

# Competenties voor de moderne loopbaan en loopbaansucces

Marinka Kuijpers

In het artikel worden de resultaten van een wetenschappelijk onderzoek over loopbaancompetenties beschreven. De aanleiding van het onderzoek is de toenemende vraag naar werknemers die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaanontwikkeling, binnen de context van employability en de kenniseconomie. Dit artikel gaat in op de vraag welke competenties voor werknemers relevant kunnen zijn om hun loopbaanontwikkeling zelf vorm te geven. Er wordt specifiek aandacht besteed aan de vraag hoe een competentie kan worden opgebouwd, zodanig dat deze betrouwbaar en valide te meten is. Uit de resultaten van het onderzoek blijken vijf competenties voor loopbaanontwikkeling van belang. Het gaat hierbij om gedrag en motivatie van werknemers met betrekking tot capaciteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Een zesde, meer algemene factor heeft betrekking op het vermogen tot loopbaanontwikkeling. De competenties 'netwerken' en 'loopbaansturing' blijken sterk verband te houden met loopbaansucces. Resultaten van het onderzoek geven aanwijzingen voor de meetbaarheid van competenties in het algemeen en voor de praktijk van loopbaandienstverlening over loopbaancompetenties in het bijzonder.

## **Veranderingen in loopbaanontwikkeling**

Enkele decennia geleden lag de arbeidsloopbaan voor werknemers redelijk vast. De vooropleiding was bepalend voor de baan, en de carrière speelde zich vaak binnen één organisatie af. Door technologische vernieuwingen is arbeid veranderd. Techniek en informatisering maken het mogelijk dat het ontwerp en de productie steeds kunnen vernieuwen en op verschillende locaties kan plaatsvinden. Werkzaamheden in een functie kunnen veranderen en een werknemer moet dan flexibel genoeg zijn om hiermee om te gaan. Dit betekent dat de werknemer moet blijven leren. In de Nederlandse politiek is al in 1997 gesteld: *De tijd dat het leven in duidelijk opeenvolgende en onderscheiden fasen is ingericht ligt de komende eeuw definitief achter ons. Het is dan niet meer zo dat*

Dr. M.A.C.T. Kuijpers is werkzaam bij CINOP als onderzoeker/adviseur.

*je eerst gaat leren tot je uitgeleerd bent, waarna je je kennis voor de rest van je leven te gelde maakt in het arbeidsproces, om tenslotte van een welverdiend pensioen te genieten. In een kennissamenleving is in principe niemand ooit uitgeleerd.* (OC&W, 1997, p.60)

Leren heeft hierbij als doel dat mensen geschikt blijven of worden om werk te verrichten dat op de arbeidsmarkt wordt gevraagd (employability). Aandacht voor employability moet de flexibiliteit van zowel de werknemer als de werkgever verhogen. Het zou problemen, die veranderingen binnen een bedrijf met zich meebrengen, het hoofd kunnen bieden. In vele organisaties worden organisatiedoelen geformuleerd en mensen worden beoordeeld op hun 'competenties' om deze doelen te realiseren. Gebrek aan competenties worden aangevuld door bijvoorbeeld het opleiden van werknemers. Wat werknemers moeten veranderen wordt vastgelegd in een zogenaamd 'persoonlijk ontwikkelingsplan' (POP).

Door de veranderende eisen aan werknemers veranderen ook de loopbanen van werknemers. Vooral in de jaren zestig en zeventig gold 'verzorging van wieg tot graf' en 'een baan voor het leven' als maatschappelijk ideaal. In ruil voor de diensten van de werknemer bood de werkgever zekerheid van werk en soms mogelijkheden om hogerop te komen. Deze zekerheid kunnen veel werkgevers niet meer bieden en de 'carrière-ladder' staat niet langer klaar. Het verloop van de loopbaan is meer onvoorspelbaar, zowel verticaal als horizontaal in termen van functie-niveau en speelt zich af buiten de grenzen van één organisatie: boundaryless career (Arthur & Rousseau, 1996). Niet alleen de initiële scholing, maar de wijze waarop levenslang leren wordt ingezet is bepalend voor het loopbaanverloop. Het criterium voor succes is de mate van voldoening en zelfactualisatie (persoonlijke ontwikkeling op basis van loopbaaninterventies) en de verantwoording voor de loopbaanontwikkeling wordt meer bij de werknemer zelf gelegd.

