

Onvoorspelbare loopbanen: verantwoordelijkheid van werknemers én werkgevers

Annelies E.M. van Vianen en Margot S. Tijs

Door economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben de loopbaanpaden van werknemers aan voorspelbaarheid ingeboet. Hetzelfde geldt voor de inhoud van het meeste werk en dus voor de kennis en vaardigheden die werknemers aan de dag moet leggen om goed te kunnen blijven functioneren. In dit artikel wordt beschreven hoe de dynamiek van werk en loopbanen het denken over loopbanen bij loopbaanwetenschappers, werknemers en werkgevers heeft veranderd. Dynamische loopbanen leggen een grotere verantwoordelijkheid bij werknemers om inzetbaar te blijven voor de toekomstige arbeidsmarkt. Die verantwoordelijkheid dient echter te worden ondersteund of gestimuleerd door werkgevers, zo wordt betoogd. Zowel werknemers als werkgevers kunnen echter baat hebben bij de ondersteuning van loopbaancoaches die hen begeleiden bij het maken van complexe keuzes.

Veranderde kijk op loopbanen

Begin twintigste eeuw dacht men dat beroepen en functies een overzichtelijke en vaste inhoud hadden die goed in kaart te brengen was (Savickas et al., 2009). Loopbanen ontwikkelden zich volgens een bepaald patroon; de opbouw van de loopbaan in de startersfase, stabilisatie rond het vijfendertigste levensjaar en de afbouw van de loopbaan vanaf een jaar of vijfenvijftig (Havinghurst, 1948). Vaak voltrok dit patroon zich bij één vaste werkgever die verantwoordelijk was voor de loopbaan van zijn medewerkers. Werkgevers boden baan zekerheid en bepaalden hoe medewerkers werden ingezet en in ruil daarvoor waren werknemers toegewijd en trouw. Kortom, er was sprake van een langdurige werkrelatie tussen werkgevers en werknemers waarbij de wederzijdse verwachtingen voor beide partijen duidelijk waren.

Prof. dr. Annelies E.M. van Vianen is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie en programmaleider van de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam.

Margot S. Tijs is junior onderzoeker op het gebied van duurzame inzetbaarheid en is verbonden aan het lectoraat HRM van Avans Hogeschool.

In die periode van relatief stabiele loopbanen, richtten loopbaanonderzoekers zich op het kunnen vaststellen van de competenties van werknemers. Het was immers belangrijk dat de capaciteiten van werknemers optimaal zouden aansluiten bij de eisen van hun baan. Daarnaast realiseerden loopbaanonderzoekers zich dat het werkplezier van werknemers positief kon bijdragen aan hun productiviteit. Meer kennis over de, bij de baan passende, interesses en persoonlijkheden van werknemers zou dus nuttig kunnen zijn voor organisaties. Sommige onderzoekers hanteerden daarnaast een meer moreel perspectief (Gunz & Peiperl, 2007); zij benadrukten dat passend werk niet alleen van belang was voor werkgevers maar ook voor werknemers. Voor veel mensen geldt dat werk betekenis geeft aan hun leven. Als ze werk hebben dat past bij hun capaciteiten en wensen ervaren ze hun leven als rijk en zinvol. Loopbaanonderzoekers gingen er toen van uit dat de eigenschappen en interesses van mensen stabiel zouden blijven gedurende de loopbaan en dat de eisen van het werk ook min of meer vastlagen. Er kon daarom worden volstaan met het eenmalig vaststellen van de match tussen iemands kenmerken en die van beroepen en functies. Het beroepskeuzeonderzoek moest dan ook bij voorkeur plaatsvinden vóór het kiezen van een opleidingsrichting of de eerste baan. Inmiddels weten we dat slechts een beperkt aantal menselijke eigenschappen stabiel zijn, zoals intelligentie (van Vianen, 2013). Beroepsinteresses zijn daarentegen veel minder stabiel. Mensen doen immers in hun werk- en privéleven ervaringen op waardoor ze zich ontwikkelen en hun wensen bijstellen (De Vos, 2012). De gedachte dat de resultaten van een beroepsinterestetest aan het begin van de loopbaan voorspellend zou zijn voor het vervolg van de loopbaan is dan ook achterhaald. Deze test kan weliswaar behulpzaam zijn voor het maken van een studie- of baankeuze op de korte termijn, maar ze is doorgaans van weinig nut voor keuzes op de lange termijn (Savickas, 2005).

