

Loopbaanperspectieven op werk:

Iedereen proactief?

Loopbaanzelfsturing bij Vlaamse werknemers.

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

6-2009

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: Iedereen proactief? Loopbaanzelfsturing bij Vlaamse werknemers.

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: Iedereen proactief? Loopbaanzelfsturing bij Vlaamse werknemers.

Thomas Dewilde & Ans De Vos – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2009, 30p.

ISBN-97 890-8873-023-8

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. Knowing how, knowing why & knowing whom in de Vlaamse populatie.....	2
2.1 'Knowing how'.....	3
2.2 'Knowing why'.....	4
2.3 'Knowing whom'.....	5
3. Iedereen proactief?.....	6
2.1 Analyse van de arbeidsmarkt.....	7
2.2 Het zelfsturend vermogen	8
2.2.1 Afstuderende laatstejaarsstudenten.....	11
A. Proactiviteit in de zoektocht naar werk.....	12
B. Proactiviteit in het nadenken over de toekomstige loopbaan	12
C. Individual career management	13
D. Bereidheid tot employability.....	15
E. Verwachtingen over loopbaanondersteuning	16
F. Het belang van optimisme over de eigen kansen op de arbeidsmarkt....	16
G. Conclusie	17
2.2.2 Loopbaanmanagement tijdens de beroepsactiviteit.....	17
A. Knowing why.....	17
B. Individual career management	18
C. Bereidheid tot inzetbaarheid	22
D. ICM en loopbaanbegeleiding	23
3. Conclusie	24
4. Referenties.....	26
BIJLAGE	30

1. Inleiding

Socio-economische veranderingen hebben de laatste decennia aan de arbeidsmarkt een nieuwe dynamiek gegeven. Trends als herstructureringen, fusies, overnames, downsizing, etc. hebben de arbeidsverhoudingen drastisch gewijzigd (Mirvis & Hall, 1994). Het traditionele psychologische contract waarbij werknemers in ruil voor prestaties en loyaleit konden rekenen op een levenslange tewerkstelling en een gestage vooruitgang van de loopbaan bij een en dezelfde werkgever (Cavanaugh, & Noe, 1999; Herriot & Pemberton, 1995) heeft baan moeten ruimen voor een 'nieuwe deal'. Deze laatste kenmerkt zich, onder invloed van de volatiele en flexibele arbeidsmarkt, meer en meer door een opeenvolging van transitieën en installeert daarmee een klimaat van toegenomen onzekerheid en mobiliteit (Janssens, Sels & Vandenbrande, 2003). Binnen organisaties wordt van werknemers een grotere flexibiliteit verwacht waarbij zij vlot op verschillende functies kunnen worden ingezet in functie van de noden van de organisatie en de vaardigheden van het individu. Tevens wordt er sneller afscheid van elkaar genomen wanneer het individu niet langer inzetbaar blijkt voor de organisatie of deze zelf vindt dat de loopbaan een nieuwe impuls kan gebruiken. Deze nieuwe deal wordt ook uitvoerig in de loopbaanliteratuur beschreven waar nieuwe loopbaanconcepten als de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996), de 'protean career' (Hall, 1996) en de 'postcorporate career' (Peiperl & Baruch, 1997) invulling geven aan dit nieuwe denken over loopbanen. Allen leggen de klemtoon op een grotere mobiliteit en benadrukken de centrale rol van loopbaanzelfsturing in het bepalen van zowel subjectief (loopbaantevredenheid) als objectief (promoties en salaris) loopbaansucces (Eby, Butts, & Lockwood, 2003; King, 2004).

Dit laatste is ongetwijfeld een van de meest belangrijke implicaties van de gewijzigde arbeidsverhoudingen. Individuen ontnemen hun werkzekerheid niet langer aan hun werkgever, maar aan de eigen employability (Boom & Metselaar, 2001). Daarmee lijkt de verantwoordelijkheid voor het managen van de loopbaan te zijn verschoven van de werkgever naar de werknemer (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Stickland, 1996; Sullivan, 1999) die zelf, als protagonist van de eigen loopbaan, proactief aan zelfmanagement moet doen om loopbaanopties en opportuniteiten te creëren en te identificeren in het nastreven van de eigen loopbaandoelen (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005).

In de nieuwe loopbaan komt dus een belangrijke klemtoon te liggen op het proactieve gedrag dat het individu aan de dag legt. Grant & Ashford (2007) gaan in een zeer recent artikel op zoek naar de dynamiek van proactief gedrag en beschrijven dat situaties die gekenmerkt worden door verantwoordelijkheid, ambiguïteit en autonomie zouden moeten aanzetten tot meer proactief gedrag, kenmerken die van toepassing zijn op de arbeidsmarkt van vandaag. Onzekerheid en de verschoven verantwoordelijkheid voor de loopbaan zouden moeten resulteren in een grotere proactiviteit van individuen ten aanzien van de eigen loopbaan. In een wereld die steeds meer gekenmerkt wordt door globalisatie en ambiguïteit wordt proactiviteit belangrijker dan ooit.

Het individu kan dus niet langer op zijn lauweren rusten, maar dient proactief te werken aan het op peil houden van de juiste loopbaancompetenties zodat de employability kan gevrijwaard worden. Dit laatste doelt op het vermogen om (passend) werk te verkrijgen en te behouden (Forrier & Sels, 2005). In het Viona-project 'Loopbaanperspectieven op werk: De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid' (Dewilde en De Vos, 2007a) wordt uitvoerig ingegaan op de relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid. De rationale die daarin wordt beschreven is dat individuen hun inzetbaarheid ontnemen aan het op peil houden van de juiste loopbaancompetenties. Deze zijn in de eerste plaats reflectief, waarbij het individu vertrekkend vanuit de eigen loopbaanidentiteit –opgebouwd uit vaardigheden, kennis en expertise ('knowing how'), de sterkte van het eigen sociaal netwerk ('knowing whom') en de duidelijkheid van de loopbaanverwachtingen ('knowing why') (Defillipi & Arthur, 1994) – passende proactieve activiteiten onderneemt in functie van die identiteit. Het geheel van activiteiten die het individu zelf onderneemt om de employability te onderhouden, duiden we in dit hoofdstuk aan met de term individual career

management of ICM (Orpen, 1994; Sturges, Guest & MacKenzie Davey, 2000). ICM kent volgens Kossek, Roberts, Fisher & Demarr (1998) twee functies, (1) het versterken van de positie in de huidige functie (gerichtheid op het intern managen van de loopbaan), en (2) de gerichtheid op mobiliteit (extern managen van de loopbaan).

Sturges et al. (2005) wijzen er op dat de organisatieomgeving een belangrijke rol kan spelen in het aanmoedigen van werknemers om meer loopbaaninitiatieven te nemen. De laatste jaren zien we dat bedrijven ook meer de klemtoon gaan leggen op het individu als protagonist van de eigen loopbaan. Steeds meer organisaties benadrukken dat het individu zelf aan het stuurwiel zit van de eigen loopbaan en verwachten een grotere mate van initiatief van de werknemer zelf in het richting geven van de loopbaan. In een recente Vlerick studie (De Vos, Meganck, Dewilde, Ryckaert, & Buyens, 2007) waarbij ruim 200 Belgische organisaties gevraagd werden naar hun loopbaanmanagement systemen gaf ruim 68% aan akkoord te gaan met de stelling dat werknemers zelf aan het stuurwiel zitten van de loopbaan. In lijn met dit resultaat, beklemtoonde meer dan 70% van de bevroegde organisaties het eigenaarschap voor loopbaanontwikkeling toe te wijzen aan de individuele werknemer zelf en hen te stimuleren tot zelfreflectie in functie van de loopbaan (De Vos et al., 2007). Het volstaat dus niet langer dat een werknemer afwacht tot wanneer hij of zij een kans binnen de organisatie toegeworpen krijgt; kansen moeten zelf actief gecreëerd en gegrepen worden. Dat de toekenning van het eigenaarschap voor de loopbaan aan de werknemer zelf ook in het beroepsleven zijn weg vindt, brengt een dreiging met zich mee voor de minder zelfredzame groepen op de arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld jongeren tussen 15 en 24 jaar die in 2006 nog steeds een jeugdwerkloosheid kenden van om en bij de 20% (Tielens & Vermandere, 2007). Kennelijk verloopt de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt voor vele jongeren niet vlot. Binnen deze groep vinden we jongeren die een aantal basisvaardigheden of loopbaancompetenties missen, waardoor zij het moeilijk hebben in hun zoektocht naar een geschikte job. In het onderwijscurriculum ligt tot op heden de klemtoon op inhoudelijke en technische competenties, er is slechts een beperkte klemtoon op het verwerven van loopbaancompetenties en het bewust maken van zelfredzaamheid in de eigen loopbaan.

Een laatste bemerking die we hier willen maken is dat een organisatie de verantwoordelijkheid voor de loopbaan niet eenzijdig kan en mag toeschuiven aan de individuele loopbaan. Investeren in employability wordt in eerste instantie gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994). Loopbaan zelfmanagement is immers geen substituuut voor organizational career management. De Vos, Dewettinck en Buyens (2007) vonden dat individuen die de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan nemen, ook een actieve bijdrage verwachten van hun werkgever. Organisaties die persoonlijke loopbaaninitiatieven aanmoedigen dienen zich er van bewust te zijn dat dit tegelijk een toename kan betekenen, en geenszins een afname, van de verwachtingen die deze werknemers hebben jegens de loopbaaninitiatieven genomen vanuit de organisatie.

In deze tekst focussen we ons op de proactiviteit van de Vlaamse werknemers zelf. Van hen wordt immers verwacht dat ze openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om de eigen inzetbaarheid te verruimen (Bollerot, 2001; Visser & Altink, 1998). We starten met een theoretische beschouwing omtrent het “knowing how”, “knowing why” en “knowing whom” van Vlaamse werknemers. Vervolgens proberen we aan de hand van eerder verricht Vlaams onderzoek een beeld te krijgen van de mate waarin we kunnen spreken van een proactieve populatie.

2. Knowing how, knowing why & knowing whom in de Vlaamse populatie

In de ‘new career’ komt de inzetbaarheid van het individu op de voorgrond. Immers, aan deze inzetbaarheid ontleent men de tewerkstellingszekerheid. Inzetbaarheid is op haar beurt bepaald

door de individuele kenmerken en de competenties waarover iemand beschikt. Deze worden in de literatuur aangeduid met de term 'bewegingskapitaal'. Deze laatste is een van de belangrijkste factoren voor de mobiliteitskansen van een individu en bepaalt het gemak waarmee een transitie kan doorlopen worden. Dergelijke transities kunnen plaatsvinden binnen of tussen verschillende domeinen: werk, werkloosheid, scholing, inactiviteit wegens zorgarbeid en pensionering. Het bewegingskapitaal verwijst naar wat Trevor (2001) aanduidt met het 'movement capital' of nog 'attributes that enhance an individual's mobility' (Trevor, 2001, p. 625). Defillipi en Arthur (1994) en Inkson & Arthur (2001) gebruiken de term 'career capital', welke samengesteld is uit "knowing how", "knowing why" en "knowing whom". Het bewegingskapitaal omvat dus niet alleen de kennis, vaardigheden en expertise waarover het individu beschikt ('knowing how'), maar bevat ook het inzicht in de eigen motieven, aspiraties en waarden die men zoekt in een baan. Deze vormen als het ware de richtingaanwijzers met betrekking tot toekomstige loopbaankansen. De derde component vormt het sociaal kapitaal of het netwerk van contacten die belangrijk zijn voor de loopbaan ('knowing whom'). Het netwerk levert niet alleen heel wat leeropportunities op, het kan tevens een rechtstreekse bron zijn, waarlangs werk bekomen wordt.

In de Viona-studie 'Loopbaanperspectieven op werk: de relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid' werden deze drie componenten samengebracht onder de 'reflectieve component'. Sturing geven aan de loopbaan vertrekt immers van een grondige zelfanalyse en zelfkennis omtrent het eigen kunnen en willen. In wat volgt maken we enkele beschouwingen omtrent deze reflectieve component voor drie groepen van werknemers die onderscheiden worden naargelang de loopbaanfase of 'career lifecycle' waarin deze zich bevinden: (1) laatstejaarsstudenten die op het punt staan de arbeidsmarkt (al dan niet succesvol) te betreden; (2) werkenden die hun loopbaan aan het uitbouwen zijn, al dan niet bij een of meerdere werkgevers; en (3) oudere werknemers die reeds een groot deel van hun loopbaan achter zich hebben.

2.1 'Knowing how'

"knowing how" verwijst naar kennis, vaardigheden en expertise die nodig zijn om succesvol te functioneren in een bepaalde job. Uiteraard bestaan er erg grote verschillen tussen de vereiste vaardigheden in een bepaalde baan. Sommige jobs doen een beroep op kennis die relatief eenvoudig te verwerven is, anderen vereisen heel wat meer ervaring en of vereisen door de snelle evolutie een groot adaptatievermogen.