Niet iedereen heeft te maken met deze kenmerken van de moderne loopbaan. Dit hangt mede af van het veld en de organisatie. En niet iedereen die te maken heeft met de kenmerken van een moderne loopbaan ervaart dit positief. Vele werknemers zijn huiverig voor de onzekerheden en risico's die flexibilisering met zich mee brengen. Werkgevers zijn soms tegenstrijdig over de manier waarop een werknemer hiermee om moet gaan: de werknemer moet zelf verantwoording nemen voor zijn loopbaan, maar de werkgever bepaalt wel wat je moet leren om aan organisatiedoelen tegemoet te komen.

Op het moment dat in politiek beleid en in organisaties wordt gesteld dat werknemers zelf verantwoording moeten nemen voor hun loopbaanontwikkeling, is het noodzakelijk om te onderzoeken wat werknemers moeten kunnen en doen om dit mogelijk te maken; ofwel welke competenties relevant zijn voor loopbaanontwikkeling.

## **Definiëren en meten van competenties voor loopbaanontwikkeling**

### *Loopbaanontwikkeling*

Loopbaanontwikkeling kan op twee manieren worden begrepen:

- als realisatie van de loopbaan in de tijd, hier loopbaanverloop genoemd;
- als het realiseren van loopbaandoelen en waarden, beïnvloeding van het loopbaanverloop, hier loopbaanactualisatie genoemd.

Loopbaanverloop wordt hier begrepen als een opeenvolging van werkervaringen, leerervaringen en netwerkrelaties die gedurende de loopbaan zijn verworven. Loopbaanontwikkeling, in de zin van loopbaanactualisatie, duidt op het verwerven van werkervaringen, leerervaringen en netwerkcontacten om persoonlijke doelen en waarden in het werk te verwerkelijken. Loopbaanontwikkeling is hiermee geen incidentele keuze voor een beroep of functie, maar een doorlopend proces van beïnvloeden van het loopbaanverloop. De definitie van loopbaanactualisatie luidt: het verwerkelijken van persoonlijke doelen en waarden in het werk, in dialoog met, en ongeacht de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving. In deze context zijn loopbaancompetenties bestudeerd.

### *Competenties voor de moderne loopbaan*

Loopbaancompetenties zijn in verschillende onderzoeken bestudeerd (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Ball, 1997; Defillippi & Arthur, 1994; Eby, Butts & Lockwood, 2003; Hackett, Betz & Doty, 1985; Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000). Echter deze loopbaancompetenties zijn niet onderzocht op de statische kwaliteiten; onder welke voorwaarden competenties betrouwbaar en valide te meten zijn. Daarnaast zijn de competenties in deze onderzoeken gedeeltelijk beroeps-, functie of organisatiespecifiek en hierdoor minder toepasselijk om de moderne loopbaan te bestuderen (Lankhuijzen, 2002).

Literatuurstudie wijst uit dat competenties voor de moderne loopbaan, die gericht zijn op de employability (capaciteit om relevant werk te verkrijgen en te behouden) en zelfverantwoording van de werknemer, drie

- Werkcompetenties: competenties om werk te kunnen (blijven) uitvoeren;
- Leercompetenties: competenties om nieuwe werkcompetenties te ontwikkelen;
- Loopbaancompetenties: competenties om werkcompetenties en leercompetenties te sturen voor de persoonlijke loopbaanontwikkeling.

Beschrijvingen van competenties hebben tot nu toe vooral betrekking op werkcompetenties, zowel in de literatuur als in organisaties. Vanuit de gedachtegang dat een zekere zelfsturing in de loopbaan mogelijk, of zelfs wenselijk is, zouden overstijgende competenties van belang kun-

nen zijn om zelf invloed te hebben op het inzetten en ontwikkelen van werkcompetenties.

