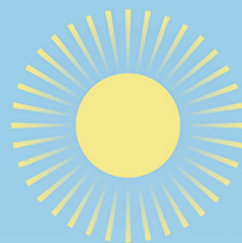
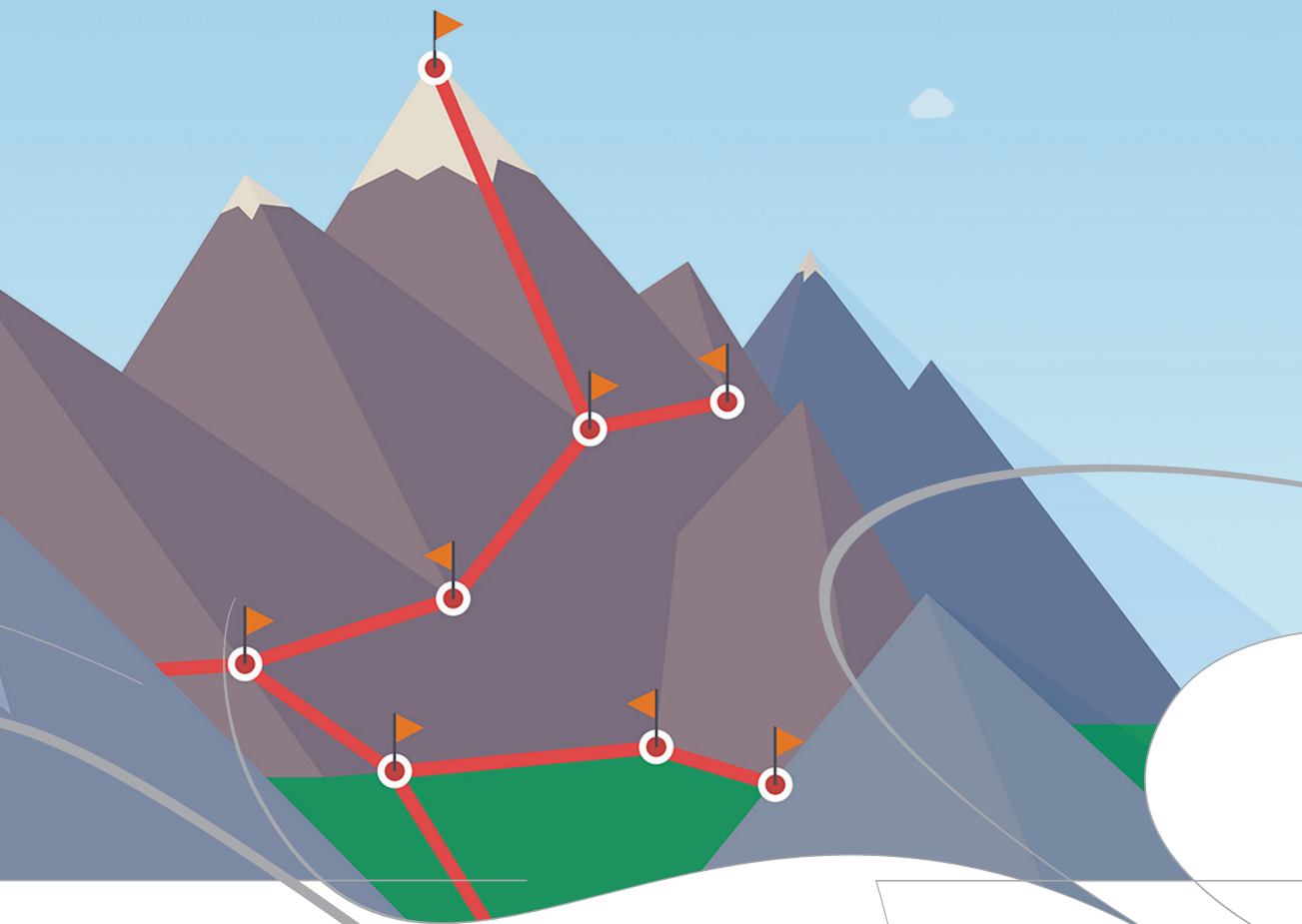


PROF. DR. JUDITH H. SEMEIJN



Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen



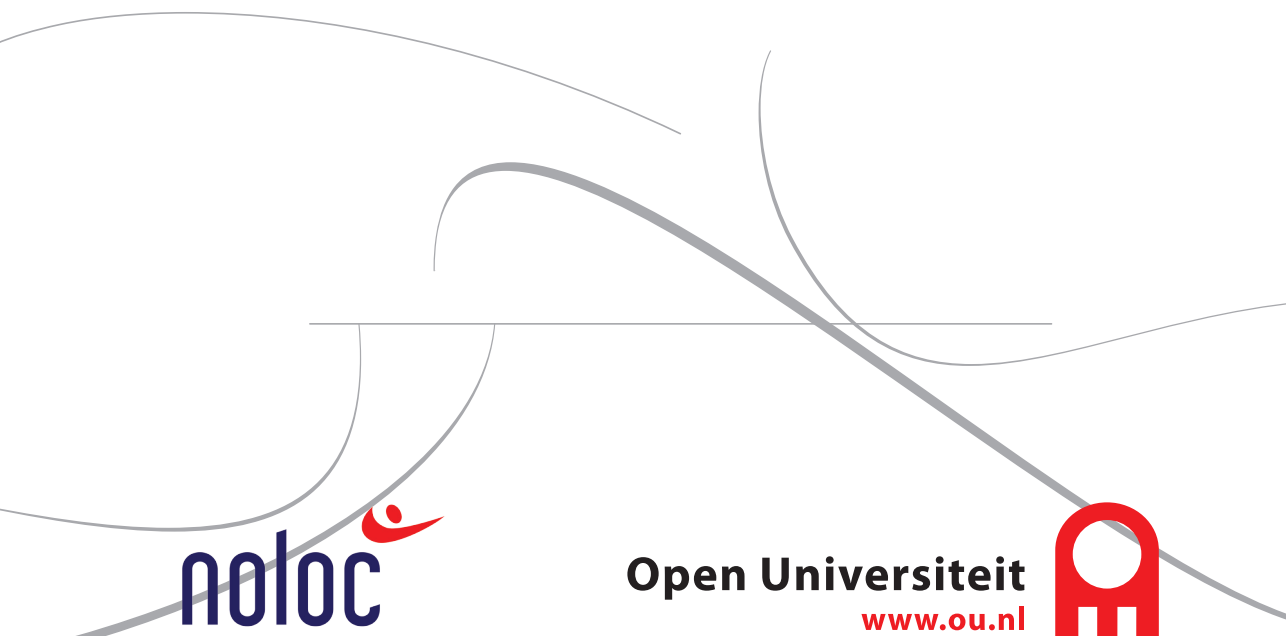
noloc
vereniging voor
loopbaanprofessionals

Open Universiteit
www.ou.nl



Prof. dr. Judith H. Semeijn

Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen

The background features several thin, grey, curved lines that sweep across the lower half of the page, creating a sense of movement and flow.

noloc
vereniging voor
loopbaanprofessionals

Open Universiteit
www.ou.nl



‘Zo laat ons dan proberen om de berg op te klimmen, niet door te trappen op wat er onder ons ligt, maar door ons op te trekken aan wat zich boven ons bevindt, voor mijn part aan de sterren; Amen’

M.C. Escher

© Copyright Judith H. Semeijn, 2016.

All rights reserved. No part of this publication may reproduced, stored, in a retrieval system, or transmitted, in any form or by enay means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Afdeling Visuele Communicatie, Open Universiteit
Beeld omslag: BoomNelissen, Amsterdam

Printed in The Netherlands

Inhoud

Introductie 7

Deel 1 Loopbanen in context; op weg naar perspectief 9
 Moderne loopbanen; een blik op het landschap 9
 Moderne loopbanen; hoe kijken we ernaar? 10
 Loopbanen op weg naar duurzaamheid 14

Deel 2 Onderzoek naar loopbanen vanuit een duurzaamheidsperspectief 17
 De rol en betekenis van loopbaansucces 17
 De integratie van werk en privé 20
 Opbrengsten van loopbaanmanagement en -begeleiding 21
 Aandachtspunten voor onderzoek 23
 Hand in hand met duurzaam HRM en duurzame business modellen 25

Deel 3 Het belang van en voor loopbaanprofessionals 29

Dankwoord 33

Referenties 35



Mijn dank gaat uit naar Frank van der Mijl en Beate van der Heijden voor hun waardevolle feedback op een eerdere versie van deze tekst.

Loopbanen op weg naar duurzaamheid; over paden, hobbels en gidsen

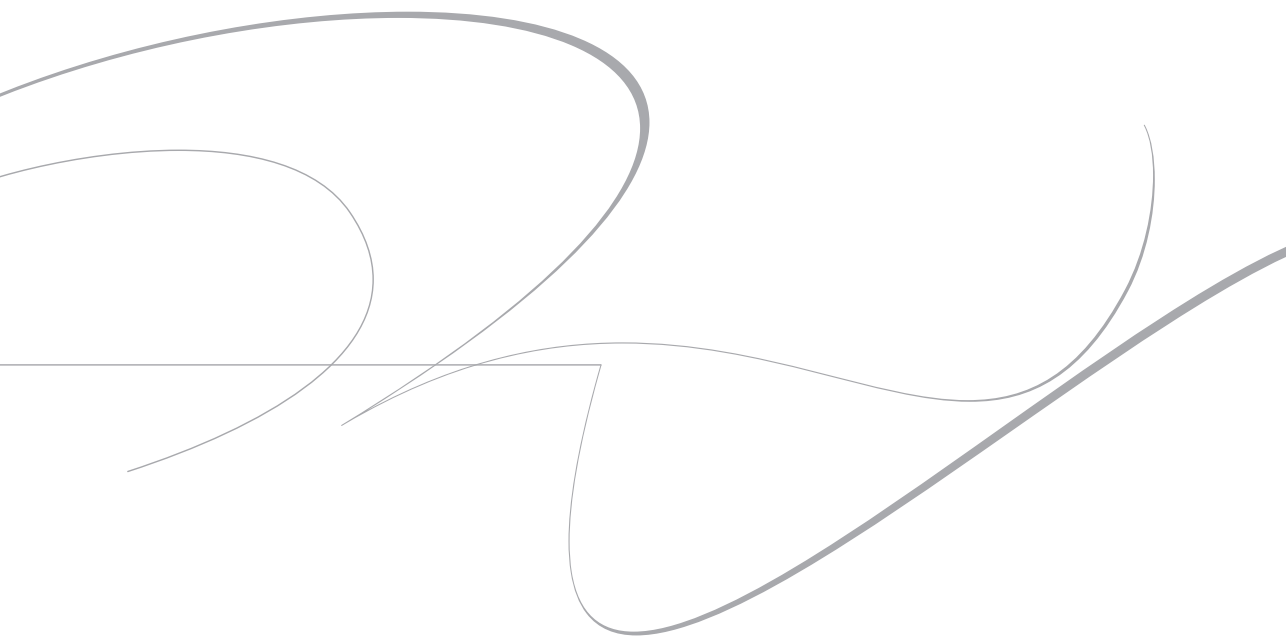
Oratie

In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategic Human Resource Management, in het bijzonder met betrekking tot loopbaanmanagement bij de Open Universiteit Nederland op vrijdag 10 juni 2016

door

Prof. dr. Judith H. Semeijn





1 Introductie

*Mevrouw de rector magnificus,
dames en heren,*

Hoe gaat het met ons werk vandaag de dag? Moeten wij ons zorgen maken dat robots ons werk overnemen, zelfs menselijke trekken gaan vertonen, en daarmee zelfs 'onze' levens over gaan nemen?

We kennen wel de humane robots (Androids) uit Japan en de verschillen met wat we als 'echte mensen' kennen, kunnen potentieel griezelig klein worden.

Wat onderscheidt ons mensen nu van robots? Dat vraagt de Japanse professor Hiroshi Ishiguro en ontwikkelaar van de Androids, zich ook af. We kunnen het dan hebben over bijvoorbeeld 'verbeelding, verwondering, intuïtie, creativiteit, gevoel voor schoonheid en ethiek'. Maar misschien ook wel zaken die ons gaandeweg de technologische ontwikkelingen pas duidelijk worden...

**'Robotisering maakt
ons alleen
maar menselijker'**
Daan Roosegaarde

Een interessante ontwikkeling dichterbij huis is in dit opzicht het eerste uitzendbureau voor robots (High Tech Campus Eindhoven). Gerund door mensen met werkervaring in de uitzendbranche voor *mensen*, in samenwerking met technici van hoog niveau. Je kunt bijvoorbeeld 'Paultje Paletizer' inhuren als productie medewerker. Hij is nooit ziek. En hij draagt ook geen 'casual Friday' waardoor hij ineens niet meer op de foto wil. Als organisatie huur je de robot(s) in en krijg je soms een *mens* erbij, die de robot beter inzetbaar maakt door deze voor te bereiden op nieuwe taken en het verhelpen van storingen. Zo krijgen *robots* warempel een loopbaan.

