

# Duurzame loopbanen en een leven lang ontwikkelen: van het pad af?

Essay

**Judith Semeijn**

## *Samenvatting*

Door alle ontwikkelingen in organisaties en werk is het bijna niet meer mogelijk om vast te stellen welke competenties we in de toekomst nodig hebben. Wat we wel zien is dat onze loopbanen en hoe we daar vorm aan kunnen geven steeds meer centraal komen te staan. Ook willen we duurzamere loopbanen creëren. Maar dat is geen simpel klusje. Allerlei lastigheden komen op ons pad en dienen overwonnen te worden. Hoe doen we dat? In dit essay wordt ingegaan op het belang en nut van een drietal behoeften in aanvulling op wat we in de literatuur erkennen als de zogenoemde loopbaancompetenties, maar ook in aanvulling op de zogenoemde essentiële competenties. Met lef, humor en ontwikkelingsgerichtheid kunnen we de (loopbaan)reis tot een leerzame ontdekking maken.

## **Inleiding**

Er gebeurt van alles om ons heen; robotisering en technologische ontwikkelingen veranderen ons leven dramatisch. Inmiddels zijn de 'hubots' uit de Zweedse televisieserie *Real Humans* bijna realiteit geworden, door de technische hoogstandjes uit Japan. Maar ook robots die er nog wel als een machine uitzien krijgen steeds meer taken en kunnen steeds meer. Het eerste uitzendbureau voor robots in Nederland is een feit – alweer een poosje zelfs – en de formule vindt gretig aftrek: je huurt een robot in, en om deze goed functioneel te houden en weer nieuwe dingen te kunnen laten doen, komt er af en toe een mens langs om dit mogelijk te maken. Service van de zaak.

Daarmee verandert het werk van de betrokken mensen ook aanzienlijk. Bovendien moeten we steeds langer doorwerken; vanaf januari 2018 al tot 68 jaar. En omdat we met zijn allen steeds meer behoefte hebben aan gepersonaliseerde producten en diensten, verandert ook (en nog meer) waar het vaak werkelijk om draait in het werk: de menselijke interactie. Die lijkt misschien minder belangrijk te worden, maar die wordt door de ontwikkelingen juist crucialer dan ooit, getuige ook de top 21 van kansrijke beroepen voor de toekomst (zie bit.ly/mo5-beroepengids).

Niet alleen het soort werk, maar ook de loopbanen van mensen veranderen met deze ontwikkelingen. Waar men vroeger nog in dienst

was van een werkgever, en deze soms gedurende de hele loopbaan voor ons zorgde, is het vandaag de dag bijna zeker dat je niet bij slechts één werkgever zult werken. En wellicht willen we dat ook niet meer. Er zijn veel alternatieven en die zien we ook om ons heen; mensen die regelmatig van baan wisselen, die meerdere banen combineren of die op een goed moment een zogenoemde carrièreswitch maken.

Wetenschappelijk gezien valt dat op meerdere manieren te verklaren. Hierbij staat zelfsturing veel centraler dan vroeger. Zo is het belang van competenties in dit kader, en meer in het bijzonder loopbaancompetenties, al door meerdere onderzoekers naar voren gebracht.

## Met lef, humor en ontwikkelingsgerichtheid kunnen we de (loopbaan)reis tot een leerzame ontdekking maken

### Loopbaancompetenties als belangrijke benodigdheden

Loopbaancompetenties kunnen omschreven worden als ‘knowledge, skills, and abilities central to career development, which can be influenced and developed by the individual’ (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013a, p. 246) ofwel kennis, vaardigheden en vermogens, centraal voor loopbaanontwikkeling, die door het individu beïnvloed en ontwikkeld kunnen worden. Om de loopbaan tot uitdrukking te kunnen brengen, zouden de volgende loopbaancompetenties tot benodigde bagage gerekend kunnen worden (Akkermans e.a., 2013a; Kuijpers & Scheerens, 2006): reflectie op de eigen motivatie, reflectie op de eigen kwaliteiten, netwerken, zelfprofilering, werkexploratie en loopbaansturing. Het belang van deze loopbaancompetenties is inmiddels ruimschoots onderzocht. Zo legden onder anderen Kuijpers en collega’s het verband met loopbaansucces (Kuijpers, Schyns & Scheerens, 2006), maar werd er ook gekeken naar de rol van competenties in een breder verband met bijvoorbeeld loopbaanautonomie en loopbaanonzekerheid (Colakoglu, 2011). Ook zaken als carrièreswitches (zie o.a. Mayotte, 2003) en hoe de competenties het functioneren van de organisatie kunnen beïnvloeden (Fleisher, Khapova & Jansen, 2014) zijn aan bod gekomen.

