

Loopbaanperspectieven op werk:

De relatie tussen loopbaancompetenties en
inzetbaarheid

Thomas Dewilde
Ans De Vos
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School

5-2009

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be





Loopbaanperspectieven op werk: De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid

Thomas Dewilde
Ans De Vos
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p>	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Talenten activeren Arbeidskansen geven Ondernemen met mensen
	<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p>  

Dewilde, Thomas & De Vos, Ans

Loopbaanperspectieven op werk: de relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid.
Thomas Dewilde & Ans De Vos – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2009, 30p.

ISBN-97 890-8873-021-4

Copyright (2009)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School
Reep 1, B-9000 Gent

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, micro-film of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	III
1. Inleiding.....	1
2. Competenties als voorwaarde voor inzetbaarheid en loopbaansucces	2
3. Inzetbaarheid en loopbaansucces bij verschillende groepen op de arbeidsmarkt.....	3
4. Competenties in het nieuwe loopbaanperspectief.....	4
5. De reflectieve component.....	8
5.1 Inzicht in het menselijk kapitaal.....	8
5.2 Inzichten in de eigen motieven.....	9
5.3 Inzichten in het Sociaal kapitaal.....	11
6. De Zelfsturingcomponent.....	12
6.1 Het effect van ICM en baanzoekgedrag op inzetbaarheid?.....	13
6.1.1 ICM en Inzetbaarheid.....	14
6.1.2 Baanzoekgedrag en inzetbaarheid.....	14
6.2 Individuele verschillen in ICM, baanzoekgedrag en inzetbaarheid.....	15
6.2.1 Persoonlijkheidsvariabelen.....	16
6.2.2 Geanticipeerde controle.....	19
6.2.3 Zelfevaluatie.....	20
6.2.4 Motivatie.....	21
7. Competenties als noodzakelijke doch onvoldoende voorwaarde.....	21
8. Conclusie	22
9. Referenties.....	23

1. Inleiding

Onderzoekers en HR-professionals zijn het erover eens dat een goed loopbaanmanagement cruciaal is voor organisaties en voor hun medewerkers (Baruch, 2004; Eby, Allen & Brinley, 2005; Eby, Butts & Lockwood, 2003; Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005; Sullivan, 1999). In de academische wereld heeft een nieuw loopbaanmodel reeds geruime tijd zijn intrede gemaakt onder de noemer van de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996), de 'protean career' (Hall, 1996) of de 'post-corporate career' (Peiperl & Baruch, 1997). Al deze conceptualisaties schuiven de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van individuen naar voren als noodzakelijke voorwaarde voor inzetbaarheid. Deze opvatting stoelt op de idee dat socio-economische en maatschappelijke tendensen over de laatste decennia heen de tewerkstellingscontext fundamenteel hebben gewijzigd. Binnen dit 'nieuwe loopbaanperspectief' kunnen werknemers niet langer rekenen op een levenslange tewerkstelling bij één of enkele werkgevers in ruil voor prestaties en loyaliteit, maar ontlenen zij hun werkzekerheid aan de mate waarin zij er in slagen over het nodige *aanpassingsvermogen* te beschikken om het hoofd te kunnen bieden aan de volatiele arbeidsmarkt van vandaag. Deze shift ondermijnt elke assumptie dat een organisatie in de mogelijkheid is levenslange tewerkstelling aan zijn werknemers te bieden, en introduceert een nieuwe deal waar 'beide partijen weten dat de tewerkstelling niet voor immer is' (Cappelli, 1999, p.3). Mobiliteit vormt aldus een kernaspect van de fundamentele shift in het psychologisch contract.

Parallel aan bovenstaande ontwikkelingen wordt er ook een verschuiving in de beleving van werk bij het individu beschreven. Het oude calvinistische gedachtegoed, waarbij werk een monopoliepositie innam in het leven is geërodeerd en ook gezin, vrije tijd en maatschappelijk engagement (Van Dongen, Omey, & Wijgaerts, 2001) worden nu beschouwd als belangrijke levenssferen welke op bepaalde momenten in het leven afwisselend bovenaan komen te staan. Een loopbaan wordt daardoor een transitieproces, een opeenvolging van transities en overgangen tussen de verschillende domeinen, waarbij afhankelijk van de aspiraties werk wordt afgewisseld met andere levenssferen. Daardoor zijn ook werknemers zelf minder geneigd om langetermijnengagementen aan te gaan (Laskawy, 2005). Dit idee van de transitionele loopbaan, ter vervanging van de traditionele loopbaan werd geruime tijd geleden in de literatuur geïntroduceerd door Schmid (1998).

Bovenstaande beschreven tendensen introduceren een nieuw (theoretisch) loopbaanmodel dat zich in de eerste plaats onderscheidt van de meer traditionele opvattingen doordat de primaire verantwoordelijkheid voor het managen van de loopbaan verschoven wordt van de werkgever naar de werknemer zelf (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Sullivan, 1999). Aan het individu zelf wordt de rol van protagonist toegeschoven met betrekking tot het sturen van de loopbaan. Daardoor is de focus in loopbaanonderzoek komen te liggen op de initiatieven en activiteiten die het individu moet ondernemen teneinde de nodige opportuniteiten in de arbeidsmarkt te detecteren en te realiseren. Opportuniteiten die ook nog eens aansluiten bij de eigen ambities en aspiraties. Deze idee vinden we kernachtig samengevat in de definitie van wat Hall (2002) beschrijft als de protean career attitude. Deze refereert aan 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. Het is middels deze attitude en de nodige daaruit voortvloeiende initiatieven dat het individu zijn *inzetbaarheid* of *employability* kan garanderen.

2. Competenties als voorwaarde voor inzetbaarheid en loopbaansucces

Binnen deze loopbaanopvatting, waarin organisaties niet langer levenslange tewerkstelling kunnen garanderen, moet het individu zich voorbereiden op een loopbaan dat meer dan waarschijnlijk over meerdere organisaties of levenssferen zal plaatsvinden. Daardoor komt de inzetbaarheid van het individu centraal te staan, of **het vermogen om werk te verkrijgen en/ of te behouden** (Forrier & Sels, 2003). Het individu dient er over te waken dat hij of zij over de juiste competenties beschikt om vlot verschillende transities te kunnen maken. Deze kunnen zich zowel binnen een organisatie voordoen (e.g. jobrotatie, promoties, detacheringen,...), als tussen organisaties (e.g. verandering van werk, ...).

Loopbaansucces is met betrekking tot inzetbaarheid een belangrijk construct. De invulling ervan verschuift mee met de shift in het loopbaandenken. Loopbaansucces refereert naar de accumulatie van positieve werk- en psychologische uitkomsten die voortvloeien uit loopbaanervaringen (Seibert & Kraimer, 2001) en kunnen zowel objectieve criteria als subjectieve criteria omvatten. Objectief loopbaansucces verwijst naar de voor andere waarneembare signalen van succes zoals het vinden van een baan, positie die men inneemt in de organisatie, promoties en salaris. Inzetbaarheid of het vermogen om werk (transities) te verkrijgen of te behouden is aldus nauw gerelateerd aan objectief loopbaansucces, omdat hoog inzetbare personen per definitie meer objectief loopbaansucces kennen.

Subjectief loopbaansucces verwijst naar de subjectieve gevoelens van tevredenheid met en in het werk. Heel wat employability studies breiden het concept uit door er ook een kwalitatieve norm aan te breien (Forrier en Sels, 2003). Het gaat dan niet langer enkel en alleen om *werk* te verkrijgen, het moet ook om passend, voldoeninggevend werk gaan. Ook wel aangeduid met de term werkbaarheid. Vandaar dat het subjectieve loopbaansucces tevens een belangrijke variabele is om mee te beschouwen. In de literatuur werd aangetoond, bijvoorbeeld bij Eby et al. (2003) dat gevoelens van inzetbaarheid bijdragen aan het ervaren loopbaansucces. Bovendien kan er verwacht worden dat individuen die in staat zijn een transitie succesvol te maken (een signaal van inzetbaarheid) over het algemeen als succesvol worden beschouwd door de buitenwereld en zichzelf waarschijnlijk ook meer als succesvol zullen zien.

In een dergelijk loopbaanmodel dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan aan het individu toeschrijft, en de klemtoon legt op inzetbaarheid komen *competenties* op de voorgrond te staan als drijvers van die inzetbaarheid en het daaruit voortvloeiend loopbaansucces. Forrier & Sels (2003) duiden deze competenties aan met het *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. Deze gerichtheid op competentie-denken als sleutel voor inzetbaarheid vinden we vandaag ook terug in Vlaamse beleidsdocumenten. In 2006 werd in Vlaanderen een Competentie-agenda opgemaakt met daarin een aantal actielijnen om de werkzaamheid en werkzekerheid te versterken. Ook het sinds kort ingevoerde 'recht op loopbaanbegeleiding' gaat uit van de assumptie dat via het werken aan en op peil houden van de juiste competenties werk vlotter kan verkregen worden. De cruciale vraag daarbij is dan natuurlijk welke competenties, of nog, welk bewegingskapitaal cruciaal is voor inzetbaarheid, mobiliteit en daaruit volgend loopbaansucces?

3. Inzetbaarheid en loopbaansucces bij verschillende groepen op de arbeidsmarkt

Bij het beantwoorden van deze ogenschijnlijk eenvoudige vraag botst men al snel op enkele moeilijkheden. Meer zelfs, naarmate men dieper in de literatuur graaft, dreigt men door het bos de bomen niet meer te zien. Een en ander komt voort uit de myriade aan opvattingen, conceptualisering en operationaliseren rond het begrip inzetbaarheid. Forier en Sels (2003) spreken in deze zin van een complexe mosaïek; Fugate, Kinicki, & Ashforth (2004) noemen het begrip terecht *variegated*. Waar inzetbaarheid wordt beschreven in functie van competenties komt men tot de vaststelling dat wat bij de ene opgevat wordt als een van de dimensies van inzetbaarheid, bij de andere eerder gezien wordt als een antecedent of consequent ervan. Zo kan men zich terecht afvragen of de bereidheid tot mobiliteit een antecedent is van inzetbaarheid zoals opgevat bij Boom & Metselaar (2001), danwel een actuele indicator is om inzetbaarheid te meten, zoals bij De Grip, van Loo & Sanders, (1999). We proberen deze verwarring te vermijden door inzetbaarheid te zien als het vermogen om werk te verkrijgen en of te behouden. In deze opvatting kan men aldus stellen dat hoog inzetbare personen sneller en/of gemakkelijker transitie op de arbeidsmarkt (hetzij binnen de organisatie, hetzij tussen organisaties, hetzij naar de arbeidsmarkt) kunnen bewerkstelligen.

Een tweede kanttekening die we hier moeten maken betreft de vraag welke uitkomstvariabelen beschouwd moeten worden. Immers, kansen op de arbeidsmarkt laten zich niet altijd even eenduidig meten. Bovendien zullen de uitkomsten deels afhankelijk zijn van de doelgroepen die worden beschouwd.

Afgestudeerde jongeren. Een eerste groep die in onderzoek vaak onder de loep wordt genomen betreft pas afgestudeerden of jongeren die in hun laatste jaar onderwijs zitten. Voor hen wordt mobiliteit vooral gezien in termen van het verwerven van kwalitatief werk (school naar werk transitie) en liefst binnen een zo kort mogelijk tijdsbestek. Hun kansen op tewerkstelling worden daarbij vooral bepaald door de verworven competenties tijdens de opleidingsjaren en de voorbereidende activiteiten die ondernomen werden. Er kan worden aangenomen dat deze groep slechts over een beperkt aantal loopbaancompetenties beschikt, vermits zij nauwelijks tot geen ervaring op de arbeidsmarkt hebben verworven en derhalve nog niet goed weten wat ze wel of niet willen. Dit laatste wordt sterk bevestigd in onderzoek over loopbaanankers, waarin wordt aangetoond dat loopbaanankers zich ontwikkelen over de jaren heen, in functie van de eerdere opgedane ervaringen (Schein, 1996).

Werkloze werkzoekenden. Een tweede groep betreft personen die al dan niet vrijwillig uit de arbeidsmarkt zijn getreden en een herintrede in de arbeidsmarkt beogen. Ook voor hen betekent mobiliteit het bereiken van (kwalitatieve) hertewerkstelling binnen een zo kort mogelijk tijdsbestek. Gezien hun eerdere werkervaring zullen zij mogelijks over een ruimer arsenaal aan competenties beschikken om die herintrede waar te maken.

Het belang van kwalitatieve (her)tewerkstelling wordt ingegeven vanuit de duale arbeidsmarkttheorie (Doeringer en Piore, 1971). Het duale arbeidsmarkt paradigma vertrekt van de idee dat de arbeidsmarkt verdeeld is in twee segmenten. Het eerste segment wordt gekenmerkt door hoge lonen, goede arbeidsomstandigheden, werkzekerheid, kansen op mobiliteit. Het tweede segment kenmerkt zich door vrijwel het tegenovergestelde. Mensen met een vast arbeidscontract van onbepaalde duur worden daarbinnen eerder toegeschreven aan het eerste segment. Tijdelijke arbeidscontracten zijn meer kenmerkend voor het tweede segment. Werknemers in het eerste segment zijn meer attractief voor werkgevers en zijn derhalve de eersten die kans hebben op aanwerving. Hierdoor hebben mensen in het tweede segment het moeilijk om de tijdelijke tewerkstellingscyclus te doorbreken. Behoren tot het tweede arbeidsegment zorgt ervoor dat een stigma wordt meegedragen waardoor het moeilijker wordt de geprivilegieerde sector binnen te treden. Of nog, dat wie te lang blijft hangen in het tweede segment onvoldoende competentie-

opbouw kan realiseren. Deze theorie wordt in onderzoek bevestigd (Amuedo-Dorantes, 2000; Chalmers en Kalb, 2000; D'Addio en Rosholm, 2005; Gagliarducci, 2005; Güell en Petrongolo, 2003; Tunny en Mangan, 2004). Uit deze studies blijkt dat mensen die in laaggekwalificeerde banen belanden er moeilijker in slagen om via tijdelijke arbeid hun positie op de arbeidsmarkt te verstevigen.