De vraag is echter wat deze en andere ontwikkelingen voor invloed hebben op de loopbanen van *mensen*. Loopbanen worden gevormd door de opeenvolging van persoonlijke werkervaringen door de tijd heen ('the evolving sequence of a person's work experiences over time', uit Arthur, Hall & Lawrence, 1989, p.8). In de literatuur wordt ook wel de volgende definitie gehanteerd: 'het patroon van werkgerelateerde ervaringen die een individu tijdens zijn professionele leven opdoet' (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010).

Deze oratie (openbare lezing) gaat over hoe loopbanen voor *mensen* geoptimaliseerd kunnen worden. Over hoe mensen daar zelf aan kunnen bijdragen, maar ook wat daar aan bijgedragen kan worden vanuit organisaties en beleid. Want organisaties faciliteren (mede) hoe mensen hun werk en loopbaan vorm kunnen geven, op een wijze die bij hen past. En hoe dit een duurzaam karakter kan krijgen.

We gaan geen lieverkoekjes bakken, vandaag. Loopbanen en duurzaamheid vormen een bijzonder, maar ook lastig span. Het zal blijken dat het nog niet altijd koek en ei is tussen die twee. Anderzijds zal ik betogen dat de combinatie geenszins kletsloek is. En ten slotte dat we vasthoudend moeten zijn om de combinatie tot wezenlijk 'andere koek' te laten leiden, of 'different koek' zoals we deze uitdrukking inmiddels internationaal kennen. De weg van deze fabriek naar uw koffieschoteltje is nog lang, zagezegd. Hoewel ik deze nu in minder dan 3 kwartier zal afleggen.

In het eerste deel komen enkele ontwikkelingen aan de orde die van belang zijn voor onze loopbanen (de context van moderne loopbanen), hoe loopbanen er tegenwoordig uitzien (voor zover we weten) en hoe daarover gedacht wordt. Ook worden hier de contouren geschetst van het perspectief waarmee we naar loopbanen gaan kijken; een duurzaamheidsperspectief. **In het tweede deel** komt aan de orde welke onderzoeksthema's met name aandacht krijgen. Ook verkennen we daarmee welke kennis we nog moeten vergaren, en waar we dan rekening mee moeten houden. **In het laatste (en kortere) deel** ga ik in op hoe we deze kennis het juiste gewicht toe kunnen kennen, door samenwerking met loopbaanprofessionals en in ons onderwijs met onze studenten. Het doel is namelijk om individu en organisaties handvatten te geven voor een toekomst van werk, waarin de mens een plek krijgt die hem of haar ook mens kan laten zijn. Loopbaanprofessionals kunnen daar op verschillende manieren waardevolle bijdragen aan leveren. Ik wil ten slotte eindigen met enkele beoogde doelen binnen het kader van mijn leerstoel, die ik in de komende jaren mag bekleden voor Noloc, de Beroepsvereniging voor Loopbaanprofessionals.

Deel 1

Loopbanen in context; op weg naar perspectief

Moderne loopbanen; een blik op het landschap

Voordat we kunnen inzoomen op loopbanen zelf, is het goed een idee te krijgen van enkele belangrijke ontwikkelingen in de wereld (het landschap) om ons heen. Ik noem er drie, om het behapbaar te houden voor vandaag, maar ook omdat deze rechtstreeks van belang zijn voor actuele vragen in onderzoek en praktijk.

De eerste ontwikkeling heeft te maken met technologische innovaties; deze zorgen ervoor dat sommige banen verdwijnen, maar ook dat andere ontstaan. Door de innovaties staan we aan de vooravond van wat sommige deskundigen de 4^e industriële revolutie noemen. Dit was onderwerp van discussie op 20 januari j.l. bij het *World Economic Forum* in Davos, Zwitserland. Negen van de tien experts verwacht dat binnen tien jaar alle apothekers zijn vervangen door robots. Zo'n 7 miljoen banen zullen verloren gaan door robotisering, en daar zullen er naar verwachting maar 2 miljoen voor terugkomen. De meeste banen gaan verloren in de administratieve sector, gevolgd door de industriële productie en bouw. Maar nieuwe banen worden ook verwacht; in de accountancy, management en verkoop bijvoorbeeld (De Volkskrant, 21 januari 2016). Dit heeft consequenties voor hoe we hiermee rekening kunnen of moeten houden. Er schemert ook door dat het misschien erg moeilijk is om hierop te anticiperen, want wat vandaag het meest waarschijnlijke scenario lijkt, kan over een maand ineens anders zijn. In het blad P&O Actueel van 4 mei j.l. werd bijvoorbeeld bericht dat het allemaal niet zo'n vaart loopt met die robotisering, op basis van onderzoek uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit.

Maar andere deskundigen waarschuwen voor grote tekorten op de arbeidsmarkt vanwege de demografische veranderingen; mensen worden ouder (Chand & Tung, 2014) en krijgen (gemiddeld) minder kinderen. Hierdoor dreigen grote tekorten op de arbeidsmarkt. Pensioenen zijn in feite onbetaalbaar geworden. De verzorgingsstaat zoals we die kenden, kraakt in zijn voegen. De tekorten kunnen ondervangen worden door mensen langer aan het werk te houden, is het idee. Omdat de nieuwe generatie die dadelijk de arbeidsmarkt betreedt kleiner is qua omvang, moeten we de oudere medewerkers langer aan het arbeidsproces kunnen binden. De pensioenleeftijd gaat daarom ook gradueel omhoog, van 65 naar 67 en wie weet werken onze kinderen wel door tot 70 of 80, of nog langer. Dat vraagt ook het nodige van de kwaliteit van ons werk; om het goed te kunnen combineren met andere levenssferen en om op een gezonde manier ouder te worden. Wat daarin de actuele inzichten zijn, met name hoe een goede werk-privé balans te realiseren, heeft Sara De Hauw belicht in het seminar deel van vanmiddag.

Recent voegt de migratie van grote groepen mensen over het Europese continent een nieuwe dimensie toe aan de demografische ontwikkelingen. De variëteit en verscheidenheid in het beschikbare arbeidspotentieel lijkt daarmee groter te worden dan ooit, maar de consequenties daarvan zijn nog maar moeilijk te overzien. Deze ontwikkelingen vragen hoe dan ook een andere aanpak van het Personeelsbeleid, het Human Resource Management van organisaties, wat dus met het oog op de toekomst een complexe realiteit moet zien te managen. *Peggy de Prins* heeft daarvoor in het seminar-deel een invalshoek voor Duurzaam HRM gepresenteerd, waar maar liefst '12 sleutels' aan te pas kwamen, als aandachtspunten voor de beleidsontwikkeling.

Een derde ontwikkeling is dat we sinds de economische crisis van een paar jaar geleden voorzichtiger en anders consumptiegedrag vertonen, maar daarnaast ook langzaam veranderen van consument naar (co-)producent. Bezit is niet meer ons doel, maar gebruik, hergebruik en samen delen van goederen en diensten voeren de boventoon. Denk bijvoorbeeld aan de boekenhoekjes of de gezamenlijke auto. We organiseren en produceren bovendien steeds meer zelf waar we behoefte aan hebben. Hiermee creëren we veel meer mogelijkheden om ons leven in te richten en vorm te geven op de wijze die wij willen. Met doorontwikkeling op maat, maatwerk en gepersonaliseerde producten. Hier ligt een parallel met hoe we naar onze loopbaan kijken; niet meer het bereiken van een specifieke positie, of de positie met de beste financiële beloning staat voorop, maar het kunnen werken onder omstandigheden waarin we ons kunnen ontplooiën, ons bezighouden met zaken die ons boeien, heel graag in een ondersteunende context, een vaak ook graag in samenwerking met anderen, met wie we interesses en doelen kunnen delen. Hiermee werken we dus meer dan ooit aan 'zelfactualisatie', een concept geïntroduceerd door Maslow (1943). Zelfactualisatie is in zijn optiek het maximaal vervullen van menselijk potentieel (Maslow, 1954). Ook is het aantal Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP-ers) nog nooit zo groot geweest, blijkt uit cijfers van de Kamer van Koophandel. ZZP-ers hebben het niet gemakkelijk op de arbeidsmarkt, maar waarderen de autonomie in hun werk vaak hoog (Feldman & Bolino, 2000; Prottas & Thompson, 2006). En er zijn tegenwoordig veel mensen die een dienstverband combineren met een ZZP-erschap. *Luc Dorenbosch* heeft in het seminar gedeelte laten zien dat het hebben van combibanen een trend is die past bij alle drie de geschetste ontwikkelingen. En dat dit ook in het belang kan zijn van werkgevers, hoewel die het soms nog lastig vinden om hiermee om te gaan.

Moderne loopbanen; hoe kijken we ernaar?

Hoe we naar loopbanen kijken en wat we dan belangrijk vinden wordt niet alleen gekleurd door het nu, maar ook door historische ontwikkelingen. Vóór onze jaartelling waren ze er al mee bezig... de Romeinen hadden *loopbanen* die we nu 'zebrapaden' zouden noemen. Dat waren verhoginkjes voor de voetgangers waarover je veilig en zonder ongemak tussen je tenen kon oversteken, over de veelal vieze en moeilijk begaanbare karresporen heen.

Dat dit nog steeds een aansprekend beeld is van loopbanen bewijst de gids Veilig Oversteken (een initiatief van AWWN, TNO en de ABU, zie bijvoorbeeld <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2015/9/inspiratiegids-met-tien-praktijkvoorbeelden-over-van-werk-naar-werk/> om de gids te downloaden) die in het teken staat van werk-naar-werk transitities. De gids bespreekt tien goede voorbeelden van transitiepraktijken, waarbij intersectorale arbeidsmobiliteit mogelijk wordt, door intensievere regionale samenwerking. Welnu, mijn opa hoefde niet over te steken, die werkte zijn volle dienstjaren (40 jaar) op dezelfde locatie bij de PTT. Mijn vader stak wel een keer over, maar bleef heel trouw aan het geven van onderwijs. En wij als kinderen zitten ook allemaal in het onderwijs, maar hebben daar al diverse oversteekjes en hinkstap sprongen gemaakt. Ik ben dus al benieuwd hoe dit voor de volgende generatie uitpakt. Loopbanen zijn nu immers veelvormig, divers en nog maar nauwelijks te voorspellen.

Onderzoek naar loopbanen heeft zich vanaf de jaren zeventig sterk ontwikkeld vanuit het vakgebied van de Organisatie Studies. Enkele handboeken tekenen daarbij markeerpunten in de tijd. In 1989 kwam het *Handbook of Career Theory* van Michael Arthur en collega's uit (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989), en een vervolg in 1999 over *The New Careers: Individual Action & Economic Change*, helemaal toegesneden op de komst van het nieuwe millennium met de bijbehorende actualiteit van dat moment (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999). In 2006 en 2007 volgden er opnieuw twee belangrijke werken: *Understanding Careers: the Metaphors of Working Lives* van Inkson (2006) en het *Handbook of Career Studies* van Hugh Gunz en Maury Peiperl (2007).

Inkson (2006) heeft met zijn boek een bijdrage geleverd aan de betekenis van werkende levens en bood daarvoor op basis van meer dan vijftig case studies een overzicht van negen beelden of metaforen van loopbanen. Daarmee kunnen we die begrijpen als verschillende typen ervaringen van mensen, bijvoorbeeld dat het gezien kan worden als een erfenis, of als een reis. Recentelijk, in 2015, is dit significante werk herzien, samen met Nicky Dries en John Arnold (Inkson, Dries, & Arnold, 2015). De negen beelden van loopbanen zijn nog steeds actueel, en worden nu aangevuld met een nieuw boekdeel over implicaties voor loopbaanzelfsturing, loopbaanbegeleiding en organisatorisch loopbaanmanagement.

De clou is dat iedereen zijn of haar eigen loopbaan kan taxeren op alle negen beelden en op die manier een analyse kan maken van relevante factoren en aanknopingspunten in zijn of haar eigen loopbaan. We lopen ze langs, zodat u kunt beoordelen hoe relevant ze zijn voor uzelf:

- 1 Loopbanen als erfenis, zonder al te veel mogelijkheden of wensen voor eigen invloed. Voorbeelden hiervan zijn dat je arts wordt, omdat je vader of moeder dat ook was of is. Of je familie heeft een bedrijf en verwacht dat jij daar ook een rol in speelt. Dat is een soort vanzelfsprekendheid. Prinses Amalia zal deze metafoer ook wel goed herkennen.