Maar natuurlijk niet alles wat nodig is voor het tot uitdrukking brengen en kunnen realiseren van een duurzame loopbaan wordt ondervangen met de genoemde loopbaancompetenties of gerelateerde concepten, zoals zelfeffectiviteit, aanpassingsvermogen of waargenomen employability. Of, aanvullend, met de drie essentiële competenties, zoals naar voren gebracht door de nationale beroepengids ([www.nationaleberoepengids.nl](http://www.nationaleberoepengids.nl)): autodidactisch vermogen, empathie en zingeving. De omgeving speelt immers een belangrijke rol, maar dat is niet waar ik nu op in wil gaan.

In deze bijdrage wil ik het nut van drie minder besproken gedragingen of houdingsaspecten belichten: dat van lef, humor en ontwikkelingsgerichtheid. Deze ‘competenties’ zijn zowel relevant voor het individu, als voor de organisatieomgeving. In lijn met de eerdergenoemde loopbaancompetenties zou men deze vanuit het Job Demands-Resources model (JD-R model) kunnen bekijken (zie ook Akkermans, Schaufeli, Breninkmeijer & Blonk, 2013b). Ze zouden dan als persoonlijke, maar ook als baangereleerde hulpbronnen gezien kunnen worden (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Ontwikkelingsgerichtheid van de persoon zelf is in dit licht dan meer een persoonlijke en die van de organisatie meer een baangerelateerde hulpbron. Deze bronnen kunnen van dienst zijn om de moderne loopbaan te sturen, maar zich ook tot op zekere hoogte te laten ontvouwen. Essentiële zaken om van moderne loopbanen ook duurzame loopbanen te maken.

Overigens werp ik nu vrij associërend een balletje op, want strikt genomen zouden we dit dan ook wetenschappelijk moeten toetsen met een valide en betrouwbaar design. Maar laat ik eerst nader toelichten waarom ik denk dat dit de moeite waard is.

## Hoe worden moderne loopbanen ook duurzame loopbanen?

Het denken over loopbanen heeft zich door de tijd heen ontwikkeld van foci op fit en matching (Holland, 1973) en ontwikkeling over de levensloop (Super, 1990) naar een duurzaamheidsperspectief (De Vos & Van der Heijden, 2015; Semeijn, 2016) waarin onder meer de toegenomen complexiteit centraal staat. De meeste auteurs realiseerden zich de (soms tegengestelde) belangen van individu en organisatie wel, maar schonken er niet altijd expliciet aandacht aan. Schein deed dat wel: hij heeft het over een matchingproces tussen individuele en organisatorische verwachtingen (Schein, 1978).

Recentelijk lijken die (wederzijdse) verwachtingen in hernieuwde belangstelling te staan, maar dan met oog voor de toegenomen complexiteit ervan. Van der Heijden en De Vos omschrijven in dit kader duurzame loopbanen als ‘the sequence of an individual’s different career experiences, reflected through a variety of patterns of continuity over time, crossing several social spaces, and characterized by individual agency, herewith providing meaning to the individual’ (Van der Heijden & De Vos, 2015, p. 7). Ze geven daarnaast expliciet aan dat loopbanen tegenwoordig een complexer samenspel van individu en omgeving behelzen dan in het verleden.

Belangrijke kenmerken van een duurzamer perspectief op loopbanen zijn het langere-termijndenken, oog voor de sociale ruimte waarin deze bestaan, het belang van de eigen verantwoordelijkheid van mensen voor hun loopbaan, en de betekenis van de loopbaan voor het individu.

Dit daagt uit om de bestaande ideeën over loopbanen nog eens kritisch te (her)overwegen. En deze tevens te zien en begrijpen in het licht van ogenschijnlijk tegengestelde krachten en belangen die zich voordoen in het werkzame leven van alledag. We zijn pas net begonnen met die oefening en staan daarmee in feite aan het begin van – om in de metaforen van Inkson en collaga's te spreken – een reis (Inkson, Arnold & Dries, 2015). Een moderne ontdekkingsreis zelfs. En waar moeten we dan rekening mee houden?