Laatstejaarsstudenten zijn vaak gewapend met de meest up-to-date (theoretische) kennis die ze kunnen binnenbrengen in een organisatie. Daarnaast blijkt dat heel wat cognitieve capaciteiten afnemen met de leeftijd, zoals het actieve geheugen, abstract redeneervermogen, de aandacht en snelheid waarmee nieuwe informatie wordt verwerkt (Greller & Simpson, 1999; Kanfer & Ackerman, 2004). Deze 'veranderlijke intellectuele vermogens' (ook wel aangeduid met 'fluid intellectual abilities') bereiken volgens onderzoek doorgaans een piek op de leeftijd van twintig jaar (Kanfer & Ackerman, 2004). Het lijkt er aldus op dat het niet zo slecht gesteld is met het 'knowing how' van laatstejaarsstudenten. Toch doet zich op de arbeidsmarkt een paradox voor. Terwijl organisatie kreunen onder het dreigende arbeidstekort en er een zogeheten 'war for talent' heerst, vinden toch een groot percentage van jong afgestudeerden niet de weg naar de arbeidsmarkt. Een deel van het probleem ligt in de kwalitatieve werkloosheid: heel wat werkzoekenden beschikken niet of onvoldoende over de gevraagde vaardigheden. Deels komt dit voor omdat heel wat kennis en vaardigheden niet zozeer verworven worden op de schoolbanken, maar zich opbouwen door de jaren heen (werkervaring). Cognitieve capaciteiten die toenemen met de leeftijd worden ook wel aangeduid met 'crystallized intellectual abilities' of de gekristalliseerde intellectuele vermogens' (Horn & Catell, 1967; Kanfer & Ackerman, 2004).

Eens aan de slag wordt het "knowing how" voornamelijk bepaald door de ervaring die het individu kan opdoen en de daaruit voortvloeiende toenemende kennis en vaardigheden. Aan de hand van

het opnemen van een gevarieerd takenpakket en het volgen van bijkomende opleidingen kan een werknemer zijn waaier aan competenties uitbreiden. Een van de grootste uitdagingen daarbij vormt het balanceren tussen enerzijds ervaringsconcentratie en anderzijds ervaringsvariatie. Zoals eerder gesteld vereisen sommige vaardigheden enige ervaring (en dus tijd) om opgebouwd te worden. Individuen die 'jobhoppen' of op professioneel gebied voortdurend van de spreekwoordelijke hak op de tak springen dreigen om van alles wat en van niets iets af te weten. Vandaar dat anciënniteit of loopbaanleeftijd vaak als een proxy worden beschouwd voor het "knowing how" waarover iemand beschikt (van der Heijden, 2002; de Grip et al., 1999). Een auteur als Dewhirst (1991) bijvoorbeeld, gaat er van uit dat er voor elke functie een optimale anciënniteit bestaat. Anderzijds wordt er vaak aangenomen dat naarmate iemand langer in eenzelfde functie blijft hangen, zijn of haar loopbaankansen inkrimpen door ervaringsconcentratie (Thijssen, 1997) welke de toekomstige loopbaankansen negatief beïnvloedt. Een individu doet er volgens deze redenering goed aan door middels taakverruiming, jobrotatie, promotie of intra- en interorganizationele mobiliteit te waken over voldoende ervaringsvariatie.

Van ouderen wordt vaak aangenomen dat ze een lagere "knowing how" hebben. De mate waarin hun "knowing how" functioneel blijft wordt dan voornamelijk bepaald door de mate waarin hun takenpakket een beroep doet op bovengenoemde 'crystallized intellectual abilities', ter compensatie van de afgenomen 'fluid intellectual abilities'. Verder gaat ook hier op dat de balans tussen ervaringsconcentratie en ervaringsvariatie bepalend zal zijn voor het "knowing how" waarover men beschikt.

2.2 'Knowing why'

De "knowing why" factor verwijst kort gezegd naar de loopbaanverwachtingen waarover het individu beschikt. Het is functie van een identiteitsgroei die tot stand komt door zelfreflectie. Naarmate men dus verder gevorderd is in de loopbaan en meer ervaringen heeft kunnen opdoen wordt deze identiteit steeds stabiel en consistent. Super (1957) onderscheidt in zijn loopbaanontwikkelingsmodel vijf leeftijdsgebonden fasen: groei (growth), exploratie (exploration), vestiging (establishment), handhaving (maintenance) en terugtrekking (disengagement). Modernere varianten (Hall & Mirvis, 1995) beschrijven de loopbaan eerder in functie van een aantal opeenvolgende loopbaancycli. De idee daarbij is dat mensen doorheen hun loopbaan een aantal transities doorlopen (bijvoorbeeld het opnemen van een nieuwe baan) die telkens een nieuwe loopbaancyclus initiëren (ervaringsvariatie).

Afstuderende laatstejaarsstudenten kunnen we onderbrengen in de groeifase en hebben vaak nog geen loopbaancyclus doorlopen. Velen onder hen hebben nog lang geen consistent beeld over wat ze willen doen, wat vaak versterkt wordt door geen of een zeer beperkte werkervaring. Anderzijds kunnen we stellen dat de studiekeuze op zich, al dan niet aangevuld met steeds frequenter voorkomende stage-ervaringen in het onderwijscurriculum een eerste inzicht verschaffen in de loopbaanaspiraties. Schein (1996; 2001) ontwikkelde de idee van 'loopbaanankers' waarmee hij verwijst naar het consistente zelfconcept dat bestaat uit de zelf waargenomen sterktes en mogelijkheden, de eigen waarden en behoeftes en motieven. Hij onderscheidt acht loopbaanankers, te weten: algemeen management, technisch/expertise, uitdaging, ondernemerschap, zekerheid en stabiliteit, autonomie, toewijding aan het goede doel en levensstijl. Fundamenteel aan deze loopbaanankers is dat ze zich pas stabiliseren over de jaren heen, in functie van eerder opgedane ervaringen. Deze redenering volgend kunnen we verwachten dat wegens de beperkte of afwezige werkervaring laatstejaarsstudenten nog niet over een stabiel loopbaananker beschikken. Onderzoek (Elchardus, & Smits, 2007) heeft eveneens aangetoond dat de voorkeur voor een flexibele en ambitieuze loopbaan vaak afgezwakt wordt naarmate men zowel op professioneel als op familiaal gebied vordert. Uit ander onderzoek (De Vos, Dewilde, Meganck, & Buyens, 2006a) weten we verder dat laatstejaarsstudenten vaak onrealistisch hoge

verwachtingen hebben ten aanzien van de arbeidsmarkt die, eens effectief aan het werk, door werkervaring en/ of gewijzigde levenssituatie opnieuw wat getemperd worden.

Werkenden zullen naargelang hun leeftijd een beter en consistentere identiteit (en loopbaananker) hebben opgebouwd. Jongere werkkrachten zijn vaak nog in een trial-and-error fase (exploratie) gekenmerkt door frequente jobwissels, maar met de jaren kent men een gestage identiteitsgroei. Het doorlopen van meerdere loopbaancycli doorheen de loopbaan helpt het individu zijn eigen sterktes en zwaktes te doorgronden en zich in functie daarvan gerichter te oriënteren op de arbeidsmarkt. Tevens kan men argumenteren dat naarmate men langer op de arbeidsmarkt actief is, de kennis ervan toeneemt. Doorheen de loopbaan breidt het professionele netwerk uit, komt men via projecten in diverse domeinen en sectoren terecht, die latere richtingaanwijzers kunnen vormen voor het individu. Anderzijds bestaat het gevaar, in navolging van ervaringsconcentratie, dat men te lang in een en dezelfde job blijft waardoor het individu vastgeroest kan raken. Te lang in dezelfde vijver vissen verengt de blik op de omgeving rondom zich en diverse regelingen zoals bijvoorbeeld opgebouwde anciënniteit fruiken de wil om eens andere oorden op te zoeken (ervaringsvariatie).

Van ouderen wordt vaak aangenomen dat ze een lager scoren op “knowing why” (De Coen, Forier, Lamberts & Sels, 2007). In de fase van handhaving gekomen zijn individuen niet langer op zoek naar nieuwe loopbaanuitdagingen, maar zijn ze vooral bezorgd over het behoud van hun zelfbeeld en jobstatus. En in een nog latere fase (terugtrekking) is het einde van de loopbaan dermate nakende dat een jobwissel of taakverruiming niet langer opportuun is. Dit wordt bevestigd in onderzoek (Warr, Miles, & Platts, 2001) waarin wordt aangetoond dat ouderen minder loopbaangeoriënteerde zijn. Dit alles werkt de indruk dat de “knowing why” van oudere werknemers niet noodzakelijk bijdraagt tot een betere positie op de arbeidsmarkt, maar eerder gericht is op een (langzame) terugtrekking (De Coen et al., 2007). Er kan echter ook gesteld worden dat oudere werknemers rigider geworden zijn in hun loopbaanaspiraties. Mogelijks hebben ze hun verwachtingen kunnen realiseren in de afgelopen jaren, waardoor ze minder gericht zijn op vooruitgang of loopbaanevolucie. Anderzijds kan men aannemen dat naarmate men langer op de arbeidsmarkt vertoeft, meer loopbaancycli doorlopen worden die aldus resulteren in een hogere identiteitsgroei en aanpassingsvermogen.

2.3 ‘Knowing whom’

De derde dimensie van het bewegingskapitaal beslaat “knowing whom” of de netwerken en contacten die van belang zijn voor de loopbaan. Het sociaal kapitaal wordt opgebouwd door contacten met vrienden, collega’s en professionele contacten die kunnen helpen bij de uitbouw van een reputatie, visibiliteit creëren en toegang tot opportuniteiten genereren. Daarnaast kunnen deze contacten leiden tot nieuwe leerervaringen welke de ontwikkeling van de loopbaan van het individu ten goede komen.

Van afstuderende laatstejaarsstudenten wordt aangenomen dat ze over een beperkt sociaal netwerk beschikken. Door hun vaak afwezige of zeer beperkte werkervaring bestaat hun netwerk grotendeels uit sociale en familiale relaties waarvan de impact op het professionele leven eerder beperkt is. Desalniettemin kunnen jongeren via stages, vakantiebaantjes en het bijwonen van bedrijfspresentaties hun netwerk beginnen uitbouwen. Voor heel wat studenten kunnen deze contacten leiden tot een tewerkstellingsopportuniteit na afstuderen. Het (beperkte) netwerk waarover jongeren beschikken is vooral opportunistisch (instrumenteel) van aard en mikt op de informatieve waarde die er uit voort stroomt en op potentiële toekomstige mogelijkheden.

Eens aan de slag kan het professionele netwerk snel uitbreiden. Niet alleen legt men door het uitoefenen van een professionele activiteit al snel heel wat contacten, ook de sociale kring waarin

vertoefd wordt is meer en meer een werkende sociale kring. Naast de instrumentele waarde die uitgaat van het netwerk, kent het netwerk vaak ook een ontwikkelingsfunctie. Door het consulteren van het netwerk en het samenwerken met diverse anderen, die niet noodzakelijkerwijze tot hetzelfde functionele domein behoren kan men zichzelf verder ontwikkelen (zowel “knowing how” als “knowing why” verruimen hierdoor). Dit netwerk kan verder worden aangewend om sneller door de organisatie heen te navigeren en progressie te maken. Volgens het ‘sponsored-mobility’ perspectief is mobiliteit vaak een gevolg van de relaties waarover men beschikt. Individuen die gekend zijn, die opvallen en veel zichtbaarheid creëren rond hun verwezenlijkingen zouden sneller promoties kunnen maken.

Onderzoek rond het sociale netwerk van oudere werknemers toont dat het gevaar bestaat van netwerkconcentratie. Op oudere leeftijd gekomen teert men op een verouderd sociaal netwerk (Leisink & Thijssen, 2006). Stelselmatig investeert men hoe langer hoe minder in sociale activiteiten en ook het motief voor sociale interactie wijzigt (De Coen et al., 2007). Op latere leeftijd richt het motief voor sociale interactie zich op het bekomen van emotionele voldoening en ondersteuning van de identiteit (Kanfer & Ackerman, 2004).

Tabel 1. ‘Knowing how’, ‘knowing why’ & ‘knowing whom’ doorheen de loopbaan

	‘knowing how’	‘knowing why’	‘knowing whom’
Laatstejaars-studenten	<ul style="list-style-type: none"> - Up-to-date theoretische kennis - Geen of gebrekkige werkervaring 	<ul style="list-style-type: none"> - Onstabiel loopbaananker - Beperkte identiteitsgroei - Gebrekkige arbeidsmarktkennis - Hoge verwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkt netwerk - Instrumenteel/ opportunistisch netwerk
Werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - Werkervaring - Ervaringsvariatie vs. ervaringsconcentratie 	<ul style="list-style-type: none"> - Realistische verwachtingen - Stabiliserend loopbaananker - Vastgeroestheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbreidend netwerk - Instrumenteel en ontwikkelingsgericht netwerk
Oudere werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - Crystallized vs. fluid intellectual abilities 	<ul style="list-style-type: none"> - Afnemende loopbaanoriëntatie - Behoud zelfbeeld en jobstatus - Beperkte of multiple loopbaancycli 	<ul style="list-style-type: none"> - Verouderd sociaal netwerk - Emotioneel netwerk

3. Iedereen proactief?

De nieuwe loopbaan dwingt het individu niet alleen tot een reflectie over het eigen kunnen (‘knowing how’), willen (‘knowing why’) en netwerk (‘knowing whom’), het vraagt ook een proactieve zelfsturende houding. We vragen ons af in welke mate de Vlaamse werknemer algemeen kan beschouwd worden als een proactief individu die de loopbaan in eigen handen neemt. We vragen ons meerbepaald af of we evidentie kunnen vinden in Vlaams onderzoek over de mate waarin het individu nadenkt over de eigen loopbaan (reflectieve component) en aan loopbaanzelfmanagement doet. We proberen deze vraag te beantwoorden door enerzijds te kijken naar arbeidsmarktcijfers. In welke mate ondersteunen deze de idee van de boundaryless career in Vlaanderen? Anderzijds focussen we ons, aan de hand van bevragingen bij Vlaamse werknemers, op die initiatieven die het individu onderneemt om de loopbaan richting te geven.