Werkenden. Een laatste groep die veelvuldig wordt beschouwd in loopbaanonderzoek vormt de werkende populatie. Mobiliteit bij deze laatste kan zowel binnen de organisatie plaats vinden (jobrotatie, laterale en hiërarchische promotie, detacheringen naar het buitenland,...), als over organisaties heen (vrijwillig verloop, promoties over organisaties).

Gezien inzetbaarheid een iets andere invulling krijgt, naargelang de groep die wordt beschouwd, kunnen er meerder uitkomstvariabelen worden bekeken om kansen op tewerkstelling na te gaan. In de literatuur worden zowel, naar analogie van loopbaansucces, objectieve en subjectieve maten gehanteerd. Eerst genoemde betreft relatief gemakkelijk meetbare variabelen, zoals het feit of men werk gevonden heeft, de snelheid waarmee werk gevonden is, het aantal interviews of jobaanbiedingen dat men krijgt, inter- of intraorganisatorische mobiliteit, en objectieve loopbaansucces (i.e. promoties). Met subjectieve maten refereren we aan subjectieve gevoelens van inzetbaarheid. Hoe inzetbaar voelt iemand zich, wat is de ingeschatte kans om een nieuwe tewerkstelling te vinden, wat is de ingeschatte interne en externe marketability en omdat ook werkbaarheid belangrijk is, hoe tevreden is men over de huidige tewerkstelling? Onderstaande tabel vat voorbeelden voor beide categorieën samen (tabel 1).

Tabel 1. Objectieve en subjectieve maten van inzetbaarheid.

Objectieve uitkomsten	Subjectieve uitkomsten
Tewerkstellingsstatus Snelheid van (her)tewerkstelling Aantal jobaanbiedingen Aantal jobinterviews Intraorganisatorische mobiliteit (rotatie, laterale en verticale promotie, detacheringen, ...) Interorganisatorische mobiliteit (jobverandering) Vrijwillig verloop Objectief loopbaansucces ...	Zelf waargenomen inzetbaarheid Interne marketability Externe marketability Subjectief loopbaansucces ...

4. Competenties in het nieuwe loopbaanperspectief

Welke competenties hebben een invloed op het verkrijgen en of behouden van werk in het nieuwe loopbaanperspectief. In de literatuur worden een drietal soorten competenties beschouwd die van belang zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan (Kuijpers, 2003).

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. Voorbeelden zijn marktgerichtheid, innovatief vermogen en leiding geven. Uiteraard zijn de werkcompetenties van cruciaal belang om kansen op tewerkstelling te creëren, ze vormen evenwel niet de kernfocus van onze studie vermits ze vaak nauw gerelateerd zijn aan een specifieke baan of werksituatie en vaak geënt worden op een bepaalde sector. Zo zullen naargelang het type

arbeid (managementjobs, professionele en technische beroepen,...) andere competenties spelen. Gegeven deze grote diversiteit is het opstellen van een overzicht van nodige werkcompetenties voor inzetbaarheid een onmogelijke opdracht binnen het bestek van dit rapport. Het vergt immers een continu en dynamisch proces dat op decentraal niveau stevig verankerd moet worden (Sels, et al., 2006). Exemplarisch vermelden we hier wel nog enkele meta-, basis- of sleutelcompetenties voor de kenniseconomie (Lindley, 2002):

- Communicatievaardigheden met bijzondere aandacht voor geletterdheid;
- Numerieke vaardigheden of wiskundige onderlegdheid;
- Kennis van informatietechnologie of computergeletterdheid;
- Probleemoplossend vermogen;
- Samenwerkingsbereidheid en –vermogen;
- Proactief gedrag en zelfstandig leervermogen.

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.

Het belang van zowel leercompetenties als werkcompetenties voor tewerkstellingskansen gaat terug op de human capital theorie (Becker, 1965). Het menselijke kapitaal verwijst naar iemands' kennis en vaardigheden die voortkomen uit opleiding, persoonlijke en professionele ervaringen. Deze laatste worden vaak beschouwd als de hefboom voor het verwerven van de nodige kennis en vaardigheden. De rationale is eigenlijk zeer eenvoudig: in de kenniseconomie zijn de kennis en vaardigheden waarover het individu beschikt het meest belangrijke goed voor zowel het individu als de organisatie. Wie over de juiste werk- en leercompetenties beschikt zal zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt verzekeren en daarmee zijn kansen op loopbaansucces. Deze theorie valt perfect te rijmen met het "contest mobility" perspectief. Dit perspectief stelt dat mensen meedingen naar een bepaalde positie in een open en eerlijke markt. Geen enkel individu heeft in principe voorafbestaande voordelen tegenover anderen. Dit maakt dat transitie toekomen aan zij die over de meeste competenties beschikken of zo beschouwd worden. De arbeidsmarkt wordt aldus vergeleken met een wedstrijd waarbinnen individuen constant met elkaar strijden. Menselijk kapitaal vormt op deze manier een belangrijke predictor voor transitie en loopbaansucces. Metz en Tharenou (2001) vonden bijvoorbeeld in hun studie naar loopbaanprogressie bij vrouwelijke bankmedewerkers dat menselijk kapitaal de belangrijkste predictor vormde.

Omdat menselijk kapitaal zo vaak wordt meegenomen in loopbaanonderzoek (Kluytmans & Ott, 1999; Eby et al., 2003) gaan we hier toch even in op de gevonden relaties met loopbaanuitkomsten. Kennis, werk- en leercompetenties zijn in de realiteit zeer moeilijk direct te meten. Daarom gebruikt men in onderzoek afgeleide indicatoren zoals het loopbaanverleden en het opleidingsverleden van het individu. Deze vormen dan als het ware een 'signaal' om een inschatting te kunnen maken van diens kennis en kunde. Zo wordt vaak gebruik gemaakt van de anciënniteit in de job (Van der Heijden, 2002) of de organisatie (Van Dam, 1999) om de werkervaring in kaart te brengen. Dit geeft uitdrukking aan de opgebouwde kennis en vaardigheden tijdens de loopbaan. Deze taak-relevante vaardigheden zijn dan weer gelinkt aan het verwachte gemak om een andere baan te vinden (Jackofsky & Peters, 1983). Wie nog niet (lang) actief is op de arbeidsmarkt, heeft aldus nog geen of erg weinig ervaring kunnen opdoen, waardoor de mobiliteitsmogelijkheden op de interne of externe arbeidsmarkt eerder beperkt zijn. Over het verband tussen werkervaring en loopbaanuitkomsten bestaat echter geen eenduidigheid. Aan de ene kant vindt men dat een lage anciënniteit gelinkt is aan beperkte bewegingsmogelijkheden (Verbruggen, Forrier, Sels, & Vandenbrande, 2005), anderzijds bestaat het gevaar dat naarmate

de anciënniteit toeneemt, het bewegingskapitaal inkrimpt door ervaringsconcentratie (Thijssen, 1997). Zo vonden Champion, Cheraskin & Stevens (1994) in hun studie bij 255 werknemers dat werknemers in een vroeg stadium van hun loopbaan (lage anciënniteit) meer jobrotaties vertoonden (een vorm van mobiliteit). Mogelijks benadert een curvilineair verband beter de realiteit. Een ander verklaring ligt in het feit dat werkervaring zowel een afspiegeling kan zijn van hoog of laag menselijk kapitaal. In overeenstemming met de human-capital theorie (Becker, 1965) en het contest mobility perspectief kan anciënniteit ervoor zorgen dat mensen meer know-how verwerven en daardoor meer loopbaankansen kunnen genereren. Aan de andere kant kan het ook een signaal zijn van de onmogelijkheid om van baan te veranderen wegens het onvoldoende beschikken over menselijk kapitaal, zoals beschreven in het onderzoek naar locking-in effecten (Aronsson en Göransson, 1999).

Een gelijkaardige conclusie vinden we voor opleidings- en trainingsniveau, waarvan eveneens wordt aangenomen dat ze een indicatie geven van de verworven kennis en vaardigheden en van het leervermogen van het individu. In het algemeen wordt een hoger opleidingsniveau geassocieerd met hogere kansen op (her)tewerkstelling (zie bijvoorbeeld, Kanfer, Wanberg en Kantrowitz, 2001). Ng, Eby, Sorensen, & Feldman (2005) vonden eveneens in hun meta-analyse naar objectief en subjectief loopbaansucces een positief effect van opleiding. Toch bestaat ook hier het gevaar van overscholing, waardoor een curvilineair effect misschien eerder correct is. Zo vindt bijvoorbeeld, Kettunen (1997) dat opleiding een positieve predictor is voor de snelheid van hertewerkstelling tot een niveau van 13.5 jaar opleiding, terwijl masters en doctoraathouders minder snel een geschikte betrekking vinden. Ook Wanberg, Hough en Song (2002) vinden een curvilineair effect maar in de omgekeerde zin. Zij vinden dat het vooral de hoogst opgeleiden zijn die het snelst hertewerkstelling vinden.

Loopbaancompetenties

Een laatste vorm van competenties welke veelvuldig in de loopbaanliteratuur wordt beschouwd en waaraan we het verdere vervolg van deze tekst zullen besteden vormen de *loopbaancompetenties*. Hieronder wordt het vermogen begrepen om werkcompetenties en leercompetenties te sturen in functie van de persoonlijke waarden en loopbaanobjectieven. De oplettende lezer bemerkt dat we hier nauw aansluiting vinden met de eerder beschreven protean career attitude welke werd 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. Nu loopbanen zich niet langer afspelen binnen één of enkele organisaties neemt de keuzevrijheid van het individu toe. Personen worden meer dan ooit zelf verantwoordelijk gesteld voor de eigen loopbaan. Ze zitten als het ware zelf achter het stuurwiel van hun eigen loopbaan. Het is vanuit deze optiek dat de opgang van het denken in loopbaancompetenties, of het vermogen en gedrag om de eigen loopbaan te sturen in functie van de persoonlijke waarden en doelen, moet worden begrepen.

Vorsing van de bestaande loopbaanliteratuur leert ons dat er tal van gedragingen, cognities, competenties, persoonlijkheidstrekken, etc. onder de noemer van loopbaancompetenties vallen. Hall (2002) wijst op het belang van *identiteit* en *aanpassingsvermogen* in het nastreven van psychologisch succes in de loopbaan. Defillipi & Arthur (1994) beschouwen naast *knowing how*, ook *knowing why* (inzicht in loopbaanaspiraties) en *knowing whom* (arbeidsmarktkennis en netwerking) als cruciale loopbaancompetenties voor loopbaansucces. Eby et al. (2003) geven aan dat proactieve persoonlijkheid, openheid voor verandering en loopbaaninzicht dé elementen van 'knowing why' zijn die leiden tot loopbaansucces in het tijdperk van de 'ongebonden loopbaan'. Voor 'knowing whom' wijzen ze op het belang van mentoren en netwerken. Kuijpers (2003) onderscheidt *loopbaanreflectie* (wat kan ik en wat wil ik) en *loopbaansturing* (het plannen van de loopbaan) naast *zelfprofilering* (hoe zie ik mezelf en hoe wil ik dat anderen me zien) en *werkexploratie* (wat zijn de mogelijkheden) als competenties voor *loopbaanactualisatie*. Ibarra (2007) heeft het over de triade van (1) *ervaring, kennis en vaardigheden*, (2) *relaties en netwerken*

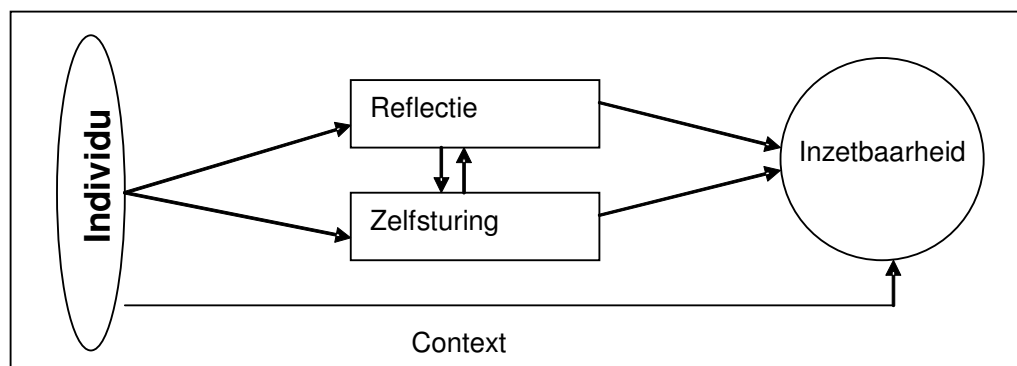
en (3) *imago of reputatie*. Fugate, et al. (2004) beschouwen *loopbaanidentiteit*, *persoonlijk aanpassingsvermogen* en *sociaal en menselijk kapitaal* als de constituerende elementen van inzetbaarheid. Wanneer we naar deze oplistijng van loopbaancompetenties kijken en naar de operationalisering van de proteaan carrière attitude kunnen we onzes inziens twee belangrijke componenten onderscheiden: een reflectieve component en een zelfsturende component (tabel 2).