Loopbaanonderzoekers en loopbaanprofessionals maken nog steeds gebruik van testen, maar de testresultaten worden niet langer beschouwd als objectief en duurzaam maar eerder als een momentopname van de interesses en vaardigheden van een persoon in een specifieke fase van diens ontwikkeling. Mensen die in het kader van hun studie- of beroepskeuze of tijdens hun loopbaan (bijvoorbeeld in het kader van een MD traject) zijn getest, doen er dus goed aan om hun eerdere – en soms verouderde – testresultaten niet al te serieus nemen. Doen ze dat wel, dan is het denkbaar dat ze later keuzes maken die weliswaar passen bij de eerdere testresultaten maar niet bij de ontwikkelingen die ze inmiddels hebben doorgemaakt.

Voorals mens met een 'gefixeerde zelftheorie' (de idee dat kenmerken van mensen vastliggen en niet kunnen veranderen) zijn geneigd om te

veel waarde te hechten aan testuitslagen. Dit belemmert hen om in hun loopbaan uitdagingen aan te gaan en te leren, waardoor hun ontwikkeling stagneert. Als iemand met een gefixeerde zelftheorie – bijvoorbeeld op grond van de testuitslag – denkt dat hij bepaalde vaardigheden mist, dan zal hij geen moeite doen om deze alsnog te leren. Onderzoek van Carol Dweck (2000) heeft inderdaad aangetoond dat mensen met een gefixeerde zelftheorie meer belang hechten aan het consolideren van hun huidige competenties dan aan het ontwikkelen van nieuwe competenties. Daarentegen zijn mensen met een ontwikkelgerichte zelftheorie van mening dat hun capaciteiten en interesses niet vastliggen maar ontwikkeld kunnen worden. Zij worden minder snel van stuk gebracht door eigen falen, zetten door bij tegenslag en staan open voor nieuwe ervaringen. Het gebruik van testen, maar vooral een te groot geloof in de waarde ervan, staat een ontwikkelgerichte houding (zelftheorie) van werknemers in de weg. Die ontwikkelgerichte houding is echter cruciaal voor het functioneren van werknemers en organisaties, omdat ontwikkelgerichte werknemers zich flexibel zullen aanpassen als de omgeving dat van hen vraagt. Juist in deze tijd van economische, technologische en maatschappelijke veranderingen wordt het aanpassingsvermogen van werknemers op de proef gesteld en worden loopbanen niet langer bepaald door vaststaande interesses, vaardigheden en paden.

Veranderde maatschappelijke context

Schnabel (2000) beschrijft vijf maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op loopbanen: *informatisering*, *internationalisering*, *informalisering*, *individualisering* en *intensivering* (Schnabel, 2000). *Informatisering* betreft de grotere toegang van mensen tot informatie dankzij technische ontwikkelingen en nieuwe media. *Internationalisering* betreft het feit dat werk en werkcontacten minder aan tijd en plaats gebonden zijn. Werkgevers en werknemers worden bovendien geconfronteerd met andere manieren van denken en werken door contacten met andere nationaliteiten. *Informatisering* maakt mensen kritischer, mondiger en minder gezagsgetrouw. Dit leidt tot *informalisering* waarbij mensen minder waarde hechten aan rangen en standen en informele omgangsvormen hanteren. *Individualisering* is de wens van mensen om zelf vorm te kunnen geven aan hun werk- en privéleven en op die manier betekenis te kunnen geven aan hun leven. *Intensivering*, ten slotte, houdt in dat mensen alles uit hun leven willen halen omdat ze begrijpen dat ze (deels) zelf invloed kunnen uitoefenen op hun mogelijkheden en kansen. Mensen die een grote variëteit aan ervaringen opdoen zullen aan de hand van die ervaringen hun wensen en doelen bijstellen. Zie tabel 1 op pagina 4.