2.1 Analyse van de arbeidsmarkt.

Een eerste aanknopingspunt voor onze analyse vinden we terug in de werkzaamheidsgraad voor Vlaanderen. Deze geeft het aantal werkende personen in de bevolking op actieve leeftijd (15-64 jaar) weer, als percentage van het totale aantal personen binnen deze leeftijdsgroep. In 2006 bedroeg de participatiegraad voor Vlaanderen 65%, waarmee het min of meer lijkt te stagneren. Een op drie personen op beroepsactieve leeftijd blijkt dus niet actief op de arbeidsmarkt. Hoewel Vlaanderen met dit cijfer boven het Europese gemiddelde uitkomt, moeten we niet al te euforisch worden. Dit cijfer is nog steeds onvoldoende om de economische en sociale welvaart in de toekomst te verzekeren. Op basis van deze cijfers kunnen we dus stellen dat er te weinig mensen aan het werk zijn.

Één van de structurele problemen met betrekking tot de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen vormt de nog immer te grote jeugdwerkloosheid. Hoewel er op de arbeidsmarkt krapte dreigt, wat zich manifesteert onder de vaak geciteerde 'War for Talent' blijkt de aansluiting van school naar werk voor veel jongeren niet vlot te verlopen. Eerst en vooral dienen we de participatiegraad voor jongeren van 32% te nuanceren, omdat binnen de groep van 15-24 jarigen nog heel wat studerende zitten. Het lage cijfer wordt dus vooral veroorzaakt door de grote groep van jongeren die ook absoluut nog niet op zoek naar werk zijn. Wanneer we hiervoor corrigeren vinden we echter nog steeds een jeugdwerkloosheid van om en bij de 20%.

Een ander structureel probleem vormt de werkzaamheid van 55-plussers. In 2004 was in het Vlaamse Gewest ongeveer 29,5% van de 55-plussers aan het werk. Vooral problematisch bij deze groep vormt het feit dat zij zelden tot nooit de weg terug naar werk vinden, eens inactief (Tielens, 2003; Forrier, Heylen, Vandenbrande, Bollens & Sels, 2004).

Verder blijkt de Vlaamse arbeidsmarkt nauwelijks tot niet een transitionele arbeidsmarkt. Integendeel, deze kenmerkt zich vandaag nog steeds door een onwrikbaar éénbaanskarakter (Buyens, De Vos, Heylen, Mortelmans en Soens, 2006). Een 'vast' contract blijft de norm. Verschillende bronnen bevestigen dat jaarlijks 'slechts' 6 a 7% van de werknemers 'jobmobiel' is (Schomann, 2002; Forrier et al., 2004; Sels et al., 2005) wat weinig is. En ook van vrijwillig personeelsverloop heeft de Vlaming weinig kaas gegeten (Sels & De Winne, 2005).

Uit deze cijfers leren we dat de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen omhoog moet. Twee hefboomen hiertoe vormen (1) het opkrikken van de loopbaancompetenties welke de instroom vanuit het onderwijs of de werkloosheid naar de arbeidsmarkt moeten faciliteren en (2) het bevorderen van mobiliteit. Meer mobiliteit kan een manier zijn om ervaringsconcentratie te doorbreken (cf. oudere werknemers), maar ook om de transities van werkloosheid naar werk of van wat meer precair naar wat meer volwaardig werk te versoepelen. Meer mobiliteit vertaalt zich in iets meer selectietornooien en bijgevolg ook in meer instap- en (her)integratiekansen voor de 'outsiders'. (Sels, De Vos, Dewettinck, De Winter, 2006). Daarnaast leren de cijfers ons dat het met de mobiliteit in Vlaanderen zwak gesteld is. Bovendien vinden jongeren de weg van school naar werk niet allemaal even vlot en blijken heel wat 55 plussers de kap te vroeg aan de wilgen te hangen. Ook onder de werkende populatie kan er van een 'mobiel' arbeidssegment moeizaam gesproken worden. Hoewel onderzoek aantoonde dat een transitioneel loopbaanbeleid in de praktijk botst op allerlei beperkingen en knelpunten op organisatieniveau (Buyens et al., 2006) doen deze cijfers ons vermoeden dat de beroepsactieve bevolking zelf over te weinig loopbaancompetenties beschikt om de eigen inzetbaarheid te waarborgen of toch de idee van meer mobiliteit niet genegen is. Een vermoeden dat kracht wordt bijgezet door de vaststelling dat Vlamingen hun inzetbaarheid al bij al niet hoog inschatten. Slechts een op zes Vlamingen denkt dat het vinden van een even goede betrekking gemakkelijk zou gaan (Vanweddingen, 2006). We kunnen besluiten dat er beleidsmatig nog heel wat werk is wil men de mobiliteit van het werkende segment aanwakkeren. In wat volgt analyseren we maten van proactiviteit bij Vlaamse werknemers. Daarbij

gaan we verder op het elan van Dewilde & De Vos (2007) waar proactiviteit naar voren wordt geschoven als een belangrijke katalysator voor mobiliteit en kansen op werk.

2.2 Het zelfsturend vermogen

Bovenstaande cijfers lieten ons besluiten dat de loopbanen van de doorsnee Vlaamse werknemer eerder honkvast genoemd kan worden. De overgrote meerderheid blijkt niet direct warm te lopen voor het idee van een transitionele loopbaan. Voor een deel valt dit te verklaren vanuit enkele structurele barrières. Zo zal een aantrekkelijk pensioenstelsel een herintrede in de arbeidsmarkt op latere leeftijd niet snel faciliteren. En organisaties die steeds meer de klemtoon leggen op werkervaring komen schoolverlaters ook niet direct ten goede op zoek naar hun eerst baan. Anderzijds stellen we ons de vraag of de Vlaming wel voldoende het heft in eigen handen neemt. Of nog, legt de individuele werknemer wel voldoende proactiviteit aan de dag om de loopbaan in een door hem of haar gewenste richting te sturen? In een aantal eerdere Vlaamse onderzoeken werd gepeild naar de proactiviteit waarmee respondenten hun loopbaan benaderen. In wat volgt proberen we deze data te integreren om zo een coherent beeld te verkrijgen.

Zoals eerder beschreven duiden we de activiteiten die het individu onderneemt om de employability te onderhouden aan met de term individual career management of ICM. Sturges, et al. (2000) ontwikkelden een vragenlijst die aan de hand van zestien items het ICM gedrag in kaart brengt. Deze zestien items kunnen opgedeeld worden in vier grote groepen van factoren die op hun beurt te herleiden zijn tot twee categorieën, met name activiteiten die gericht zijn op het versterken van de interne inzetbaarheid en activiteiten gericht op externe inzetbaarheid. Tabel 2 vat deze dimensies samen.

Tabel 2. Individual career management dimensies en items

Dimensie	Items die de dimensie meten
<i>Intern</i>	
Netwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan • Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie • Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken • Ik vraag feedback over mijn prestaties wanneer het niet gegeven wordt • Ik zorg ervoor dat ik betrokken word bij belangrijke projecten
Aandacht trekken	<ul style="list-style-type: none"> • Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet word aangeboden • Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe • Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal verwezenlijkt heb
<i>Extern</i>	
Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te verwerven • Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaringen bezit om verder te gaan • Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als me er geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is
Praktische zaken	<ul style="list-style-type: none"> • Ik hou mijn CV up-to-date • Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn • Ik lees in mijn vrije te werk gerelateerde tijdschriften en boeken • Ik zoek buiten deze organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties • Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV

Bron: 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht' (Verbruggen et al., 2005).

Activiteiten gericht op de interne inzetbaarheid hebben betrekking op die initiatieven die de positie in de huidige organisatie moet versterken. De organisatie vormt de context waarbinnen werknemers hun loopbaan ontwikkelen, en in deze zin beïnvloedt zij ook loopbaanuitkomsten

aangezien werknemers nooit die volledige beslissingsbevoegdheid hebben over hun gewenste loopbaanuitkomsten, bijvoorbeeld over hun salarisevolutie of promoties (King, 2004). King (2004) heeft in dit kader de notie van ‘gatekeepers’ geïntroduceerd, als die organisatievertegenwoordigers die beslissingen nemen over de loopbaanontwikkeling van werknemers. Netwerking en aandacht trekken zijn in die zin loopbaanzelfsturingsactiviteiten die werknemers ondernemen om de beslissingen van deze ‘gatekeepers’ te beïnvloeden. Via het uitbouwen van sociale netwerken, het opzetten van mentorrelaties en of het onderhouden van contacten met invloedrijke personen verzekeren werknemers zich niet alleen van de nodige resources die de persoonlijke performantie ten goede komen, het biedt hen tegelijk een forum om zichzelf in de kijker te werpen.

Daarnaast kan een werknemer ook aan de externe inzetbaarheid werken. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en praktische zaken die het individu kan ondernemen. Eerstgenoemde refereert aan een proactieve houding ten opzichte van de huidige job en de mate waarin die past in een ruimer opgevat loopbaanplan. Individuen stellen zich daarbij als het ware bepaalde voorwaarden die erop gericht zijn de loopbaan in deze of gene richting te sturen. Van zodra dit niet het geval is hebben zij een duidelijke deal met zichzelf hun heil elders te gaan zoeken. Tot slot kunnen er tal van praktische zaken ondernomen worden om de externe inzetbaarheid te verhogen. Deze kunnen zowel anticipatorisch zijn, gericht op het verzamelen van informatie over potentiële stappen die gevold zouden kunnen worden, als op het daadwerkelijk aftoetsen van de huidige externe ‘marketability’.

In het Viona-project ‘Loopbaanbegeleiding doorgelicht’ bevroegen Verbruggen et al. (2005) 954 Vlaamse werknemers naar de frequentie van voorkomen voor elk van deze items. In het licht van onze doelstelling om de mate van proactiviteit in kaart te brengen, maken we dankbaar gebruik van deze analyses alsook van de hierop voortbouwende analyses uit het Viona project ‘Loopbaanbegeleiding in de bedrijfscontext’ (Bollen, Christiaens, De Vos, Forrier, Sels, & Soens, 2006). Tabel 3 geeft de scores weer voor elk van de volgende items:

Tabel 3. Mate waarin Vlaamse werknemers ICM-praktijken toepassen, in % (n=957)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Netwerking (INTERN)</i>				
• Ik zorg ervoor dat ik betrokken word in belangrijke projecten	36,6	26,0	37,4	2,89 (1,27)
• Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie	42,8	22,2	35,1	2,80 (1,31)
• Ik vraag feedback over mijn prestaties wanneer het niet gegeven wordt	45,8	23,0	31,0	2,70 (1,25)
• Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik zou willen werken	51,0	22,2	26,8	2,56 (1,24)
• Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden	56,6	22,4	21,0	2,36 (1,18)
<i>Aandacht trekken (INTERN)</i>				
• Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe	19,4	21,8	58,8	3,42 (1,17)
• Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal al verwezenlijkt heb	18,8	27,8	43,4	3,10 (1,20)
<i>Praktische zaken (EXTERN)</i>				
• Ik hou mijn CV up-to-date	51,0	23,0	26,0	2,50 (1,32)
• Ik bekijk mijn jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn	59,7	14,0	26,2	2,36 (1,18)
• Ik lees in mijn vrije tijd werkgerelateerde tijdschriften en boeken	61,0	14,3	24,6	2,29 (1,34)
• Ik zoek buiten deze organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties	67,5	16,9	15,6	2,06 (1,20)
<i>Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag (EXTERN)</i>				
• Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is	68,3	16,4	15,3	2,05 (1,22)
• Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	70,0	17,6	12,4	1,97 (1,13)
• Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	74,0	16,4	9,6	1,97 (1,04)
• Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan	78,0	11,3	10,6	1,79 (1,09)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Bron: Verbruggen et al., 2005; Bollen et al., 2006

Op basis van deze tabel kunnen we ons eerder gemaakt vermoeden verder kracht bijzetten. De doorsnee Vlaming lijkt niet echt uit te blinken als het op loopbaan zelfmanagementgedrag aankomt. Het valt op dat de gemiddelde scores voor de intern gerichte initiatieven beduidend hoger liggen dan de extern georiënteerde activiteiten. Het sterkst houdt de Vlaamse werknemer zich bezig met zich in de kijker te werken. Een kleine 60% vergewist zich ervan erkenning te krijgen voor het werk dat hij of zij doet en 43,3% maakt hun baas bewust van hun verwezenlijkingen. Daarnaast proberen de Vlamingen hun loopbaan te beïnvloeden via het uitbouwen van hun sociaal netwerk. Zo geeft 35,1% aan veel contacten te hebben met belangrijke personen in de organisatie. 32% zegt contact te zoeken met mensen die een invloed kunnen hebben op de loopbaan, 31% zoekt doelgericht naar contacten in werkgebieden waarin men graag zou werken.