Tabel 2. Zelfexploratie en zelfsturing als loopbaancompetenties

	Loopbaancompetenties		
Hall Defillipi & Arthur Eby et al.	Identiteit		Aanpassingsvermogen
	Knowing How	Knowing Why	Knowing Whom
Kuijpers	Loopbaanreflectie	Zelfprofilering	Werkexploratie Loopbaansturing
Ibarra	Human Capital		Relatie en Netwerken
Fugate	Loopbaanidentiteit	Identiteit/ Imago Menselijk/Sociaal kapitaal	Aanpassingsvermogen

Met de **reflectieve component** doelen we op competenties die het individu nodig heeft om inzicht in zichzelf te verwerven. Concreet gaat het hier om vragen die aan het individu inzichten verschaffen in het eigen kunnen, de eigen drijfveren, de loopbaandoelen, het eigen netwerk, kortom inzichten die het individu moeten toelaten een identiteit te vormen. De **zelfsturende component** omvat competenties om de loopbaan vorm te geven in functie van het eigen kunnen en de eigen motieven. Men mag immers zichzelf nog zo goed te kennen, wanneer men niet zelf proactief handelt om de loopbaan richting te geven, overeenkomstig de eigen identiteit, dan zal men slechts weinig loopbaankansen realiseren. Het zijn deze twee componenten, die in interactie met elkaar en binnen de context waarin tewerkstelling plaats vindt, bepalen of het individu gewenste uitkomsten van employability zal bereiken. De relaties tussen loopbaaninzicht (reflectieve component) en individueel loopbaanmanagement (zelfsturende component) met gevoelens van inzetbaarheid en loopbaansucces werden significant positief bevonden in een recente studie van De Vos en Soens (2007). We bespreken achtereenvolgens de beschikbare evidentie voor de relaties tussen de reflectieve component en inzetbaarheid enerzijds en de zelfsturende component en inzetbaarheid anderzijds. Daarbij hebben we tevens aandacht voor de onderliggende competenties op het niveau van het individu welke een invloed hebben op deze twee componenten. Onderstaande figuur vat dit model samen (figuur 1).

Figuur 1. Model voor inzetbaarheid



5. De reflectieve component

Hoewel heel wat studies rond loopbaanmanagement zich focussen op de gedragscomponent (acties die het individu kan ondernemen), vinden we in de literatuur aanwijzingen voor het belang van loopbaaninzicht en -identiteit als belangrijke antecedenten van inzetbaarheid. Willen individuen hun kansen op het verkrijgen en het behouden van werk vergroten dan is het van primordiaal belang eerst en vooral een inzicht te verkrijgen in het 'ik'. De reflectieve component verwijst naar het verwerven van een loopbaanidentiteit. Deze identiteit beslaat een min of meer coherente representatie van vaak diverse en diffuse ervaringen en verwachtingen. Concreet kunnen we hier drie vragen naar voren schuiven. Ten eerste stelt zich de vraag naar het eigen kunnen. Wat kan ik, waar ben ik goed in, waar blijf ik best ver van weg? Het betreft hier het inzicht in het eigen menselijk kapitaal dat hogerop beschreven werd. Inzicht in het eigen kunnen helpt om zichzelf te gaan sturen in functie van de eigen sterktes of bij te sturen waar er nog tekorten zijn. Het helpt tevens om een betere persoon-baan fit te realiseren. *Knowing how* (De Fillipi & Arthur), *loopbaanreflectie* (Kuijpers, 2003; Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006), *human capital* (Ibarra, 2007; Fugate et al., 2004) doelen elk op deze component. Een tweede vraag richt zich op de waarden, motieven en doelen die het individu in de loopbaan nastreeft. Vragen als wat wil ik, wat zoek ik, wat wil ik bereiken kunnen hier worden ondergebracht. De antwoorden op deze vragen helpen het individu de loopbaan te sturen in functie van de eigen motieven en onderliggende waarden. Op die manier wordt een betere persoon-baan fit en persoon-organisatie fit mogelijk. Dit vinden we in de literatuur terug beschreven onder *loopbaanidentiteit* (Fugate et al., 2004), *knowing why* (De Fillipi & Arthur, 1994), *imago en reputatie* (Ibarra, 2007) en *motivatiereflexie* (Kuijpers, 2003; Kuipers et al., 2006). Een laatste categorie handelt over het inzicht in het eigen netwerk en arbeidsmarktinzicht, samengebracht onder de noemer van sociaal kapitaal. Wie ken ik, wie moet ik kennen, wie kan mij helpen, hoe zit de arbeidsmarkt vandaag ineen zijn vragen die we onder deze laatste noemer kunnen plaatsen. Het belang van deze laatste categorie ligt hierin dat het een hulp is om opportuniteiten in en voor (het) werk helpt te identificeren en te realiseren. Deze dimensie vinden we terug onder *sociaal kapitaal* (Ibarra, 2007; Fugate et al., 2004), *netwerking* (Kuijpers et al., 2006) en *knowing whom* (De Fillipi & Arthur, 1994).

Het samenspel van deze drie vragen resulteert in een loopbaanidentiteit die de ervaringen uit het verleden en het heden verbindt met de toekomst. De loopbaanidentiteit doet alle individuele karakteristieken (disposities, kennis, kunde, enz.) samensmelten. Zoals gesuggereerd door concepten als de boundaryless career en de protean career is de variëteit aan loopbaantrajecten quasi ongelimiteerd. Een loopbaanidentiteit vormt daarbij een kompas waarlangs de employability zich kan ontplooiën.

5.1 Inzicht in het menselijk kapitaal

Het menselijk kapitaal vormt een belangrijke predictor voor kansen op tewerkstelling (Kluytmans & Ott, 1999; Eby, et al., 2003). Volgens de human capital theorie (Becker, 1965) worden mensen die in zichzelf investeren door de arbeidsmarkt beloond in termen van promoties (een vorm van mobiliteit) en salaris en krijgen ze meer kansen (bewegingsalternatieven) op de arbeidsmarkt. Het menselijk kapitaal verwijst naar de kennis en vaardigheden waarover het individu beschikt en bestaat als dusdanig uit hogergenoemde werk- en leer competenties. Ook in het contest mobility perspectief wordt het menselijk kapitaal als de primaire drijfveer voor mobiliteit gezien. Mensen verkrijgen loopbaankansen omdat ze over de juiste capaciteiten en kunde beschikken. Gezien het belang van dit menselijk kapitaal vormt een eerste belangrijke reflectieve loopbaancompetentie het inzicht in het eigen menselijk kapitaal. Het is slechts door te weten waar men goed of minder goed in is, dat men de loopbaan kan sturen in functie van de eigen sterktes of de nodige inspanningen kan leveren om zichzelf in deze of gene richting bij te sturen., wat door Eby et al. (2003) loopbaan identiteit wordt genoemd. Vandaar dat in de literatuur ook het belang van deze variabele wordt

erkend. McQuaid, Green, & Danson, (2005) beschrijven hoe een goede afstemming tussen de vereiste en beschikbare competenties een belangrijke factor vormt voor inzetbaarheid. Kuijpers et al. (2006) onderzochten de relatie tussen *loopbaanreflectie* en loopbaansucces. Uit de resultaten kwam naar voren dat individuen die hun eigen competenties kennen meer loopbaansucces ervaren. Eby, et al. (2003) toonde aan dat *knowing how* een significante invloed had op het waargenomen loopbaansucces en de waargenomen interne en externe marketability.

Het kennen van de eigen kennis en vaardigheden komt vooral naar voren wanneer personen moeizaam een nieuwe baan kunnen vinden in functie van de eerder genoten opleiding of werkervaring. Op zo'n moment is het cruciaal de eigen sterktes te kennen die ruimer gaan dan wat men in opleiding of eerdere werkervaring heeft weten op te bouwen. Deze kunnen dan aangewend worden om werk te verkrijgen of zichzelf bij te sturen in functie van tekorten waarnaar op de arbeidsmarkt een grote vraag is. Purcell, Pitcher en Simm (1999) vonden bijvoorbeeld in hun studie onder recent afgestudeerde studenten sociale wetenschappen dat slechts 47% van hen een baan had gevonden die aan hun studie was gerelateerd. De overige studenten waren er niet in geslaagd een baan in het eigen werkveld te verkrijgen. Studenten dienen zich derhalve flexibel op te stellen omdat het beschikken over de nodige beroepscompetenties soms ontoereikend lijkt te zijn.

Samenvattend kunnen we stellen dat er in de literatuur voldoende aanwijzingen voorhanden zijn die wijzen op het belang van menselijk kapitaal voor inzetbaarheid of het bepalen van loopbaankansen. Gezien deze sterke link is het een cruciale competentie in de 'ongebonden loopbaan' om de eigen kennis en vaardigheden te kennen. Deze variabelen worden evenwel minder in onderzoek meegenomen omdat ze zich niet makkelijk laat meten. Verdienstelijke pogingen van Kuijpers (2003), Kuijpers et al. (2006) en Eby et al. (2003) laten alvast positieve relaties zien. Verdere inzichten kunnen verkregen worden vanuit het loopbaanbegeleidingsonderzoek. Loopbaanbegeleiding bouwt precies op deze dimensie. Het probeert het zelfbewustzijn te verhogen om zo mensen terug aan de slag te krijgen. De gunstige resultaten uit loopbaanbegeleidingsonderzoek (e.g. De Vos, Soens, Albertijn & Michielsens, 2006) wijzen alvast op het glansrijk slagen van loopbaanbegeleiding inzake het verschaffen van een antwoord op de vragen 'wie ben ik', 'wat kan ik' en 'wat wil ik'.

5.2 Inzichten in de eigen motieven

Een tweede cruciale vraag die het individu zichzelf dient te stellen richt zich op de dieperliggende waarden, motieven, doelen zowel in het leven als in de loopbaan. Zelfbewuste individuen hebben een accuraat beeld van het eigen kunnen, hun sterktes en zwaktes, waarden en doelen (Fugate & Ashforth, 2003). In functie van het antwoord op deze vraag kan het individu daarna de loopbaan beter richting geven in functie van die doelen en daardoor een betere fit met de baan en of organisatie creëren wat op zijn beurt de kansen op tewerkstelling en loopbaansucces vergroot. Marler, Barringer en Milkovich (2002) onderscheiden ongebonden tijdelijke werkers van de traditionele werknemers. Volgens hun definitie kiezen de ongebonden tijdelijke werknemers via tijdelijk werk voor een ongebonden loopbaan. Hun loopbaanaspiraties hebben aldus een directe invloed op hun gedrag in de arbeidsmarkt.

Heel wat onderzoekers die rond inzetbaarheid werken beschouwen de loopbaanidentiteit dan ook als een belangrijke constituerende dimensie ervan. Defillipi en Arthur (1994) hebben het over '*knowing why*' competenties, die betrekking hebben op overtuigingen en identiteit van mensen: loopbaanmotivatie, persoonlijke betekenis en identificatie. Kuijpers et al. (2006) hebben het over *motievenreflectie* of het reflecteren over persoonlijke motieven, waarden. Zelfreflectie, zelfonderzoek (Mensink, 1994) of zelfconceptverheldering (Taborsky & De Grauw, 1974) zijn termen die centraal staan in onderzoek over loopbanen.

Gezien de grote variatie aan mogelijke loopbaanpaden is de loopbaanidentiteit een cruciaal element dat het individu helpt richting te geven aan en het reguleren en ondersteunen van loopbaangedrag. Fugate et al. (2004) veronderstellen dat loopbaanidentiteit de inzetbaarheid van de werknemer positief beïnvloedt omdat het helpt loopbaanmogelijkheden te identificeren. Zij

onderscheiden drie soorten van identiteit. Individuen met een informatieoriëntatie gaan proactief op zoek en gebruiken relevante informatie waardoor het de mogelijkheden vergroot om loopbaanopportunities te identificeren en te realiseren. Een normatieve oriëntatie identiteit is er vooral op gericht om overeenkomstig de verwachtingen van anderen te handelen. Dit kan aldus in positieve of negatieve zin mobiliteit beïnvloeden. Een vermijdende oriëntatie identiteit doelt op het vermijden van zelfreflectie en kan aldus de inzetbaarheid van individuen fruniken.

De loopbaanverwachtingen worden in heel wat loopbaanonderzoek meegenomen. Daarbij wordt vaak beroep gedaan op de *loopbaanankers* van Schein (1996). Schein onderscheidt acht soorten loopbaanankers, die een combinatie vormen van zelfgepercipieerde waarden, ambities en talenten, en die een individu gaandeweg ontwikkelt naarmate hij meer loopbaanervaring opbouwt. Dit laatste is een cruciaal element voor de loopbaanidentiteit; het is geen statisch begrip, maar evolueert door de loopbaan heen. Loopbaanontwikkeling impliceert zelfconceptontwikkeling en omgekeerd. In totaal worden er acht loopbaanankers gedefinieerd: (1) het ontwikkelen van management competenties, (2) ontwikkeling van technisch-functionele competenties, (3) autonomie, (4) uitdaging, (5) zekerheid, (6) levensstijl of vrije tijd, (7) maatschappelijke bijdrage leveren en (8) ondernemende creativiteit. Deze ankers vormen een relevant kader om te beoordelen welke criteria voor individuen een rol spelen wanneer ze transities naar of op de arbeidsmarkt maken. In het kader van loopbaanbegeleiding vormen ze aldus een dankbaar en nuttig instrument om individuen te begeleiden naar een baan of arbeidssituatie waar ze aspecten terugvinden die aansluiten bij het loopbaananker dat hun voorkeur wegdraagt. In de literatuur werden relaties vastgesteld tussen de loopbaanankers die het individu aanhangt en de loopbaanpaden, beroepsvoorkeuren, en attitudes ten aanzien van inzetbaarheid (Buyens, Debackere, & Vandenbossche, 1996; van Schelstraete & Buyens, 1997). Van Dam (2004) onderzocht de relatie van vier loopbaanankers – management, variatie, zekerheid en technisch-functioneel - en vond dat deze eerste twee positief gerelateerd waren aan de gerichtheid op de inzetbaarheid en de laatste twee negatief. Wie een gevarieerde managementbaan zoekt, blijkt aldus sneller bereid te zijn tot mobiliteit, dan zij die eerder zekerheid of een technisch-verdiepende functie zoeken.