Informatisering:	Toegang tot informatie door digitalisering en media
Internationalisering:	Mondiale economische, politieke en culturele uitwisseling en weinig gebondenheid aan tijd en plaats
Informalisering:	Minder waarde aan gezag en lossere omgangsvormen
Individualisering:	Mensen kunnen en willen hun leven zelf vormgeven
Intensivering:	Benutting van mogelijkheden en bijstellen van doelen

Tabel 1. De vijf I's van maatschappelijke ontwikkelingen.

Deze maatschappelijke context is van invloed op de keuzes die werknemers en werkgevers maken. Als werknemers niet langer krijgen wat ze van hun werkgever verlangen, kunnen ze om zich heen gaan kijken en op zoek gaan naar betere kansen. Van hun kant kunnen werkgevers zich minder verplicht voelen om werknemers te behouden en alleen investeren in medewerkers die de kwaliteiten hebben die voor de organisatie nodig zijn. Een dergelijke werkgever-werknemer relatie is te omschrijven als een win-win contract voor de korte termijn (Savickas et al, 2009).

Hoewel loopbaanonderzoekers nog steeds geïnteresseerd zijn in een goede match tussen mens en werk is hun perspectief verschoven van een stabiele naar een dynamische kijk op loopbanen. Ten eerste wordt de werkgever niet meer als primair verantwoordelijk voor de loopbaan gezien, maar moeten werknemers zelf actie ondernemen om op de arbeidsmarkt te kunnen blijven functioneren. Ten tweede zijn werknemers en organisaties continue in beweging waardoor er nieuwe manieren gevonden moeten worden om personen (tijdelijk) aan taken en functies te koppelen. Ten derde is het vaststellen van een match tussen persoon en werk geen eenmalige gebeurtenis maar een terugkerend proces gedurende de gehele loopbaan.

Verantwoordelijkheid voor de loopbaan: zelfsturing van werknemers

Van oudsher bepaalden werkgevers welke taken medewerkers moesten uitvoeren, hoe hun expertise zich moest ontwikkelen en wanneer het (al dan niet) tijd was voor promotie. Werkgevers waren verantwoordelijk voor de loopbanen van werknemers. Nu is dat anders; werknemers worden geacht zelf verantwoordelijk te zijn voor hun loopbaan (Guichard, 2005, De Vos, 2012). Doordat loopbanen zich nog maar zelden zullen voltrekken binnen een en dezelfde organisatie zijn ze als vanzelfsprekend minder het eigendom van werkgevers maar eerder van werknemers (De Vos, 2012). Wanneer de relatie met een werkgever wordt beëindigd, gaat

de loopbaan van de werknemer immers elders door. Daarnaast leidt ook de hiervoor genoemde individualisering ertoe dat werknemers zich meer verantwoordelijk zijn gaan voelen voor hun loopbaan. Betekenis geven aan je leven is immers vooral mogelijk als je eigen keuzes maakt, zoals wanneer, waar en met wie te werken.

Het is niet te voorspellen in welke richting de economie, de arbeidsmarkt en dus loopbanen van werknemers zich zullen ontwikkelen. Bij het vorderen van de loopbaan kunnen werknemers immers niet langer leunen op hun eerdere specifieke ervaringen en expertises omdat deze waarschijnlijk obsoleet worden. Om in de huidige arbeidsmarkt te kunnen overleven, hebben werknemers weinig aan hun verouderde kennis, maar moeten ze over actuele kennis beschikken, nieuwe ervaringen willen opdoen en in staat zijn nieuwe vaardigheden te leren (Thijssen, van der Heijden, & Rocco, 2008). Het loopbaansucces van werknemers zal vooral afhangen van hun vermogen om met onzekerheden te leven, veranderingen te voorzien en op veranderingen te anticiperen.

Werknemers worden in verschillende fasen van hun loopbaan geconfronteerd met de vraag: 'wat wil ik met mijn (werk)leven?' (Savickas et al., 2009), een complexe vraag die gepaard gaat met het moeten maken van lastige keuzes. Werknemers hebben immers niet alleen te maken met hun eigen wensen en mogelijkheden, maar ook met die van anderen (zoals partner en kinderen) en met factoren in hun leefomgeving (zoals de aanwezigheid van voldoende banen of de zorg voor familieleden). In een dergelijke complexe situatie is het niet eenvoudig om tot weloverwogen keuzes te komen. Om die reden zullen sommige werknemers geneigd zijn om keuzes uit te stellen of geheel uit de weg gaan.