Verder valt de afwezigheid van een loopbaanscript op, nochtans een belangrijke factor voor inzetbaarheid zoals gebleken is in Dewilde en De Vos (2007a). De ruime meerderheid speelt niet proactief in op de mogelijkheid van externe mobiliteit. Amper 15,3% plant van werkgever te veranderen indien het eigen loopbaandoel onvoldoende benaderd wordt. Slechts 10,6 ziet de huidige functie vooral als een leerschool voor het verwerven van competenties om de loopbaan elders verder te kunnen zetten. En nauwelijks 12,4% onderneemt extra activiteiten die het eigen curriculum versterken. Ook wat de praktische zaken betreft scoort de gemiddelde Vlaamse werknemer niet bijster hoog. Een op vier werknemers zegt het CV up-to-date te houden en

regelmatig externe jobadvertenties te bekijken. En slechts 15% zoekt buiten de organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties.

Loopbaanbegeleiding kan eveneens opgevat worden als een activiteit in het kader van ICM. Loopbaanbegeleiding werkt op de twee hoofdcomponenten zoals beschreven in Dewilde en De Vos (2007a). Via een grondige zelfanalyse probeert loopbaanbegeleiding de competenties van de persoon in kaart te brengen en er voor te zorgen dat die persoon een beeld krijgt van diens sterktes en zwaktes. Vanuit deze zelfanalyse wordt vervolgens een koppeling gemaakt naar de arbeidsmarkt en wordt er nagegaan waar de persoon zijn of haar competenties het best kan aanwenden op de arbeidsmarkt en hoe dit optimum best nagestreefd wordt (De Vos, Soens, Albertijn, & Michielsens, 2006). In sommige centra gaat men nog een stap verder en worden er zelfs heel concrete zaken getraind zoals bijvoorbeeld sollicitatietraining. In hun evaluatieonderzoek bevroegen De Vos et al. (2006) 297 personen die in dergelijk traject gestapt zijn. Het is belangrijk in te zien dat de drempel tot het volgen van dergelijk loopbaanbegeleidingstraject voor velen hoog ligt, waardoor het simpelweg de stap zetten al een zekere mate van (pro)activiteit vergt. De auteurs delen de participanten in drie groepen in. De oriëntatiegroep (28,9%) stappen in zonder dringende of dwingende aanleiding. Tot de twijfelgroep (39,5%) behoren zij die instappen naar aanleiding van een verandering die zich voordoet in het professionele of persoonlijke leven en daarom eens grondig willen stilstaan bij hun toekomstige loopbaan en mogelijkheden. De crisisgroep (31,6%) tenslotte, zoekt loopbaanbegeleiding op, vertrekkende vanuit een persoonlijke of professionele crisissituatie (ontslag, depressie, burn-out) die een normale voortgang van de loopbaan onmogelijk maakt. Hoewel het instappen in dergelijk traject op zich al enige mate van proactiviteit vooronderstelt blijft de drempel om deel te nemen vrij hoog, als zou loopbaanbegeleiding enkel voor zwakkeren op de arbeidsmarkt zijn. Het is verder opmerkelijk dat ruim 70% loopbaanbegeleiding reactief wordt opgezocht nadat zich een dringende of dwingende aanleiding heeft voorgedaan. Slechts een op drie respondenten hanteert loopbaanbegeleiding als oriëntatiemiddel of nog, gaan echt proactief en anticipatief om met hun loopbaan, zonder dat er zich eerst een wijziging of crisis moet voordoen in hun huidige situatie.

We hebben totnogtoe enkel globale cijfers bekeken voor de doorsnee Vlaming op beroepsactieve leeftijd. Daarmee lopen we uiteraard het gevaar om enkele nuances te missen. Daarom zullen we in wat volgt proberen om een meer fijnmazige analyse te bekomen door telkens te focussen op een segment binnen de beroepsbevolking. We baseren ons daarvoor op de verdere analyses van Bollen et al. (2005) die we verder aanvullen met ander Vlaams onderzoek. Een eerste vraag die we ons stellen is of er verschillen zitten in de mate van proactiviteit naargelang de fase van de loopbaan.

We onderscheiden daarbij, waar de cijfers het toelaten, jongeren die de transitie van school naar werk de komende maanden zullen maken of een eerste werkervaring hebben opgedaan, en het werkende beroepssegment dat op zijn beurt verder opgesplitst kan worden.

2.2.1 Afstuderende laatstejaarsstudenten

Arbeidsmarkt cijfers tonen aan dat ondanks de heersende 'war for talent' de jeugdwerkloosheid in Vlaanderen nog steeds aan de relatief hoge kant blijft. Dit doet ons vermoeden dat naast een aantal structurele oorzaken, jongeren ondanks de steeds hogere scholingsgraad een aantal noodzakelijke loopbaancompetenties ontberen. Het gebrek aan arbeidservaring en een onvoldoende aandacht in het onderwijscurriculum voor arbeidsmarktattitudes kunnen hier een versterkende factor zijn. Anderzijds kan men verwachten dat jongeren die hun laatste jaar onderwijs doorlopen een sterkere gerichtheid zullen vertonen op het maken van de school-naar-werk transitie en daardoor een proactievare houding zullen aannemen.

Het Career Management Research Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School peilt tweejaarlijks naar de arbeidsmarktverwachtingen van laatstejaarsstudenten in het hoger en

universitair onderwijs (De Vos, Dewilde, Meganck, & Buyens, 2006a). Daarbij worden een aantal indicatoren mee opgenomen die ons een idee geven van de mate van proactiviteit die aan de dag wordt gelegd en de attitude jegens een boundaryless career. In wat volgt maken we gebruik van de cijfers uit hun meest recente bevraging (2006a).

A. *Proactiviteit in de zoektocht naar werk*

Tabel 4 vat samen in hoeverre de laatstejaarsstudenten op het moment van de bevraging (twee tot drie maanden voor afstuderen) reeds (pro)actief op zoek gingen naar een job. Vooral studenten in het postuniversitaire onderwijs scoren hier overwegend goed op: 70% van hen is naar eigen zeggen actief op zoek naar een job, evenveel onder hen hebben in het afgelopen jaar reeds een of meerdere sollicitaties doorlopen. Toch heeft slechts 11% reeds een arbeidscontract op zak. Voor studenten die hun basisdiploma hoger onderwijs of universiteit doorlopen liggen de cijfers eerder rond het gemiddelde. Net iets minder dan de helft onder hen is actief op zoek naar een baan en heeft reeds gesolliciteerd. Een op tien heeft reeds een arbeidscontract op zak.

Tabel 4. Actieve zoektocht naar werk, in % (N = 1212)

	Hoger onderwijs	Universitair onderwijs	Post-universitair	Totale steekproef
<i>Proactieve zoektocht naar werk</i>				
· Actief op zoek naar een job	47,4	49,0	69,9	54,7
· Reeds gesolliciteerd	44,5	47,6	70,1	50,4
· Arbeidscontract getekend	10,2	11,2	11,0	10,9

Percentage respondenten dat positief antwoordt

Socio-demografische verschillen. De proactiviteit in het zoeken naar een baan vinden we dus vooral terug bij post-universitaire studenten. Voor studenten hoger onderwijs en universitair onderwijs zijn de cijfers gematigder: een op twee studenten is op twee maanden voor het afstuderen nog niet bezig met hun zoektocht naar werk. Anderzijds zien we dat slechts een minderheid er in slaagt ook daadwerkelijk een arbeidscontract te tekenen, wat mogelijks een gevolg kan zijn van een gebrek aan competenties om de transitie vlot te laten verlopen.

Verder geven meer mannen (58,5%) dan vrouwen (48,5) aan al actief op zoek te zijn naar een job tijdens de laatste maanden van hun studieloopbaan ($\chi^2 = 8,81$, $p < .01$) en hebben eveneens meer mannen al daadwerkelijke gesolliciteerd (54% vs. 45%) ($\chi^2 = 6,55$, $p < .05$). Er blijkt echter geen verschil naar het effectief op zak hebben van een contract.

In een andere studie van het Career Management Research Centre werden ook studenten uit het secundair en beroepsonderwijs bevraagd (Dewilde & De Vos, 2007b). Ondanks de lagere scholingsgraad zien we dat 25% van de studenten uit het technisch onderwijs en 41% uit het beroepsonderwijs zegt in hun laatste jaar reeds uitzicht te hebben op werk. Mogelijks kan de meer praktijkgerichte opleiding en het feit dat een aantal onder hen in knelpuntberoepen terecht komen, hier een verklaring bieden voor dit gunstige resultaat.

B. *Proactiviteit in het nadenken over de toekomstige loopbaan*

Uit de Viona-studie 'Loopbaanperspectieven op werk: De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid' (Dewilde en De Vos, 2007a) kwam reflecteren over de loopbaan als een belangrijke factor naar voren van inzetbaarheid. Naast een inzicht in het eigen kunnen ("knowing how"), het eigen netwerk en de arbeidsmarkt ("knowing whom") is het hebben van een loopbaanscript onontbeerlijk. Deze "knowing why" component verwijst naar het plan dat individuen hebben ten aanzien van de eigen loopbaan, een inzicht in de eigen aspiraties dus. Eerder hebben we gesteld dat de loopbaanidentiteit van jongeren vaak nog beperkt zal zijn wegens het ontbreken van

werkervaring. Tabel 5 geeft ons inzicht in enkele cijfers omtrent de mate waarin hoger opgeleide jongeren reeds (pro)actief nadenken over hun loopbaan.

Tabel 5. Actief nadenken over de toekomstige loopbaan, in % (N= 1 212)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Loopbaanscript</i>				
· Ik heb voor de volgende jaren een duidelijk plan voor mijn loopbaan	52,6	22,1	25,2	2,61 (1,10)
· Ik heb de laatste tijd nagedacht over welk soort werk mij het beste ligt	6,5	10,4	83,1	4,02 (0,82)
· Ik heb de laatste tijd nagedacht over wat ik wil realiseren in mijn werk tijdens de volgende jaren	18,5	24,3	57,3	3,55 (0,99)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde scores op een vijfpuntenschaal.

Een positieve vaststelling is dat 83% van de jongeren in hun laatste jaar nadenkt over het soort werk dat hen het beste ligt. Deze cijfers worden echter een beetje overschaduwd door de mate waarin jongeren ook daadwerkelijk een script, een plan hebben voor de volgende jaren (57%) en de hele loopbaan (25,2%). Slechts een op vier van de bevraagde respondenten heeft een duidelijk plan voor de loopbaan. Op zich liggen deze resultaten in lijn met wat verwacht kon worden. Door geen of weinig loopbaanervaring beschikken zij nog niet over een solide loopbaanidentiteit (Schein, 1996). Het nadenken over de loopbaan beperkt zich vooralsnog tot de korte termijn (ik moet de komende maanden een baan vinden en denk dus na over welk soort werk mij het beste ligt), eerder dan de lange termijn.

Socio-demografische verschillen. Er wordt slechts een verschil gevonden tussen mannen en vrouwen: op de variabele "ik heb voor de volgende jaren een duidelijk plan voor mijn loopbaan" scores mannen (2.82) significant hoger dan vrouwen (2.46) ($F_{5,1} = 31,67, p < .01$) hoewel de scores absoluut gezien eerder laag zijn. Verder zien we dat studenten die een master na master diploma halen systematisch sterker scores op elk van de drie items.

C. *Individual career management*

Het is interessant ook na te gaan wat studenten daadwerkelijk aan proactief gedrag stellen (zelfsturende component). Immers, nadenken over de loopbaan en het al dan niet beschikken over een loopbaanscript vormt een belangrijke pijler, maar er moeten ook daadwerkelijk stappen ondernomen worden die, in het geval van laatstejaarsstudenten helpen om de transitie vlot te maken. De mate waarin laatstejaarsstudenten hoger onderwijs aan loopbaanzelfmanagement doen werd in de CMRC studie (De Vos et al., 2006a) gemeten aan de hand van 11 items die respectievelijk het netwerkgedrag en praktische zaken in kaart brengen. Netwerkgedrag verwijst naar de mate waarin individuen via het leggen van interessante relaties en referenties hun loopbaan proberen te sturen. Praktische zaken verwijzen naar de meer functionele gedragingen zoals het opdoen van ervaring, het up-to-date houden van het CV ed. met het oog op het bespoedigen van een vlotte transitie naar de arbeidsmarkt. Tabel 6 toont de resultaten voor elk van de 11 items.