- 2 Loopbanen als **cycli**, waarbij verschillende stadia te onderscheiden zijn. In deze metafoor staan stadia en cyclische processen voorop. Donald Super (1953, 1990) en Daniel Levinson (Levinson, Darrow, Levinson, & McKee, 1978; Levinson, 1986) beschreven stadia van een loopbaan zoals deze zich over de levensloop heen kunnen onvouwen. Ze stammen echter uit een tijd dat de context van loopbanen stabiel was. Maar toch is het herkenbaar dat je bijvoorbeeld in je startfase van je loopbaan kunt zitten, of juist aan het afbouwen bent.
- 3 Loopbanen als **actie**, actie van het individu waarbij we kunnen denken aan loopbaanconstructie en Life Design theorie van Savickas en collega's (Savickas et al., 2009), of ook kenmerken van de Protean loopbaan (Hall, 2004). Protheus was een Griekse god die naar eigen believen van gedaante kon veranderen. De theoretische noties achter deze metafoor verwijzen naar aanpassingsvermogen, zelfsturing en zelfmanagement van de loopbaan. Joop van den Ende is wel een goed voorbeeld van iemand die in hoge mate zelfsturend te werk ging.
- 4 Loopbanen als **fit of match**, als een passende jas voor de persoon in kwestie. Al in 1909 schreef Frank Parsons over beroepskeuze waarbij de match tussen persoon en beroep centraal stond (Parsons, 1909). Maar ook de theorie van John Holland kan in dit opzicht niet onvermeld blijven. Het RAISEC model, met de zes beroepspersoonlijkheden (Holland, 1973; 1997) wordt ook nu nog veelvuldig gebruikt, bijvoorbeeld op de middelbare school, alwaar de leerlingen de lijst met ouder(s) serieus invullen, ten behoeve van de profielkeuze.
- 5 Loopbanen als **reizen**, waarbij de weg centraal staat, soms met, maar soms ook zonder doel. Bij deze metafoor wordt al snel de theorie over de grenzeloze loopbaan, de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996) aangehaald, vanwege dat de loopbaan zich over meerdere organisatiegrenzen heen afspeelt. Hoewel niet erg realistisch zouden we de omzwervingen van Forest Gump hier als voorbeeld kunnen noemen.
- 6 Loopbanen als **rollen**, die vaak gecombineerd dienen te worden met andere rollen die individuen hebben in het leven. De integratie of balans tussen verschillende rollen is dan een factor van belang (Greenhaus & Beutell, 1985). Het Kaleidoscoop Loopbaan Model (Maniero & Sullivan, 2005) kan in dit opzicht onderbouwen hoe mensen gedurende hun loopbaan steeds opnieuw keuzes moeten maken om tot de voor hen beste invulling van leven en loopbaan te komen. Voor diegenen onder u die mantelzorgen, of met een z.g. combibaan, is dit vast een relevante metafoor.
- 7 Loopbanen als **relaties**, waarbij voorop staat dat loopbanen bestaan bij de gratie van hun sociale karakter, van netwerken, en van sociaal kapitaal. Er zit tevens een gelaagdheid in de relaties waar het om kan gaan; die kan variëren van individuele ontmoetingen tot stabielere relaties, netwerken, tot hele gemeenschappen. De rol van sociaal kapitaal (Zhang, Liu, Loi, Lau, & Ngo, 2010) en van mentoren en naaste collega's worden benadrukt in het kader van deze metafoor. Herkenbaar?
- 8 Loopbanen als **bronnen**, waarbij vaak de link gelegd wordt met humaan kapitaal, de kennis en vaardigheden die mensen hebben en gebruiken. De Human Capital theorie (Becker, 2009) is hierbij een belangrijke theorie om de waarde van deze bronnen te begrijpen. De loopbaan is dan ook een ontwikkelinstrument voor de werkende.

En ten slotte:

- 9 Loopbanen als **verhalen**, waarbij de subjectieve ervaring van de persoon voorop staat, en de identiteit en waarheid die hij of zij daaraan ontleent. Deze metafoor maakt gebruik van de fundamentele activiteit en het vermogen van mensen om verhalen te vertellen. De narratieve methode van Savickas (2012) is dan ook heel populair voor gebruik in loopbaanbegeleiding, onder loopbaanprofessionals.

Combinaties en tussenvarianten van metaforen zijn uiteraard ook denkbaar, hetgeen meteen illustreert dat loopbanen tot de verbeelding spreken. Heel menselijk, dus! Maar hoe helpt dit ons om loopbanen ook beter te begrijpen?

De beelden kunnen helpen om individuele ervaringen te duiden, en daaraan gekoppeld te kiezen voor een vorm van loopbaanmanagement die het beste past, c.q., behulpzaam kan zijn om de loopbaan verder vorm te geven. Het ligt bijvoorbeeld voor de hand dat iemand die een loopbaan als erfenis ervaart (en daar tevreden mee is) een andere loopbaansturing hanteert en nodig heeft, dan iemand die de loopbaan ervaart als een uitdagende reis. Inkson en collega's (2015) presenteren daarom ook een aanpak voor loopbaanmanagement die ten grondslag kan liggen aan verschillende vormen van begeleiding. Ze verwijzen hierbij naar het model van Sonnenfeld en Peiperl (1988). Die onderscheiden vier typen loopbaansystemen in organisaties; het baseball team, het fort, de club en de academie. Vanwege de tijd mag u hierover even zelf vrij associëren; elk systeem heeft zo zijn kenmerken en voor- en nadelen. Inkson en collega's voeren het vooral aan om de mogelijkheden te overwegen die je als individu hebt om daar gebruik van te maken.

Het andere belangrijke werk, het handboek van Gunz en Peiperl (2007) bood behalve een stukje historie van het vakgebied, de invalshoek van belangrijke onderzoeksfoci en -trends. Zo komen er thema's aan bod als de rol van persoonlijkheid voor loopbaansucces, beroepskeuze, hoe loopbanen subjectiever worden, het perspectief van ouder worden en werk, en het snijvlak van werk en leven. Ook de relatie met organisatie (studies) komt aan bod, evenals verschillende betekenissen van een loopbaan en loopbaan counseling, maar dan in een meer academische zin (zie bijvoorbeeld Kidd, 2007). Onder anderen Collin (2007) betoogt dat het belangrijk is om de ontwikkeling van het vakgebied als academisch wetenschapsveld in een bredere context te plaatsen, en dan niet te schrikken voor de lappendeken van kennis die daar vanuit verschillende invalshoeken en met verschillende betekenissen op ons wacht. Daar is door de academische gemeenschap in de jaren erna vol overgave gehoor aan gegeven. Niet alleen een grote verscheidenheid aan artikelen in diverse wetenschappelijke tijdschriften bouwt voort aan het brede veld van loopbaanonderzoek, maar ook auteurs van artikelen in z.g. special issues hebben hierin hun accenten kunnen leggen. Zo gaf het gerenommeerde tijdschrift *Human Relations* ruimte aan een *special issue* onder gastredactie van Arthur en Khapova (2011), voor artikelen die expliciet interdisciplinaire benaderingen van loopbaanonderzoek behandelden. Een belangrijke conclusie was dat je dezelfde data of informatie door verschillende brillen kunt bekijken en afhankelijk van het perspectief dat je dan kiest, krijg je met andere conclusies te maken (Lawrence, 2011; in dat

special issue). Deze hoeven niet persé haaks op elkaar te staan. Maar het is dus zeer de moeite waard om dezelfde uitkomsten eens door verschillende brillen te bekijken. In dit opzicht is er in de literatuur recentelijk aandacht voor een nieuw perspectief op loopbanen, namelijk een **duurzaamheidsperspectief**. De Vos en Van der Heijden (2015) markeren daarmee met hun *Handbook of Research on Sustainable Careers* een nieuwe fase in loopbaanonderzoek, waarbij duurzaamheid een factor van belang is. Dit doen zij om de aandacht te vestigen op het langere termijn perspectief van werk, maar ook andere belangrijke elementen die een loopbaan karakteriseren, die op zichzelf niet eens zo nieuw zijn. Dit zijn de sociale ruimte waarin een loopbaan als zodanig bestaat, de eigen verantwoordelijkheid, en de betekenis die een loopbaan kan hebben voor een individu. De toegevoegde waarde van het duurzaamheidsperspectief is dat dit ruimte biedt aan het integreren van de grotere complexiteit die we erkennen rondom loopbanen. En de auteurs stellen die complexiteit in feite centraal. Hiermee kan ook een grotere rol voor organisaties teruggebracht worden, maar dan in een complexer samenspel dan Schein in 1978 weergaf als een matching proces tussen individuele en organisatorische verwachtingen (Schein, 1978). Dat is belangrijk, omdat alle betrokken partijen (individu, organisaties en bredere contexten) en hun belanghebbenden over grenzen heen moeten kijken als het om moderne loopbanen gaat. Dit perspectief sluit ook aan bij de constatering dat onderzoekers zelf ook de uitdaging aan mogen gaan om over de grenzen van hun eigen (gebruikelijke, soms wat eenzijdige) perspectief heen te kijken.

Loopbanen op weg naar duurzaamheid

Het concept duurzaamheid, de gebruikelijke vertaling van het Engelse *sustainability*, is eigenlijk al erg oud en komt van het Latijnse woord *sustenerere*. Daar is dus het stukje *abily*, wat vermogen/capaciteit betekent, aan toegevoegd. Het verwijst dus letterlijk naar het 'vermogen om te onderhouden' en heeft in de literatuur connotaties met zelfvoorzienend, zelf-ondersteunend, weerbaar, levensvatbaar op de lange termijn. Het kan verwijzen naar systemen, organisaties en individuen. De populariteit en het gebruik van de term is enorm gegroeid naar aanleiding van het rapport van de z.g. Brundtland Commissie over duurzame ontwikkeling (WCED, 1987). Daarin werd aangegeven dat de definitie van duurzame ontwikkeling verwijst naar 'meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs' (WCED, 1987, p.43). Vrij vertaald betekent dit dat *duurzame ontwikkeling* de behoeften van het heden kan vervullen zonder dat dit de behoeftevervulling van toekomstige generaties compromitteert, of schaadt.

'Alles van waarde is weerloos'
Lucebert

In eerste instantie lag de focus van het concept bij de omgevingsdimensie, het milieu. En zo werd het ook geïntroduceerd in managementonderzoek (zie bijvoorbeeld Gladwin, Kennely, & Krausen, 1995). Toch hebben we het hier dan nog niet meteen over de Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In de context van werk kwam de sociale dimensie verder in beeld, onder andere door Constanza en Patten (1995) en

nog niet zo heel lang geleden door een inmiddels veel aangehaald artikel van Jeffrey Pfeffer (2010) in het toonaangevende tijdschrift *Academy of Management Perspectives*. Hij heeft het daarin over het belang van 'de menselijke factor' in organisatie en management, waarbij hij op treffende wijze toelicht dat het minstens zo belangrijk is om aandacht te hebben voor de *mens*, als voor de ijsbeer op de noordpool, of de verpakking van onze melk (zie Pfeffer, 2010, p. 43).

Collega's De Lange, Kooij, en Van der Heijden (2015) lichten nader toe wat duurzaamheid op het werk gedurende de levensloop kan inhouden en verwijzen daarbij naar drie vragen die we onszelf van Constanza en Patten (1995) moeten stellen:

- 1 Wie of wat moet duurzaam zijn?
- 2 Voor hoe lang moet het duurzaam zijn? en
- 3 Wanneer en hoe meten we die duurzaamheid dan?

Vraag 1 en 2 zijn in potentie gemakkelijk te beantwoorden, maar vraag 3 nog niet, en die is wel cruciaal voor verdere kennisontwikkeling. De Vos en Van der Heijden (2015) hebben willen aansluiten bij deze noties over duurzaamheid om deze nader te (laten) verkennen in de context van loopbanen. Zo nemen Lawrence en collega's (Lawrence, Hall, & Arthur, 2015) in hun bijdrage aan het boek als startpunt dat duurzame loopbanen twee componenten impliceren, namelijk employability en werkvermogen. Employability verwijst dan naar de mate waarin werkenden in elke maatschappij de kans hebben om te werken op zowel korte als langere termijn (Forrier & Sels, 2003). Werkvermogen verwijst hier naar de mate waarin banen redelijke en lange termijn verwachtingen van mensen representeren, zonder dat *overambitieuze* uitdagingen in de baan van vandaag tot burnout leiden in de baan van morgen (De Vos & Gielens, 2014; Ilmarinen, 2009).

Zelf dragen we in datzelfde handboek van De Vos en Van der Heijden (2015) aan dat duurzame inzetbaarheid een nuttige invalshoek kan zijn, daarmee verwijzend naar employability, werkvermogen, maar ook naar vitaliteit (Semeijn, Van Dam, Van Vuuren, & Van der Heijden, 2015). Vitaliteit verwijst dan naar motivatie, plezier, energie en weerbaar zijn. In die zin is het ook nodig voor regeneratie en herstelveermogen van het individu (Ryan & Fredrick, 1997; Van Vuuren, 2011). Heel belangrijk om inzetbaar te blijven (zie ook Van Vuuren, Van der Meeren, & Semeijn, 2013).