Ook de typologie van Holland (1985) rond loopbaaninteresses is een model dat in de loopbaanliteratuur vaak wordt gebruikt en gevalideerd (Larson, Rottinghaus, & Borgen, 2002; Prediger, 2000). We bespreken hier kort de potentiële relaties tussen de zes onderscheiden interessesferen en mobiliteit. Individuen met een *sociale* loopbaaninteresse zullen vermoedelijk meer mobiliteit kennen omdat ze meer jobs exploreren zowel in de interne als op de externe arbeidsmarkt (Larson et al., 2002). Aanhangers met een meer *conventionele* loopbaaninteresse zullen daarentegen minder externe mobiliteit ervaren omdat ze een voorkeur hebben voor routine en voorspelbaarheid in de job (Douce & Hansen, 1990). De *onderzoekende*, *ondernemende* en *artistieke* loopbaaninteresses worden eveneens meer met mobiliteit in verband gebracht dan met stabiliteit. Wie een *onderzoeks* loopbaaninteresse heeft staat meer open voor nieuwe ervaringen en staan daardoor meer open voor andere jobopportunities (Larson et al., 2002). *Ondernemende* types zijn in het bijzonder gericht op (externe) promotie omwille van hun voorkeur om mensen aan te sturen (Chan, Rounds, & Drasgow, 2000). *Artistieke* types zijn vooral op zoek naar zelfexpressie en creativiteit en zullen daardoor vaker de voorkeur hebben voor zelfstandige jobs. Rond het *realistische* loopbaan interesse type is er weinig tot geen empirische evidentie voor handen met betrekking tot mobiliteit.

De loopbaanidentiteit vormt aldus een representatie van ervaringen en aspiraties die de werknemer een kompas biedt voor wie ze zijn en wat ze in hun loopbaan willen bereiken (Fugate et al., 2004). Het helpt richting te geven aan de loopbaan en loopbaandoelen te identificeren. Orpen (1994) toonde aan dat loopbanen verbeterd worden door het plannen ervan. Werknemers die systematisch doelen vooropzetten tonen zich meer succesvol en staan positiever ten aanzien van hun loopbaan, dan zij die dat niet doen.

Loopbaanidentiteit vertoont heel wat verwantschap met loopbaancommitment, wat ook gezien wordt als een bron van identificatie en sturing van de loopbaan (Blau & Lunz, 1998; Carson & Bedeian, 1994). Loopbaancommitment wordt door Carson en Bedeian (1994) opgevat als

bestaande uit loopbaanbetrokkenheid of de identificatie met het soort werk dat men verricht, loopbaanplanning of het opstellen van plannen om loopbaandoelen te verwezenlijken en loopbaanveerkracht of het doorzettingsvermogen bij het voordoen van problemen bij de loopbaan (Van Dam, van der Zanden en Piras, 2007). Studies laten evenwel zien dat deze loopbaanidentiteit tot immobiliteit kan leiden wanneer het vooral gericht is op een te sterke identificatie met een specifiek beroep (Carson & Bedeian, 1994; Blau & Lunz, 1998; Lee, Carswell & Allen, 2000).

5.3 Inzichten in het Sociaal kapitaal

Een derde dimensie die we terugvinden in de literatuur rond loopbaancompetenties betreft het *sociaal kapitaal*. Hieronder wordt de sociale structuur beschouwd, of nog, het netwerk waarbinnen het individu opereert. Fugate et al. (2004) beschouwen sociaal kapitaal als een van de constituerende elementen van inzetbaarheid. Defillipi en Arthur (1994) noemen '*knowing whom*' als belangrijke loopbaancompetentie. En ook Kuijpers et al. (2006) beschouwen *netwerken* als een van de belangrijkste loopbaancompetenties voor de toekomst.

Binnen de boundaryless en de protean career is het uitbouwen van een sociaal netwerk cruciaal omdat het een bron van informatie vormt voor nieuwe loopbaanopportunities (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; Higgins, 2001; Raider & Burt, 1996). Daarnaast is het in onderzoek in verband gebracht met uitkomsten van loopbaansucces zoals salaris en promoties (Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988; Michael & Yukl, 1993) en mobiliteit (Podolny & Baron, 1997).

De vruchten van sociaal kapitaal en de invloed ervan op de inzetbaarheid van individuen komen naar boven in het baanzoekgedrag van die individuen. Mensen met een ruim ontwikkeld sociaal netwerk maken vaak gebruik van hun informeel netwerk (e.g. een vriend van een vriend), bovenop hun meer formeel netwerk (e.g. interimbureau). Boxman, de Graaf, & Flap (1991) vonden precies dat top managers vaker een baan vonden via hun informeel netwerk en dat het sociaal kapitaal een positief en onafhankelijke invloed heeft op het salaris bovenop de effecten van het menselijk kapitaal. Het sociaal kapitaal heeft nog een bijkomend voordeel omdat het blijft gelden over organisaties en over de tijd heen. Daardoor verruimt het de mogelijkheid van individuen om opportuniteiten in de arbeidsmarkt te detecteren en te realiseren (Dess & Shaw, 2001; Higgins & Kram, 2001). Dit laatste is zeer zeker het geval wanneer een of meerder van de leden uit het netwerk aanwervingsautoriteit heeft. De link tussen het sociaal kapitaal en loopbaanmogelijkheden wordt beschreven in het "sponsored mobility" perspectief, welke tegenover het eerder genoemde contest-mobility perspectief komt te staan. Binnen dit perspectief vertrekt men van de rationale dat de wedijver op de arbeidsmarkt gewonnen wordt door zij die van anderen hulp en steun krijgen. In de analogie van de wedstrijd komt de overwinning toe aan hen die de beste contacten hebben en via deze weg werk of promoties kunnen verkrijgen.

Heel wat studies onderzochten de effecten van sociaal kapitaal op de inzetbaarheid van individuen. Voornamelijk in studies rond baanzoekgedrag komen we deze variabele frequent tegen. Mensen met een ruim ontwikkeld menselijk kapitaal maken vaak gebruik van informele kanalen om een baan te vinden (e.g. 'vriend van een vriend'), bovenop de meer formele netwerken. Zo vonden Boxman, de Graaf en Flap (1991) dat topmanagers vaker een baan vonden via het informele netwerk. Eby et al. (2003) vonden een positief effect van knowing whom op de interne en externe marketability. Luthans et al., (1988) bepaalden dat de activiteiten van managers grotendeels opgedeeld kunnen worden in 4 types: traditioneel management, communicatie, human resources management en netwerking. Van deze vier types activiteiten toonde Luthans et al. aan dat netwerking de sterkste link vertoonde met management succes, welke was geoperationaliseerd aan de hand van een promotie-index. Michael en Yukl (1993) onderzochten netwerk gedrag bij 247 managers en vonden dat zowel netwerking binnen de organisatie als buiten de organisatie gerelateerd waren aan de mate van promoties binnen de organisatie. Metz en Tharenou (2001) vonden in hun kwantitatieve studie geen effecten van sociaal kapitaal op de promotiekansen van vrouwelijke managers. Deze resultaten werden echter tegengesproken door hun kwalitatieve studie

die weldegelijk een invloed van het sociaal kapitaal naar voren bracht. Ook Ng et al. (2005) vonden in hun meta-analyse positieve effecten van sociaal kapitaal op loopbaansucces.

Een tweede groep van studies onderzoekt het verband tussen *mentoring* en loopbaanuitkomsten. Mentoring relaties zijn belangrijk omdat ze individuen blootstellen aan werkervaringen en aldus een dankbare bron van leren vormen (Kram, 1985). Daarnaast zijn ze belangrijk omdat ze een belangrijke bron vormen voor visibiliteit zowel binnen als buiten de organisatie en een sleutelrol spelen in de ontwikkeling van het zelfvertrouwen en de werkidentiteit van het individu. Via een mentorrelatie kan men immers in contact komen met individuen die een belangrijke invloed op de baanmogelijkheden kunnen hebben. Allen, Eby, Poteet, Lentz en Lima (2004) vonden in hun meta-analyse dat loopbaanmentoring een significante invloed heeft op salaris en promoties. Kram (1985) onderzocht het belang van mentoring binnen organisaties en vond dat mentoring bijdraagt aan de interpersoonlijke vaardigheden van het individu en op die manier meebouwt aan het ervaren loopbaansucces. Turban en Dougherty (1994) vonden dat mentoring positief gerelateerd is aan het gepercipiëerde loopbaansucces en het bereiken van loopbaandoelen.

Een andere belangrijke mobiliteitscompetentie is de *arbeidsmarktkennis* (Kluytmans & Ott, 1999). Hieronder verstaan we de kennis over transitiemogelijkheden, over beschikbare jobs en de kanalen naar die jobs, over transitiebevorderende mechanismen, etc. Voor het ontwikkelen van arbeidsmarktkennis is het sociaal kapitaal van een individu van cruciaal belang.

Zelfexploratie (met betrekking tot het menselijk kapitaal, de motieven en doelen, en het sociaal kapitaal) vormt een eerste stap in loopbaanmanagement omdat het leidt tot de identificatie van de eigen sterktes en zwaktes en focust op het zetten van loopbaandoelen (Greenhaus & Connolly, 1982; Noe, 2002). Exploratie leidt tot een verhoogd zelfbewustzijn en helpt aldus meer realistische loopbaankeuzes te maken (Greenhaus, Callanan, Godshalk, 2000; Greenhaus, Hawkins & Brenner, 1983; Noe, 2002). Earl en Bright (2007) toonden aan dat werknemers die een hoog zelfbewustzijn (kennis van hun mogelijkheden, vaardigheden en persoonlijkheid) rapporteren beter presteerden in hun baan. Hierdoor vergroot de kansen op mobiliteit en loopbaansucces. Tabel 3 vat de belangrijkste concepten binnen de drie onderscheiden deeldomeinen samen.

Tabel 3. De drie dimensies van de reflectieve component

Zelfexploratie		
Menselijk kapitaal	Identiteit	Sociaal kapitaal
- Loopbaanreflectie	- Loopbaanankers	- netwerking
- Loopbaaninzicht	- Loopbaaninteresses	- mentoring
- Zelfbewustzijn	- Loopbaanplanning	- arbeidsmarktkennis

6. De Zelfsturingcomponent

Zoals voorheen aangegeven, is de ontwikkeling van een eigen loopbaanidentiteit, gebaseerd op menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en een inzicht in de eigen wensen en aspiraties een noodzakelijke doch onvoldoende voorwaarde voor inzetbaarheid. Immers, iemand kan van zichzelf nog zo goed weten wat hij of zij kan, wil en wie hij of zij kent, als deze kennis niet proactief aangewend wordt om de loopbaan eigenhandig te sturen, zullen gewenste loopbaanuitkomsten uitblijven. We doelen hier dus op de acties die het individu zelf kan ondernemen om diens inzetbaarheid op peil te houden, ook wel aangeduid met *Individual Career Management (ICM)*. Sturges, Guest en Mackenzie Davey (2000) ontwikkelden een schaal om ICM te meten achter welke vier dimensies schuilgaan, die op hun beurt herleid kunnen worden tot twee grotere categorieën: intern gerichte initiatieven versus extern gerichte initiatieven. De eerste groep is

gericht op de bevordering van het functioneren in de huidige functie en op het management van de loopbaan in de huidige organisatie. Via *sociale netwerking* of de uitbouw van sociale relaties, het actief zoeken naar feedback, het onderhouden van contacten met invloedrijke personen, enz. krijgt het individu kansen voor relationeel leren –wat de performantie ten goede komt. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om, zoals beschreven in het sponsored-mobility perspectief, opgepikt te worden van bovenaf en zo loopbaanwendingen te realiseren (*aandacht trekken*). Uiteraard is het daartoe belangrijk om voldoende aandacht te trekken, of nog, de kwaliteiten die men bezit te etaleren. *Externe gerichte initiatieven* hebben veeleer tot doel de loopbaankansen buiten de organisatiegrenzen te vrijwaren. Sturges et al. (2002) onderscheiden hier *mobilitieitsgeoriënteerd gedrag* en *praktische zaken*. Mobilitieitsgeoriënteerd gedrag verwijst naar de mobiliteitsplannen die het individu heeft, wanneer een loopbaan aan deze of gene condities niet langer voldoet. Met *praktische zaken* doelen we op de concrete activiteiten of inspanningen die het individu onderneemt om zijn kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, zoals het doorpluizen van jobadvertenties, het volgen van opleiding, enz...

Ofschoon we de waarde van dit model niet kunnen onderschatten, is het voornamelijk ontwikkeld vanuit het perspectief van het werkende individu die via ICM zijn loopbaan in eerste instantie wil managen binnen de huidige organisatie. Binnen de doelstelling van ons rapport dienen we de scope van deze indeling echter uit te breiden om de ICM activiteiten beter te doen aansluiten bij het geheel van transities. Op die manier kunnen ook initiatieven worden opgenomen voor afgestudeerden of werkzoekenden die (nog) niet aan de slag zijn, maar (her)tewerkstelling zoeken. Daarnaast kunnen we ook de groep van werkenden beschouwen die actief op zoek zijn naar een nieuwe betrekking (interorganisationale mobiliteit). In de literatuur wordt hiertoe *baanzoekgedrag* als variabele gebruikt. Baanzoekgedrag wordt opgevat als de specifieke activiteiten die het individu onderneemt met betrekking tot het zoeken van een nieuwe baan. Blau (1993) maakt daarbij het onderscheid tussen voorbereidende inspanningen, of het verzamelen van baanzoeKinformatie en actief baanzoekgedrag die gericht zijn op het effectief nagaan van de loopbaankansen.