De resultaten laten ons zien dat laatstejaarsstudenten over het algemeen meer investeren in netwerking dan in praktische zaken, hoewel de absolute cijfers nog altijd aan de matige kant zijn. Een positieve vaststelling is dat een kleine 70% van de bevraagde respondenten op zoek gaat naar advies bij externe partijen, en dat 60% contacten probeert te onderhouden met belangrijke personen in organisaties. Voor de overige items liggen de scores telkens onder de 50%. Aan de zijde van praktische initiatieven springen vooral de scores voor het up-to-date houden van het CV

en het bekijken van jobadvertenties in het oog. Hoewel een positieve vaststelling moeten we deze cijfers ietwat nuanceren omdat het hier een groep betreft die nog niet aan de slag is en op zoek is naar werk waardoor er een verhoogde aandacht is voor het zoeken naar een baan en een proactieve opstelling aldus noodzakelijk is.

Tabel 6. Loopbaanzelfmanagement bij laatstejaarsstudenten, in % (N= 1212)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Netwerking</i>				
· Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn toekomstige loopbaan	21,1	29,9	48,9	3,34 (0,99)
· Ik probeer contacten te leggen met belangrijke personen in organisaties	29,2	31,7	39,2	3,14 (1,02)
· Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken	18,2	22,5	59,3	3,47 (0,97)
· Ik zorg ervoor dat ik via projecten, werkjes of thesis met interessante organisaties in contact kom	22,8	30,5	46,7	3,31 (1,02)
· Ik vraag advies over mijn toekomstige loopbaan aan mensen die ik ken	9,9	20,4	69,7	3,75 (0,89)
<i>Praktische Zaken</i>				
· Ik ga regelmatig naar bedrijfspresentaties	59,8	22,6	17,8	2,42 (1,06)
· Ik probeer studentenjobs te doen die relevant zijn voor wat ik later wil doen	47,8	22,9	29,3	2,74 (1,15)
· Ik hou mijn CV up-to-date	20,5	19,6	60,0	3,51 (1,15)
· Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er beschikbaar zijn	15,6	16,7	97,8	3,71 (1,10)
· Ik lees in mijn vrije tijd tijdschriften en boeken die relevant kunnen zijn voor mijn toekomstige job	44,5	25,2	30,3	2,83 (1,11)
· Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	31,1	31,7	37,2	3,08 (1,11)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Socio-demografische verschillen. Opnieuw bekijken we of er verschillen zijn naar gelang geslacht. Mannen scoren over het algemeen significant hoger dan vrouwen op alle netwerking items met uitzondering van 'ik vraag advies over mijn toekomstige loopbaan aan mensen die ik ken'. Verder geven ze meer aan dan hun vrouwelijke collega's regelmatig bedrijfspresentaties bij te wonen en tijdschriften en boeken door te nemen. Vrouwen scoren enkel hoger op het bekijken van jobadvertenties om te zien welke jobs er beschikbaar zijn. Mogelijks kan dit verklaard worden door hun lagere netwerkgerichtheid.

Ook hier vinden we dat studenten die een master na master halen het hoogst scoren op individueel loopbaanzelfmanagement. In onze analyse tekenden we significant hogere scores op voor 'ik houd mijn CV up to date', 'ik ga regelmatig naar bedrijfspresentaties', 'ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken' en 'ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn toekomstige loopbaan'.

Hoewel we niet over een directe meeting beschikken van het loopbaanzelfmanagement bij studenten uit het technisch- en beroepsonderwijs beschikken we toch over enkele items die de arbeidsattitude in kaart brengen. De resultaten staan weergegeven in tabel 7.

Tabel 7. Arbeidsattitude bij studenten uit het technisch- en beroepsonderwijs, in % (N= 792)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
· Ik wil ervoor zorgen dat ik niet zonder werk val	3,5	5,8	90,8	4,48 (.84)
· Ik ga zelf actief op zoek naar werk	4,2	15,7	80,1	4,17 (.90)
· Ook al heb ik werk gevonden, ik zal steeds blijven zoeken naar een betere job	30,5	42,5	27,0	2,97 (.97)
· Ik ben niet van plan om werk te zoeken	91,7	5,7	2,7	1,34 (.74)
· Ik wil niet werken en van een uitkering leven	87,3	4,6	8,1	1,50 (1.08)
· Ik vind dat anderen voor mij werk moeten zoeken	56,1	35,6	8,3	2,30 (.96)
· Ik zal kiezen voor een job die mijn ouders of vrienden me aanraden	67,3	28,0	4,6	2,04 (.91)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde scores op een vijfpuntenschaal.

Studenten uit het technisch- en beroepsonderwijs kennen vooral zichzelf de protagonistische rol toe in hun zoektocht naar passend werk. Tachtig procent geeft aan zelf op zoek te gaan naar werk, wat zich verder doorzet in de zeer lage scores voor de mate waarin ze vinden dat anderen (interimkantoor, school, vrienden, ouders) voor hen moeten zoeken. Dat de overgrote meerderheid duidelijk van plan is werk te zoeken en niet van een uitkering wil leven, sterkt ons in het geloof dat ook deze groep voldoende gemotiveerd is om de arbeidsmarkt te betreden. Toch mogen we niet al te euforisch worden; slechts een op vier respondenten geeft aan van plan te zijn te blijven zoeken naar een job, zelfs wanneer ze werk hebben gevonden.

D. *Bereidheid tot employability*

Een laatste indicator die we bekijken om de proactiviteit van studenten in kaart te brengen vormen de beloftes die zij bereid zijn te doen ten aanzien van hun toekomstige werkgever met betrekking tot het op peil houden van hun inzetbaarheid of employability. In de CMRC studie (De Vos et al., 2006a) werd dit in kaart gebracht aan de hand van vier items. Tabel 8 geeft de resultaten weer.

Tabel 8. Employability bij laatstejaarsstudenten, in % (1212)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Employability</i>				
· Zelf initiatief nemen om jouw kennis en vaardigheden op peil te houden	1,6	12,3	85,8	4,13 (.68)
· Op de hoogte blijven van de evoluties in je vakgebied	0,7	9,1	90,2	4,20 (.62)
· Bijkomende opleidingen volgen om je functie goed te blijven doen	1,4	10,6	87,9	4,19 (.68)
· Op eigen initiatief bijkomende opleidingen volgen	6,6	26,6	66,7	3,77 (.82)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde scores op een vijfpuntenschaal.

De laatstejaarsstudenten geven aan in ruime mate bereid te zijn te investeren in het op peil houden van hun kennis en vaardigheden. Negen op tien verklaart op de hoogte te willen blijven van de evoluties in hun vakgebied en bijkomende opleidingen te willen volgen om de functie goed te blijven doen. Opvallend is echter dat ze minder bereid zijn om opleidingen te volgen op eigen initiatief, hoewel ze tegelijk ook aangeven veel te verwachten van de opleidingskansen die hun toekomstige werkgever hen aanbiedt. Wel dienen we hier de kanttekening te maken dat het hier een intentieverklaring betreft die daarom niet noodzakelijkerwijze zal overeenstemmen met de daadwerkelijke inspanningen om de inzetbaarheid op peil te houden.

E. Verwachtingen over loopbaanondersteuning

Het is interessant om deze bevindingen over proactiviteit te contrasteren met de verwachtingen ten aanzien van de loopbaanondersteuning die afstuderenden wensen te krijgen van hun toekomstige werkgever. In de studie werden 10 items opgenomen die peilden naar de verwachting ten aanzien van organizational career management (OCM). Tabel 9 geeft de resultaten weer.

Tabel 9. Verwachte loopbaanondersteuning van toekomstige werkgever, in % (N= 1212)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>OCM</i>				
· Opleiding krijgen die helpt bij de uitbouw van je loopbaan	1,3	12,7	86,0	4,08 (.64)
· Een baas die ervoor zorgt dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan	1,9	14,2	84,0	4,05 (.67)
· Dingen aangeleerd krijgen die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie	1,1	8,5	90,4	4,17 (.62)
· Een persoonlijk ontwikkelingsplan krijgen	6,5	38,6	54,9	3,59 (.79)
· Werk toegewezen krijgen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen	2,1	13,8	84,1	4,02 (.64)
· Een baas die duidelijke feedback geeft over mijn prestaties	1,1	8,4	90,5	4,30 (.66)
· Loopbaanadvies krijgen als ik dat nodig heb	3,5	23,4	73,1	3,87 (.76)
· Voorgesteld worden aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan	3,7	22,7	73,6	3,89 (.76)
· Een mentor die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan	6,4	30,9	72,7	3,75 (.85)
· Een baas die me in contact brengt met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan	5,2	26,5	68,3	3,80 (.78)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Zoals af te leiden is uit de cijfers zien we dat de verwachtingen ten aanzien van de loopbaanondersteuning vanuit de organisatie hoger zijn dan de ICM inspanningen die studenten zelf ondernemen. Vooral ondersteuning die helpt vaardigheden op te bouwen die hen vooruithelpen in de loopbaan kunnen op veel bijval rekenen: feedback krijgen over de eigen prestaties, dingen aangeleerd krijgen die hen helpen vooruit te geraken in de organisatie en opleidingen krijgen voeren het lijstje aan. Organisaties hebben een plicht te vervullen; via hun loopbaanondersteuning helpen zij bij de ontwikkeling van 'knowing how', 'knowing why' en 'knowing whom' van hun medewerkers. Werknemers kennen nog altijd een belangrijke rol toe aan de organisatie inzake loopbaanontwikkeling. Een te eenzijdige focus op 'de werknemer zit zelf aan het stuurwiel van de eigen loopbaan' blijft vooralsnog onvoldoende.

F. Het belang van optimisme over de eigen kansen op de arbeidsmarkt

Onderzoek toonde verder aan dat optimisme belangrijk is voor proactief gedrag (Dewilde & De Vos, 2007a). Individuen die een optimistische kijk hebben ten aanzien van de arbeidsmarkt en hun eigen tewerkstelling, zouden meer proactieve inspanningen leveren inzake hun loopbaanzelfmanagement. In de CMRC studie bij hogeropgeleide laatstejaarsstudenten (De Vos et al., 2006a) bleek dit inderdaad het geval. Optimisme is positief gecorreleerd met netwerking (.26) en met het ondernemen van praktische zaken (.12). Studenten die meer optimistisch zijn over hun kansen op de arbeidsmarkt geven ook aan meer bezig te zijn met wat zij in hun loopbaan willen gaan realiseren (.26).

G. Conclusie

Uit bovenstaande analyses kunnen we concluderen dat de populatie van hoger opgeleide laatstejaarsstudenten en studenten beroeps- en technisch onderwijs zelf de touwtjes in handen wil nemen bij de zoektocht naar passend werk. Ze schatten hun kansen vrij positief in. Hun inspanningen en loopbaanplan richten zich voornamelijk op de korte termijn: het maken van een vlotte school-naar-werk transitie. Hun netwerkgedrag en de praktische zaken die zij ondernemen (zoals bijvoorbeeld het op up-to-date houden van het CV) moeten vooral in het licht hiervan gezien worden, en minder op hun ontwikkeling op de langere termijn. Verder zien we een sterke intentieverklaring voor het op peil houden van de eigen inzetbaarheid, eens ze aan het werk zullen zijn. Toch zijn ook de verwachtingen met betrekking tot de loopbaanondersteuning die ze van hun werkgever krijgen hoog gespannen. Loopbaanmanagement blijft voor hen een gedeelde verantwoordelijkheid.

2.2.2 Loopbaanmanagement tijdens de beroepsactiviteit

Omdat we kunnen verwachten dat een proactieve benadering deels beïnvloedt wordt door een nakende transitie, onderzoeken we ook het loopbaanzelfmanagement eens individuen als werknemer aan de slag zijn. Opnieuw baseren we ons hier op cijfers uit eerder Vlaams onderzoek waarbij we aandacht hebben voor individuen die recentelijk de arbeidsmarkt hebben betreden, werknemers die in het spitsuur van hun loopbaan zijn en werknemers die de leeftijd van 45 jaar voorbij zijn.

A. *Knowing why*

Eerder hebben we gesteld dat het hebben van een loopbaanscript, plan een belangrijke voorwaarde is voor inzetbaarheid. Identiteitsgroei komt echter met de jaren. De vraag die we onszelf stellen is of we bij werkenden dus een hogere mate van loopbaanplanning terugvinden? Het Career Management Research Centre voerde in 2007 een follow-up studie uit waarbij de hoger opgeleide laatstejaarsstudenten die in het verleden werden bevraagd naar hun loopbaanverwachtingen opnieuw werden bevraagd nu ze aan het werk zijn. Doordat een aantal dimensies die werden bevraagd in hun jaar van afstuderen nu opnieuw werden bevraagd kunnen we enkele conclusies trekken over de evolutie. Tabel 10 toont ons de cijfers voor de follow-up bevraging (De Vos, Dewilde, Meganck, & Buyens, in progress).

Tabel 10. Actief nadenken over de eigen loopbaan bij jonge werknemers, in % (N= 549)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Loopbaanscript</i>				
· Ik heb voor de volgende jaren een duidelijk plan voor mijn loopbaan	25,1	19,5	55,4	3,38 (1,05)
· Ik heb de laatste tijd nagedacht over welk soort werk mij het beste ligt	9,5	12,3	78,3	3,96 (0,88)
· Ik heb de laatste tijd nagedacht over wat ik wil realiseren in mijn werk tijdens de volgende jaren	6,5	12,1	81,3	3,99 (0,81)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde scores op een vijfpuntenschaal.