## Lastigheden tijdens de reis

Tijdens de ontdekkingsreis van hoe we van moderne loopbanen ook duurzame loopbanen kunnen maken, komen we een paar lastigheden tegen, die ons uitdagen tijdens de reis. Zo gaan nieuwe ontwikkelingen vaak sneller dan wijzelf en onze omgeving kunnen behappen. We hebben bijvoorbeeld maar half in de gaten wat de technologische ontwikkelingen voor ons kunnen betekenen.

We moeten ons ook afvragen wat we willen dat ze voor ons betekenen. Want misschien is niet alles wat mogelijk is ook wenselijk. Voer voor filosofen en ethici – maar ook voor onszelf. Want waarvan willen we gebruikmaken, en waarvan niet? En waaraan willen we meedoen, maar waaraan zeker niet? De loopbaan is verworden tot een continu keuzeprocess waarin we enerzijds lang niet alles kunnen overzien, en waarin we anderzijds – wellicht soms ten koste van wat we echt willen (wat is dat?) – rekening houden met de beperkingen die ons worden opgelegd, door onszelf maar ook vanuit de omgeving. Dus onze keuzes worden bepaald door allerlei factoren die op elkaar inwerken.

### *Loopbaanpaden zijn vaak traditioneler dan we denken*

Hoewel jongere generaties mobieler zijn en vaker van omgeving veranderen, is de diversiteit in loopbanen verrassend genoeg gelijk gebleven (Lyons, Schweizer & Ng, 2015). Er zijn wel degelijk allerlei grenzen ten aanzien van onze loopbanen die we al dan niet bewust en afhankelijk van onze normen en waarden wel of juist niet willen respecteren en daarmee wel of niet in stand willen houden (Baruch, 2006). Rodrigues en collega's benoemen in dit verband de begrenzingen door onder andere werk versus privéleven, het beroep of de functie, de sector waarin men werkt, maar ook de organisatie als zodanig (Rodrigues, Guest & Budjanovcanin, 2016).

In lijn met het gegeven dat ontwikkelingen om ons heen meestal niet zo snel tot grote en structurele veranderingen leiden, zijn loopbaanmogelijkheden vanuit de organisatie bekeken vaak nog beperkt tot bestaande opties en mogelijkheden, bijvoorbeeld de zogenoemde loopbaanpaden die de organisatie heeft geformuleerd. Individuen die graag wat anders (zouden) willen, zijn hiermee verplicht om het loopbaanpad te verlaten, met

onzekerheden en wellicht ook verlies van sociale status en privileges tot gevolg. Het is dus veel gemakkelijker en veiliger om het aangeboden loopbaan pad te kiezen. Althans, dat lijkt zo.

Gebaande paden lijken makkelijker voor individu en organisatie. Organisaties faciliteren loopbanen middels loopbaanmanagement, in de literatuur vaak omschreven als 'organizational career management' (OCM; o.a. Sturges, Guest & Conway, 2002). Het betreft hier dan vaak activiteiten die organisaties aanbieden in het kader van loopbaanontwikkeling. Die activiteiten vallen echter nog vaak binnen (en zijn dus ondergeschikt aan) het bestaande hr-beleid van de organisatie. En hr-beleid – ook duurzaam hr-beleid of hr-beleid dat op weg wil naar een duurzamer karakter – heeft te maken met paradoxen en (ogenschijnlijk) tegengestelde belangen tussen organisatie en individuele medewerkers (Ehnert, 2014). Dit staat een loopbaangericht hr-beleid waarin de loopbaanontwikkeling van medewerkers centraal staat potentieel in de weg.

### *Hang naar zekerheid versus drang naar groei en vernieuwing*

Niet alleen beleid op organisatieniveau, maar ook de eigen grondhouding speelt een rol en beïnvloedt onze keuzes. De 'regulatory focus theory' (Higgins, 1997) geeft aan dat ons gedrag wordt gedreven door twee verschillende motivatiesystemen, of misschien zou ik dit liever processen willen noemen: de promotiefocus en de preventiefocus. De eerste zorgt ervoor dat aspiraties, ambities en de behoefte aan het bereiken van maximale en ideale doelen voorrang krijgen in onze keuzes. De preventiefocus zorgt er daarentegen voor dat we risicovermijdend te werk gaan en vooral kiezen voor de opties van zekerheid en veiligheid (Steidle, Gockel & Werth, 2013).