Tabel 4. Individueel loopbaanmanagement en baanzoekgedrag

ICM ¹	Baanzoekgedrag ²
<i>Intern</i>	
- Netwerking	- Voorbereidend baanzoekgedrag
- Aandacht trekken	- Actief baanzoekgedrag
<i>Extern</i>	
- Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	- Algemene baanzoeKinspanningen
- Praktische zaken	

¹ Sturges et al. (2002)

² Blau (1993)

6.1 Het effect van ICM en baanzoekgedrag op inzetbaarheid?

In wat volgt onderzoeken we verder of loopbaanmanagement, onder de vorm van ICM of onder de vorm van baanzoekgedrag een middel is om te werken aan blijvende inzetbaarheid. De gedachte die we daarbij hanteren is dat de kansen op (her)tewerkstelling, mobiliteit en loopbaansucces (werkbaarheid) vergroot worden door enerzijds actief over zichzelf, de loopbaan en de loopbaanverwachtingen na te denken (cf. zelfexploratie), en anderzijds door bewuste loopbaanstappen en/ of activiteiten te ondernemen. Dit is, zoals voorheen aangehaald, het hoekpunt waaruit een activerend beleid en loopbaanbegeleiding vertrekt.

6.1.1 ICM en Inzetbaarheid

Het beantwoorden van deze vraag is geen evidentie, omdat slechts weinig onderzoek voorhanden is die de directe link tussen ICM met relevante loopbaanuitkomsten onderzoekt. Een tweede moeilijkheid komt voort uit het feit dat men afhankelijk van de insteek andere uitkomstvariabelen kan beschouwen. Zo kan men kijken naar promoties, transfers, mobiliteit, (her)tewerkstellingskansen, vrijwillig verloop, of naar de kwaliteit van tewerkstelling (werkbaarheid of subjectief loopbaansucces).

Een eerste aanknopingspunt vinden we bij Verbruggen et al. (2005) en Bollen et al. (2006) die de relatie onderzochten tussen ICM en de hertewerkstellingskans. Deze meet de mate waarin mensen denken een andere baan te kunnen vinden indien ze werkloos zouden worden. Het gaat aldus om de inschatting van deze kans en niet de reële kans. Uit het onderzoek komt naar voren dat werknemers die meer intern gerichte ICM initiatieven nemen, zich meer inzetbaar voelen. Bollen et al. (2006) verklaren deze relatie vanuit de feedback en loopbaanadvies zoekende activiteiten die deel uitmaken van intern gericht ICM. Dit kan het zelfbewustzijn vergroten (Kidd et al., 2003) en dus het vertrouwen op wedertewerkstelling bij werkloosheid doen toenemen. Een tweede verklaring vinden zij in het feit dat werknemers die hun interne loopbaan proactief sturen, erop vertrouwen dat die houding hen ook aantrekkelijk maakt bij andere werkgevers. Tevens vinden Verbruggen et al. (2005) een positief verband tussen extern ICM en de ingeschatte tewerkstellingskans bij werkloosheid. Wie actief bezig is met zijn loopbaankansen op de externe arbeidsmarkt te sturen, schat de eigen inzetbaarheid dus hoger in.

Ook bevroegen Verbruggen et al. (2005) de relatie met brede inzetbaarheid opgevat als de verwachting om in de komende vijf jaar van functie te veranderen. Ook voor deze variabele wordt een positief verband gevonden tussen zowel ICM intern als ICM extern en de verwachte verandering van functie. Bollen et al. (2006) duiden terecht deze gevonden relaties. Extern gerichte ICM-activiteiten worden geïnitieerd met het oog op (verwachte) externe mobiliteit. Ook de intern gerichte ICM activiteiten hangen samen met een grotere verwachting van functie te veranderen in de nabije toekomst. Wie verwacht van functie te veranderen heeft er alle baat bij de aandacht te vestigen op verwezenlijkingen, contacten te leggen met invloedrijke personen of belangrijke projecten op zich te nemen.

Tot slot werd de relatie nagegaan met loopbaantevredenheid en verloopintentie. Voor ICM intern werd een positieve relatie vastgesteld met loopbaantevredenheid (Verbruggen et al., 2005; Bollen et al., 2006). Ook dit mag op zich niet zo verwonderlijk zijn. Via netwerking en aandacht trekken kunnen mensen de mogelijkheden vergroten (Bollen et al., 2006). Netwerking kan bijvoorbeeld leiden tot steun van collega's bij het dagelijkse werk en bij de uitbouw van hun loopbaan. Verder zien Bollen et al. (2006) een verklaring in het feit dat intern ICM voor een belangrijk deel gericht is op het krijgen van erkenning, feedback en steun bij het realiseren van loopbaandoelen, die op hun beurt weer een bron van voldoening kunnen zijn. Met verloopintentie werd geen relatie vastgesteld. Voor extern gerichte ICM vonden ze zowel voor loopbaantevredenheid als voor verloopintentie een negatief verband. Bollen et al. (2006) zien voor de eerste relatie een dubbele verklaring. Enerzijds kan een werknemer, die de externe arbeidsmarkt nauwkeurig bekijkt ontevreden worden omdat het gras steeds groener is aan de overkant. Anderzijds zal een ontevreden werknemer, zijn ongenoegen proberen aan te pakken door op zoek te gaan naar betere (en eventueel externe) alternatieven. Binnen deze verklaringen valt ook de negatieve relatie met verloopintentie te begrijpen.

6.1.2 Baanzoekgedrag en inzetbaarheid

Leiden de inspanningen die het werkzoekende individu onderneemt ook daadwerkelijk tot gewenste loopbaanuitkomsten? Meer dan voor ICM is de relatie tussen baanzoekgedrag en uitkomsten als tewerkstellingsstatus, snelheid van (her)tewerkstelling, baanzoeksucces, loopbaansucces, etc. in de loopbaanliteratuur onderzocht.

Blau (1993) stelt dat de tewerkstellingsuitkomsten direct gerelateerd zijn aan het baanzoekgedrag van het individu en de inspanningen die hij daar toe neemt. Conceptueel verwijst baanzoekgedrag naar de specifieke activiteiten die het individu onderneemt om kennis over arbeidsmarktalternatieven te verwerven. Deze bestaan zowel uit de voorbereidende activiteiten, gericht op het verzamelen van info en het actieve zoekgedrag, waarbij daadwerkelijk gehandeld wordt (Blau, 1993). Onderzoekers die baanzoekgedrag onder de loep hebben genomen vonden dat voorbereidend en actief zoekgedrag proximale antecedenten zijn van tewerkstellingsuitkomsten (Kanfer, et al., 2001; Saks & Ashforth, 1999) en dat de frequentie van baanzoekactiviteiten zich vertaalt in een stijging van het aantal jobinterviews en jobaanbiedingen (Saks & Ashforth, 2000).

Kanfer et al. (2001) onderzochten in hun meta-analyse de relatie tussen baanzoekgedrag en het vinden van een baan, de snelheid waarmee (her)tewerkstelling wordt gevonden en het aantal jobaanbiedingen dat men krijgt en vonden voor elk van deze een positieve relatie. Ook Brown et al. (2006) vonden bij hun studie van studenten dat baanzoekgedrag (voorbereidend & actief) positief gerelateerd is aan het aantal follow-up interviews die men krijgt en het aantal jobaanbiedingen. Wanberg et al. (1999) vonden eveneens een positieve relatie tussen de algemene baanzoekinspanningen en het vinden van hertewerkstelling en de snelheid waarmee dat gebeurt. Blau (1993) tenslotte onderzocht de relatie met verloopintentie en vond dat actief baanzoekgedrag een positievere relatie vertoonde met verloopintentie en dit bovenop de effecten van werkatteitude.

Alles bij elkaar suggereren ook hier de gevonden effecten dat er een positieve relatie bestaat tussen baanzoekgedrag en maten van inzetbaarheid, doch blijft verder onderzoek nodig om een meer allesomvattend beeld te krijgen.

6.2 Individuele verschillen in ICM, baanzoekgedrag en inzetbaarheid

Loopbaanuitkomsten kunnen zoals hiervoor beschreven, beïnvloed worden door ICM en baanzoekgedrag. Hier stellen we ons de vraag of er nog andere zogeheten *transversale gedragscompetenties* met betrekking tot zelfsturing spelen. Deze verwijzen dan naar die vaardigheden (en hun grondslagen zoals motieven, persoonlijkheidstrekken, etc.) die in sterk uiteenlopende werkcontexten hun waarde behouden (Verbruggen et al., 2005). De vraag die hier centraal staat luidt: welke variabelen, persoonlijkheidstrekken, motieven hebben een invloed op het zelfsturend vermogen van individuen? Deze kunnen zowel tot uiting komen in het stellen van ICM of baanzoekgedrag, als een rechtstreeks effect hebben op mobiliteit, (her)tewerkstelling en loopbaansucces.

Het construct zelfsturing in loopbaanprocessen vertoont gelijkenissen met constructen als 'proactieve persoonlijkheid', 'persoonlijk initiatief', locus of controle' en 'self-efficacy' (Raemdonck, 2006), wat ons sterkt in de idee dat er heel wat variantie verklaart kan worden vanuit individuele verschillen. We analyseren drie groepen van individuele verschilvariabelen, welke van invloed kunnen zijn op het zelfsturend vermogen van individuen, m.n. *persoonlijkheidsvariabelen*, *algemene verwachtingsvariabelen*, en *zelfevaluatie* (tabel 5). We bespreken de gevonden relaties voor elk achtereenvolgens.

Tabel 5. Individuele kenmerken aan de basis van zelfsturing

Zelfsturing		
<i>Persoonlijkheid</i>	<i>Geanticipeerde controle</i>	<i>Zelf-evaluatie</i>
Proactiviteit Persoonlijk initiatief Extraversie Neuroticisme Aangenaamheid Openheid Nauwgezetheid	Locus of control Optimisme	Zelfvertrouwen Self-efficacy Self-monitoring

6.2.1 Persoonlijkheidsvariabelen

In deze paragraaf beschouwen we de relatief stabiele persoonlijkheidstrekken of disposities. Deze zijn belangrijk omdat loopbanen gedreven worden door de attitudes en gedragingen van het individu (Boudreau, Boswell, Judge, & Bretz, 2001; Seibert, Crant, & Kraimer., 1999) en gedrag sterk beïnvloedt wordt door de onderliggende persoonlijkheidsvariabelen. Bovendien spelen deze een dominante rol in zogenaamde 'kritieke' of 'zwakke' situaties, waarin het individu zeer sterk terugvalt op zijn instinctief gedrag. In de ongebonden loopbaan kunnen we veronderstellen dat er meer kritieke of zwakke situaties voorkomen. Denk daarbij aan een sluiting van het bedrijf, een onverwachts ontslag, een nieuwe job die aangeboden wordt, etc. Persoonlijkheid kan een invloed hebben op mobiliteit zowel vanuit het hogerop beschreven contest-mobility perspectief als vanuit het sponsored-mobility perspectief. Bijvoorbeeld omdat ze een bron kunnen zijn waarlangs extra capaciteiten worden verworven of omdat bepaalde karakteristieken sneller ondersteuning van anderen zullen aantrekken.

Heel wat loopbaanonderzoek naar zelfsturing (e.g. Raemdonck), ICM (e.g. Bollen et al., 2006), baanzoekgedrag (e.g. Brown et al., 2006), mobiliteit (e.g. Feldman & Ng, 2007) en loopbaansucces (e.g. Ng et al., 2005) hebben de relatie met persoonlijkheid onderzocht of beschreven.

De Big Five

Eén van de meest gehanteerde modellen rond persoonlijkheid is het Big Five model van Costa & McCrae (1992). Deze taxonomie onderscheidt vijf dimensies waarmee het karakter, ofwel de persoonlijkheid, van personen beschreven kan worden. *Aangenaamheid* is de geneigdheid om vriendelijk, vertrouwend, inschikkelijk, zorgdragend en zachtaardig te zijn. *Gewetensvolheid* verwijst naar doelmatigheid, ambitie en zelfdiscipline. *Extraversie* representeert karaktertrekken als sociaal, assertief, actief, energetisch en opgewekt. *Neuroticisme* heeft betrekking op emotionele stabiliteit, angst en kwetsbaarheid. *Openheid* tenslotte, is de dispositie tot vindingrijkheid, non-conformisme, openstaan voor verandering en autonomie. Gegeven deze verschillende karaktertrekken en de daarbij horende gedragingen is het niet verwonderlijk dat in de literatuur een aantal relaties met loopbaanuitkomsten worden vastgesteld.

Bollen et al. (2006) onderzochten de relaties van ICM met enkele persoonlijkheidskenmerken en vonden dat ambitie (een onderdeel van gewetensvolheid) significant positief gecorreleerd is aan alle ICM-dimensies. Een bevinding die ook door Guthrie, Coate & Schwoerer (1998) wordt gevonden. Bijkomende analyses brachten aan het licht dat hoog ambitieuze mensen een duidelijk verticaal loopbaandoel voor ogen hebben en bereid zijn de organisatie te verlaten als ze dat doel niet kunnen bereiken. Voor zelfdiscipline waren de gevonden relaties opmerkelijk lager (negatief gecorreleerd). Mensen met een hoge mate van zelfdiscipline vertonen minder loopbaanzelfmanagement. Als verklaring hiervoor wijzen Bollen et al. (2006) op de mogelijks te sterke focus op het functioneren binnen de eigen job, waardoor de aandacht voor het op peil houden van inzetbaarheid afzwakt. Werknemers die hoog scoren op openstaan voor verandering

ondernemen ,meer dan andere werknemers, extern gerichte initiatieven. Werknemers die open staan voor verandering zijn nieuwsgierig, open van geest, intelligent en hebben een positieve attitude ten opzichte van leerrijke ervaringen (Barrick & Mount, 1991). Verder toonden bijkomende analyses aan dat de verklaring deels te vinden is in het feit dat werknemers die openstaan voor veranderingen ook veranderingen in hun loopbaan najagen.