Om zicht te krijgen op competenties die relevant zijn voor loopbaanactualisatie, die voor alle werknemers relevant kunnen zijn, heeft een literatuurstudie plaatsgevonden en zijn interviews gehouden met experts op het gebied van loopbaanontwikkeling in Nederland, met werknemers over hun loopbaanverloop en -actualisatie en met personeelsfunctionarissen over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden in organisaties. Op basis van de literatuurstudie is een indeling gemaakt van vier loopbaancompetenties: loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering.

#### *Competenties als container*

Hoewel het te rechtvaardigen is om deze indeling naar loopbaancompetenties te gebruiken, is nader onderzoek naar de meetbaarheid van loopbaancompetenties van belang, vooral als het gaat om de term 'competentie'.

Het is interessant dat in relevante literatuur een competentie als een 'eenheid' wordt gezien; bijvoorbeeld een eenheid van kennis, vaardigheden en attitude betreffende een bepaald onderwerp, of een eenheid van persoonseigenschappen en gedrag om prestaties in werk te leveren. Merriënboer, van der Klink en Hendriks (2002) komen zelfs in hun studie over competenties tot de conclusie dat ondeelbaarheid het meest belangrijke kenmerk van een competentie is. Om te onderzoek of hiervoor ook empirisch bewijs te vinden is, zijn de vier loopbaancompetenties onderzocht op hun ondeelbaarheid. Om de eenheid van de competenties te kunnen analyseren, zijn de competentie uiteengezet in twee structuren: een structuur van inhoud en een structuur van modaliteit.

Elk van de vier competenties is opgesplitst in kleinere stukjes inhoud (*inhoudsaspecten*), bijvoorbeeld: loopbaanreflectie is opgebouwd uit capaciteitenreflectie en motievenreflectie. Deze indeling naar inhoud is gebaseerd op literatuur en interviews met experts. De indeling naar modaliteiten is gebaseerd op definities van competenties. Verschillende definities van competenties in het algemeen duiden op een eenheid van het vermogen van iemand en zijn/haar werkelijke gedrag (Nordhaug, 1993; Parry, 1998; Spencer & Spencer, 1993). Sommige auteurs verbinden ook motivatie aan een competentie (Bunk, 1994; Kessels, 2001; Simons, 1999). Een competentie zou dus een kunnen functioneren als eenheid van vermogen, gedrag en motivatie (*modaliteiten*). 'Als eenheid functioneren' betekent dat de verschillende elementen van een competentie (zoals inhoudsaspecten en modaliteiten) met elkaar verbonden zijn zodat uitspraken over een competentie in zijn geheel

gelden voor alle elementen waaruit de competentie is opgebouwd. Bijvoorbeeld: als loopbaanreflectie een goed meetbare competentie is, zou een werknemer die als ‘gemiddeld’ beoordeeld wordt op loopbaanreflectie, ook gemiddeld moeten scoren op capaciteitenreflectie en motievenreflectie en niet goed op het ene inhoudsaspect en slecht op het andere. Hoewel iemand in dit geval ook ‘gemiddeld’ zou scoren, kunnen de inhoudsaspecten beter apart worden beoordeeld (dus omschreven in twee competenties) om accurate informatie op te leveren. De hypothese is dat een competenties een ondeelbare eenheid (soort container) van inhoudsaspecten en modaliteiten zou kunnen zijn, die betrouwbaar en valide te meten is. Om daar niet zonder meer van uit te gaan is de structuur van de vier competenties voor loopbaanontwikkeling onderzocht.