'Duurzame inzetbaarheid' geniet in Nederland een enorme populariteit, mede doordat het ook als speerpunt voor ministerieel beleid is benoemd en daarmee als (gesubsidieerd) thema voor seminars, workshops en praktijkgericht beleid in organisaties. Ministerieel beleid heeft met initiatief 'Op weg naar duurzame inzetbaarheid', www.duurzameinzetbaarheid.nl ook ingezet op de drie componenten werkvermogen, employability en vitaliteit (ministerie van SZW). Theoretisch gezien is vitaliteit zowel een deel van het concept werkvermogen, als ook van bevoegenheid. Uit empirische studies blijkt dat de overlap tussen de verschillende concepten bij meting heel beperkt is (zie bijvoorbeeld Semeijn, Veld, Van Vuuren, & Van Veen, 2015; Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011), maar dat hangt ook weer af van hoe employability

geoperationaliseerd wordt. In ons onderzoek betrof het dan de zelf-ingeschatte kansen op ander werk, gemeten met een 3-item schaal van Verboon, Feyter en Smulders (1999). Maar een andere bekende invalshoek is de competentiebenadering (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), waarbij employability conceptueel dichterbij tegen het *potentieel* om te kunnen werken, c.q. loopbaanpotentieel aanligt.

Al met al meten we ons inziens dan nog geen duurzame *loopbaan*, maar meer een factor die daaraan kan bijdragen, op individueel niveau (zie ook Semeijn et al., 2015). Om internationaal over duurzame inzetbaarheid te kunnen spreken, als iets anders dan *sustainable employability* (want het is meer dan dat) of *human sustainability at work* (want zover reikt het begrip duurzame inzetbaarheid dan ook weer net niet, vinden we), hebben we het 'sustainable labour participation' genoemd (Semeijn et al., 2015). Of dat de lading dekt, is nog de vraag. Want op het afgelopen internationale seminar over *duurzaam HRM* bleek ons onderzoek naar aldus omschreven 'duurzame inzetbaarheid' (Van Vuuren, Semeijn & Veld, 2015) onbedoeld connotaties te krijgen met activisme en vakbonden. En dat was nou net *niet* onze bedoeling ...

Duurzame inzetbaarheid is mijns inziens dus wel een interessante invalshoek op weg naar 'menselijke duurzaamheid' op het werk, vanwege de drie belangrijke componenten die als uitkomsten voor individuen wenselijk en van belang zijn voor hun werkzame leven en loopbaan. Twee theorieën zijn in het bijzonder bruikbaar om het belang van deze concepten verder te verklaren en onderzoeken; de Zelf-Determinatie theorie (ZDT) (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 2008; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009), een motivationele theorie die aangeeft dat mensen een aangeboren aandrang, motivatie, hebben tot ontwikkeling en (zelf-)ontplooiing, mits de omgeving daarbij een positieve, niet hinderende rol speelt, zodat de drang niet ondervoed en verstoord raakt. En de Conservation of Resources theorie (COR) (Hobfoll, 1989; 2002), een theorie die uitlegt hoe onze energiebronnen uitgeput kunnen raken, of vervuld, of opnieuw gevuld.

Maar zoals De Lange en collega's (2015) aangeven zijn er vele theorieën waarmee die menselijke duurzaamheid op het werk nader onderzocht kan worden. Op dit punt is er nog behoorlijk wat werk te verzetten. Als onderwerp voor onderzoek is duurzame inzetbaarheid dan ook nog onverminderd aantrekkelijk voor studenten om er in het kader van afstuderen onderzoek naar te doen. In het afgelopen jaar is bijvoorbeeld in navolging van Fritz en collega's (Fritz, Fu, Lam, & Spreitzer, 2011) verkend in hoeverre mensen zelf aan hun vitaliteit op het werk kunnen bijdragen middels het al dan niet toepassen van bepaalde werkstrategieën, variërend van een luchtje scheppen tot iets nieuws leren, of mindfulness. Momenteel staat het onderzoek van Baruch en collega's wat meer centraal, (Baruch, Grimland, & Vigoda-Gadot, 2014) over hoe professionele vitaliteit bijdraagt aan loopbaansucces. En voor nieuwe afstudeerders wordt weer een nieuw accent gekozen.

Hiermee komen we aan (in deze reis) bij hoe onderzoek naar loopbanen vanuit een duurzaamheidsperspectief voortgezet kan worden, en welke invalshoeken daarbij met het onderzoek vanuit mijn leerstoel vooral nader aan bod zullen komen.

Deel 2

Onderzoek naar loopbanen vanuit een duurzaamheidsperspectief

Om de betekenis van duurzaamheid voor loopbanen beter te begrijpen dient onderzoek zich interdisciplinair en in verschillende richtingen, alsook op verschillende niveaus, te ontwikkelen. Aan drie paden, met de nodige hobbels, wil het onderzoek in het kader van de Noloc leerstoel expliciet bijdragen:

'Onderzoek alles, behoud het goede'.
Tessalonicenzen 5:21

De rol en betekenis van loopbaansucces

Onderzoek naar loopbaansucces heeft in de loop van de tijd naar zowel objectief als subjectief succes gekeken. Een duurzaam perspectief impliceert dat beide componenten aandacht krijgen en dat ook gekeken wordt naar wat in dit kader door betrokkenen onder succes in de loopbaan wordt verstaan. Tijdens mijn promotieonderzoek keken we vooral vanuit een arbeids-economisch perspectief naar uitkomstmaten bij intrede op de arbeidsmarkt, zoals salaris, aansluiting tussen opleiding en functie en of men überhaupt een baan had kunnen vinden (snel) na afstuderen (zie bijvoorbeeld Semeijn, Van der Velden, Boone, Gijselaers, & Van Witteloostuijn, 1999; Semeijn, Boone, Van der Velden, & Van Witteloostuijn, 2005; Semeijn, Van der Velden, Heijke, Van der Vleuten, & Boshuizen, 2006). Vanuit een meer arbeidspsychologisch perspectief is het belang van meer subjectieve uitkomsten al lange tijd (v)erkend (Ng & Feldman, 2014; Spurk & Abele, 2014). Hierbij kunnen we denken aan tevredenheid met de loopbaan in het algemeen, maar ook meer specifiek ten aanzien van bijvoorbeeld interpersoonlijke succes, financieel succes en hiërarchisch succes (Gattiker & Larwood, 1986). Bijzonder is dat dit vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw veelal gemeten wordt met gevalideerde vragenlijsten die nog altijd veelvuldig in gebruik zijn. Het voordeel daarvan is dat onderzoek hiermee in staat is om relaties te leggen tussen velerlei variabelen en factoren met deze (vergelijkbare) uitkomsten van succes (zie bijvoorbeeld de meta-analyse van Ng & Feldman, 2014). Baruch en collega's hebben op deze wijze in 2014 nog een model getoetst dat het verband tussen (antecedenten van) professionele vitaliteit en resulterend loopbaansucces weergeeft. In navolging van dit werk van Baruch en collega's, gebaseerd op de Conservation of Resources Theorie (COR) (Hobfoll, 1989; 2002) kijken we zelf ook naar de relatie en mogelijke wederkerige effecten van elementen van duurzame inzetbaarheid enerzijds en loopbaansucces anderzijds. Loopbaansucces kan dan zowel beschouwd worden in termen van objectieve uitkomsten, zoals bijvoorbeeld salaris en soort functie, maar ook in termen van subjectieve uitkomsten zoals de tevredenheid met salaris en baan of de satisfactie met het werk. Loopbaansucces wordt dan gemeten in lijn met de eerdere kwantitatieve studies, met behulp van gevalideerde zelfrapportages, waarvoor ook de recentste ontwikkelingen

overwogen kunnen worden (zie Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat, & Dullaghan, 2016). Dit gebeurt bijvoorbeeld in samenwerking met studenten en afgestudeerden van de opleiding Master of Science in Management, cross-sectioneel, maar zo mogelijk ook met time-lagged designs, dus met meerdere metingen in de tijd. Op deze wijze kunnen nieuwe afstudeertrajecten rondom duurzame inzetbaarheid en loopbanen, mogelijk ook weer tot interessante toekomstige publicaties leiden.

De wederkerige relaties die ik net al aanstipte, zullen ook nader getoetst worden tussen de meetbare elementen van duurzame inzetbaarheid zelf. Dus, bijvoorbeeld, of er een relatie is tussen vitaliteit op tijdstip 1 en employability op tijdstip 2, maar ook andersom. Dit om de aannames achter de Zelf-Determinatie-Theorie (Deci & Ryan, 1985) en de Conservation of Resources theorie (Hobfoll, 2002) verder te toetsen, in het kader van duurzame inzetbaarheid en een duurzamer perspectief op loopbanen. Dit onderzoek is dan vooral gericht op het individuele niveau.

Meer dan 10 jaar geleden verkenden we met eigen onderzoek korte termijn uitkomsten van persoonlijke kenmerken van individuen, naast verworven competenties en ander menselijk kapitaal, op indicatoren van arbeidsmarktsucces (Semeijn, Boone, Van der Velden, Van Witteloostuijn, 2005). Inmiddels is het door de systematische data-verzameling van het Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt mogelijk geworden om naar de uitkomsten van persoonlijkheid en vergaard kapitaal te kijken na 10 jaar op de arbeidsmarkt. Gezien recente bevindingen omtrent de wederkerige relaties tussen persoonlijkheid en loopbaansucces (zie Sutin, Costa, Miech & Eaton, 2009; Wille, Hofmans, Feys, & De Fruyt, 2014) zou het buitengewoon interessant zijn om onze respondenten ook nogmaals te bevragen op hun persoonlijke kenmerken.

Maar ook het relatieve belang van persoonlijkheid en ander kapitaal of persoonlijke bronnen kan getoetst worden. Hiernaast is het ook mogelijk om in navolging van de adviezen van Collin (2007) en Arthur en Khapova (2011) deze data door verschillende brillen kijkend te analyseren; arbeidseconomisch, opleidingskundig, arbeidspsychologisch en/of meer human resource management getint.

Met eigen onderzoek kijken we ook naar hoe persoonlijkheid gerelateerd kan zijn aan loopbaansucces, niet alleen in termen van losse persoonlijkheidstrekken, maar ook in termen van persoonlijkheidsconfiguraties (Semeijn, Van der Heijden, & De Beuckelaer, in voorbereiding). We beargumenteren daarbij dat ieder zo zijn of haar gedragspatroon heeft, opgebouwd uit verschillende combinaties van trekken en dat het zinvol kan zijn om behalve naar separate trekken ook naar deze *gedragspatronen* te kijken. PhD kandidaat Ron Byron heeft in zijn onderzoek geconstateerd dat persoonlijke gedragspatronen *cruciaal* zijn voor ons gedrag in organisaties, hoewel soms moeilijk te onderscheiden van *culturele* factoren, met name als dit de groepscultuur van onze professie betreft (Byron, 2016).

Onontbeerlijk voor verdere kennisontwikkeling is echter dat de kwantitatieve studies geflankeerd worden door meer kwalitatief onderzoek dat de ontwikkelingen in de beleving en betekenis van loopbaansucces kan valideren; hoe beleven mensen succes in hun loopbaan, vandaag de dag? Kan dat nog goed gevangen worden door de beschikbare kwantitatieve gevalideerde survey items? Ook de loopbaanprofessionals in deze zaal zullen dit waarschijnlijk een retorische vraag vinden, en degelijk kwalitatief veldonderzoek toejuichen. Ik nodig hen dan ook graag uit, bijvoorbeeld in het kader van de afstudeerfase van de masteropleiding Loopbaanmanagement, om een bijdrage te leveren aan het actueel houden van deze kennis. In de Serre staat bovendien een ideeën bus waarin u dadelijk uw suggesties of aandachtspunten voor onderzoek op dit gebied mag deponeren, ook als u de opleiding Loopbaanmanagement (nog) niet volgt. Met dank!