Persoonlijkheid werd ook onderzocht in haar relatie tot baanzoekgedrag. Kanfer et al. (2001) ondernamen een meta-analyse en vonden positieve relaties voor aangenaamheid, extraversie, gewetensvolheid, emotionele stabiliteit en openheid op baanzoekgedrag. Individuen hoog op neuroticisme hebben de neiging om in stressvolle situaties (zoals het verlies van een job) hun inspanningen op te geven om een bepaald doel te bereiken (het vinden van een job, i.e. het maken van een transitie), door te dagdromen of zich bezig te houden met ineffectieve activiteiten die hen weghouden van de eigenlijke situatie. Individuen met een hoge mate van gewetensvolheid daarentegen zullen eerder gebruik maken van effectieve coping strategieën, onnodige activiteiten uitstellen en zich focussen op en handelen naar het vooropgestelde doel, i.e. het vinden van een baan. Zij laten zich ook niet leiden door negatieve ervaringen en zetten door, ook wanneer een tegenslag zich voordoet. Personen met een hoge mate van extraversie zullen de zaken veel positiever inzien en zullen gemakkelijker de steun van anderen opzoeken om een nieuwe transitie te maken. Openheid voor verandering refereert naar het opzoeken van nieuwe situaties, het aangaan van uitdagingen waardoor mensen met een hoge score op openheid hogere inspanningen leveren bij het zoeken naar een baan. Aangenaamheid tenslotte reflecteert een hogere mate van inschikkelijkheid waardoor mensen die hoog scoren op deze dimensie sneller geneigd zijn om toe te geven aan de externe druk voor het zoeken naar een baan. Boudreau et al. (2001) onderzochten dezelfde verbanden bij managers en kwamen tot gelijkaardige conclusies voor aangenaamheid, emotionele stabiliteit en openheid. Wanberg, Kanfer en Banas (2000) onderzochten de relatie tussen persoonlijkheid en intensiteit van netwerkinggedrag bij werkloze jobzoekers en vonden positieve relaties tussen alle vijf dimensies en de intensiteit van netwerking. In hun regressieanalyse waarbij gecontroleerd werd voor socio-demografische factoren en netwerkingcomfort behielden enkel extraversie en gewetensvolheid hun positieve relaties. Individuen die hoog extravert zijn, zullen sneller contacten leggen en eerder deze relaties aanwenden om positieve uitkomsten te bewerkstelligen. Een bevinding die ook in lijn ligt met ander onderzoek (Forret en Dougherty, 2001). Hoog gewetensvolle personen zetten zichzelf betere doelen en weten beter wat ze willen bereiken met hun netwerkinginspanningen.

Andere onderzoekers keken dan weer naar de invloed van persoonlijkheid op maten van inzetbaarheid. Kanfer et al. (2001) vonden in lijn met, en ten gevolge van, de relaties met baanzoekgedrag dat alle dimensies, met uitzondering van emotionele stabiliteit) resulteerden in kortere periodes van werkloosheid en het aantal ontvangen joboffers. Feldman en Ng (2007) beschrijven in hun literatuuroverzicht de relaties met mobiliteit. We vatten hun bevindingen kort samen. Enerzijds remt neuroticisme interne mobiliteit omdat hoog neuroticisme gekenmerkt wordt door nerveusheid en angst. Hierdoor worden ze niet snel beschouwd als valabele kandidaten voor interne transfers en promoties (Ng et al., 2005). Aan de andere kant kan het gelinkt worden aan een hogere mate van externe mobiliteit, omdat hun lage zelfvertrouwen ervoor zorgt dat ze hun positieve bevestiging elders gaan zoeken (Judge en Bono, 2001). Extraversie en openheid worden dan weer zowel met interne als externe mobiliteit in verband gebracht omdat uit onderzoek gebleken is dat wie hier hoog op scoort beter gewapend is om nieuwe jobopportunities te vinden (Judge, Bono, Illies, & Gerhardt, 2002). Tot slot argumenteren zij, in tegenstelling tot Bollen et al. (2006) dat gegeven het feit dat gewetensvolheid gerelateerd is aan hogere performantie (Barrick & Mount, 1991), hoog gewetensvolle mensen sneller opwaartse mobiliteit zullen vertonen.

Ng et al. (2005) onderzochten in hun meta-analyse naar loopbaansucces de effecten van de Big Five persoonlijkheidstrekken. Zij vonden dat neuroticisme negatief gecorreleerd was aan salaris, promotie en loopbaantevredenheid. Gewetensvolheid en extraversie waren echter positief gerelateerd aan elk van bovenstaande drie maten van loopbaansucces. Voor aangenaamheid

vonden ze een negatieve relatie met salaris en promoties en openheid was licht positief gelinkt aan salaris. Beide waren positief gelinkt aan loopbaantevredenheid. Het gevonden resultaat voor neuroticisme kan verklaard worden vanuit de idee dat emotionele instabiliteit en angstigheid jobperformantie naar beneden halen en effectief loopbaanzelfmanagement hinderen (Boudreau et al., 2001; Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Turban & Dougherty, 1994). Daardoor is de waarschijnlijkheid dat deze personen loopbaanondersteuning krijgen vanuit de organisatie ook eerder klein. Hoger verantwoordelijkheidsgevoel en een sterkere resultaatgerichtheid (gewetensvolheid) daarentegen resulteren in een betere performantie en beïnvloeden op deze manier de kansen op loopbaansucces. Bovendien zullen plichtsbewuste en verantwoordelijke personen ook eerder organisationele loopbaanondersteuning krijgen. Vlot, energetisch, opgewekt en assertief gedrag (extraversie) draagt eveneens positief bij aan loopbaansucces omdat deze karakteristieken individuen helpt in banen met veel interpersoonlijk contact zoals bijvoorbeeld managementfuncties. Aangenaamheid kan een invloed hebben via het onderhouden van betere werkrelaties. Openheid voor ervaring tenslotte draagt bij aan het opnemen van uitdagingen en creatief gedrag die kunnen resulteren in betere prestaties.

Een aantal empirische studies hebben het vijf-factoren model in relatie gebracht met verloop in organisaties. Meta-analyse toont dat gewetensvolheid een negatieve voorspeller is voor een variëteit aan terugtrekkinggedrag (Barrick & Mount, 1991). Een andere review concludeert dat emotionele stabiliteit significant negatief correleerde met verloop (Hough, Eaton, Dunnette, Kamp, & McCloy, 1990). Barrick en Mount (1996) bestudeerden truckchauffeurs en vonden dat gewetensvolheid en emotionele stabiliteit gemeten op het moment van aanwerving negatief gelinkt waren aan verloop na 6 maanden. Onderzoek naar verloop heeft ook gebruik gemaakt van andere maten dan de Big Five en heeft ook gefocust op niet-managers steekproeven. Mowday, Porter en Stone bestudeerden administratief bedienden in twee verzekeringskantoren en vonden dat ontslagnemers een hogere nood aan autonomie vertoonden evenals een lagere nood om risico te vermijden. Mowday en Spencer (1981) onderzochten ambtenaren en vonden dat een hoge nood aan prestatie en een nood aan autonomie positief gerelateerd waren aan verloop.

Proactieve persoonlijkheid

Naast het Big Five model, wordt ook proactiviteit (Bateman & Crant, 1993) vaak beschouwd als belangrijke predictor van loopbaanprocessen. Individueel loopbaanmanagement en baanzoekgedrag (samen onder de noemer van zelfsturing) vertrekken immers van de notie van *pro-activiteit* welke tot uiting komt in de specifieke acties die de werknemer of jobzoeker onderneemt met het oog op het realiseren van bepaalde loopbaandoelen (Noe, 1996; Sturges et al., 2000; 2002). Immers heel wat acties die ondergebracht worden bij ICM of baanzoekgedrag vereisten een zelfstandige en proactieve aanpak. In heel wat loopbaanonderzoek wordt een proactieve persoonlijkheid opgevat als een van de belangrijkste antecedenten van proactief gedrag (Crant, 2000). Proactieve personen kunnen opportuniteiten op de arbeidsmarkt identificeren en er naar handelen, tonen initiatief, nemen actie en zetten door tot de gewenste uitkomst (bv. transitie) zich realiseert. Omgekeerd zullen weinig proactieve persoonlijkheden tegenovergesteld gedrag vertonen. Zij slagen er minder in om opportuniteiten te creëren of aan te grijpen.

Chiaburu, Baker, & Pitariu (2006) onderzochten de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en loopbaan zelfmanagementgedrag (mobiliteitsbereidheid en ontwikkelingsgericht feedback-zoekend gedrag) en vonden een positief verband. Het belang van proactiviteit blijkt ook uit de studie van Saks en Ashforth (1999). Zij toonden aan dat het vinden van een baan na afstuderen sterk beïnvloedt wordt door de voorbereidende activiteiten van de afgestudeerde tijdens diens studiejaar, de intensiteit waarmee naar een baan gezocht wordt en het diverse palet aan middelen die daarbij worden ingezet. Naast deze aspecten blijken ook relevante werkervaring en extracurriculum activiteiten belangrijke predictoren voor het verkrijgen van een baan (Purcell et al., 1999). Seibert et al. (2001) onderzochten bij een groep van universitair afgestudeerden het effect

van proactiviteit op loopbaaninitiatieven (loopbaanplanning, vaardigheidsontwikkeling, mentoring) en vonden een positieve impact.

Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop (2006) onderzochten de invloed van *proactieve persoonlijkheid* op baanzoekgedrag en -succes bij 180 recentelijk afgestudeerden. Omdat het zoeken naar een baan hoofdzakelijk zelfgestuurd verloopt en een enorme individuele vrijheid biedt voor de mate van persoonlijke initiatieven is proactiviteit een belangrijke voorspeller. De resultaten toonden aan dat een proactieve persoonlijkheid een significante invloed heeft op het succes van de zoektocht naar een baan. Claes & De Witte (2002) vonden dat proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd was aan het aantal baanzoekgedragingen gerapporteerd door studenten.

Seibert et al. (2001) onderzochten tenslotte de relatie met loopbaansucces en vonden een significant positieve relatie voor zowel maten van objectief als subjectief ervaren loopbaansucces. Zij verklaren dit vanuit het feit dat meer proactieve personen de omgeving waarin zij werken doelbewust selecteren, vorm geven en beïnvloeden. Hierdoor kunnen ze op bepaalde veranderingen in de omgeving anticiperen en zullen ze een sterker gevoel ervaren van zelfsturing en self-efficacy. Door dit toegenomen gevoel van autonomie, halen ze meer tevredenheid uit de job.

Persoonlijk initiatief

Een derde concept dat nauwe verwantschap vertoont met proactieve persoonlijkheid en het daaruit volgend proactieve gedrag is *persoonlijk initiatief*. Persoonlijk initiatief is een gedragsyndroom dat resulteert in het nemen van een actieve en zelfgeïnitieerde houding ten aanzien van de loopbaan. Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag (1997) onderzochten het concept in functie van hun relatie met enkele loopbaanuitkomsten. Aangezien personen met een hoge mate van persoonlijk initiatief doorzetten wanneer ze geconfronteerd worden met negatieve gebeurtenissen (bijvoorbeeld een ontslag), omdat ze zichzelf doelen zetten voor de (verre) toekomst, en omdat ze meer proactief op zoek gaan naar opportuniteiten in hun omgeving, vinden zij sneller een baan bij baanverlies dan hun minder hoog scorende collega's. Bovendien vonden ze dat deze personen vaker gezien worden als individuen met een hoog energie niveau, resulterend in hogere inschattingen van inzetbaarheid door assessoren.

6.2.2 Geanticiperde controle

Een tweede groep van variabelen refereert aan het gevoel van controle dat men heeft over de uitkomsten van het gedrag. Het belang hiervoor met betrekking tot gedrag komt tot uiting in de theory of planned behavior (Ajzen, 1985) waar het beschouwd wordt als een van de belangrijkste predictoren van gedrag, naast sociale norm en attitude. Individuen die geloven dat ze een impact hebben op hun tewerkstelling zullen meer tijd en energie stoppen in hun baanzoekgedrag of het maken van een transitie, dan zij die geloven dat hun loopbaanproces eerder het gevolg is van toevalligheden of beslissingen van anderen.

Locus of control

In sommige loopbaanstudies wordt locus of control mee opgenomen als voorspeller van loopbaanprocessen. Rotter (1966) maakt het onderscheid tussen individuen met een interne en externe locus of control. Intern zijn zij die geloven meester te zijn van hun eigen lot en een voldoende zelfvertrouwen in de eigen capaciteiten hebben. Externen, daarentegen, geloven niet echt dat ze zelf veel controle hebben over hun leven of loopbaan en meten zichzelf eerder een passieve rol toe. Ng et al. (2005) vonden in hun meta-analyses positieve effecten van interne locus of controle op objectief en subjectief loopbaansucces, waardoor ze ook meer interne of externe opportuniteiten voor mobiliteit zullen hebben. Zo vonden Phillips & Bedeian (1994) bijvoorbeeld dat

individuen met een interne locus of control een grotere kans hebben om opgemerkt te worden door het senior management en zo hiërarchische promotie te maken. Verder toonden Turban & Dougherty (1994) aan dat individuen die over een interne locus of controle beschikken meer participeren in mentoring relaties en Breese & O'Toole (1995) vonden dat werknemers met een interne locus of controle eerder proactieve inspanningen ondernemen bij transitie.

Optimisme

Verwant aan het concept locus of control, is ook *optimisme* in verband gebracht met loopbaanprocessen. Immers individuen die een positieve ingesteldheid hebben en anticiperen op positieve uitkomsten nemen meer constructieve acties om met stressvolle situaties om te gaan (Scheier & Carver, 1987). Kanfer et al. (2001) vonden evenwel geen verband met baanzoekgedrag.