### *Metten van loopbaancompetenties*

Om loopbaancompetenties meetbaar te maken voor een grote groep respondenten is een meetinstrument (een zelfbeoordelvragenlijst) ontwikkeld en getoetst. In het onderzoek is veel aandacht besteed aan het analyseren van de kwaliteit van dit meetinstrument (zie voor verdere informatie Kuijpers, 2003). Het meetinstrument voor loopbaancompetenties is gebruikt in een grootschalig kwantitatief onderzoek, waarin de structuur en de relaties van loopbaancompetenties worden onderzocht. 1579 hoogopgeleide werknemers (51% respons) uit zestien Nederlandse organisaties hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Uit de analyses naar de opbouw van een competentie blijkt dat de ondeelbaarheid, die zo karakteristiek zou zijn voor een competenties, niet door de data wordt ondersteund; een competentie blijkt geen ‘container’. Voor loopbaanontwikkeling blijken geen vier competenties relevant, maar twaalf factoren. Vooral vermogen en gedrag blijken sterk van elkaar te verschillen: wat mensen zeggen te kunnen is niet wat ze doen. Wat mensen zeggen belangrijk te vinden heeft te maken met wat ze doen; motivatie hangt samen met gedrag. Uit de resultaten zijn geen aanwijzingen gevonden dat motivatie gerelateerd is aan vermogen. Dit betekent dit dat als je gedrag gaat meten, je dus niet automatisch iets weet over het vermogen van iemand. Definities waarin de term ‘vermogen’ en ‘gedrag’ staan vermeld, hebben het eigenlijk over twee verschillende zaken.

Ook qua inhoud blijken competenties minder aspecten te omvatten dan was aangenomen. Vooral op het gebied van gedrag met betrekking tot loopbaanontwikkeling blijkt dat de verschillende aspecten moeten worden onderscheiden om betrouwbaar te kunnen meten.

Hoewel theoretisch vijf factoren voor het meten van vermogen en zeven factoren voor het meten van gedrags/motivatie nodig zijn om

loopbaancompetenties te meten, blijkt een meer praktisch model van zes factoren aan de statische standaarden tegemoet te komen (AGFI-index van .80 – Chau 1877; zie voor verdere details Kuijpers, 2003). Factoren die een sterke relatie met elkaar vertonen zijn samengevoegd. Dit zijn de inhoudsaspecten van het vermogen van mensen om hun loopbaan te ontwikkelen en de inhoudsaspecten met betrekking tot het gedrag/motivatie van mensen om hun loopbaan te sturen (tabel 1).

Vermogen	Gedrag/motivatie
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Loopbaanactualisatie- vermogen:</b>                      Loopbaanreflectie                      Werkexploratie                      Loopbaansturing                      Bespreken van loopbaan                      Netwerken</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Capaciteitenreflectie                      Motievenreflectie                      Werkexploratie</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p><b>Loopbaansturing</b>                      Loopbaanplanning/                      werkprocessturing                      Leerprocessturing                      Bespreken van loopbaan</p> </div> <p><b>Netwerken</b></p> </div>
<p>In de tabel is de indeling van loopbaanfactoren weergegeven. Het theoretische model bestaat uit de twaalf genoemde factoren, in het praktische model zijn de factoren binnen de lijnen samengevoegd tot één factor.</p>	

Tabel 1. De structuur van loopbaancompetenties

Wat betekent dit nu? Ten eerste: als men loopbaancompetenties van werknemers in beeld wil brengen, kan men gebruik maken van de vijf competenties die gedrag en motivatie voor loopbaanactualisatie meten. Dit zijn:

- Capaciteitenreflectie: beschouwing van capaciteiten die van belang zijn voor de loopbaan. Het gaat hier om het reflecteren op aanwezige werkcompetenties.
- Motievenreflectie: beschouwing van de wensen en waarden die van belang zijn voor de eigen loopbaan.
- Werkexploratie: onderzoek van werk en mobiliteit in de loopbaan. De oriëntatie op het inzetten van werkcompetenties staat hierin centraal.
- Loopbaansturing: loopbaangerichte planning en beïnvloeding van het leer- en werkproces. Het gaat hierbij om het plannen van en het onderhandelen over de ontwikkeling en het inzetten van werkcompetenties voor de loopbaan.
- Netwerken: contacten opbouwen en onderhouden op de interne en externe arbeidsmarkt gericht op loopbaanontwikkeling.