We bemerken een significante stijging voor twee van de drie items. De resultaten wijzen erop dat, eens aan het werk, het loopbaanscript sterker wordt uitgebouwd. Waar we tijdens de jaren van studeren vonden dat er vooral nagedacht werd over wat men op korte termijn wil realiseren, zien

we nu dat de stijging zich voordoet voor die items die de loopbaan op langere termijn plannen ('ik heb voor de volgende jaren een duidelijke plan voor mijn loopbaan'; 'ik heb de laatste tijd nagedacht over wat ik wil realiseren in mijn werk tijdens de volgende jaren'). Opnieuw moeten we echter de kanttekening maken dat de cijfers nog steeds aan de matige kant zijn. Geen van de drie items krijgt een score van vier of hoger. Vooral de relatief lage score voor het eerste item doet ons concluderen dat jongeren tijdens de eerste jaren van hun loopbaan slechts weinig bezig zijn met het plannen van de loopbaan op langere termijn.

B. *Individual career management*

Vlaamse werknemers. Welke inspanningen leveren werknemers in het managen van hun eigen loopbaan? Hogerop vermeldden we reeds de scores voor een doorsnede van de werkende Vlaamse populatie. Daaruit bleek dat de inspanningen die geleverd worden aan de magere kant zijn voor zowel het intern als extern georiënteerde zelfmanagement gedrag. Bollen et al. (2005) voerden een verdere fijnmazige analyse uit (cf. bijlage) waarbij de auteurs vonden dat de groep van jongere werknemers, bestaande uit de categorie van 20-29 jarigen, relatief gezien meer ICM vertonen dan werknemers tussen 30-44 jaar en oudere werknemers in de categorie 45-64 jaar. Hoewel de scores in absolute zin nog steeds aan de lage kant liggen, scoort de jongste groep significant hoger op netwerking, mobiliteitsgeoriënteerd gedrag en praktische zaken. Tussen de 30-44 jarigen en 45-54 jarigen is er geen verschil met uitzondering van praktische zaken, waar de oudere werknemers significant lager op scoren. Het sterkst onderscheidt de jongste categorie zich door hun hoge score op extern georiënteerd loopbaanmanagement (praktische zaken en mobiliteitsgeoriënteerd gedrag). Jongeren die aan de slag zijn focussen zich klaarblijkelijk vooral op hun externe inzetbaarheid.

Verder vonden ze significante verschillen naar geslacht en naar scholing. In lijn met onze eerder bevindingen vinden de auteurs ook hier dat mannen voor alle dimensies met uitzondering van aandacht trekken meer proactiviteit aan de dag leggen. Mogelijks kunnen we dit verklaren door een verschil in tijdsbesteding. Het is tot op heden nog steeds zo dat vrouwen meer en vaker werk combineren met gezinstaken (Singh, Greenhaus & Parasuraman, 2002). Deze tijdsverdeling kan mogelijks resulteren in een afzwakking van de loopbaanverwachtingen en aspiraties. Zeker extern gerichte initiatieven zijn vaak tijdrovend omdat ze buiten de werkuren dienen te gebeuren, waardoor de gezinstaken kunnen interfereren met het ICM gedrag.

Ook zien we dat hooggeschooldheid voor elke dimensie gepaard gaat met hogere ICM-scores dan voor laaggeschoolde individuen. Hun (laaggeschoolden) gemiddeld lagere scores op extern gericht loopbaanmanagement is mogelijk te verklaren door zelfselectie. De verklaring luidt dan dat ze minder initiatief nemen om hun externe inzetbaarheid te vergroten omdat ze er van overtuigd zijn extern weinig kans te maken. Wat de omkeerbaarheid van hun zwakkere arbeidsmarktpositie vanzelfsprekend niet ten goede komt. Het gaat om een groep werknemers die zijn positie zou kunnen verbeteren door de loopbaan meer actief te sturen, maar daar om tal van redenen niet of nauwelijks toe komt (Bollen et al., 2005).

ICM bij jonge werknemers. Uit bovenstaande blijkt dat jonge werknemers het sterkste scores op ICM-gedrag voor drie van de vier dimensies en dat het onderscheid voornamelijk opvalt voor extern georiënteerd gedrag. Uit De Vos et al. (2006a) weten we dat jongeren geen langetermijn verbintenis willen aangaan met hun eerste werkgever. Ongeveer 50% verklaart niet van plan te zijn langer dan drie jaar in de eerste job te blijven. De eerste jaren na de school-naar-werk transitie zijn vaak een fase van 'trial and error' met soms erg frequente jobwissels. Het is via dit proces dat individuen zichzelf beter leren kennen en dat identiteitsgroei ontstaat. Bollen et al. (2005) wijzen verder op 'Stepping stone-theorieën' (Sicherman & Galor, 1990) als verklaring voor deze externe gerichtheid. Deze theorieën stellen dat als jongeren in een job beginnen waar hun kwalificaties onderbenut worden, zij steeds verder op zoek gaan naar een baan waar zij hun kwalificaties wel te gelde kunnen maken. Dit zou de externe ICM gerichtheid van de jongste groep kunnen verklaren.

Dat de afwezigheid van een langetermijnengagement zich verder manifesteert doorheen de eerste jaren dat men aan de slag is blijkt ook uit de follow-up studie (De Vos et al, in progress). Van alle bevraagde hoogopgeleide afgestudeerden tussen 2001 en 2007 is 40% reeds minstens eenmaal van job veranderd en plant ruim 50% van job te veranderen binnen de eerstkomende drie jaren.

Het is interessant om deze bevindingen even te koppelen aan de scores van deze groep op de ICM schalen. Immers deze gerichtheid op externe mobiliteit zou moeten resulteren in hogere ICM scores en dan voornamelijk voor de extern gerichte ICM-dimensies. Tabel 11 toont de resultaten (De Vos et al., in progress).

Tabel 11. ICM bij jonge werknemers, in % (N= 549)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Netwerking (INTERN)</i>				
· Ik zorg ervoor dat ik betrokken word in belangrijke projecten	12,5	27,9	59,6	3,61 (0,92)
· Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie	23,1	27,7	49,2	3,37 (1,06)
· Ik vraag feedback over mijn prestaties wanneer het niet gegeven wordt	15,2	27,7	67,3	3,67 (0,97)
· Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik zou willen werken	29,2	17,5	42,8	3,19 (1,06)
· Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden	45,7	28,1	31,0	2,81 (1,09)
<i>Aandacht trekken (INTERN)</i>				
· Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe	7,7	20,4	72,0	3,75 (0,78)
· Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal al verwezenlijkt heb	21,5	31,0	47,5	3,31 (0,96)
<i>Praktische zaken (EXTERN)</i>				
· Ik hou mijn CV up-to-date	35,0	17,0	48,0	3,19 (1,31)
· Ik bekijk mijn jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn	33,8	12,9	53,3	3,23 (1,28)
· Ik lees in mijn vrije tijd werkgerelateerde tijdschriften en boeken	49,3	22,8	27,9	2,96 (1,17)
· Ik zoek buiten deze organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties	38,0	24,6	37,4	2,99 (1,14)
<i>Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag (EXTERN)</i>				
· Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is	16,4	18,3	65,2	3,67 (1,12)
· Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	49,3	22,8	27,9	2,69 (1,17)
· Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	79,9	15,3	4,8	2,00 (0,79)
· Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan	35,8	26,3	37,9	3,05 (1,23)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Meteen valt op dat, in lijn met de studie van Bollen et al. (2005), de scores voor alle dimensies aan de lage kant liggen. Geen enkel item haalt een gemiddelde score van vier op vijf. De laagste scores noteren we voor 'ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden', 'ik onderneem extra activiteiten die mooi staan op mijn CV' en 'ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden'.

Socio-demografische verschillen. Deze steekproef omvat jongeren die tussen de 9 maanden en 5 jaar aan het werk waren op het moment van de bevraging. Uit verdere analyses blijkt dat

jongeren die reeds langer aan het werk zijn, meer aan interne netwerking doen (significante correlaties: betrokkenheid in belangrijke projecten, $r = .11$, $p < .01$; contacten met belangrijke personen, $r = .18$, $p < .001$; baas bewust maken van verwezenlijkingen, $r = .11$, $p < .01$) terwijl recent afgestudeerden meer extern gerichte initiatieven vertonden (CV up tot date houden, $r = -.11$, $p < .05$; organisatie verlaten eenmaal nodige ervaring, $r = .12$, $p < .01$; extra activiteiten voor op mijn CV, $r = .15$, $p < .01$).

Ook valt op dat diegenen die nog niet van werkgever veranderd zijn na hun afstuderen, een sterkere intentie vertonen om hun werkgever te verlaten indien hen geen loopbaan wordt aangeboden die zij de moeite waard vinden ($r = .13$, $p < .01$). Algemeen stellen we ook een tendens vast dat hoe langer men reeds bij dezelfde organisatie werkt, hoe minder extern gerichte initiatieven men gaat vertonen maar tegelijk ook stijgt intern zelfmanagement. Deze bevindingen pleiten aldus tegen de gangbare link van ICM met mobiliteit. Het is belangrijk het onderscheid te maken tussen intra-organisatorische en interorganisatorische mobiliteit. Waarbij vooral eerstgenoemde in het voordeel en belang van de organisatie (kunnen) zijn.

Verschillen in functie van loopbaanattitudes. Wie veel belang hecht aan werken, rapporteert meer netwerkinggedrag, en leest ook meer vakgerelateerde literatuur, terwijl diegenen die meer tijd aan hun werk besteden, meer extern gerichte intenties rapporteren (organisatie verlaten indien er geen loopbaan wordt aangeboden die de moeite waard is, $r = .14$, $p < .01$, organisatie verlaten eenmaal nodige ervaring verworven, $r = .15$, $p < .01$).

Verschillen in functie van organisatiekenmerken. Een interessante vaststelling is dat ook de organisatiecontext, en met name de grootte van de organisatie, een invloed heeft op het zelfmanagementgedrag bij jonge werknemers. Jonge werknemers die in kleine bedrijven werken rapporteren significant meer extern gerichte initiatieven (lezen van werkgerelateerde literatuur, $r = -.14$, $p < .01$; volgen van extra opleiding, $r = -.14$, $p < .01$). Diegenen die in grotere bedrijven werken vragen meer om loopbaanadvies ($r = .17$, $p < .001$) en feedback ($r = .12$, $p < .01$), maken hun baas meer bewust van hun realisaties ($r = .19$, $p < .01$), maar weigeren ook makkelijker extra taken die ze niet relevant vinden ($r = .11$, $p < .01$), en vertonen ook een sterkere intentie om de organisatie te verlaten als de aangeboden loopbaan niet interessant is ($r = .16$, $p < .001$). Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat de grootte van de organisatie samenhangt met de mate waarin organisaties loopbaanondersteuning aanbieden aan hun werknemers. Wie in een kleinere onderneming werkt, krijgt aldus minder loopbaanondersteuning wat de sterkere gerichtheid op externe initiatieven kan verklaren. Verder blijkt uit onze bevraging dat jongeren die werken voor organisaties die meer loopbaanondersteuning bieden, significant meer intern gerichte zelfmanagement initiatieven vertonen (zowel netwerking als aandacht trekken), terwijl ze een tendens vertonen tot minder extern gerichte initiatieven. Interessante uitzondering hierop is het ondernemen van extra activiteiten voor de eigen CV, een initiatief dat hoger wordt gescoord door diegenen die meer ondersteuning van hun bedrijf krijgen. Maar tegelijk vertonen ze dus minder geneigdheid om deze organisatie te verlaten. Met andere woorden, organisaties kunnen via hun "Organisational Career Management" hun werknemers niet enkel sterker aan de organisatie binden, maar verhogen hierbij tegelijk ook de mate waarin deze werknemers zelfsturing aan de eigen loopbaan geven.

ICM naargelang de functie? In het onderzoek van Bollen et al. (2005) werd de relatie onderzocht tussen enkele loopbaanankers (cf. supra) en de mate van ICM. De sterkste correlatie werd gevonden met het (algemeen) management loopbaananker. Mensen met een hoge gerichtheid op het opklimmen van de organisatieladder en een sterke ambitie investeren het meest in de eigen employability. Een bevinding die we ook terugvinden bij Van Dam (2004). Verder vonden zij dat werknemers die zelfstandigheid en autonomie nastreven, meer intern gerichte ICM-initiatieven nemen. Werknemers die autonomie najagen willen hun werk zoveel mogelijk in eigen handen nemen (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 2001).

In De Vos, Dewettinck en Buyens (2003) werden hoogopgeleide ingenieurs werkzaam in een vooraanstaand Belgisch technologiebedrijf bevestigd naar hun ICM gedrag. Deze populatie kan algemeen beschouwd worden als een zeer technische groep van experts. Tabel 12 toont ons de scores voor de vier ICM-dimensies. Er kan beargumenteerd worden dat in een technische expertfunctie autonomie en zelfstandigheid belangrijke waarden zijn. We zien inderdaad, dat in lijn met de bevinding van Bollen et al. (2005) vooral de intern gerichte ICM-initiatieven relatief hoog scoren bij deze groep. Ook het item 'Ik lees in mijn vrije tijd werkgerelateerde tijdschriften en boeken' scoort hoog. Hoewel dit item initieel onder extern gerichte initiatieven wordt ondergebracht, kan dit uiteraard ook intern aan de job ten goede komen, zeker binnen een technische expertise baan.

