

VU Research Portal

The contemporary career navigator

Fleisher, C.

2014

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Fleisher, C. (2014). *The contemporary career navigator: Individual and organizational outcomes of self-directed career management*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. ABRI.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

NEDERLANDSE SAMENVATTING

De hedendaagse carrière navigator: Individuele en organisatorische uitkomsten van zelfgestuurd loopbaanbeheer

Het fenomeen carrière heeft een enorme verandering ondergaan. Het traditionele idee van opklimmen in de hiërarchie en de zekerheid van een baan behoren tot het verleden. Werkgevers bieden niet langer die veilige haven voor het leven of de stabiliteit van een zorgvuldig geplande loopbaan. De huidige spelers op de arbeidsmarkt bevaren de wereldzeeën op een zinkend bootje, in het besef dat geen van de passerende schepen hen zomaar op sleeptouw zal nemen om hen in veiligheid te brengen. De overtuiging dat voldoende basisvaardigheden en een goede, voortdurende inzet zich uiteindelijk terugbetalen mag dan in zekere zin zijn verdwenen, toch is deze niet geheel verloren gegaan.

Loopbaanonderzoekers constateren dat het veranderende landschap langzaam maar zeker tot de mensen begint door te dringen. Werknemers beginnen te beseffen dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaanbeheer en investeren proactief in hun eigen ontwikkeling, nemen het roer in handen en bepalen zelf weer welke kant ze op gaan. Sterker nog: deze gedwongen aanpassing aan de ingrijpende veranderingen in de sociale structuur die bepalend is voor de relatie tussen werknemers en werkgevers begint een tegeneffect te produceren. Met hun proactieve houding en hun passie om de spelregels opnieuw uit te vinden, geven individuele werknemers niet alleen vorm aan hun eigen carrière, maar veranderen ze ook de organisaties die hen in dienst nemen.

Ik heb onderzocht wat de gevolgen zijn van zelfsturende werknemers voor zowel individuen als organisaties. De nadruk ligt daarbij op dit belangrijke tegeneffect. Door loopbaankapitaal als belangrijkste concept te kiezen, richt ik mijn onderzoek specifiek op de manier waarop en in welke mate de ontwikkeling van professionele motivatie, vaardigheden

en netwerken bijdraagt aan de inzetbaarheid van individuen en aan de kerncompetenties van organisaties. Verder onderzoek ik welke invloed persoonlijke factoren en HR-praktijken in organisaties hebben op de vorming van deze individuen en de resultaten van de organisaties. In dit proefschrift zijn verschillende benaderingen toegepast en de resultaten zijn afkomstig uit vier empirische studies binnen zowel de publieke als de private sector.

De bevindingen in hoofdstuk 2 laten zien dat er een positieve relatie bestaat tussen de ontwikkeling van loopbaankapitaal en de bijdrage die werknemers leveren aan de kerncompetenties van organisaties: cultuur, capaciteiten en relaties. Verder lijken de resultaten erop te wijzen dat deze positieve relatie wordt beïnvloed door wie mensen zijn (persoonlijkheidskenmerken) en de loopbaanondersteuning die zij van de organisatie ontvangen. De resultaten onderschrijven het belang van een proactieve houding bij werknemers en HR-initiatieven vanuit de organisatie voor het ontwikkelen van professionele motivatie, vaardigheden en sociaal kapitaal.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van hoofdstuk 2 verder uitgewerkt en wordt het effect van de ontwikkeling van loopbaankapitaal op de kerncompetenties van organisaties nogmaals bevestigd. Ik heb echter ook ontdekt dat dit afhankelijk is van de mate waarin werknemers bewust bezig zijn met de vraag of ze tevreden zijn over hun carrière. Want als werknemers tevreden zijn over hun carrière, leveren ze een grotere bijdrage aan de organisatiecultuur, de capaciteiten en relaties. Hoewel zowel wetenschappers als mensen uit de praktijk vraagtekens zetten bij deze invloed van het individu, kunnen we toch concluderen dat mensen hun eigen loopbaanontwikkeling niet als een belemmering zien voor het succes voor de organisatie. Sterker nog: zelfsturing door werknemers is zelfs goed voor organisaties en leidt tot een grotere arbeidstevredenheid.

Hoofdstuk 4 gaat in op de effecten van zelfsturing op het succes van iemands carrière (bijvoorbeeld tevredenheid over de carrière, salaris en betrokkenheid), en er wordt gekeken

of deze relatie verschilt al naar gelang de keuzes die mensen maken wanneer ze gebruikmaken van nieuwe voorzieningen voor loopbaanplanning die de organisatie aanbiedt. In tegenstelling tot wat uit eerder onderzoek is gebleken, laat deze studie een wederkerige dynamiek zien tussen de ontwikkeling van loopbaankapitaal en loopbaansucces. Deze bevindingen doen vermoeden dat het ervaren van positieve resultaten de loopbaanontwikkeling van werknemers op de langere termijn stimuleert en beïnvloedt. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat HR-initiatieven binnen organisaties deze ontwikkelingen kunnen versterken, vooral wanneer deze speciaal zijn afgestemd op de werk-privébalansbehoeften van werknemers.

In het in hoofdstuk 5 beschreven onderzoek wordt gekeken naar de verschillende manieren waarop organisaties zelfsturing door werknemers op het gebied van hun carrière kunnen faciliteren. Er wordt een specifieke casus beschreven waarin werknemers loopbaankapitaal ontwikkelden door namens het bedrijf vrijwilligerswerk te doen. De resultaten wijzen uit dat vrijwilligerswerk via het bedrijf een succesvol en krachtig instrument is voor loopbaanmanagement. Het onderzoek laat zien dat werknemers niet aan het programma meedoen omdat het goed staat op hun cv, maar vanuit een oprechte motivatie om iets te kunnen betekenen. Ik heb inderdaad ontdekt dat ervaringen met vrijwilligerswerk werknemers motiveren om nog zelfstandiger te worden en nog meer verantwoordelijkheid te nemen. Zo bouwen ze aan hun loopbaankapitaal, en ze passen hun ervaringen vervolgens ook toe in hun reguliere werk. Het onderzoek bevestigt dus dat HR-initiatieven die zijn opgezet om mensen een betekenisvolle ervaring te bieden, meer kansen opleveren voor zelfontplooiing en tegelijkertijd bijdragen aan het succes van de organisatie.

In elk hoofdstuk zijn belangrijke theoretische en methodologische problemen onderzocht en aan het licht gekomen, die bijdragen aan het inzicht in de manier waarop loopbaankapitaal dat tijdens individuele carrière wordt opgebouwd van nut kan zijn voor

zowel de werknemer als hun werkgever. Dit proefschrift biedt nieuwe, relevante praktische aanknopingspunten voor het beheren en faciliteren van zelfsturende loopbaanbeheer. De bevindingen die in dit proefschrift worden samengevat laten zien dat mensen die de kapitein worden van hun eigen carrière, die hard werken aan hun schip, die innoveren door nieuwe zeilen en motoren te ontwerpen, die leren om ook in het donker te navigeren en voor wie een carrière meer is dan een gewone rondvaart; die mensen ontdekken niet alleen nieuwe werelden, maar veroveren die ook en oefenen er invloed op uit.