Als men een globaal beeld wil krijgen van het vermogen van mensen zou men de factor 'loopbaanactualisatievermogen' kunnen gebruiken. Loopbaanactualisatievermogen is de mate waarin de werknemer zichzelf in staat acht zijn persoonlijke doelen en waarden in het werk te verwerkelijken, in dialoog met, en ongeacht de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving.

De gedrag/motivatie-factoren onderscheiden zich beter en kunnen daarom beter worden gebruikt in de praktijk van 'Human Resource Development'.

Een interessante uitkomst van het onderzoek is dat de inhoudsaspecten 'presenteren in werk' en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven', die aanvankelijk in het model van loopbaanontwikkeling waren opgenomen, geen onderdeel bleken uit te maken van loopbaanontwikkeling. 'Presenteren in werk', een inhoudsaspect van zelfprofilering, blijkt niet met één van de loopbaanfactoren samen te hangen en onderscheidt zich niet als afzonderlijke factor. 'Zorg voor balans tussen werk en privé-leven', een inhoudsaspect van loopbaansturing, blijkt weinig met andere inhoudsaspecten samen te hangen, maar vormt wel een afzonderlijke factor. Blijkbaar maakt de zorg voor balans werk en privé-leven vooralsnog geen onderdeel uit van loopbaanactualisatie, maar is een handeling of competentie die afzonderlijk door werknemers wordt ingezet in de werksituatie.

## **Loopbaancompetenties en loopbaansucces**

### *Loopbaansucces*

Men mag verwachten dat het benutten van loopbaancompetenties verband houdt met loopbaansucces. Loopbaansucces kan op verschillend manieren worden gemeten. Verschillende onderzoeken gebruiken hiervoor het salarisniveau (Heijke, Meng and Ramaekers, 2001; Orpen, 1998). Salaris wordt beschouwd als objectief loopbaansucces. Subjectief loopbaansucces wordt ook in verschillende studies onderzocht. Dit wordt gedefinieerd als de perceptie van een persoon van zijn succes met betrekking tot zijn ontwikkeling, carrièremogelijkheden, erkenning en tevredenheid (Nabi, 1999; Jones and Bergmann Lichtenstein, 2000). In dit onderzoek naar loopbaancompetenties is onderscheid gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek loopbaansucces. Intrinsiek loopbaansucces is vergelijkbaar met subjectief loopbaansucces en is gebaseerd op de waardering die de werknemer heeft voor zijn loopbaanactualisatie. Extrinsiek loopbaansucces verwijst naar de externe waardering die de werknemer ervaart (salaris en functieniveau) en naar sollicitatiesucces. Dit is ook subjectief gemeten op basis van de zelfrapportage van de werknemers. In dit artikel wordt verslag gedaan van

de gedrags/motivatiecompetenties voor loopbaanactualisatie. Loopbaanactualisatievermogen wordt hier buiten beschouwing gelaten.

#### *Beïnvloedende factoren*

Om een idee te krijgen in welke mate loopbaansucces toegeschreven kan worden aan loopbaancompetenties, is het noodzakelijk om te controleren voor andere determinanten van loopbaansucces. Uit de literatuur blijkt dat de volgende persoonsfactoren bepalend zijn voor loopbaansucces: geslacht, leeftijd, functie, loopbaanstreven (ontwikkeling van capaciteiten, zinvol bezig zijn, goed salaris of combineren van werk en privé-leven) en de mobiliteitswensen (bijvoorbeeld hogerop komen, uitbreiding van werkzaamheden of niet veranderen). Ook de situatiegebonden factoren die kenmerkend zijn voor een moderne loopbaan blijken van invloed te kunnen zijn op loopsucces: mobiliteitsmogelijkheden, dynamiek van de werkomgeving (de mate waarin werkzaamheden veranderen in de huidige baan en in de afgelopen vijf jaar), en de ondersteuning die werknemers ervaren vanuit hun werk en privé-leven voor hun loopbaanontwikkeling.