Tabel 12. ICM scores bij hoogopgeleide ingenieurs, in % (N = 472)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Netwerking (INTERN)</i>				
· Ik zorg ervoor dat ik betrokken word in belangrijke projecten	23,6	26,6	49,8	3,34 (1,13)
· Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie	18,5	32,4	49,1	3,37 (1,00)
· Ik vraag feedback over mijn prestaties wanneer het niet gegeven wordt	15,5	23,1	61,3	3,59 (1,06)
· Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik zou willen werken	19,2	31,9	48,8	3,35 (1,01)
· Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden	42,8	24,8	32,4	2,83 (1,22)
<i>Aandacht trekken (INTERN)</i>				
· Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe	20,8	36,6	42,6	3,22 (0,95)
· Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal al verwezenlijkt heb	13,9	32,2	53,9	3,48 (0,92)
<i>Praktische zaken (EXTERN)</i>				
· Ik hou mijn CV up-to-date	35,2	20,8	44	3,05 (1,33)
· Ik bekijk mijn jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn	33,3	17,6	49,1	3,12 (1,28)
· Ik lees in mijn vrije tijd werkgerelateerde tijdschriften en boeken	16,7	15,7	67,6	3,71 (1,18)
· Ik zoek buiten deze organisatie naar werkgerelateerde opleidingen of kwalificaties	21,8	18,8	59,9	3,49 (1,19)
<i>Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag (EXTERN)</i>				
· Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is	24,1	25,7	50,2	3,35 (1,22)
· Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	43,3	30,3	26,4	2,71 (1,18)
· Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	59,7	22,7	17,6	2,36 (1,18)
· Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan	66,2	20,6	13,2	2,11 (1,12)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Correlatie met loopbaanankers. We zien dat binnen deze groep van ingenieurs het niveau van zelfmanagement vrij hoog ligt. Binnen deze groep kunnen we differentiëren naargelang de loopbaanankers die de respondenten nastreven. Zo zien we dat die respondenten die veel belang hechten aan autonomie in hun loopbaan en die een loopbaanpad wensen waarin zij naar een algemeen management positie evolueren en hun creativiteit kunnen benutten, significant meer bezig zijn met netwerking en het trekken van aandacht. Ook op extern gerichte activiteiten scoren zij hoger. Bij diegenen die hoog scoren op het loopbaananker "technisch-functionele expertise"

zien we dat vooral het ambiëren van een sterke erkenning als technisch expert positief correleert met netwerking en het trekken van aandacht. Zij die willen doorgroeien tot een niveau van functioneel manager vertonen significant minder extern gerichte initiatieven.

C. *Bereidheid tot inzetbaarheid*

In een andere CMRC studie (De Vos, Dewilde, Meganck, Buyens, 2006b) werden Vlaamse werknemers bevraagd naar hun werkbevoegdheid. In deze studie werden eveneens enkele items opgenomen die de bereidheid in kaart brachten om de eigen inzetbaarheid op peil te houden. Tabel 13 brengt deze cijfers in kaart. Opnieuw stellen we *een hoge bereidheid vast om kennis en vaardigheden op peil te houden en de evoluties in het vakgebied op te volgen*. Het enthousiasme om bijkomende opleidingen te volgen ligt beduidend lager. De aandachtige lezer merkt ook het verschil op met de cijfers die in het licht van de studie van De Vos et al. (2006a) bij laatstejaarsstudenten werden bekomen: voor de school-naar-werk transitie liggen de gemiddelde scores voor elk van de vier items significant hoger. Het lijkt er dus op dat de bereidheid om de inzetbaarheid op peil te houden afneemt naarmate men effectief aan de slag is. Anderzijds liggen deze cijfers nog steeds aan de hoge kant, wat een positieve vaststelling is. Mogelijks zorgen de socio-economische evoluties ervoor dat de bereidheid om de inzetbaarheid op peil te houden toeneemt. Wel merken we echter nog even op dat deze cijfers een intentieverklaring zijn of de mate waarin de werknemer vindt dat hij onderstaande verschuldigd is aan zijn of haar werkgever.

Tabel 13. Employability bij de werkende Vlaamse populatie, in % (N = 14 403)

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>Employability</i>				
· Zelf initiatief nemen om jouw kennis en vaardigheden op peil te houden	5,2	21,2	73,6	4,03 (.92)
· Op de hoogte blijven van de evoluties in je vakgebied	4,7	20,0	75,4	4,09 (.90)
· Bijkomende opleidingen volgen om je functie goed te blijven doen	12,6	26,1	61,3	3,73 (1,07)
· Op eigen initiatief bijkomende opleidingen volgen	23,6	30,7	45,7	3,35 (1,15)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Een positieve vaststelling is dat wanneer we de groep van 45-64 jarigen apart beschouwen deze cijfers niet significant lager liggen. Integendeel zelfs, de cijfers leren ons dat zeker bij hen de bereidheid tot inzetbaarheid relatief hoog is. We schuiven twee mogelijke verklaringen naar voren. Tussen de leeftijd van 20 en 44 jaar is de aandacht van vele werknemers voornamelijk gericht op de uitbouw van de eigen loopbaan in combinatie met andere familiale interesses. Velen vestigen zich in die periode met een levensgezel, krijgen kinderen, verbouwen een huis, zijn bezig met de opvoeding en steken heel wat energie in de job, waardoor er minder tijd overblijft voor het volgen van bijkomende opleidingen en het nauw opvolgen van evoluties in het vakgebied. Eens boven de 45 jaar wint men weer aan tijd. Men maakt zich minder bezorgd over loopbaanaspiraties omdat velen op die leeftijd reeds doorgegroeid zijn, de woonst is afbetaald, kinderen het huis uit. Hierdoor komt er meer tijd vrij om ook buiten de officiële werktijden aan de inzetbaarheid te werken. Een tweede verklaring die we naar voren schuiven komt voort uit de dreiging die 'oudere werknemers' kunnen ervaren. Door een steeds sneller evoluerende wereld en de "sturm und drang" waarmee jongeren de arbeidsmarkt betreden dreigt het gevaar dat 'oudere' werknemer zich bedreigd gaan volgen. Om zich te gaan wapen tegen een mogelijk jobverlies worden extra inspanningen geleverd

om de inzetbaarheid op peil te houden. Wel benadrukken we hier nog even dat het om een intentieverklaring gaat die daarom nog niet overeenkomt met wat daadwerkelijk wordt ondernomen aan ICM gedrag.

D. ICM en loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding kan een belangrijke bron zijn waarlangs mensen hun eigen 'knowing how', why en whom kunnen onderzoeken evenals hun zelfsturend vermogen versterken. De redenen tot het volgen van loopbaanbegeleiding zijn divers. De Vos, Soens, Albertijn & Michielsens (2006) maken een onderscheid tussen de oriëntatiegroep, de twijfelgroep en de crisisgroep. De oriëntatiegroep stappen in zonder dringende of dwingende aanleiding. Tot de twijfelgroep behoren zij die instappen naar aanleiding van een verandering die zich voordeed in het professionele of persoonlijke leven en daarom eens grondig willen stilstaan bij hun toekomstige loopbaan en mogelijkheden. De crisisgroep tenslotte, zoekt loopbaanbegeleiding op vertrekkende vanuit een persoonlijke of professionele crisissituatie (ontslag, depressie, burn-out) die een normale voortgang van de loopbaan onmogelijk maakt. In het voorjaar van 2006 organiseerde de Vlerick Leuven Gent Management School, in samenwerking met Tempera, op vraag van de Vlaamse overheid een "Evaluatiestudie Loopbaandienstverlening" (De Vos et al., 2006). Hierbij werden 297 gebruikers bevraagd die loopbaanbegeleiding hadden gevolgd bij een van de erkende Vlaamse centra voor loopbaanbegeleiding. Algemeen kunnen we stellen dat het volgen van loopbaanbegeleiding op zich reeds een vorm van proactiviteit is, waarbij mensen zich bewust openstellen om, onder professionele begeleiding, gestructureerd na te denken over en eventueel actie ondernemen met betrekking tot hun eigen loopbaan. Het succes dat loopbaanbegeleiding de voorbije jaren kende in Vlaanderen suggereert dat deze dienstverlening beantwoordt aan een reële behoefte bij werknemers om hun loopbaan actiever te sturen.

De steekproef die voor deze studie werd bevraagd, werd gestratificeerd volgens vooropgestelde criteria waardoor we geen uitspraak kunnen doen over het profiel van deelnemers aan loopbaanbegeleiding. De kwalitatieve bevraging bij de loopbaanbegeleiders zelf toont aan dat zij, door de verplichte focus op kansengroepen, er relatief vlot in slagen om een divers publiek aan te trekken, waarbij voornamelijk 45-plussers, arbeidsgehandicapten en kort- of middengeschoolden makkelijk worden aangetrokken. Het aantrekken van allochtonen blijkt minder evident. Door deze gefocuste inspanning leidt loopbaanbegeleiding er dus toe dat de proactiviteit niet enkel aangewakkerd wordt bij groepen die traditioneel meer bekommerd zijn om hun loopbaan (zie o.a. onze analyses eerder in deze paper), maar bij een bredere waaier van de arbeidspopulatie. In tabel 14 staan de scores voor enkele items die 'knowing how', 'knowing why' en 'knowing whom' in kaart brengen na het volgen van het loopbaanbegeleidingstraject.

Tabel 14. Loopbaancompetenties na loopbaanbegeleiding, in % (N= 297)

Als gevolg van de loopbaanbegeleiding...	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord	Gemiddeld** (s.d.)
<i>'knowing why'</i>				
... kreeg ik meer zicht op wat ik wil in mijn loopbaan en leven	4,1	8,9	87,0	4,32 (0,88)
... kreeg ik meer duidelijkheid over de stappen die ik moet zetten om te bereiken wat ik wil in mijn loopbaan	6,9	11,3	81,8	4,13 (0,96)
... bepaal ik zelf de richting van mijn loopbaan veel sterker dan dat ik dat vroeger deed	12,0	14,4	73,5	3,92 (1,10)
... weet ik aan welke kenmerken een job moet voldoen om me er goed in te voelen	25,4	21,6	52,9	4,24 (0,89)
<i>'knowing how'</i>				
... kreeg ik meer zicht op opleidingen die interessant zijn voor mij	25,4	21,6	52,9	3,40 (1,28)
... heb ik meer zicht gekregen op wat ik kan en waar ik goed in ben	4,1	4,8	91,1	4,36 (0,86)
<i>'knowing whom'</i>				
... kreeg ik meer zicht op de beroepen en functies die bij me passen	11,3	16,1	72,6	3,93 (1,10)
... kreeg ik meer zicht op mijn mogelijkheden bij mijn huidige werkgever	33,3	23,7	43,0	3,13 (1,26)
... kreeg ik meer zicht op mijn kansen op een job bij een andere werkgever	21,3	25,4	53,3	3,44 (1,18)

* 'Helemaal akkoord' en 'akkoord' werden samengevoegd onder 'akkoord'; 'helemaal niet akkoord' en 'niet akkoord' onder 'niet akkoord'.

** Gemiddelde = gemiddelde score op een vijfpuntenschaal.

Deze cijfers laten ons niet toe om vergelijkingen te maken met de algehele populatie, maar we zien wel dat heel wat scores, voornamelijk met betrekking tot 'knowing why' en 'knowing how' boven de vier uitkomen. Dit doet ons vermoeden dat loopbaanbegeleiding alvast een positieve invloed kan hebben op de proactieve reflectieve component omdat het het inzicht in de eigen competenties en aspiraties vergroot.

Verschillen ifv socio-demografische factoren. We zien in deze steekproef geen systematische verschillen tussen mannen (n = 114) en vrouwen (n = 179). Uitzondering hierop vormt de dimensie 'knowing how', waarop vrouwen significant hoger scoren dan mannen (voor opleidingen: M = 3,18; V = 3,55, t = -.37, p < .05; voor zicht op wat ik kan en goed in ben: M = 4,20; V = 4,46, t = -.25, p < .05).

Ook scoren vrouwen significant hoger op de 'knowing why' dimensie "meer zicht op wat ik wil in mijn loopbaan en mijn leven" (M = 3,83; V = 3,97, t = -.31, p < .05).

We stellen geen significante verbanden vast tussen de gemeten indicatoren van zelfmanagement en opleidingsniveau of leeftijd.

3. Conclusie

Werken aan inzetbaarheid staat of valt met de initiatieven die het individu daartoe neemt. Uit bovenstaande analyses kunnen we concluderen dat de inspanningen van de Vlaamse (werkende) populatie eerder bescheiden zijn en grote verschillen vertonen naargelang het segment dat men bekijkt.