6.2.3 Zelfevaluatie

In deze derde categorie van variabelen die een invloed hebben op het zelfsturend vermogen van individuen brengen we variabelen onder die betrekken hebben op de mate waarin het individu een positief beeld van zichzelf geeft en zich zelf als capabel inschat om de loopbaan richting te geven. Hoewel er hier nauwe verwantschap is met bovengenoemde geanticipeerde controlevariabelen zit het verschil toch hierin dat locus of control en optimisme meer gericht zijn op hoe men naar de wereld rondom zich kijkt en zelfevaluatie meer gericht is op hoe men zichzelf ziet. Twee variabelen die in deze context vaak worden meegenomen in het loopbaanonderzoek zijn *selfesteem* en *self-efficacy*. Beide begrippen worden in de loopbaanliteratuur in verband gebracht met tewerkstellingsuitkomsten.

Self-efficacy

Self-efficacy verwijst naar het geloof in eigen kunnen met betrekking tot een specifieke taak of gedrag, zoals het vinden van een baan, het maken van een transitie, etc. Eden en Aviram (1993) toonden in hun studie aan dat self-efficacy training een positief effect had op de tewerkstellingskansen. Job-search self-efficacy is ook in relatie gebracht met assertieve baanzoekgedragingen. Saks en Ashfort (1999) vonden een sterk effect van job search self efficacy op voorbereidend en actief baanzoekgedrag en de intensiteit waarmee naar een nieuwe baan wordt gezocht.

Selfesteem

Selfesteem heeft betrekking op positieve gevoelens ten aanzien van de eigenwaarde. Ellis & Taylor (1983) vonden dat selfesteem een predictor was voor de kanalen waarlangs individuen op zoek gaan naar werk, de evaluaties die ze ontvingen naar aanleiding van een sollicitatie door recruiterders, de tevredenheid over het baanzoekproces en het aantal ontvangen jobaanbiedingen. Zo toonden Forret & Dougherty (2001) bijvoorbeeld aan dat selfesteem leidt tot meer netwerk gedrag. Wanberg, Kanfer & Rotundo (1999) vonden een positief verband tussen selfesteem en de intensiteit waarmee naar een nieuwe baan wordt gezocht. Dit laatste is op haar beurt gerelateerd aan een snellere (her)intrede op de arbeidsmarkt.

Zelfmonitoring

Self-monitoring (Snyder, 1974) kan een belangrijke variabele zijn bij het begrijpen van de dynamiek van impressie management in de organisatie. Self-monitoring theorie maakt het onderscheid tussen hoge self-monitors en lage self-monitors. Eerstgenoemde zijn enorm gevoelig aan rolverwachtingen en sociale en interpersoonlijke druk om op gepaste wijze op de situatie te reageren. Laatstgenoemden blijven zeer sterk trouw aan zichzelf en laten zich minder leiden in hun gedrag door sociale verwachtingen. Kilduff en Day (1994) vonden dat hoog self-monitors vaker van werkgever veranderden of cross-organisatie promoties maken. Ook binnen de organisatie krijgen hoge self-monitors meer interne promoties dan hun lage self-monitoring collega's. Jenkins (1993) bestudeerde de rol van self-monitoring of "de mate waarin individuen hun gedrag en zelfpresentatie monitoren" en vonden dat self-monitoring significant en positief verloopintenties voorspelden. Ook Allen, Weeks en Moffitt (2005) vonden een invloed van self-monitoring op verloop. Lage self-monitors zullen de intentie om hun baan te verlaten, sneller omzetten in daadwerkelijk gedrag.

6.2.4 Motivatie

Tot slot is ook de motivatie van het individu belangrijk. Individuen dienen een zekere motivatie of bereidheid te tonen om zichzelf succesvol te handhaven in de ongebonden loopbaan. Met betrekking tot mobiliteit kunnen we stellen dat een zekere *mobilitateitsbereidheid* een belangrijke voorwaarde vormt voor zelfsturend gedrag. In het nieuwe loopbaandenken staat aanpassingsvermogen en flexibiliteit centraal. Opdat het individu zich vlot kan aanpassen aan de volatiele arbeidsmarkt dient hij of zij bereid te zijn de eigen inzetbaarheid te onderhouden en indien nodig over de loopbaan heen transitie te maken. Dat daarbij de zekerheid op tewerkstelling soms dient te worden opgegeven is daarbij allerminst een futiele barrière. De proactieve werknemer die zijn loopbaan zelf in handen neemt, stuurt de loopbaan in functie van de eigen aspiraties en daarbij is mobiliteit een haast onoverkomelijke voorwaarde. Boom en Metselaar (2001) relateren de mobiliteitsbereidheid direct aan hun conceptualisatie van employability. Kuijpers (2003) vond dat mobiliteitsbereidheid een belangrijke predictor is van loopbaanfactoren. In haar onderzoek toont ze aan dat individuen met een hoge score op zelfsturing meer verticale mobiliteit nastreven. Mobiliteitsbereidheid werd daarbij in verband gebracht met zelfpresentatie-activiteiten en loopbaanplanning.

Verder kan geargumenteed worden dat individuen met een hoge ambitie meer mobiliteitsbereidheid zullen vertonen en nastreven. Hoog ambitieuze personen willen vooruit en zullen daardoor meer geneigd zijn gebruik te maken van zelfsturende activiteiten in het licht van hun loopbaandoelen. Guthrie, Coate, & Schwoerer (1998) vonden een positief verband tussen ambitie (prestatie-gerichtheid) en tal van zelfsturende loopbaanactiviteiten, waaronder het zoeken naar mentoring, een flexibele loopbaanopstelling en het opzetten van netwerken.

7. Competenties als noodzakelijke doch onvoldoende voorwaarde

In bovenstaande tekst zijn we vertrokken van het individuele perspectief om loopbaanuitkomsten te voorspellen. Hoewel de individuele competenties 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. Anders gezegd, het is niet enkel een kwestie van kunnen en willen, men moet ook mogen. Vandaar dat we in deze paragraaf nog even kort stilstaan bij enkele contextuele factoren die van invloed zijn. Sociologen gaan er vaak vanuit dat mobiliteit vacaturegedreven is en nemen daarmee eerder het sociale perspectief als verklarend

mechanisme. Mobiliteit op het individuele niveau wordt daarbij bepaald door de kwantiteit en de kwaliteit van de beschikbare banen op de arbeidsmarkt (DiPrete, De Graaf, Luijkx, Tahlin, & Blossfeld, 1997). Deze worden op hun beurt vooral bepaald door de macro-economische omstandigheden en de sociaal juridische context. In tijden van hoogconjunctuur floreren organisaties die op dat moment zowel vertikaal als horizontaal kunnen groeien, daarbij loopbaankansen creërend voor werkzoekenden en internen (Inkson, 1995). Economische condities zullen ook een invloed hebben op het eigen gevoel van inzetbaarheid. In goede economische omstandigheden zal het individu zijn loopbaankansen beter inschatten en sneller bereid zijn tot mobiliteit op de arbeidsmarkt, terwijl een zwakkere economie individuen meer risico-vermijdend zal maken en mensen onwillend maakt om hun baan te verlaten, zelfs wanneer deze baan weinig arbeidstevredenheid brengt (Leana & Feldman, 1994).

Ook sociaal juridisch bestaan er een aantal mechanismen die een invloed hebben op de mobiliteit van het individu. Rosenfeld (1992) observeerde dat diversiteitsprogramma's mobiliteit aanmoedigden voor bepaalde groepen van werknemers zoals vrouwen en allochtonen. Een beleid dat het belang van pensioenplannen beklemtoont en aantrekkelijk maakt heeft ook de neiging om mobiliteit tussen organisaties te fruiken (Buchmeller, & Valleta, 1996). Ook werkloosheidsuitkeringen kunnen er toe bijdragen dat werklozen meer selectief te werk gaan in het aannemen van een baan.

De organisatie zelf vormt ook een belangrijke contextvariabele voor inzetbaarheid. Eerder onderzoek heeft immers aangetoond dat het eenvoudigweg opleiden van werknemers om hen meer zelfsturend te maken in de loopbaan, zonder het verschaffen van enige loopbaanondersteuning door de organisatie (of de samenleving), initiatieven van medewerkers op het gebied van zelfsturing eerder afremt dan aanwakkert (Kossek, Roberts, Fisher, & Demarr, 1998). Onderzoek dat een integraal beeld wil scheppen van de inzetbaarheid en mobiliteitskansen van het individu dient dan ook deze contextvariabelen mee in rekening te brengen.

8. Conclusie

Doorheen onze tekst hebben we een brede waaier aan studies besproken die hun licht wierpen op de (vermeende) relatie tussen loopbaancompetenties en (maten van) inzetbaarheid. Globaal kunnen we besluiten dat er heel wat evidentie voorhanden is die deze veronderstelde relatie ondersteunt. We hebben het gevoel te kunnen stellen dat individuen met een doordachte loopbaanidentiteit en een voldoende zelfsturing hun inzetbaarheid kunnen verhogen. Uiteraard mogen we daarbij de context niet uit het oog verliezen, vermits ook deze een belangrijke invloed kan uitoefenen op de uiteindelijke uitkomsten van inzetbaarheid.

Een moeilijkheid in het loopbaanonderzoek blijft echter de veelomvattendheid en vaagheid van centrale concepten als inzetbaarheid en loopbaancompetenties. De myriade aan operationalisering en de verschillende invulling van beide concepten bemoeilijken het maken van duidelijke en eenduidige conclusies. Verder beperken heel wat studies zich tot één of een bepaalde specifieke context of doelgroep waarbij telkens weer andere maten of variabelen gebruikt worden. Dit noopt tot een uitklaring van de relevante begrippen en valideringsstudies in het wetenschappelijke onderzoek die generalisatie van de gevonden resultaten mogelijk maken.

Verder leren de resultaten ons dat inzetbaarheid zowel op korte als op lange termijn beschouwd kan worden, waarbij het niet noodzakelijkerwijze zo is dat effecten op de korte termijn per definitie stand houden op lange termijn. Heel wat studies focussen bijvoorbeeld op het belang van loopbaancompetenties op loopbaansucces (korte termijn). Ofschoon een belangrijke uitkomstvariabele, is loopbaansucces vaak iets dat zich in het heden, het nu afspeelt. We kunnen echter niet, op basis van de gevonden evidentie, besluiten dat dit automatisch ook hetzelfde gevolg heeft op langere termijn, al kan dit wel verwacht worden.

De gehanteerde studies wezen ook op het belang van persoonlijkheid als belangrijke predictor voor zelfsturend gedrag. De gevonden individuele verschillen mogen echter niet leiden tot een

deterministische gedachte, als zou er een één op één relatie zijn tussen aangeboren kwaliteiten en uitkomsten van inzetbaarheid. Enerzijds kan er gewerkt worden op het gedrag dat aan de uitkomst ligt van een bepaalde trek, anderzijds zijn er naast persoonlijkheid nog heel wat andere zaken die van belang zijn. Zo kan er bijvoorbeeld heel sterk gewerkt worden op de reflectieve component. De verschillende stakeholders – onderwijs, overheid, organisaties, individu – kunnen aan de hand van talrijke initiatieven werken aan de op- en uitbouw van de loopbaanidentiteit. Men dient zich evenwel de vraag te stellen welk niveau van inzetbaarheid wenselijk is. Al te vaak wordt hierbij een normatief discours gehanteerd, wars van elke nuancering. Het emancipatorische perspectief strookt lang niet altijd met het economische perspectief. De doelstellingen liggen anders. Vanuit een beleidsmatig perspectief heeft men er alle belang bij om een zo zelfredzaam mogelijke arbeidspopulatie te hebben. Inzetbaarheid is dan het doel dat bij een zo ruim mogelijk publiek moeten worden aangescherpt. Zeker voor die groepen die vandaag nog al te vaak uit de boot dreigen te vallen. Vanuit een organisatieperspectief kan men zich anderzijds de vraag stellen of men baat heeft bij een personeelsbestand dat volledig uit hoog zelfsturende mensen bestaat. In dergelijke situatie zou men wel nog eens verder van huis af kunnen zijn. Elke organisatie heeft immers baat bij een zekere stabiliteit welke deels voortkomt uit die basis van 'vaste waarden' die goed zijn in wat ze doen en niet vol onrust zitten te popelen voor de volgende stap. Ook het individuele perspectief kan en mag niet uit het oog verloren worden. Het mentale model van waaruit het individu zelf arbeid beleeft moet worden gerespecteerd.

Vanuit een beleidsstandpunt is het wenselijk een gedifferentieerde aanpak te gebruiken. Mensen verschillen immers in de mate waarin ze proactief hun loopbaancompetenties ontwikkelen. Bij het uittekenen van het beleid is het daarom nodig zich de vraag te stellen op welke doelgroep men zich richt. Operationalisering en uitkomsten van inzetbaarheid kunnen verschillen naargelang de doelgroep die wordt beschouwd. Verder is het nodig te specificeren welke vormen van inzetbaarheid precies beoogd worden. Wil men bijvoorbeeld mobiliteit bevorderen of wil men juist de loopbaanidentiteit versterken? Tot slot lijkt het ons belangrijk een tweeledige aanpak te gebruiken waarbij naast de individuele kenmerken die maakbaar zijn, ook de context mee wordt beschouwd, al zal de impact daarop vaak beperkt zijn.

Tot slot lijkt het ons nuttig om bij begeleiding van mensen in hun zoektocht naar geschikt werk te vertrekken van het eigen 'mentaal model' van de betrokken persoon. Het eigen gedrag en de eigen normen met betrekking tot loopbaanzelfsturing vormen dan de hoeksteen waarop begeleiding geënt kan worden.

9. Referenties

Allen, T., Eby, L., Poteet, M., Lentz, E. & Lima, L. 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 39, 127-136.

Allen, D.G., Weeks, K. P. & Moffit, K.R. 2005. Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality and risk aversion. *Journal of applied psychology*, 90, 980-990.