Voor het maken van loopbaankeuzes zijn geen rationele beslissingsmodellen voorhanden. Bij dit soort complexe keuzeprocessen laten mensen zich eerder leiden door heuristieken of vuistregels die niet altijd even logisch zijn (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002). Neem bijvoorbeeld het feit dat mensen (onbewust) het risico op verlies zwaarder later wegen in hun keuze dan de kans op winst (Kahneman, 2011). Zeker bij het nemen van loopbaanbeslissingen is het denkbaar dat mensen zich eerder laten leiden door ervaringen met hun huidige werk dan door de kansen die ander werk hen zou kunnen bieden. Ze hebben immers een duidelijker beeld van wat ze zullen verliezen (de zekerheid van het huidige passende werk) dan van wat er te winnen valt. Voor werknemers is het dus moeilijk om in beweging te komen, ook als ze weten dat verandering van werkinhoud rationeel gezien de betere optie is voor hun toekomstige inzetbaarheid.

De huidige economische en maatschappelijke ontwikkelingen (zoals individualisering) doen echter een beroep op het zelfsturende en reflectieve vermogen van werknemers. Dit vermogen is echter niet zondermeer aanwezig, maar zal bij veel – en vooral oudere - werknemers ondersteund of ontwikkeld moeten worden. Werkgevers spelen daarbij een belangrijke rol. Ook al zijn werkgevers minder verantwoordelijk voor de loopbanen van hun werknemers dan voorheen, het is wel degelijk ook in hun belang om de loopbaanontwikkeling van werknemers te faciliteren.

Verantwoordelijkheid voor de loopbaan: sturing van werkgevers

Het vermogen van werknemers om rationele loopbaankeuzes te maken en in beweging te komen, moet aldus niet worden overschat. Werkgevers moeten de loopbanen en inzetbaarheid van werknemers niet alleen faciliteren, maar soms is het zelfs nodig deze te initiëren. Manieren om het zelfsturend vermogen en de ontwikkeling van werknemers te stimuleren, zijn het aanmoedigen van medewerkers om hen na te laten denken over hun competenties en hun inzetbaarheid en het bieden van kansen om gevarieerde ervaringen op te doen. De vraag is of werkgevers dat in voldoende mate doen en zo niet, wat hen belet om in de dynamische loopbanen van werknemers te investeren. De Vos (2012) noemt vier redenen waarom organisaties onvoldoende aandacht hebben voor de loopbanen van hun medewerkers: aarzeling om te investeren, een te grote gerichtheid op het huidig functioneren van medewerkers, weerstand tegen mobiliteit en exclusieve aandacht voor specifieke groepen.

Werkgevers kunnen terughoudend zijn om in de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers te investeren uit onzekerheid over verloop van medewerkers en dus een mogelijk lage “return on investment”. Dit potentiële verlies weegt al gauw zwaarder dan de potentiële baten (Kahneman, 2011). De realiteit leert echter dat een geringe ontwikkeling en dus inzetbaarheid van medewerkers op de lange termijn nadeliger is dan het (mogelijke) verlies van medewerkers op de kortere termijn. Recent onderzoek heeft bovendien laten zien dat het bieden van leer- en ontwikkelmogelijkheden het verloop van personeel eerder afremt dan vergroot (Preenen, De Pater, Van Vianen, & Keijzer, 2011). Organisaties die investeren in de ontwikkeling van medewerkers lopen dus relatief weinig risico dat die investering niet wordt terugverdiend. Organisaties die niet investeren nemen echter wel een risico; zij benutten het aanwezige talent in de organisatie onvoldoende en werken toe naar een inflexibel personeelsbestand (De Vos, 2012).