Afstuderende laatstejaarsstudenten staan op de vooravond van een belangrijke transitie, die van school naar werk. Deze aankomende transitie zorgt op zichzelf reeds voor een verhoogde aandacht met betrekking tot de inzetbaarheid. Ook op latere leeftijd kan een geanticiperde transitie er voor zorgen dat er meer extern gerichte initiatieven worden ondernomen. De inspanningen die deze jongeren ondernemen zijn vooral gericht op netwerking. Uit het onderzoek blijkt ook dat de scholingsgraad geen invloed heeft op de zelfsturing 'op korte termijn'. De ambitie

om snel werk te vinden en zichzelf daarvoor verantwoordelijk te voelen hangt niet af van het scholingsniveau van de jongere. De zelfsturing 'op lange termijn', bijvoorbeeld het op zoek gaan naar de aspecten waar men zelf goed in is, ligt moeilijker bij minder geschoolde jongeren. De vaststelling dat het knowing why of het loopbaanscript van jongeren voornamelijk gericht is op de korte termijn doen ons concluderen dat hier bijkomende inspanningen vereist zijn. Stages en bedrijfsprojecten kunnen in dit kader alleen maar verder worden aangemoedigd. Ook zouden scholen binnen hun curriculum hieraan meer aandacht kunnen besteden door bijvoorbeeld ook met jongeren te werken met aangepaste persoonlijke ontwikkelingsplannen, de zogeheten POP's. Deze kunnen jongeren helpen gericht de eigen aspiraties te onderzoeken en loopbaankeuzes te maken.

Ook binnen de werkende populatie zijn de inspanningen eerder beperkt te noemen en voornamelijk gericht op de interne inzetbaarheid. Overigens merken we op dat we voor onze analyses enkel beschikten over cijfer bij de werkende populatie. Mogelijks is deze groep a priori meer proactief met betrekking tot loopbaanzelfmanagement dan de werkloze of werkzoekende populatie. We kunnen enkel gissen naar de inspanningen die deze laatstgenoemden ondernemen ten aanzien van de eigen inzetbaarheid. Binnen de werkende populatie bestaan er op zich ook weer heel wat verschillen naargelang de scholingsgraad, het functieniveau en het aantal jaren dat men aan de slag is. Hoogopgeleiden, hogere functieniveau's en de aanloopjaren zijn positief geassocieerd met ICM-initiatieven.

Dat de inspanningen wat afnemen met de leeftijd dient niet direct als alarmerend te worden beschouwd. Zo kunnen we veronderstellen dat een organisatie naast een gezond verloop ook nood heeft aan enige stabiliteit die ze verlenen aan vaste waarden in de organisatie. Op die manier is een al te hoge gerichtheid op interne of externe initiatieven niet altijd wenselijk voor de organisatie. Veel ICM initiatieven zullen op korte termijn waarschijnlijk een win-win betekenen voor beiden, op langere termijn zal waarschijnlijk een van beide verliezen. Organisaties komen dan te zitten met een te sterk gedreven of proactief werknemersbestand waardoor de verwachtingen niet langer ingelost kunnen worden.

Tot slot merken we op dat er met betrekking tot inzetbaarheid en mobiliteit het gevaar bestaat te verglijden in een normatief discours. Al te snel wordt daarbij aangenomen dat alle individuen meer inzetbaar moeten zijn. We kunnen echter de vraag stellen wat een optimaal inzetbaarheidsniveau is? En of deze zowel op Vlaams niveau als op organisatieniveau in dezelfde lijn liggen. Vanuit een beleidsmatig emancipatorisch perspectief heeft men er alle belang bij om een zo zelfredzaam mogelijke arbeidspopulatie te hebben en dit over alle niveau's heen. Inzetbaarheid als sleutel voor tewerkstelling mag geen voorrecht zijn van een beperkte groep zelfredzame mensen. 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 economischperspectief 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. Of individuen ook effectief de inzetbaarheid gebruiken om door te stromen naar andere posities in of buiten de organisatie is ook functie van het ambitieniveau en de loopbaanaspiraties. Zo kunnen we veronderstellen dat mensen die een managementloopbaan ambiëren, meer externe initiatieven zullen ondernemen dan werknemers die stabiliteit en zekerheid in de baan belangrijk vinden. Voor sommigen kan het gevoel inzetbaar te zijn voldoende zijn, zonder dat daarbij automatisch intra- of interorganisatorische mobiliteit hoort.

Tot slot zien we met lede ogen aan hoe steeds meer en meer organisaties het credo aanheffen dat het individu zelf verantwoordelijk is voor het proactief in handen nemen van de eigen loopbaan. Dat zij zelf een belangrijke rol spelen in het aanwakkeren en ondersteunen hiervan dreigt daarbij weleens vergeten te worden. Zo krijgen nog altijd veel te weinig werknemers loopbaantraining of

begeleiding aangeboden binnen de organisatie en gebeurt de cascadering naar de lijn onvoldoende. Werken aan inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid waaraan alle stakeholders – overheid, organisatie en individu – samen dienen te werken.

4. Referenties

Arthur, M. & Rousseau, D. 1996. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In: M. Arthur & D. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.

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

Bollerot, P. (2001). 'Two actors in employability: The employer and the worker', in P. Weinert (ed.), *Employability - from theory to practice*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2005). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext: De rol van organisatie, individu en overheid*. Eindrapport van het onderzoek naar 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext' in het kader van het Viona onderzoeksprogramma 2005.

Boom, J., & Metselaar, E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie*, 14, 21-33.

Buyens, D., De Vos, A., Heylen, L., Mortelmans, D., & Soens, N. (2006). Vast, voltijds en levenslang. Het onwrikbare eenbaanskarakter van de loopbaan. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 6-27.

Cavanaugh, M., & Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.

DeFillippi, R. & Arthur, M. (1994). 'The boundaryless career: a competency based perspective', *Journal of organizational behavior*, 15, 307-324.

De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M., & Sels, L. (2007). *Leeftijd en werk. Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*. Eindrapport in het kader van het Viona-onderzoeksprogramma.

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., Dewilde, T., Meganck, A., & Buyens, D. (2006a). *Het carrièreperspectief van Generation Y*. Career Management Research Centre: Vlerick Leuven Gent Management School.

De Vos, A., Dewilde, T., Meganck, A., & Buyens, D. (2006b). *Managing different generations@work: onderzoeksresultaten "hoe hard werken wij"*. Career Management Research Centre: Vlerick Leuven Gent Management School.

De Vos, A., Dewilde, T., Meganck, A., & Buyens, D. (in progress). *Het carrièreperspectief van Generation Y: follow up study*. Career Management Research Centre: Vlerick Leuven Gent Management School.

- De Vos, A., Meganck, A., Dewilde, T., Ryckaert, K., & Buyens, D. (2007). *Career Management Benchmark Study*. Career Management Research Centre: Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A., Soens, N., Albertijn, M., & Michielsen, K. (2006). *Loopbaandienstverlening: evaluatieonderzoek*. Eindrapport van het evaluatieonderzoek naar loopbaandienstverlening in opdracht van de Vlaamse overheid.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 20, 21-40.
- Dewhirst, H. (1991). Career patterns: mobility, specialization, and related career issues. In Morrisson, R. & Adams, J. (Eds.) *Contemporary career development issues*, 73-107. New Jersey: Hillsdale.
- Dewilde, T., & De Vos, A. (2007a). *Loopbaanperspectieven op werk: De relatie Tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid*. Eindrapport van het onderzoek naar 'Loopbaanperspectieven op werk' in het kader van het Viona-onderzoeksprogramma 2007.
- Dewilde, T., & De Vos, A. (2007b). *Lager geschoold, lagere verwachtingen?* Over.Werk Tijdschrift van het steunpunt WSE, 17, 124-128.
- Eby, L., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Elchardus, M. & Smits, W. (2007). Dimmende flexibiliteit. Loopbaanperspectieven van Belgische jongvolwassenen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2, 147-161.
- Feldman, D. & Bolino, M. (1996). Careers within careers. Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 89-112.
- Forrier, A., Heylen, V., Vandebande, T., Bollens, J. & Sels, L. (2004). *Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank*. Leuven: HIVA.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Grant, A., & Ashford, S. (2007). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*.
- Greller, M., & Simpson, P. (1999). In search of a late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 309-347.
- Hall, D. (1996). Protean careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- Horn, J., & Catell, R. (1967). Age differences in fluid and crystallized intelligence. *Acta Psychologica*, 26, 107-129.

- Inkson, K., & Arthur, M. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30, 48-62.
- Janssens, M., Sels, L., Vandenbrande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts. A six cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349-1378.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- 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.
- Leisink, P. & Thijssen, J. (2006). Ouderenbeleid in ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 21-41.
- Mirvis, P. & Hall, T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15, 365-380.
- 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.
- Schomann, K. (2002). Training transitions in the EU: different policies but similar effects? In Schomann, K., & O'Connell, P. (Eds.) *Education, Training and Unemployment Dynamics*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 186-222.
- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 80-88.
- Schein, E.H. (2001). *Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden. Met handleiding voor trainers*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwzijds.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Acco Leuven.
- Sels, L., Forrier, A., Bollens, J. & Vandenbrande, T. (2005). What we (don't) know about careers in Flanders. Taking stock. In Vrancken, J., Jans, M., & van der
- Hallen, P. (Eds.) *Labour market research and policy making in Flanders. Conference book*, Garant, Antwerpen, p. 97-124.
- Sels, L., Buyens, D., Forrier, A., De Vos, A., Dewettinck, K., & Dewinter, C. (2006). *Inzetten op competentieontwikkeling*. Discussietekst gericht op de ontwikkeling van een Competentieagenda opgesteld in opdracht van Vlaams minister van Werk Frank Vandenbroucke.
- Sicherman, N. & Galor, O. (1990). 'A theory of career mobility', *Journal of Political Economy*, 98, 169-192.

- Singh, R., Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (2002). The impact of family life on career decisions and outcomes, in C. L. Cooper & R. J. Burke (eds.) (2002), *The new world of work. Challenges and opportunities*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Stickland, R. (1996). Career self-management – can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 583-596.
- 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., 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. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Super, D. (1957). *Psychology and careers*, New York: Harper and Row.
- Thijssen, J. (1997). *Zich op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid*, Kluwer: Deventer.
- Tielens, M. (2003). De zilvervloot, klaar voor het ruime sop? In van den heuvel, N., van der hallen, P., van der Lippe, T., & Schippers, J. (Eds). *Diversiteit in levenslopen: consequenties voor de arbeidsmarkt*, Reed Business Information, 's Gravenhage.
- Tielens, M., & Vermandere, C. (2007). *Cijferen met jongeren. Een doorlichting van De arbeidsmarktsituatie van jongeren in Vlaanderen en Europa*. WSE-report 2007. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie en VDAB.
- Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44, 621-639.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13, 29-51.
- Van der Heijden, B. (2002). Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 6, 54-79.
- Vanweddingen M. (2006), *Stativaria 38: Vlamingen en hun opvattingen over (betaalde) arbeid*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Vandenbrande, T. (2005). *Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*. Leuven: K.U.Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen.
- Visser, C. & Altink, W. (1998). Managen van het psychologisch contract. In J. Gaspersz (Eds.), *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid* (p. 32-40). Deventer: Kluwer.
- Warr, P., Miles, A., & Platts, C. (2001). Age and personality in the British population between 16 and 64 years. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 165-199.

BIJLAGE

Tabel ICM bij kansengroepen (gemiddelde score op 10 (standaarddeviatie), regressieanalyse om de significante verschillen te meten, gecontroleerd voor organisatiegrootte (hierarchische lineaire regressie) (n=957)

	Intern georiënteerd		Extern georiënteerd	
	Netwerking	Aandacht trekken	Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag	Praktische zaken
Man	4,35 (2,48)	5,70 (2,69)	2,39 (2,20)	3,12 (2,48)
Vrouw	4,06 (2,27)	5,62 (2,76)	2,29 (2,15)	3,04 (2,32)
20-29 jaar	4,70 (2,17)	5,88 (2,52)	3,25 (2,18)	3,90 (2,33)
30-44 jaar	4,17 (2,44)	5,53 (2,78)	2,17 (2,19)	3,05 (2,43)
45-64 jaar	3,90 (2,21)	5,68 (2,80)	1,89 (1,94)	2,52 (2,25)
Kortgeschoold	3,46 (2,45)	5,43 (2,88)	2,16 (2,28)	2,23 (2,16)
Middengeschoold	4,06 (2,31)	5,48 (2,70)	2,19 (2,08)	2,90 (2,90)
Hooggeschoold	4,93 (2,21)	6,01 (2,60)	2,62 (2,16)	3,90 (2,44)
<i>Intercept</i>	3,562 **	5,324 ***	1,930***	2,149***
Man (referentie)	-	-	-	-
Vrouw	-0,454**	-0,140	-0,229*	-0,353*
20-29 jaar	0,516**	0,350	1,080***	0,799***
30-44 jaar	-	-	-	-
45-64 jaar	-0,186	0,221	-0,260	-0,0395*
Kortgeschoold	-	-	-	-
Middengeschoold	0,614**	0,088	-,0083	0,575**
Hooggeschoold	1,507***	0,667**	0,429*	1,657***
<i>Proportie verklaarde variantie</i>				
Kansengroep	0,080	0,014	0,068	0,117
Controlevariabele1	0,009	n.s.	0,022	0,011

1 Controlevariabele: organisatiegrootte.

(*) p < 0,1; *p < 0,5; **p < 0,01; ***p < 0,001, n.s. = niets significant verschillend van nul.

Bron: Verbruggen et al., 2005; Bollen et al., 2006