Aronsson, G. & Göransson 1999. Permanent employment but not in the preferred occupation: psychological and medical aspects, research implications. *Journal of occupational health psychology*, 4, 152-163.

Arthur, M.B., Inkson, K. & Pringle, J.K. 1999. *The new careers. Individual action & economic change*, London: Sage Publications).

Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. 2005. Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. 1996. *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Ajzen, I. 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*. Heidelberg: Springer.
- Barrick, M. & Mount, M. 1991. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. 1996. Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of applied psychology*, 81, 261-272.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths, *Career Development International* 9, 58-73
- Bateman, T. & Crant, J. 1993. The proactive component of organizational behaviour. *Journal of organizational behaviour*, 14, 103-118.
- Becker, G. 1975. *Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed.). New York: Columbia University Press.
- Blau, G. & Lunz, M. 1998. Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. *Journal of vocational behavior*, 52, 260-269.
- Boom, J. & Metselaar, E. 2001. Determinanten van employability. *Gedrag en organisatie*, 14, 21-33.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R, Judge, T.A. & Bretz, R.D. 2001. Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. *Personnel psychology*, 54, 25-50.
- Boxman, E., de Graaf, P. & Flap, H. 1991. The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social networks*, 13, 51-73
- Breese, J. & O'Toole, R. 1995. Role exit theory: Applications to adult women college students. *Career development quarterly*, 44, 12-25.
- Brown, D.J., Cober, R.T, Kane, K., Levy, P.E. & Shalhoop, J. 2006. Proactive personality and the successful job search: a field investigation with college students. *Journal of applied psychology*, 91, 717-726.
- Buchmueller, T. & Valetta, R. 1996. The effects of employer-provided health insurance on worker mobility. *Industrial and labor relations review*, 49, 439-455.
- Buyens, D., Debackere, K. & Vandebossche, T. 1996. Loopbaanontwikkeling in industrieel onderzoek: Een veldstudie. *Gedrag en organisatie*, 9, 240-253.
- Capelli, P. 1999. *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Campion, M., Cheraskin, L. & Stevens, M. 1994. Career related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal*, 37, 1518-1542.

- Carson, K. & Bedeian, A. 1994. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of vocational behaviour*, 44, 237-262.
- Chan, K., Rounds, J. & Drasgow, F. 2000. The relationship between vocational interests and motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 226-245.
- Chiaburu, D., Baker, V. & Pitariu, A. 2006. Beyond being proactive: what (else) matters for career self management behaviors? *Career Development International*, 11, 619-632.
- Claes, R. & De Witte, H. 2002. Determinants of graduate's preparatory job search behaviour: A competitive test of proactive personality and expectancy-value theory. *Psychologica Belgica*, 42, 252-266.
- Costa, P. & McCrae, R. 1992. *Revised NEO personality inventory and NEO five-factor inventory professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment.
- Crant, J. 2000. Proactive behaviour in organizations. *Journal of management*, 26, 435-462.
- DeFillippi, R. & Arthur, M. 1994. 'The boundaryless career: a competency based perspective', *Journal of organizational behavior*, 15, 307-324.
- Dess, G. & Shaw, J. 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26, 446-456.
- De Grip, A., van Loo, J. & Sanders, J. 1999. Employability in bedrijf. Naar een employabilityindex voor bedrijfssectoren. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 15, 293-312.
- De Vos, A. & Soens, N. (in review). The interaction of career insight and career initiatives in explaining career success after career counseling. Working paper series: Vlerick Leuven Gent Management School.
- DiPrete, T., De Graaf, P., Luijkx, R., Tahlin, M. & Blossfeld, H. 1997. Collectivist versus individualist mobility regimes? Structural change and job mobility in four countries. *American journal of sociology*, 103, 318-358.
- Doeringer, P. & Piore, M. 1971. *Internal labour markets and manpower analysis*. Lexington, MA: Heath Lexington Books.
- Douce, L. & Hansen, J. 1990. Willingness to take risks and college women's career choice. *Journal of vocational behaviour*, 36, 258-273.
- Earl, J. & Bright, J. 2007. The relationship between career decision status and important work outcomes. *Journal of vocational behaviour*, 71, 233-246.
- Eby, L., Allen, T. & Brinley, A. 2005. A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group and organization management*, 30, 565-596.
- Eby, L.T., Butts, M. & Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 24, 689-708.
- Eden, D. & Aviram, A. 1993. Self efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of applied psychology*, 78, 352-360.

- Ellis, R.A. & Taylor, M.S. 1983. Role of self-esteem within the job search process. *Journal of applied psychology*, 68, 632-640.
- Feldman, D. & Ng, T. 2007. Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of management*, 33, 350-377.
- Forrier, A. & Sels, L. 2003. The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3, 102-124.
- Forret, M.L. & Dougherty, T.W. 2001. Correlates of networking behaviour for managerial and professional employees. *Group & organization management*, 26, 283-311.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Fugate, M. & Ashforth, B. 2003.
- Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behavior*, 65, 39-56.
- Greenhaus, J. & Connolly, T. 1982. An investigation of career exploration among undergraduate business students. *Journal of college student personnel*, 23, 314-319.
- Greenhaus, J., Hawkins, B. & Brenner, O. 1983. The Impact of career exploration on the career decision-making process. *The journal of college student personnel*, 30, 495-500.
- Greenhaus, J., Callanan, G. & Godshalk, V. 2000. *Career Management*. Forth Worth, TX: Dryden Press.
- Guthrie, J., Coate, C. & Schwoerer, C. 1998. Career management strategies: the role of personality. *Journal of managerial psychology*, 13, 371-386.
- Hall, D. 1996. Protean careers in the 21st century. *Academy of Management Review*, 10, 8-16.
- Hall, D. 2002. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Higgins, M.C. 2001. Changing careers: The effect of social context. *Journal of organizational behavior*, 22, 595-618.
- Higgins, M. & Kram, K. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26, 264-289.
- Holland, J. 1985. *Making vocational choices* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Hough, L.M., Eaton, N.K., Dunette, M.D., Kamp, J.D. & McCloy, R.A. 1990. Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Howard, A. 1996.
- Ibarra, H. 2007. *Career myths and realities in the 21st century*. Presented at the first international conference on careers research and practice, ACCR, Amsterdam, Nederland, March, 12th.

- Inkson, K. 1995. Effects of changing economic conditions on managerial job changes and careers. *British journal of management*, 6, 183-194.
- Jackofsky, E., & Peters, L. 1983. The hypothesized effects of ability in the turnover process. *Academy of Management Review*, 8, 46-49.
- Jenkins, J.M. 1993. Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of organizational behavior*, 14, 83-89.
- Judge, T., Higgins, C., Thoresen, C. & Barrick, M. 1999. The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52, 623-642.
- Judge, T., Bono, J., Illies, R. & Gerhardt, M. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of applied psychology*, 87, 765-780.
- Kanfer, R., Wanberg, C.R. & Kantrowitz, T.M. 2001. Job search and employment: a personality-motivational analysis and met-analytic review. *Journal of applied psychology*, 86, 837-855
- Kettunen, J. (1997) Education and unemployment duration, *Economics of Education Review*, 16, 163–170.
- Kilduff, M. & Day, D.V. 1994. Do Chameleons get ahead? The Effects of self monitoring on managerial careers. *The academy of management journal*, 37, 1047-1060.
- Kluytmans, F. & Ott, M. 1999. Management of Employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272.
- Kossek, E., Roberts, K., Fisher, S. & Demarr, B 1998. Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.
- Kram, K.E. 1985. *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.
- Kuijpers, M. 2003. *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*. Proefschrift: Twente University Press.
- Kuijpers, M., Schyns, B. & Scheerens, J. 2006. Career competencies for career success. *The Career development quarterly*, 55: 168-178.
- Larson, L., Rottinghaus, P. & Borgen, F. 2002. Meta analyses of Big Six interests and Big Five personality factors. *Journal of vocational behaviour*, 25, 791-805.
- Laskawy, M. 2005. Uncommitted: Contemporary work and the search for self, a qualitative study of 28-34 year-old college educated Americans. Dissertation Abstracts International. *Humanities and social sciences*, 65, 3588-3589.
- Leana, C. & Feldman, D. 1994. The psychology of job loss. *Research in personnel and human resources management*, 12, 271-302.
- Lee, K., Carswell, J. & Allen, N. 2000. A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables, *Journal of applied psychology*, 85, 799-811.

- Lindley, R.M. 2002. 'Knowledge-based economies: the European employment debate in a new context', in Rodrigues, M. J. (ed.), *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Luthans, F. Hodgetts, R. & Rosenkrantz, S. 1988. *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Marler, J., Barringer, M. & Milkovich, G. 2002. Boundaryless and traditional contingent workers: Worlds apart. *Journal of organizational behavior*, 23, 425-453.
- McQuaid, R., Green, A. & Danson, M. 2005. Introducing employability. *Urban studies*, 42, 191-195.
- Mensink, J. 1994. *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Kluwer, Deventer.
- Metz, I. & Tharenou, P. 2001. Women's career advancement. The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26, 312-342.
- Michael, J. & Yukl, G. 1993. Managerial level and subunit functions as determinants of networking behaviour in organizations. *Group & Organization Management*, 18, 328-342.
- Mirvis, P. & Hall, T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15, 365-380.
- Montgomery, J.D. 1992. Job search and network composition: Implications of the strength-of-weak-ties hypothesis. *American Sociological Review*, 57, 586-596.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Stone, E.F. 1978. Employee characteristics as predictors of turnover among female clerical employees in two organizations. *Journal of vocational behavior*, 12, 321-332.
- Mowday, R. & Spencer, D. 1981. The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *The academy of management journal*, 24, 634-642.
- Noe, R.A. 1996. Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.
- Noe, R.A. 2002. *Employee training and development*. Boston: McGraw-Hill.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K. & Feldman, D. 2005 Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ng, T., Sorensen, K., Eby, L. & Feldman, D. (in press). Determinants of job mobility: an integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Orpen, C. 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15, 27-37.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. 1997. Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25, 6-22.
- Phillips, J. & Bedeian, A. 1994. Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of management journal*, 37, 990-1001.

- Podolny, J.M. & Baron, J.N. 1997. Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 62, 673-693.
- Prediger, D. 2002. Holland's hexagon is alive and well – though somewhat out of shape: Response to Tinsley. *Journal of vocational behaviour*, 56, 197-204.
- Purcell, K., Pitcher, J. & Simm, C. 1999. *Working out? Graduates' early experiences of the labour market*. London: Department for Education and Employment
- Raemdonck, I. 2006. *Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders*. Proefschrift: Universiteit Gent.
- Raider, H. & Burt, R. 1996. Boundaryless careers and social capital, in Arthur, M., Rousseau, D. (Eds), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York, NY, pp.187-200.
- Rosenfeld, R. 1992. Job mobility and career processes. *Annual review of sociology*, 18, 39-61.
- Rotter, J. 1966. Generalized expectancies for internal and external control of reinforcement. *Psychological monographs*. 80, 1014-1053.
- Saks, A.M. & Ashfort, B.E. 1999. Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates. *Journal of Applied Psychology*, 54, 335-349.
- Schein, E. 1996. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of management executive*, 80-88.
- Scheier, M.F. & Carver, C.S. 1987. Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55, 169-210.
- Schmid, G. 1998. Transitional labour markets: A new European employment strategy. *Discussion Paper FS I 98-206*. Berlin: WZB.
- Schmit, M., Amel, E. & Ryan, A. 1993. Self-reported assertive job-seeking behaviours of minimally educated job hunters. *Personnel Psychology*, 46, 105-124.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. & Kraimer, M.L. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S.E. & Kraimer, M.L. 2001. The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Singerling, E.P. & Mes, H.J. 1994. Stapsgewijze analyse van employability. *Gids voor personeelsmanagement*, 73, 35-40.
- Snyder, M. 1974. The self-monitoring of expressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 30, 526-537.
- Sturges, J., Guest, D. & Mackenzie Davey, K. 2000. Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 351-371.

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davey, K. 2002. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. 2005. Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. *Journal of organizational behavior*, 26, 821-838.
- Sullivan, S.E. 1999. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25, 457-484.
- Taborsky, O. & De Grauw, M.C.A. 1974. *Beroepskeuze*. Haarlem: De Toorts.
- Tharenau, P. 1997. Managerial career advancement. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 39-93.
- Thijssen, J.G. 1997. Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk. *Opleiding en ontwikkeling*, 10, 9-14.
- Turban, D. & Dougherty, T. 1994. Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of management journal*, 37, 688-702.
- Van Dam, K. 2004. Antecedents and consequences of employability orientation. *European journal of work and organizational psychology*, 13, 29-51.
- Van Dam, K., van der Zanden, L. & Piras, V. 2007. Employability-oriëntatie van studenten en voorgenomen baanzoekgedrag. *Gedrag en Organisatie*, 2, 176-195
- Van Dongen, W., Omeij, E. & Wijgaerts, D. 2001. Gezinsleven en beroepsleven in Vlaanderen. Het volledige combinatiemodel als basis voor een actief arbeidsmarktbeleid?. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Van Schelstraete, S. & Buyens, D. 1997. *Exploring the relationship between career anchors and management roles*. Paper presented at the eight European congress on Work and Organizational Psychology, Verona, Italy.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. 2005. *Draagvlak voor een recht op loopbaanbegeleiding. Een marktstudie*. Leuven: Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW).
- Wanberg, C.R., Kanfer, R. & Rotundo, M. 1999. Unemployed individuals: Motives, job search competencies, and job search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of applied psychology*, 84, 897-910.
- Wanberg, C.R., Kanfer, R. & Banas, J.T. 2000. Predictors and outcomes of Networking Intensity among unemployed job seekers. *Journal of applied psychology*, 85, 491-503.
- Wanberg, C., Hough, L. & Song, Z. 2002. Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of applied psychology*, 87, 1100-1120.