Met eigen onderzoek willen we ook kijken naar hoe organisatorische inspanningen een bijdrage leveren aan ervaren loopbaansucces. Relatieve en mogelijke wederkerige effecten kunnen in het kader van duurzame loopbanen laten zien waar aangrijpingspunten voor verandering zitten. Verandering die hiermee nader gestimuleerd en gestuurd kan worden in de richting zelf-actualisatie (Maslow, 1943), bijvoorbeeld door middel van loopbaanmanagement en -begeleiding. De innerlijke drang van mensen tot zelf-actualisatie is ook herkenbaar in de Zelf-Determinatie Theorie (Van den Broek et al., 2009). Daarmee is het een belangrijke arbeidspsychologische invalshoek voor duurzame loopbanen, waarbij we niet alleen naar stimulerende maar ook naar belemmerende factoren moeten kijken. Zelf-actualisatie dient echter niet verward te worden met 'calling', oftewel 'roeping' (Duffy & Dik, 2012; 2013). *Roeping* is vrij vertaald vanuit het Engels een 'betekenisvolle passie die mensen kunnen hebben voor een werkdomein, hetgeen hen ook fors in beslag neemt' (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). En dat is niet onverdeeld gunstig voor de loopbaan (Duffy & Dik, 2013). Het is een beetje hoe ermee omgegaan wordt, betogen Berkelaar & Bunzanell (2015). In het algemeen lijken organisaties wel goed af als mensen hun loopbaan vorm proberen te geven als zijnde een *roeping*. Maar voor het individu kunnen negatieve gevolgen op de loer te liggen, zoals te veel opofferingen voor het werk, en te weinig of slechte compensatie. Ook zijn er aanwijzingen dat het 't aanpassingsvermogen, de weerbaarheid en het eigenaarschap van de loopbaan kan aantasten. Organisaties mogen zich dit daarom ook aantrekken. Het adagium 'volg je hart, maar gebruik je verstand' lijkt hier daarom een passend devies (zie ook Dobrow & Heller, 2015; Dobrow & Tosti-Kharas, 2012). Of, zoals Hall en Chandler waarschuwen in dit opzicht, en een beetje vrij vertaald: "Waarlijk succes is niet alleen maar krijgen wat je wil in het leven – het is blij zijn met wat je krijgt" ["True success is not just getting what you want in life – it's liking what you get"] (Hall & Chandler, 2005, p.173)

Hiermee komen we bij een tweede belangrijke thema voor onderzoek naar loopbanen vanuit een duurzaamheidsperspectief, waaraan vanuit de leerstoel wordt bijgedragen.

De integratie van werk en privé

Integratie van werk en privé staat theoretisch, maar zeker ook praktisch gezien nog in de kinderschoenen. Velen van ons worstelen ermee, althans, het gaat niet allemaal vanzelf. We hebben het vooralsnog over werk-privé conflict, en/of werk-privé balans. Maar in dit kader komen ook begrippen aan de orde in de literatuur zoals interactie (Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Van Hooff, & Kinnunen, 2005), facilitatie (Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007), spill-over, cross-over (Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada, & Kawakami, 2013). Dit zogeheten work-life balance (WLB) perspectief is een belangrijke onderzoeksroute in het kader van hedendaagse en duurzame loopbanen. Sara De Hauw heeft het belang daarvan in het seminardeel van vandaag voor u toegelicht en ze beschrijft het ook in het handboek over Sustainable Careers (De Vos & Van der Heijden, 2015), samen met Jeffrey Greenhaus (De Hauw & Greenhaus, 2015). In eigen onderzoek keken we onlangs naar de mate waarin het personeel van een universiteit (wetenschappelijk en ondersteund personeel) privé-werk conflict, en privé-werk 'verrijking' ervoer, dus in de richting van privé naar werk. Het bleek dat privé-werk conflict wel negatief van invloed is op de ervaren employability, maar verrijking in feite niet positief (Veld, Van der Heijden, & Semeijn, 2015). We pleiten ervoor om dit onderzoek voort te zetten in de richting van het toetsen van langere termijn uitkomsten en multi-directionele effecten. Ook in een onderzoeksvoorstel over de ontwikkeling van duurzame loopbanen voor kwetsbare groepen, samen met collega's Sabine Raeder, Daniel Spurk en Beate van der Heijden, hebben we het belang van de werk-privé interactie meegenomen.

In de recentste uitgave van de wetenschappelijke boekenserie *Research in Careers*, van Baugh & Sullivan (2016) staat het thema 'streven naar balans' centraal, streven naar een gezonde verbinding en afstemming tussen werk en niet-werk. Daarin worden onder andere nadere conceptuele overwegingen (Van Emmerik, Bakker, Westman, & Peeters, 2016) en een multi-dimensioneel raamwerk aangedragen (Bataille, 2016) waarmee toekomstig onderzoek vorm gegeven kan worden. De integratie van werk en privé moet daarbij niet alleen begrepen worden als een uitkomst, maar ook als een proces. Dat lijkt ons in het kader van duurzame loopbanen evident, waarbij ook weer de vraag zal zijn in hoeverre organisaties hier een stimulerende danwel belemmerende invloed op uitoefenen, en hoe dit vanuit gezamenlijk belang geoptimaliseerd kan worden.

Als verbijzondering van dit perspectief, wil onderzoek in het kader van de leerstoel ook nader ingaan op het work-work balance (WWB) perspectief, dus de balans of integratie van werk en werk. Dit speelt namelijk bij het hebben van meerdere werkrollen doordat werkenden bijvoorbeeld multi-jobs/combibanen hebben, en/of parallelle loopbanen. Combibanen kunnen vanuit verschillende en ook meerdere motivaties vorm gegeven worden (Dorenbosch, 2016; Dorenbosch, Van der Velden, Plantinga, & Sanders, 2015). Naarmate werkenden ouder zijn, komen positief ervaren motieven als afwisseling en ontwikkeling meer voorop te staan. Er is echter nog maar weinig onderzoek naar wat nu precies de gevolgen zijn voor werkgevers. Vooralsnog lijken die niet ongunstig. Combibanen kunnen zich potentieel ontwikkelen tot parallelle loopbanen. Naar dit laatste fenomeen, de parallelle loopbaan, doet een Braziliaanse externe promovenda

haar onderzoek, Maria Candida (zie bijvoorbeeld Candida Baumer de Azavedo & Semeijn, 2015). In Brazilië is het heel gebruikelijk om de loopbaan zo vorm te geven, hoewel dit historisch vanuit heel andere factoren is ingegeven dan in Nederland. We willen in de loop van het project daarom ook kijken naar de verschillen en overeenkomsten tussen combibanen en parallelle loopbanen. Maar op dit moment ligt de focus op het analyseren van wederkerige relaties tussen het hebben van een parallelle loopbaan en allerlei positieve en negatieve uitkomsten voor het individu, die dan ook weer relevant kunnen zijn voor de organisatie, zoals welbevinden, commitment en bevoegenheid, maar ook burnout en ziekteverzuim.

Een achterliggende vraag is hoe organisaties om kunnen gaan met nieuwe soorten en vormen van loopbanen, en wat dit voor hun beleid betekent. Combibanen en parallelle loopbanen vragen in feite om een nieuwe dimensie in het perspectief op werk-privé interactie, waardoor niet alleen werk en privé in balans dienen te worden gebracht, of geïntegreerd, maar ook de balans tussen de verschillende banen. Hiermee wordt door individuen al over de grenzen van organisaties heen gekeken en organisaties raken zo gedwongen om dit met hen te doen. Hoewel dit nog heel prematuur is, zou het 't begin kunnen zijn van hoe organisaties een loopbaanperspectief op werk en arbeid kunnen ontwikkelen.

In het verlengde van dit thema nog kort iets over '**de carrièreswitch**'; een forse/rigoureuze verandering in geschoold werk/functie/loopbaan. Naar dit fenomeen is nog nauwelijks onderzoek gedaan. Het is echter de moeite waard om meer te begrijpen van hoe een carrièreswitch tot stand komt, vanwege de kennis die we daarmee kunnen genereren over wat mensen beweegt om juist wel of niet zo'n switch te maken, ook in relatie tot de beleving van loopbaansucces. Dit onderwerp wil ik daarom graag nader uitwerken met studenten van de opleiding Loopbaanmanagement. Het lijkt bijvoorbeeld aannemelijk dat carrière switchers over een hoge mate van adaptief vermogen moeten beschikken (zie bijvoorbeeld Van Dam, 2013; Van Dam, Bipp, & Van Ruyssveldt, 2015), maar er zijn wellicht andere factoren die de doorslag geven in of de switch dan wel of niet gemaakt wordt.

Hiermee komen we bij de belangrijke vraag wat loopbaanmanagement en -begeleiding betekenen voor duurzame loopbanen. Deze vraag staat centraal in de 3^e en tevens belangrijkste deelgebied waar het onderzoek binnen mijn leerstoel expliciet op gericht zal zijn.

Opbrengsten van loopbaanmanagement en -begeleiding

Hoewel Greenhaus, Gallanan en Godschalk (2010) loopbaanmanagement beschouwen als een individuele activiteit en met name als een individuele verantwoordelijkheid, komt in de literatuur vaak het onderscheid naar voren tussen individueel loopbaanmanagement, of loopbaan-zelf-management en organisatorisch loopbaanmanagement (zie bijvoorbeeld De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Orpen, 1994). Het laatste gaat dan, evident, over de activiteiten die een organisatie onderneemt.

Er is in de literatuur echter geen sprake van een algemeen coherent **raamwerk** dat richting geeft aan onderzoek naar loopbaanmanagement (Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, 2003). Doorredenerend op de ontwikkelingen in loopbanen die zich tussen en over organisaties heen ontwikkelen, zou het concept en de theorie van de grenzeloze loopbanen, ('Boundaryless careers') (Arthur & Rousseau, 1996) hier een belangrijke rol in kunnen spelen, vanwege het organisatiegrenzen doorbrekende karakter van dit concept. Tegelijkertijd zijn de noties van de 'Protean career' van belang voor het zelf-sturende aspect (Hall, 2004). Over de combinatie van beide invalshoeken is al wel iets verkend (zie bijvoorbeeld Briscoe & Hall, 2006; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Inkson, 2006), maar een recente doorvertaling richting een overkoepelend raamwerk is nog niet gemaakt. Ook de link naar wat zich dan op individueel niveau afspeelt ten aanzien van loopbaanontwikkeling ontbreekt nog. Daar is nog een arsenaal aan theoretische invalshoeken te verkennen ten aanzien van hoe management van loopbanen zich dan verhoudt tot bijvoorbeeld motivatie en zelfdeterminatie (ZDT; Ryan & Deci, 2000) en/of individueel energie-management (zie bijvoorbeeld COR; Hobfoll, 2002).

Vooralsnog komt loopbaanmanagement in de literatuur dus vooral naar voren als **activiteiten** die werknemer en werkgever ondernemen in het kader van loopbaanontwikkeling (zie ook Inkson et al., 2015). Het wordt daarmee vaak gepositioneerd als een (ondergeschikt) onderdeel van het HRM beleid, dat zich dan in meerdere of mindere mate laat uitdrukken in deelfuncties van HRM, zoals opleiding en ontwikkeling, werving en selectie, en/of doorstroombeleid (zie bijvoorbeeld Baruch & Peiperl, 2000). Loopbaanmanagement komt daardoor in de praktijk, in termen van *selectie-beslissingen, begeleiding en coaching*, ook steeds meer bij de *leidinggevenden* te liggen (Segers & Inceoglu, 2012). Dat er dan tegelijkertijd op organisatieniveau echt over een loopbaanperspectief nagedacht wordt, komt eigenlijk nog maar nauwelijks voor. Vaker staan andere, meer klassieke organisatiedoelstellingen centraal en is loopbaanmanagement daaraan ondergeschikt. Wat betekent dit voor de effectiviteit van loopbaanmanagement, en voor de doelmatigheid richting duurzame loopbanen?

Om hier meer zicht op krijgen vanuit een duurzaamheidsperspectief, zal in ieder geval met de volgende zaken rekening gehouden moeten worden in het onderzoek;

- Het meetniveau van loopbaanmanagement;
- De operationalisatie van de uitkomstmaten;
- De gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisaties en andere stakeholders;
- De organisatie van loopbaanbegeleiding en
- Loopbaanbegeleiding als professioneel proces.

Aandachtspunten voor onderzoek

Meetniveau

Wat het meetniveau betreft kan het uitmaken of je loopbaanmanagement meet als iets wat er alleen maar wel of niet is (dus dichotoom), als iets wat nader gespecificeerd kan worden als 'wat' er dan precies is, in hoeverre mensen er tevreden over zijn, of in hoeverre het door de mensen ook ervaren wordt, zoals het vanuit de organisatie bedoeld was. Dit is namelijk ook het geval bij ('andere') HR praktijken (Langevin-Heavey et al., 2013). Uit onderzoek van Nishii en collega's is gebleken dat werkenden de HRM praktijken in de organisatie divers ervaren en interpreteren qua doelstelling. En dat dit ook gerelateerd is aan diversiteit in zowel individuele uitkomsten zoals betrokkenheid bij de organisatie en tevredenheid, alsook uitkomsten op afdelingsniveau zoals klanttevredenheid (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Voor loopbaanmanagement als zodanig is dit op deze wijze nog niet voldoende onder de loep geweest. Hiernaast is het van belang hoe de uitkomsten van loopbaanmanagement gemeten worden. In het geval van uitkomsten rondom employability bijvoorbeeld, hebben Forrier en collega's naar voren gebracht dat verschillende noties en metingen van employability samen een aaneenschakeling van kunnen vormen van allemaal relevante stukjes in een ketting, de z.g. 'employability chain' (Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015).