Organisaties zijn nogal eens geneigd om zich vooral te richten op het huidig functioneren van medewerkers en zich veel minder af te vragen of en hoe hun medewerkers in de toekomst zijn in te zetten. Dat is begrijpelijk want zaken in het heden zijn urgent, terwijl de toekomst ver

weg is en moeilijk is voor te stellen (Kahneman, 2011). In een onvoorspelbare economie en arbeidsmarkt is het voor organisaties inderdaad lastig om vooruit te plannen. Dit betekent echter niet dat die toekomst dan maar moet worden afgewacht. Op dit moment kunnen organisaties al het nodige doen om medewerkers in beweging te brengen, waardoor ze beter op hun toekomst zijn voorbereid.

Veel organisaties ervaren mobiliteit van personeel echter als hinderlijk en kostbaar. Menig leidinggevende wil zijn vaste groep medewerkers liever in tact houden en zijn beste medewerkers aan zich binden. Dat een medewerker zich moet ontwikkelen en/of een toegevoegde waarde zou kunnen hebben op een andere positie in de organisatie is dan van minder belang. Deze begrijpelijke maar ook zelfzuchtige houding belemmert de interne mobiliteit in organisaties terwijl die mobiliteit nu juist zo nodig is om medewerkers flexibel en breed inzetbaar te houden of te maken. Mobiliteitsbeleid op organisatieniveau waarbij leidinggevendenden mede verantwoordelijk worden gemaakt voor de mobiliteit van hun medewerkers, is dus noodzakelijk.

Tot slot, werkgevers schenken aandacht aan de loopbanen van hun medewerkers, maar dit betreft dan vaak een specifieke groep, zoals high potentials en werknemers die al relatief zelfsturend zijn. Deze medewerkers zijn zichtbaar in de organisatie omdat ze actief bezig zijn met hun loopbaan en om nieuwe kansen vragen. Dit kan ertoe leiden dat de ontwikkelgerichte en actieve medewerkers meer aandacht en ondersteuning krijgen dan medewerkers die afwachten en dus de kans lopen om in hun loopbaan te stagneren. Dit Mattheüseffect, waarbij alleen kansrijke medewerkers profiteren van een loopbaanbeleid, kan worden voorkomen als organisaties hun personeelsaudit niet langer richten op de strategische inzet van slechts enkele medewerkers, maar op die van alle medewerkers. Op deze wijze kunnen organisaties ook hun minder proactieve medewerkers prikkelen om met hun toekomst aan de slag te gaan.

Ondersteuning van loopbaanprofessionals

In dynamische loopbanen zal de match tussen medewerkers en hun (toekomstige) werk met een zekere regelmaat moeten worden vastgesteld. Zowel werknemers als werkgevers kunnen daarbij de hulp gebruiken van een loopbaanprofessional die de werknemer ondersteunt bij het maken van loopbaankeuzes. De taak van de loopbaanprofessional is echter veranderd. Daar waar loopbaanprofessionals eerst een duidelijke adviesfunctie hadden, zijn ze nu meer procesbegeleider en vervullen ze aldus de rol van coach. Loopbaancoaches bieden mensen strategieën voor het maken van keuzes, het oplossen van problemen en voor het plannen van acties. Ze helpen cliënten na te denken over hun levensloop door ze te laten reflec-

teren op hun huidige wensen en functioneren. Ook helpen ze cliënten na te denken over hoe hun huidige wensen en functioneren aansluiten op hun toekomstige wensen en mogelijkheden. Soms kan het nodig zijn om aan de hand van psychologische testen cliënten te informeren over de haalbaarheid van hun loopbaanwensen. Maar loopbaancoaches zullen doorgaans meer het accent leggen op de dialoog waarbij uitgebreid aandacht wordt besteed aan de unieke ervaringen en belevingswereld van cliënten. Op die manier ontstaat er een meer holistisch beeld van de aspiraties, belemmeringen en mogelijkheden van de cliënt.