Loopbaancompetenties die bijdragen aan loopbaanactualisatie-succes  
De loopbaancompetenties 'loopbaansturing' en 'netwerken' blijken een bijdrage te leveren aan het succes dat werknemers ervaren betreffende hun loopbaanactualisatie. Werknemers die hun loopbaan meer sturing geven en die meer netwerken zijn dus meer tevreden over het realiseren van hun wensen en waarden in hun werk. Motievenreflectie daarentegen, blijkt negatief verband te houden met loopbaanactualisatie-succes; mensen die meer nadenken over wat ze belangrijk vinden in werk en leven (motievenreflectie) zijn minder tevreden over de wensen die ze tot nu toe hebben gerealiseerd in hun loopbaan. Omdat de analyses gebaseerd zijn op verbanden, en geen uitspraak gedaan kan worden over oorzaak en gevolg, is het mogelijk dat het verband andersom geïnterpreteerd moet worden: mensen gaan pas nadenken over wat ze belangrijk vinden als ze ontevreden zijn. Capaciteitenreflectie blijkt geen verband te houden met loopbaanactualisatie-succes.

Loopbaanondersteuning die mensen vanuit hun werk ondervinden levert de grootste bijdrage aan loopbaanactualisatie-succes. Ook andere variabelen die kenmerkend zijn voor een moderne loopbaan – mobiliteitsmogelijkheden, dynamiek van de werkomgeving en morele steun vanuit de privésituatie – blijken een positieve invloed te hebben op dit succes. Werknemers in een leidinggevende positie en jongere werknemers ervaren meer loopbaansucces dan niet-leidinggevend en oudere werknemers. Er is geen aanwijsbaar verschil tussen mannen en vrouwen.



*Loopbaancompetenties die bijdragen aan externe waardering*

Alleen de loopbaancompetentie 'netwerken' draagt bij aan externe waardering. Dus mensen die hun netwerk opbouwen, onderhouden en inzetten voor hun loopbaan, hebben een beter salaris en een hogere positie. Motievenreflectie is negatief gerelateerd aan externe waardering, evenals aan loopbaanactualisatie-succes.

Verder blijkt dat mensen die de intentie hebben om te veranderen van werk, zijn mensen die niet tevreden zijn over de externe waardering die zijn ontvangen. Vaker veranderen van werkzaamheden heeft een positieve invloed op het salaris en functie.

*Loopbaancompetenties die bijdragen aan sollicitatiesucces*

Ook sollicitatiesucces wordt verklaard door de competentie 'netwerken'. Mobiliteitsmogelijkheden en het bekleden van een leidinggevende positie dragen eveneens bij aan het succes in solliciteren. Leeftijd is negatief gerelateerd aan sollicitatiesucces; hoe ouder de werknemer hoe minder kans om aangenomen te worden in een sollicitatieprocedure.

## **Conclusie en discussie**

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de 'ondeelbaarheids-hypothese' van een competentie niet wordt ondersteund. Een competentie blijkt niet betrouwbaar te meten als de competentie wordt opgebouwd uit te veel elementen.

Voor de praktijk van competentie-management zouden de uitkomsten van het onderzoek naar loopbaancompetenties te denken moeten geven over de meetbaarheid van competenties in het algemeen. Voorzichtigheid zou geboden moeten worden bij het formuleren van competenties als het gaat om het bepalen van de omvang van een competentie. Als er bijvoorbeeld teveel verschillende vaardigheden of activiteiten worden ingedeeld bij één competentie, blijkt deze competentie niet meer te meten. Er kunnen dan dus geen verantwoorde uitspraken worden gedaan over de competentie (bijvoorbeeld bij evaluatie of beoordeling).

De meetbaarheid van een competentie wordt door veel auteurs als probleem omschreven, door een aantal als onbelangrijk. Het probleem blijkt, in ieder geval voor loopbaancompetenties, te verminderen als minder aspecten worden ondergebracht in één competentie; als een competentie niet te omvangrijk is. Onbelangrijk is meten zeker niet, zolang beoordeling, ontwikkeling en zelf salaris afhangt van de uitkomst.