Operationalisatie

De operationalisatie van de uitkomstmaten dient daarom ook in nader overleg met de betrokken stakeholders vastgesteld te worden. De stakeholders betreffen bijvoorbeeld personen om wiens loopbaan het gaat, maar ook vertegenwoordigers van de betrokken organisatie(s), zoals HR managers, en de leidinggevendenden. Dit vraagt om goed vooronderzoek, om vanuit zowel theorie als ook praktijk vast te kunnen stellen om welke uitkomsten het moet gaan. Het is daarbij van belang om niet alleen naar economische aspecten te kijken, maar ook ethische, kennis-gebaseerde en 'duurzaamheid georiënteerde' aspecten (Plant, 2012). Het is onmogelijk en ook sociaal onverantwoord om voor dit doel experimentele onderzoekdesigns te ontwerpen (Plant, 2012). Het is al een hele uitdaging om met de beoogde studies boven zogenoemde niveau 1 en niveau 2 onderzoek uit te stijgen. Niveau 1 onderzoek is opiniërend onderzoek (Plant, 2012; Hughes & Gration, 2009). Niveau 2 onderzoek omvat uitkomsten die verder gaan dan opinies, maar het nog niet mogelijk maken om iets te zeggen over wat er zou zijn gebeurd als de interventie niet had plaatsgevonden. Niveau 3 onderzoek daarentegen, zou wel iets duidelijk moeten kunnen maken over in hoeverre dit toe te schrijven valt aan de interventie. Bijvoorbeeld doordat er vergelijking mogelijk is met een situatie waarin die interventie niet genoten werd, of niet plaatsvond. Over dergelijke studies beraden we ons op het moment, wat haalbaar wordt, en hoe. Onlangs is Daniël Kooistra gestart met zijn promotietraject om naar opbrengsten van loopbaanmanagement te kijken en dit gebeurt onder andere in samenwerking met het Employability Center van de Belastingdienst. Daar worden per jaar wel tegen de duizend begeleidingstrajecten gestart, van verschillende duur en met verschillende activiteiten,

onder begeleiding van interne, Noloc erkende, loopbaanprofessionals. Ook wordt de samenwerking met stichting Radar verkend, in Maastricht, waar ook interne loopbaanprofessionals een rol vervullen.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Ook het inhoudelijke onderscheid tussen zelfmanagement van het individu en organisatorisch management zal bij dit onderzoek nader (v)erkend worden. Zo zal er, voortbouwend op bijvoorbeeld de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964), uitgegaan worden van een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever, van persoon en organisatie, voor het beleid en de activiteiten die loopbaanmanagement representeren (zie ook Orpen, 1994; Veld, Semeijn & Van Vuuren, 2015). Want zonder dat, zal loopbaanbeleid geen duurzame uitkomsten kunnen bewerkstelligen (zie bijvoorbeeld De Vos, 2013). Het is van belang om ook meer zicht te krijgen op hoe deze gedeelde verantwoordelijkheid dan precies werkt. En wat dit bijvoorbeeld betekent voor de groter groeiende groep ZZP-ers die onze arbeidsmarkt rijk is.

Organisatie

Loopbaanmanagement kan hiernaast dus **intern** bij een organisatie georganiseerd worden, maar ook **extern**, door een partij of persoon die niet betrokken is bij de betreffende organisatie. Verbruggen, Sels en Forrier (2007) hebben een studie gedaan naar hoe organisatorisch management de behoefte aan externe loopbaanbegeleiding stimuleert (of juist niet). De vraag was hoe en in hoeverre interne en externe loopbaanbegeleiding dan op elkaar inspelen. De studie was uitgevoerd onder werkenden in Vlaanderen en wees uit dat er aanwijzingen zijn voor drie *paden*; deels versterken organisatorische en externe loopbaanbegeleiding elkaar, deels is er sprake van substitutie, dus kunnen ze voor elkaar compenseren, en deels zijn ze ook onafhankelijk van elkaar van belang, en dus complementair.

Ten aanzien van een raamwerk om duurzaam loopbaanmanagement te onderzoeken en begrijpen is het samenspel tussen interne en externe loopbaanbegeleiding daarom ook een factor van belang.

Loopbaanbegeleiding als professioneel proces

We begeven ons ten slotte met de voornoemde onderzoeksvragen ook op het terrein van loopbaanbegeleiding als professionele activiteit of als professioneel proces (zie ook Segers & Inceoglu, 2012). Omdat loopbaanbegeleiding vaak wordt meegenomen als een van de activiteiten onder de hoed van organisatorisch loopbaanmanagement (zie ook Segers & Inceoglu, 2012), wordt er eigenlijk te weinig stilgestaan bij het professionele proces dat daarachter steekt.

Loopbaanbegeleiding of -counseling zoals dit in het Engels vaak wordt genoemd, verwijst naar die (professionele) activiteiten die worden ondernomen en uitgevoerd om werkenden van dienst te zijn bij het maken van (loopbaan)keuzes, het verhelderen van aspiraties, het ontwikkelen van plannen en het oplossen van loopbaan gerelateerde problemen (OECD, 2004; Verbruggen, Sels, & Forrier, 2007). Jennifer Kidd (2007) gaf al eerder aan dat loopbaanbegeleiding als zodanig theoretisch kan putten uit een

breed arsenaal aan invalshoeken, variërend van de beroepsgeoriënteerde psychologie tot sociologie, en van therapeutische begeleidingstheorieën tot management studies. En in deze tijd van groter wordende complexiteit rondom loopbanen, en de grotere waarde die we toekennen aan subjectieve ervaringen, is bijvoorbeeld de narratieve benadering heel populair in loopbaanbegeleiding. U herkent hem wel; van de metafoor van Inkson en collega's (2015) dat de loopbaan gezien kan worden als een persoonlijk **verhaal**. Echter, veel begeleiders hanteren in de praktijk een eclectische aanpak, waarbij afhankelijk van de vraag of de doelstelling van de begeleiding gekozen wordt voor de ene of een andere benadering. Kidd (2007) benadrukt dat ook ten behoeve van loopbaanbegeleiding de theorie over loopbanen om meer integratie vraagt. Dat dit belangrijk is voor de verschillende aspecten waarop de begeleiding zich kan richten, namelijk;

- Loopbaanbesluitvormingsprocessen
- Loopbaanmanagement en;
- Loopbaan weerbaarheid of 'resilience' zoals dat in het Engels wordt genoemd.

Bij de besluitvormingsprocessen dienen we rekening te houden met een hoge mate van *irrationeel denken*, waar we ons nu eenmaal allemaal schuldig aan maken. Bij management dienen we rekening te houden met een groeiende onderlinge afhankelijkheid, of laten we het *verbondenheid* noemen, i.p.v. de schijnbare onafhankelijkheid die een hoge mate van individualiteit met zich meebrengt. En bij loopbaanweerbaarheid is het *omgaan met emoties* van cruciaal belang, wat vaak op diverse manieren en ook wel beter, functioneler, kan. Inkson en collega's (2015) geven aan dat er als zodanig nog maar weinig evaluatief onderzoek is gedaan naar loopbaanbegeleiding. De uitkomsten die er zijn wijzen in de richting van positieve effecten op bijvoorbeeld loopbaanbesluitvorming of mate van loopbaanvolwassenheid (Kidd, 2007). Maar het is niet altijd duidelijk of cliënt en begeleider dit ook wel als de belangrijkste uitkomsten zagen van het proces. Langere termijn uitkomsten van loopbaanbegeleiding zijn helemaal schaars. Perdrix en collega's (2012) konden vaststellen dat bekeken één jaar na afloop van de begeleiding deze geleid had tot minder loopbaanbesluiteloosheid, en meer tevredenheid met het leven. Er was echter geen sprake van een controlegroep, oftewel, het betrof hier een z.g. niveau 2 onderzoek. Dus ook als het gaat om het evalueren van loopbaanbegeleiding, of dit nu als loopbaanmanagementactiviteit is, of meer gezien als professioneel proces; er is behoefte aan onderzoek dat de toegevoegde waarde met meer overtuigingskracht kan laten zien.

Hand in hand met duurzaam HRM en duurzame business modellen

Omdat loopbaanmanagement zo onlosmakelijk verbonden is met de organisaties met hun (HR)beleid en eigen rationaliteit, en met de bredere context waarin loopbanen zich manifesteren, wil ik deze laatste focus van het onderzoek binnen de leerstoel graag nader positioneren in relatie tot de ontwikkelingen naar een duurzamer HRM beleid en duurzamere business modellen.

Zoals Peggy de Prins vandaag al aangaf in haar deel van het seminar, heeft Strategisch HRM de neiging om nog te veel vanuit het economische belang te denken (zie ook De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015). Om een duurzamer HRM te realiseren zouden er overeenkomstig het principe van People, Planet, Profit, de People component veel meer aandacht moeten krijgen (zie ook Pfeffer, 2010). Je kunt je afvragen in welke situaties *andere* belangen zouden rechtvaardigen dat de People component gecompromitteerd wordt. Boselie, Brewster en Paauwe (2009) merken op dat Human Resource Management dat zich bewust is van een hoge mate van complexiteit, allerlei dualiteiten, paradoxen en ambiguïteiten moet zien te managen. Dat is precies wat een duurzamer HRM beleid impliceert: een intensievere afweging van alle belangen en elke dag opnieuw en soms ook onverwachte keuzes maken, die ook disbalans kunnen betekenen (zie ook Janssens & Steyaert, 2009).

In 2005 werd in de gedachtenvorming over een duurzamer HRM door Willem De Lange de driepoot van People, Planet, Profit vertaald naar het zogeheten Respect – Omgevingsbewustzijn – Continuïteit (ROC) model (De Lange, 2005; De Lange & Koppens, 2007). Hierbij verwijst respect naar een hernieuwde focus op de medewerkers in de organisatie als interne belanghebbenden. Omgevingsbewust verwijst naar het omgevingsbewustzijn van HRM, waarmee het dan ook rekening kan houden met die omgeving. En Continuïteit gaat over het langere termijn perspectief voor de economische en sociale duurzaamheid, waaronder ook de individuele employability. De Prins en collega's (2015) vertalen dit nu door naar hoe het ook ingezet kan worden als bouwstenen voor duurzaam loopbaanmanagement. Ze betogen dat deze daarmee moet voldoen aan de volgende 6 kenmerken:

- 1 Een focus on employability en workability
- 2 Een proactieve aanpak vanuit het management, dus met een langere termijn visie en daarnaar handelen
- 3 Een inclusieve aanpak, dus iedereen telt mee, niet alleen de z.g. beste talenten
- 4 Een maatwerk aanpak plus een geïndividualiseerde benadering
- 5 Actieve betrokkenheid van de medewerkers bij het management
- 6 Loopbaanondersteuning (support), waarbij de medewerker gefaciliteerd wordt om betere beslissingen te kunnen nemen

Volgens Ernst & Sailer (2015) is de ontwikkeling naar duurzame business modellen er vooral een van de persoonlijke keuze om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen gedrag en de consequenties daarvan voor andere mensen, onze planeet en de economie. Ook zij geven aan dat dit onvermijdelijk tot discussies leidt over de vraag welke pilaar van de driepoot (PPP) dan het belangrijkste is en hoe met eventuele tegenstellingen en conflicterende belangen omgegaan moet worden. Dat is in de kern waar duurzaam, of duurzamer beleid (momenteel) om draait: *durven* omgaan met verschillende belangen, maar ook tegenstellingen, incomplete en incorrecte informatie. Voortschrijdende inzichten. Herzien van visies. En zo ons een weg banend in het landschap dat we als realiteit ervaren.

Het is duidelijk dat organisaties bij het verder ontwikkelen en implementeren van 'duurzaamheid' van belang zijn (Ehnert, Harry, & Zink, 2014) maar ook dat organisaties vaak nog hun eigen realiteit en daarbij behorende rationaliteit en logica volgen. Dit betekent dat er naast de economische rationaliteit en logica (gericht op efficiency, effectiviteit) gewaakt en wellicht gestreden moet worden voor de sociale verantwoordelijkheid als een verdieping of verdergaand begrip dan sociale legitimiteit (zie ook Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Organisaties zoals we deze nu kennen bestaan pas 100 jaar en zijn geënt op uitgangspunten van het begin van het industriële tijdperk. Die rationaliteit en logica zullen een duurzaam perspectief op loopbanen potentieel in de weg staan. Willen we in staat zijn om over organisaties heen een loopbaanperspectief op werk en werkende mensen te ontwikkelen, dan zullen we deze denkhobbels in de weg moeten effenen. Heel voorzichtig, dat wel, want we hebben rekening te houden met dat veranderingen moeilijk kunnen zijn voor mensen. Paradox theorie kan ons behulpzaam zijn om de resulterende spanningen en dilemma's in en uit de praktijk beter te begrijpen en handvatten te vinden om ermee om te gaan (Smith & Lewis, 2011).

