers ruimer inzetbaar te maken, als je tegelijkertijd ziet dat mensen mentaal uitvallen omwille van een te hoge werkdruk. Om te begrijpen waarom maatregelen om interne loopbaanmobiliteit te stimuleren vaak niet werken, volstaat het soms om intern even over het muurtje te kijken naar wat er gebeurt binnen andere functionele hr-domeinen. Zo kan een loonbeleid dat financiële incentives geeft voor sterke prestaties net stimuleren dat mensen vasthouden aan een job waarvan ze weten dat ze het goed zullen doen. Nauw verbonden hiermee heeft het weinig zin om mensen te stimuleren om nieuwe taken aan te leren of een nieuwe uitdaging erbij te nemen wanneer een evaluatiebeleid er vooral op gericht is de realisatie van outputdoelstellingen te evalueren die twaalf maanden vooraf worden vastgelegd. Een van de bepalende elementen in een impactvol hr-systeem is immers de interne consistentie. Die wordt vaak veel sterker aangevoeld door de werknemers zelf dan door hr-experts die elk binnen hun eigen expertisedomein naar optimale systemen streven. Een holistisch loopbaanperspectief hanteren kan deze valkuil wegnemen, en het spreekt voor zich dat hier de grootste winst te boeken valt door in eerste instantie met werknemers en leidinggevenden in dialoog te gaan.

Naast interne hr-medewerkers zijn er in het loopbaanecosysteem nog tal van andere spelers die dynamiek kunnen teweegbrengen: denk aan loopbaanbegeleiders, opleidingsverstrekken of arbeidsmarkt-bemiddelaars. Binnen de scope van dit artikel focussen we ons op hr, maar zowel het systemische als holistische perspectief gelden ook voor deze actoren.

Conclusie

De noodzaak voor een systemisch perspectief op loopbanen is groter dan ooit. In een veranderende arbeidsmarkt is het cruciaal om een evenwicht te vinden tussen stabiliteit en flexibiliteit.

Een loopbaan betekent in essentie beweging – denk aan de oorsprong van het woord ‘carrière’: de renbanen waarin paarden liepen. De klassieke academische definitie van de loopbaan is al jaren eigentijds: “het geheel van ervaringen die mensen doorheen hun professionele leven opdoen, en hoe ze zich daarbij voelen” (Arthur et al., 1989). Arbeidsmarktstatistieken bieden slechts een beperkt inzicht in die complexe mozaïek van ervaringen en belevingen. Beschikbare cijfers over (intenties tot) loopbaanmobiliteit suggereren dat de loopbanen van vele werknemers zich eerder kenmerken door stabiliteit dan verandering. Maar onder de waterlijn kunnen een veelheid van factoren, op meerdere niveaus, mee bepalen of deze stabiliteit net een hefboom of hinderpaal tot loopbaanduurzaamheid vormt.

Een duurzame loopbaan betekent dat dit geheel van ervaringen over de tijd heen tot nieuwe mogelijkheden leidt eerder dan ze te compromitteren – niet enkel op het vlak van competenties en inzetbaarheid, maar ook om gezond en met goesting aan de slag te blijven. Hier hebben zowel werknemers, werkgevers als de arbeidsmarkt als geheel baat bij. Mobiliteit kan daarbij een rol spelen, maar vraagt om een voortdurend zoeken naar een dynamisch evenwicht tussen de noden en mogelijkheden van werknemers, werkgevers en de ruimere arbeidsmarkt. In dit loopbaanecosysteem kan hr een impactvolle rol spelen, door een holistisch perspectief op loopbanen te hanteren en door het loopbaanecosysteem tastbaar te maken voor alle partijen. Dit vraagt meer dan enkel aandacht voor de noden van de interne stakeholders (leidinggevenden en medewerkers) – diepgaande kennis van arbeidsmarktevoluties en externe stakeholders is daarbij essentieel.

BIBLIOGRAFIE

- Arthur, M. B., Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Baruch, Y. (2015). Organisational and labor markets as career eco-system. In A. De Vos & B. Van der Heijden (Eds.) *Handbook of research on sustainable careers*, Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. Career transitions and employability (2021). *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103475>
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>.
- Donald, W. E., Van der Heijden, B. I., & Baruch, Y. (2024). Introducing a sustainable career ecosystem: Theoretical perspectives, conceptualization, and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 151, 103989. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103989>
- Forrier, A. & De Vos, A. (2015). Vier jaar loopbaanonderzoek binnen steunpunt WSE. Wat leerden we over de transitie werk-werk? *OverWerk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 25(2), 8-15. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 416-433. <https://doi.org/10.1002/job.2728>
- Verbruggen, M. & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376-394. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0196>