Savickas et al. (2009) beschouwen loopbaancoaching eigenlijk als levensloopcoaching omdat werk- en privéleven nauw met elkaar samenhangen: keuzes ten aanzien van de werkloopbaan hebben immers implicaties voor het privéleven en andersom. Deze auteurs beschrijven zes stappen in het proces van loopbaancoaching: doelformulering, exploratie, openen perspectieven, bijstellen van doel, planning, evaluatie. *Doelformulering* betreft het vaststellen van de loopbaankeuzes waarmee een cliënt worstelt en de belemmeringen die deze ervaart vanuit de werk- of privéomgeving. In de fase van de exploratie onderzoeken cliënt en coach hoe een cliënt zichzelf en zijn functioneren beleeft in zijn werk- en privéleven. De coach helpt de cliënt door te vragen naar ervaringen, verwachtingen, acties en interacties, relaties met anderen en toekomstbeelden. Door de dialoog over deze onderwerpen worden de gedachten en aannames van de cliënt expliciet gemaakt. In de volgende fase – *het openen van perspectieven* – kan de coach de cliënt helpen om ingeslepen aannames en denkpatronen te doorbreken door eerdere ervaringen van de cliënt vanuit andere perspectieven te bekijken. De coach onderzoekt dan ook of de cliënt bepaalde loopbaanopties terzijde heeft gelegd, dromen heeft opgegeven en keuzes heeft ingeperkt. Deze reflectie kan leiden tot het *bijstellen van het doel* van de coaching waarbij de cliënt formuleert wat hij nog wil onderzoeken voordat hij meer definitieve keuzes over zijn loopbaan kan maken. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een cliënt wil onderzoeken of hij geschikt is voor het uitvoeren van andere taken of rollen, binnen of buiten het werk. In de *planningsfase* gaan cliënt en coach na hoe dat onderzoek gestalte kan krijgen, hoe mogelijke belemmeringen kunnen worden opgelost en welke (sociale) ondersteuning er nodig is. Bij voorkeur worden concrete plannen en acties schriftelijk vastgelegd. In de laatste fase – *de evaluatie* – worden de acties van de cliënt geëvalueerd en worden toekomstplannen zo nodig bijgesteld.

Via internet worden er loopbaanprogramma's aangeboden die de gebruikers ervan kunnen helpen op hun toekomst te reflecteren. In dit opzicht kunnen ze zeker nuttig zijn en organisaties zouden hun medewerkers daarom kunnen stimuleren om van deze programma's gebruik te maken. Maar ook hier ligt een Mattheüseffect op de loer; alleen medewerkers die

al over hun loopbaan nadenken, gebruiken deze faciliteit. Voor andere, minder proactieve, medewerkers lijkt loopbaancoaching een effectiever instrument.

Conclusie

Loopbanen zijn meer dynamisch geworden. De verantwoordelijkheid voor de loopbaan ligt niet langer exclusief bij werkgevers, maar is meer bij werknemers zelf komen te liggen. Werkgevers doen er echter goed aan om de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers te faciliteren en – indien nodig – te initiëren. Aangezien loopbanen uit meerdere transities bestaan, worden werknemers ook vaker met loopbaankeuzes geconfronteerd. Deze keuzes zijn dusdanig complex dat veel werknemers professionele hulp kunnen gebruiken. Werknemers én werkgevers hebben baat bij loopbaancoaching.

Literatuur

- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*. Philadelphia, US: Philadelphia: Psychology Press.
- Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press.
- Guichard, J. (2005). *Life-long self-construction*. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 111-124.
- Gunz, H., & Peiperl, H. (2007). *Handbook of Career Studies*. California: Sage publications.
- Havinghurst, R. J. (1948). *Developmental tasks and education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Strauss, Giroux.
- Preenen, P.T.Y., De Pater, I. E., & Van Vianen, A.E.M, Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group and Organization Management*, 36 (3), 308-344.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Career development and counselling. Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., van Esbroeck, R., & Vianen, A. E. M. van (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.
- Schnabel, P. (2000) 'Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn'. In: *Trends, dilemma's en beleid: essays over ontwikkelingen op langere termijn* (pp. 11-27). Den Haag: CPB & SCP.
- Thijssen, J. G., Heijden, B. I. van der, & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7, 165-183.

- Vianen, A. E. M. van (2013). *Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Van Gorcum.
- Vos, A. de (2012). *Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid*. Inaugurale rede. Antwerpen: Antwerp Management School.