Ina Ehnert, inmiddels Ina Aust geheten en onder deze nieuwe naam verder publicerend, heeft deze theorie als belangrijk perspectief gekozen voor haar onderzoek naar duurzaam HRM (zie bijvoorbeeld Ehnert, 2014). Het is daarmee ook één van de startpunten voor onderzoek naar duurzaam HRM dat momenteel in internationale context wordt opgepakt. De resultaten vinden hun weg in boeken en special issues. Jaarlijks komt de internationale *Sustainable HRM groep* bij elkaar, en op de EURAM (de Europese Academy of Management) heeft dit onderzoeksveld inmiddels een eigen track in de Special Interest Group (SIG) over Innovation.

Ik vind het daarom ook leuk om te vermelden dat binnen de vakgroep Organisatie bijgedragen wordt aan een door NWO gesteund onderzoeksproject naar duurzame business modellen. Petra Neessen doet in dit kader haar promotieonderzoek naar de ontwikkeling van intrapreneurship (ondernemend gedrag van werknemers in bedrijven) bij inkopers ten bate van de *circulaire economie*, onder begeleiding van onder anderen Marjolein Caniëls en Jeroen de Jong. Dit raakt ook aan HR vraagstukken, binnen een duurzaam perspectief op management. Maar in dit project staat de Planet poot van duurzaam management (namelijk gekoppeld aan de circulaire economie) vrij duidelijk voorop.

Des te belangrijker is het daarom dat er in onze vakgroep ook onderzoek plaats kan vinden dat de People poot voorop mag stellen. Op deze wijze zijn kunnen we zelf ook oefenen met het afwegen van belangen, tegenstellingen en het maken van keuzes, ter verdieping van onze kennis over duurzaam management en de rol van HR (en loopbanen).

Ten slotte heb ik dan ook het grote genoegen en de eer om samen met collega's Van der Velde, Van der Heijden, De Vos, Spurk en Fugate een *special issue* voor te stellen over duurzame loopbanen voor een internationaal wetenschappelijk tijdschrift. We kijken nu al uit naar de mogelijk heel diverse bijdragen aan dit perspectief! Tot zover de bespiegelingen over onderzoek. Nu het belang voor loopbaanprofessionals en nog enkele woorden over de ambities voor de leerstoel.

Deel 3

Het belang van en voor loopbaanprofessionals

Wat betekenen de beschreven routes met hobbels nu voor loopbaanprofessionals en de toekomst van hun eigen beroep?

Loopbaanprofessionals zijn diegenen die ons op professionele wijze, als gidsen, kunnen helpen om de vergaarde kennis over loopbanen toe te passen en het juiste gewicht toe te kennen. Zij hebben expertise in de praktijk en zijn daarbij gedreven om mensen (en organisaties) van dienst te zijn bij hun loopbaan. Ik zie een glorieuze toekomst voor dit beroep. Want voor het realiseren van *menselijke duurzaamheid* hebben we vasthoudende, *duurzame menselijkheid* nodig.

Om menselijke duurzaamheid na te streven, hebben we ook duurzame menselijkheid nodig

En ook de loopbanen van organisaties dienen van tijd tot tijd in ogenschouw genomen. Dat kan bijdragen aan duurzame business modellen. Tegelijkertijd is de loopbaanprofessie zelf, onvermijdelijk, ook enorm in ontwikkeling en beweging. Beroepsvereniging Noloc heeft de kwaliteit van deze ontwikkeling hoog in het vaandel, en middels diverse commissies wordt hier serieus werk van gemaakt. Zoals bijvoorbeeld door de commissie Professionalisering en de commissie Internationalisering. Beide commissies maken daarbij graag gebruik van actuele kennis en inzichten om daarmee de koers voor de professie verder uit te zetten. Het spreekt vanzelf dat ik daar met plezier mijn bijdrage aan lever.

Loopbaanprofessionals hebben ook een belangrijke rol in relevant onderzoek, in onderwijs en in het verder in de praktijk brengen van kennis. Zo heeft Noloc zich ook altijd hard gemaakt voor een opleiding Loopbaanmanagement op academisch niveau. We zijn er gezamenlijk in geslaagd om deze opleiding te realiseren bij de Open Universiteit en verheugen ons nu in een verdere doorontwikkeling daarvan, waarbij we met verschillende partijen (zoals Saxion, Fontys, onafhankelijke experts en collega's van andere faculteiten en universiteiten) samenwerken voor een optimale mix van kennis, onderzoek, toepassing en praktijkrelevantie. Op deze wijze willen we een actueel en flexibel programma bieden, waarmee de loopbaanprofessional van vandaag zich verder kan ontwikkelen naar een brede of juist meer gespecialiseerde academische loopbaanprofessional van morgen. Er liggen ook duidelijke verbindingen met andere onderwijsprogramma's van de OU, zowel aan onze eigen faculteit Management, Science & Technology, als ook met de faculteit Psychologie en Onderwijswetenschappen.

Hiermee geven we meteen gehoor aan de recente oproep van Jon Briscoe (2015), dat we onze studenten ook verder moeten onderwijzen over (duurzame) loopbanen. En ook *gedurende* hun loopbanen, zou ik eraan toe willen voegen. Want dat is dan weer

een kracht van de Open Universiteit. Zij speelt hiermee, en zelfs ook op ecologisch duurzame wijze¹, in op de behoeften van de *lerende economie* (WRR, 2013). Zij kan de leerbehoeften van studenten gedurende hun hele loopbaan en met groot geografisch bereik bedienen, middels activerend online onderwijs. Die studenten hebben ook vaak nog een fulltime baan en een gezin, en passen het studeren in de rest van hun bestaan in. Ik ben dan ook heel trots op onze studenten en wat zij presteren. Het is niet niks. En we schrijven en publiceren ook met ze, voor internationale conferenties, en toonaangevende internationale tijdschriften (zie bijvoorbeeld Semeijn, Van Vuuren, & Amorij, 2016; Caniëls, Semeijn, & Renders, 2016; Semeijn, Van der Heijden & Van der Lee, 2014), niet in de laatste plaats door hun unieke mogelijkheden om relevante data te verzamelen.

We weten dat *onderwijs en ontwikkeling* van groot belang zijn voor de duurzame inzetbaarheid van individuen (Van Vuuren et al., 2011) en ook nog eens een hoge 'return on investment' geven voor individu, organisatie en samenleving als geheel (Aguinis & Kraiger, 2009). Neem daarbij dat de namen Noloc ('No Lock', zo ook benoemd door Jan Snellen tijdens het afgelopen Loopbaancongres in november 2015) en Open Universiteit dan prima bij elkaar passen, met de juiste connotatie, en dan heeft Noloc er dus om meerdere redenen heel goed aan gedaan om haar leerstoel aan de Open Universiteit te laten installeren.

Maar nu die 'andere koek' nog

Waar willen we over ongeveer drie jaar staan?

Qua onderzoek willen we graag dat we antwoorden kunnen geven op vragen als: wat brengt of levert loopbaanmanagement op? In hoeverre liggen duurzame inzetbaarheid en loopbaansucces in elkaars verlengde? We willen ook meer snappen en weten van wat het werk-privé perspectief ons daarbij brengt, ten behoeve van duurzame loopbanen. Daar zal via PhD trajecten, en via (inter)nationale samenwerkingsprojecten aan gewerkt en over gepubliceerd worden, en gepresenteerd voor en bediscussieerd met diverse gremia en stakeholders. Hiermee zullen we niet alleen de uitkomsten van het onderzoek, maar ook de betrokkenheid van Noloc als beroepsvereniging, en de verdere ontwikkeling van het loopbaanvak, voor nationaal en internationaal voetlicht brengen. Er staan al weer heel wat conferenties en andere gelegenheden in de planning.

Met het onderwijs wil ik onder meer graag met de loopbaanprofessionals verder kunnen werken aan 'kennis met een menselijk gezicht', ten behoeve van menselijke duurzaamheid in werk. Ik wil dat laten bijdragen aan de praktijk en zo aan de verdere

¹ Middels activerend online onderwijs spaart de OU niet alleen reistijd van student en docerend personeel, maar ook nog eens het milieu (zie ook Perez Salgado, 2008).

ontwikkeling van loopbanen en aan organisatieomgevingen die dit kunnen en willen ondersteunen en faciliteren. Dat is een ontwikkelroute waarin de professionals, de mensen die dit met hart en verstand doen, ook met name zelf leidend zullen (en ook moeten) zijn. Het gaat om leiding geven vanuit kwetsbaarheid, het bevrijden van verbeeldingskracht en het volharden in vertrouwen. We mogen dit voor onszelf niet uit handen geven ... of laten verslappen. Of menen dat een robot dit wel kan doen. Laten we hier gewoon zelf met vereende krachten aan werken!

En vanwege die vereende krachten kom ik hiermee bij mijn woorden van dank.

**Kennis met het juiste gewicht
heeft een menselijk gezicht**

Dankwoord

Allereerst bedank ik het College van Bestuur van de Open Universiteit, vandaag hier vertegenwoordigd door prof. dr. Anja Oskamp, rector magnificus van de Open Universiteit, en de decaan van de faculteit Management, Science & Technology, prof. dr. Gerard Mertens voor het instellen van deze leerstoel en het vertrouwen dat ze daarmee in mij stellen. En ook dat zij een uitzondering wilden toestaan ... voor de locatie van deze dag! Soms wordt een liever-koekje dus wel gebakken.

Ook bedank ik het bestuur van Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals, en in het bijzonder Ester Leibbrand en Paul Oosting voor het laten instellen, steunen, en financieren van deze leerstoel, en dat ik die ik voor hen mag bekleden. Ook de organisatie en locatie voor deze dag is mede door Noloc mogelijk gemaakt. Heel blij ben ik met de input en samenwerking met ervaren loopbaanprofessionals die waardevolle feedback geven op onderzoek en onderwijs.

Daarom op deze plaats ook dank aan Emeritus Hoogleraar Kluijtmans, tegenwoordig beter bekend als Frits de Gids (zie zijn LinkedIn pagina). Want door hem is deze samenwerking al in een vroeg stadium in gang gezet. En ben ik bij de OU terechtgekomen.

Ik bedank graag Peggy de Prins, Luc Dorenbosch, en Sara De Hauw, die meteen enthousiast waren om bij te dragen met een praktijkrelevante workshop in het seminardeel van vanmiddag. Frank van der Mijl bedank ik voor het in goede banen leiden van dit programmadeel. En voor de fijne samenwerking alweer sinds jaren!

En dan mijn collega's van de vakgroep Organisatie, die met tomeloze inzet en zelf-organiserend vermogen deadlines weten te halen en prestatiecriteria overtreffen in onderwijs en onderzoek en ook elkaar nog steunen, waar ik heel blij om ben. Het lukt jullie en mij, dankzij jullie! En af en toe een overdosis cake bij de vergadering. Ubuntu, team! En Danielle en Marianne hartelijk dank voor de ondersteuning van de vakgroep, en op dagen als deze.

Mijn andere interne, externe en ook internationale collega's en PhD studenten bedank ik voor de inspiratie en feedback die ik van jullie krijg als we met elkaar werken, discussiëren, en op congressen nieuwe ideeën opdoen. En eten en feesten, als we de kans krijgen.

Mijn oud-collega's bij Cinop in Den Bosch (nu: ECBO) met wie de paden soms ineens weer kruisen, en bij het ROA in Maastricht, met wie ik opnieuw in verbinding sta als *research fellow*.

En de collega's van de vakgroep Organisatie in Maastricht, waar ik zelf mijn academische loopbaan begon, in 1997. Prof. dr. Arjen van Witteloostuijn en prof. dr. Christoph Boone wil ik nog apart bedanken, omdat zij, waarschijnlijk onbewust, het zaadje

hielpen planten voor mijn activiteiten nu. En voor de samenwerking op een artikel, dat niet alleen in mijn proefschrift paste, maar ook nu nog basis biedt voor vervolgonderzoek ... bijna 11 jaar zijn we verder, maar over de rol van persoonlijkheid voor arbeidsmarkt- en loopbaansucces is het laatste nog niet gezegd!

Hoogleraren Van der Velden, Heijltjes, Van Vuuren, Van der Heijden en Van Dam; beste Rolf, Mariëlle, Tinka, Beate en Karen; dank voor jullie steun, vertrouwen, en samenwerking.

Hoogleraar Van der Heijden, lieve Beate, ook nog even apart; wat hebben we al veel beleefd en ook gelachen. Ik hoop dat we nog heel lang mogen samenwerken.

Janjaap, jij vormt nu letterlijk mijn grens van werk naar privé; want als collega en als broer sta jij op die lijn. Met jouw pasta en bijzondere tips voor duurzaam leven op de maandagavond kan ik nog net wat langer doorwerken op de faculteit. En daarna met volle buik naar huis.