Vijf loopbaancompetenties blijken relevant met betrekking tot het gedrag en motivatie van een werknemer om persoonlijke doelen en waarden in het werk te realiseren, in dialoog met, en ongeacht de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving (loopbaanactualisatie). Dit zijn: capaciteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerk. Vooral netwerken blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan loopbaansucces van werknemers. Loopbaansturing draagt bij aan het succes dat mensen ervaren op het gebied van hun loopbaanactualisatie. Motievenreflectie daarentegen blijkt negatief samen te hangen met loopbaansucces: mensen die meer nadenken over hun motieven in het werk, zijn minder tevreden over hun loopbaansucces (of andersom). Interessant voor HRD- en HRM-functionarissen is conclusie dat ondersteuning vanuit het werk een positieve invloed heeft op het loopbaansucces van werknemers.

Dit is het eerste onderzoek naar loopbaancompetenties in Nederland. Voorzichtigheid is dus geboden bij de interpretaties van de onderzoeksresultaten. Meer onderzoek is nodig om de verbanden verder te onderzoeken. Toch kan het onderzoek handvatten bieden voor wetenschap en praktijk waarin loopbaancompetenties een rol spelen. Niet voor iedere werknemer zijn loopbaancompetenties relevant en interessant, maar voor werknemers, leidinggevendenden of HRD-functionarissen die zich bezig willen of moeten houden met loopbaanactualisatie kunnen de resultaten van het onderzoek hulp bieden bij het inventariseren van (te ontwikkelen) loopbaancompetenties.

### Literatuur

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J.K. (1999). *The New Careers. Individual Action and Economic Change*. London [etc.]: SAGE publications.
- Ball, B. (1997). Career management competences - the individual perspective. *Career Development International*, 2(2), 74-79.
- Bunk, G.P. (1994). Competentieontwikkeling in de Duitse beroepsopleidingen (Competency development in Vocational Training in Germany). *Beroepsopleiding*, 1, 8-15.
- Chau, P.Y.K. (1997). Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach. *Decision Science*, 28(2), 309-334.
- Defillippi, R.J.& Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Eby, L.T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the

- boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Hackett, C.T., Betz, N. & Doty, M. (1985). The development of a taxonomy of career competence for professional women. *Sex Roles*, 12(3/4).
- Heijke, H., Meng, C. & Ramaekers, G. (2001). The role of human capital competencies and their pay off. An exploratieve study among university graduates of Northern Italy. Workshop paper: *The Production of Human Capital and the Position on the Labour Market*, Enschede, 29 November 2001.
- Jones, C. & Bergmann Lichtenstein, B.M. (2000). The 'Architecture' of Careers: How Career Competencies Reveal Firm Dominant Logic in Professional Services. In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee & T. Morris, *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp.153-176). Oxford: Oxford University Press.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit* (Seduce to knowledge production). Enschede: Universiteit Twente.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'* (proefschrift). Enschede: Twente University Press.
- Lankhuijzen, E.S.K. (2002). *Learning in a self-managed management career: The relation between managers' HRD-pattern, psychological career contracts and mobility perspectives* (PhD Thesis). Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Merriënboer, J.J.G., Klink, M.R. van der & Hendriks, M. (2002). *Competenties: Van complicaties tot compromis? Over schuifjes en begrenzers. Een studie in opdracht van de Onderwijsraad*. 's-Gravenhage: Onderwijsraad.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1997). *De kosten-effectiviteit van een leven lang leren*. 's-Gravenhage: SDU.
- Mulder, M. (2001). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Nabi, G.R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International* 4(4), 212-224.
- Nordhaug, O. (1993). *Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Orpen, C. (1998). Correlates of a careerist orientation to work. *Psychological Reports*, 82, 1248-1250.
- Parry, S.B. (1998). Just What is a Competency? (And why should you care?). *Training*, 35(6) 58-64.
- Simons, P.R. (1999). Competentiegerichte leeromgevingen in organisaties en hoger beroepsopleiding [Competence related Learning environments in Organisations and Higher Vocational Training]. In: K. Schlusmans, R. Slotman, C. Nagtegaal & G. Kinkhorst (red.), *Competentiegerichte leeromgevingen*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.