Petra, wij moeten er echt de agenda's voor trekken, geografisch verder uit elkaar, maar zo'n etentje of cappuccino is dan goud waard; er is ook zoveel herkenbaars te delen over grote mensen, mensenkinderen, en ... hoe dat toch allemaal moet met ons onderwijs ...

Vrienden, burens, familie; ik vind het tof dat jullie hier zijn!

Pa en ma, ik ben natuurlijk heel blij dat jullie erbij zijn, vandaag. Jullie volgen alle ontwikkelingen nog op de voet, privé, en in de wereld; jullie appen en mailen, en houden elkaar in beweging; mentaal, op de fiets, of met de trein naar Amsterdam. Met humor en relativiseringsvermogen spreken we e.e.a. regelmatig door, meestal als ik in de auto zit, op weg naar mijn werkplek van die dag. Dat is echt een factor van belang voor *mijn* duurzame inzetbaarheid.

Miep, wat fijn toch dat jij naar Mierlo kunt komen, als ik weer eens een paar dagen, of zelfs een hele week, op pad ga voor het werk. Of als Rob weg moet. Of als we allebei wel thuis zijn, want dan is het ook altijd fijn als je komt.

Rob, dank voor jouw incasseringsvermogen en je bijna oneindige energie waarmee je alles wat met en om ons heen leeft, weet te huizen (al dan niet verbouwd), te voeden, te ondersteunen en aan het werk te zetten ...

En ten slotte Fabienne, Huib, Berend en Sjors; bedankt dat jullie 3 kwartier naar me hebben geluisterd! Met je telefoon uit. Wat hebben jullie hier tegenop gezien, maar misschien viel het toch nog mee. Ik hoop dat jullie je loopbaan zo vorm kunnen geven dat die goed bij je past ... dat jullie je maar echt mens kunnen en mogen voelen, en duurzaam inzetbaar zullen zijn ...

**'Werken en feesten schept
schoone geesten'**
Johanna Westerdijk

Ik heb gezegd.

Referenties

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career*. Oxford University Press.
- Bakker, B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2013). Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63-80.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y., Grimland, S., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes. *European Management Journal*, 32(3), 518-527.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Bataille, C. D. (2016). Beyond Conflict and Enrichment: A Review, Reconceptualization and Research Agenda for Studying Work-Family Balance. In: Baugh, S. G., & Sullivan, S. E. (Eds) (2016). *Striving for Balance*. A Volume in Research in Careers, pp 113-133. Information Age Publishing, Inc.
- Baugh, S. G., & Sullivan, S. E. (Eds) (2016). *Striving for Balance*. A Volume in Research in Careers. Information Age Publishing, Inc.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Berkelaar, B.L. & Bunzanell, P.M. (2015) Bait and switch or double-edged sword? The (sometimes) failed promises of calling. *Human Relations*, 68(1) 157–178.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance-managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Briscoe, J. P. (2015). Educating students for sustainable careers: in the classroom and beyond. In: De Vos, A. & Van der Heijden, B. (Eds). *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Chapter 10. Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.

- Byron, R. (2016). *Do the Insiders understand the Outsiders? The influence of cultural factors and personal preferences on individual employee behavior*. PhD manuscript, submitted for defense. Open University of the Netherlands.
- Candida Baumer de Azevedo, M., & Semeijn, J.H. (2015). *Parallel careers; upsides and downsides for sustainable labour participation in Brazil*. Paper presented at the 16th Conference on Managing in a Global Economy, June 21st -25th, Lima, Peru.
- Caniëls, M., Semeijn, J.H., & Renders, I. (2016). Mind the mindset! The role of transformational leadership in the relation between proactivity and engagement at work. Paper accepted for the Xth International Workshop on HRM, October 27-28th, Cadiz, Spain.
- Chand, M., & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409-429.
- Collin, A. (2007). Contributions and challenges to vocational psychology from other disciplines: Examples from narrative and narratology. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 7(3), 159-167.
- Costanza, R., & Patten, B. C. (1995). Defining and predicting sustainability. *Ecological Economics*, 15(3), 193-196.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.
- De Hauw, S., & Greenhaus, J. (2015). Building a sustainable career: the role of work-home balance in career decision making. In: De Vos, A., & Van der Heijden, B. (Eds). *Handbook of Research on Sustainable Careers*, pp 223-238. Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the life-span: An integral perspective. In: Truxillio, D., Finkelstein, L., Fraccaroli, F., & Kanfer, R. (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (SIOP Frontiers series), pp 50-80.
- De Lange, W. (2005). Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 8(1), 11-28.
- De Lange, W. & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC)'model. In: De Vos, A., & Van der Heijden, B. (Eds). *Handbook of Research on Sustainable Careers*, pp 319-334.
- De Vos, A. (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. *Gedrag & Organisatie*, 4, 431-448.
- De Vos, A., & Gielens, T. (2014). System level practices to facilitate sustainable careers. Paper presented at the European Network on Career & AGE (Age, Generations, Experience). Seville, Spain.

- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009) The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (Eds.). (2015). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar Publishing.
- Dobrow, S. R., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 695-712.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64(4), 1001-1049.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012) Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 264–280.
- Dorenbosch, L., Van der Velden, K., Plantinga, E., Bilkes, M., & Sanders, J. (2016). *Crux van het Combineren: actieonderzoek naar gecombineerde rollen, beroepen en (loop) banen*. Te raadplegen URL: <https://cruxvanhetcombineren.atavist.com/longread>
- Dorenbosch, L. (2016). Tweebaanswegen uit de impasse op de vergrijzende arbeidsmarkt. *Geron*, 18(1), 13-17.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2012). Research on work as calling: Introduction to the special issue. *Journal of Career Assessment*, 20(3): 239–241.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior* 83(3), 428–436.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In: Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (Eds). *Sustainability and human resource management*, pp. 247-271. Springer Berlin Heidelberg.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In: Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (Eds). *Sustainability and Human Resource Management*, pp. 3-32. Springer Berlin Heidelberg.
- Ernst, D., & Sailer, U. (Eds) (2015). *Sustainable Business Management*, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (2000). Career patterns of the self-employed: Career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53-67.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *The Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Geurts, S.A., Taris, T.W., Kompier, M.A., Dijkers, J.S., Van Hooff, M.L. and Kinnunen, U.M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.

- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2010). Intersection of work and family roles: Implications for career management. *Career Management*, 3, 286-319.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. (2007). *Handbook of career studies*. SAGE publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices; A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hughes, H., & Gratton, G. (2009). Evidence and impact: Careers and guidance-related intervention. Reading CfBT Trust. Retrieved from http://www.eep.ac.uk/DNN2/Portals/0/IAG/interactiveDocument_v20_web.swf.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 1-5.
- Inkson, K. (2006). *Understanding careers: The metaphors of working lives*. Sage Publications.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Inkson, K., Dries, N., & Arnold, J. (2015). *Understanding careers*. Sage Publications.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.
- Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2011). Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. *Human Relations*, 64(1), 3-17.
- Kidd, J. M. (2007). Career counseling. In: Gunz, H., & Peiperl, M. (Eds), *Handbook of Career Studies*, pp.97-113, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Langevin-Heavey, A., Beijer, S. E., Federman, J. E., Hermans, M. I., Klein, F. E., McClean, E. L., & Martinson, B. R. (2013). Measurement of human resource practices: Issues regarding scale, scope, source and substantive content. *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, 129-148.
- Lawrence, B. S. (2011). Careers, social context and interdisciplinary thinking. *Human Relations*, 64(1), 59-84.
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In: De Vos, A. & Van der Heijden, B. (Eds). *Handbook of Research on Sustainable Careers*, pp 432-449. Edward Elgar Publishing, United Kingdom.

- Levinson, D. J., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *The seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Levinson, D. J. (1986). The conception of adult development. *American Psychologist*, 46, 3-13.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Perdrix, S., Stauffer, S., Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (2012). Effectiveness of career counseling: A one-year follow-up. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 565-578.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Plant, P. (2012). Quality assurance and evidence in career guidance in Europe: counting what is measured or measuring what counts? *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12(2), 91-104.
- Prottas, D. J., & Thompson, C. A. (2006). Stress, satisfaction, and the work-family interface: A comparison of self-employed business owners, independents, and organizational employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 366-378.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Segers, J., & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51(1), 99-120.

- Semeijn, J.H., Boone, C., Van der Velden, R. & Van Witteloostuijn, A. (2005). Graduates' personality characteristics and labour market entry; an empirical study among Dutch economics graduates, *Economics of Education Review*, 24(1), 67-83.
- Semeijn, J.H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. (2015). Sustainable labour participation for sustainable careers. In: De Vos, A. & Van der Heijden, B. (Eds.). *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Chapter 10. Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Semeijn, J.H., Van der Heijden, B.I.J.M. & De Beuckelaer, A. (2016). *Personality Traits and Types as related to Career Success; an empirical comparison using the Big Five*. In voorbereiding.
- Semeijn, J.H., Van der Heijden, B.I.J.M & Van der Lee, A. T. (2014). Multi-Source Ratings of Managerial Competencies and their Predictive Value for Managerial and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 53(5), 773-794.
- Semeijn, J.H., Van der Velden, R., Boone, C., Gijselaers, W. & Van Witteloostuijn, A. (1999). Graduates' Learning Style and Labour Market Entry. In: J. Hommes, P.K. Keizer, M. Pettigrew & J. Troy (Eds.). *Educational Innovation in Economics and Business IV; Learning in a Changing Environment*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, pp 83-105.
- Semeijn, J.H., Van der Velden, R., Heijke, H., Van der Vleuten, C. & Boshuizen, H. (2006). Competence indicators in academic education and early labour market success of graduates in health sciences, *Journal of Education and Work*, 19 (4), 383-413.
- Semeijn, J.H., Veld, M., Van Vuuren, T., & Van Veen, B. (2015). Duurzame inzetbaarheid in de ouderenzorg, HR activiteiten als buffer bij werkstress? *Gedrag & Organisatie*, 28(3), 243-264.
- Semeijn, J.H., Van Vuuren, T., & Amorij, P. (2016). *The inclusive labour market and paradoxes for HRM; a multiple case study into perceived challenges for HRM professionals in the Netherlands* Paper accepted for presentation at the 32nd EGOS colloquium, subtheme 35; Paradox theory and research, July 7-9th, Naples, Italy.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Spurk, D., & Abele, A. E. (2014). Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 119-132.
- Super, D.E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190.
- Super, D.E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*, In: Brown, D., Brooks, L., & Associates. *Career Choice and Development* (2nd edition), pp.197-261. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sutin, A. R., Costa, P. T., Miech, R., & Eaton, W. W. (2009). Personality and career success: Concurrent and longitudinal relations. *European Journal of Personality*, 23(2), 71-84.
- Van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: a multidimensional, resource-based framework. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 123-142.
- Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. In: De Vos, A., & Van der Heijden, B., (Eds) (2015) *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 190.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.
- Van der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van Emmerik, H., Bakker, A., Westman, M., & Peeters, M. (2016). Spillover and Crossover Processes: Consequences for Work-Life Balance. In : Baugh, S. G., & Sullivan, S. E. (Eds) (2016). *Striving for Balance*. A Volume in Research in Careers, pp 97-111. Information Age Publishing, Inc.
- Van Vuuren, T. V. (2011). *Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* (oratie). Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Van Vuuren, T., Semeijn, J.H., & Veld, M. (2015). *How to strive for a sustainable career*. Paper presented at the International Workshop on Sustainable HRM, Kaiserslautern, Germany, June 3-5th, 2015.
- Van Vuuren, T., Van der Meeren, W., & Semeijn, J.H. (2013). Vitaliteitsmanagement; HR activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor Human Resource Management*, 2, pp 7-27.
- Veld, M., Van der Heijden, B.I.J.M., & Semeijn, J.H. (2015). *Home-to-work interference and employability among university employees*. Paper presented at the 75th Annual Meeting of the Academy of Management, August 7th-11th, Vancouver, Canada.
- Veld, M., Semeijn, J.H., & Van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 4(6), 866-882.
- Verboon, F. C., De Feyter, M. G., & Smulders, P. G. W. (1999). Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief.
- Verbruggen, M., Sels, L., & Forrier, A. (2007). Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 69-83.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63-76.
- WCED, UN. (1987). Our common future. *World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press.

- Wille, B., Hofmans, J., Feys, M., & De Fruyt, F. (2014). Maturation of work attitudes: Correlated change with Big Five personality traits and reciprocal effects over 15 years. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 507-529.
- WRR (2013). *Naar een Lerende Economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam University press. Amsterdam. Te downloaden via: <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/naar-een-lerende-economie-1/>
- Zhang, L., Liu, J., Loi, R., Lau, V. P., & Ngo, H. Y. (2010). Social capital and career outcomes: a study of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1323-1336.