Individen hebben een voorkeursfocus, als relatieve predispositie, maar beide foci maken deel uit van onze menselijke motivatie. De behoeftenhiërarchie van Maslow (1943) stelt echter dat veiligheid en zekerheid voorrang krijgen ten opzichte van groei en ontwikkeling. Groei en ontwikkeling zijn dus luxegoederen. Maar tegelijkertijd is het ook zo dat mensen de afweging moeten maken tussen 'benodigde zekerheid' versus 'benodigde groei en ontwikkeling'. En dat is ook een kwestie van voortschrijdend inzicht. Dat vereist lef; het lef om risicovermijdend gedrag op tijd om te buigen naar de durf om (weliswaar afgewogen) risico's te nemen en zo de grenzen te verleggen richting minder zekere situaties. Situaties of omstandigheden die dan wel de behoefte helpen vervullen van het realiseren van aspiraties, idealen en andere doelen.

Managers in organisaties hebben ook lef nodig (Harbour & Kisfalvi, 2014; Heijltjes, 2008). Eigenlijk om vergelijkbare redenen, want ook de manager moet afwegingen maken voor het eigen gedrag. Conformeer ik mij aan de status quo? Of maak ik nieuwe keuzes en stel ik bijvoorbeeld zaken ter discussie waarbij ik niet van tevoren weet wat de discussie voor uitkomst zal hebben? En wat zijn de gevolgen daarvan voor mij als manager en persoon?

Heijltjes (2008) benoemt drie factoren die het moeilijk kunnen maken om het eigen gedrag te veranderen of die, met andere woorden, ongewild of onbewust een promotiefocus kunnen verhinderen: cognitieve en morele regels van buitenaf, het verschil (en

daarmee de keuze) tussen succesvol en effectief gedrag, en het feit dat verandering een doorleefde bewustwording nodig heeft om doorgezet te worden. Men blijft dus gemakkelijk hangen in een oud patroon. Deze processen rondom patronen en keuzes zien we dan ook terug in loopbaanbeleid in organisaties (zie ook De Vos, 2013).

Om de nieuwe uitdagingen rondom de toegenomen complexiteit aan te durven, hebben we dus lef nodig. Waar die complexiteit door gekleurd kan worden, blijkt uit de laatste lastigheid die hier belicht wordt.

### *Het proces (de reis) staat bol van paradoxen*

Paradoxen zijn 'contradictory yet interrelated elements that appear simultaneously and persist over time' (Smith & Lewis, 2011, p. 382) ofwel, vrij vertaald, tegengestelde maar onderling gerelateerde elementen die tegelijkertijd voorkomen en voortduren. Een klassiek voorbeeld uit de literatuur is de paradox (voor organisaties) dat ze enerzijds financieel-economisch moeten floreren en anderzijds bijdragen aan sociale welvaart. Dus enerzijds winst maken en anderzijds goed zijn voor mensen (Besharov & Smith, 2014). Tegelijkertijd zijn beide nodig om op lange termijn te kunnen functioneren en presteren (Smith & Lewis, 2011).

De Vos en Cambré (2015) spreken in dit kader ook expliciet over een loopbaanmanagementparadox, waarbij investeren in de mensen en hun loopbaan goed is voor de continuïteit van de organisatie op de langere termijn, maar tegelijkertijd nu griezelig is door de effecten op de korte termijn. Vaak kiezen organisaties dan ook liever voor het inhuren van nieuw of ander talent, dan te investeren in aanwezig talent. En dan hanteert de organisatie dus eigenlijk een preventiefocus.

Maar ook in het (organisatie)leven van alledag komen vaak paradoxen voor; dat is een kenmerk van het alledaagse leven, volgens Jarzabkowski en Lê (2017). Duurzame loopbanen worden dus ook gekenmerkt door paradoxen, zoals De Vos en Van der Heijden (2015) al aangeven in hun eerste verkenning van dit nieuwe perspectief. Onze eigen regulatoire focus speelt ons hierbij parten, individueel, maar ook op organisatie-niveau. Hoe kunnen we hiermee omgaan?

## **Omgaan met de lastigheden**

Mensen gaan op verschillende manieren om met paradoxen. In de organisatieliteratuur worden de volgende vormen van omgang of coping vaak onderscheiden: ontkenning, splitting en transcendentie (Jarzabkowski, Lê & Van de Ven, 2013). De studies bediscussieren welke vormen van coping wanneer functioneel kunnen zijn (en waarom).

Recentelijk, in een special issue van het wetenschappelijke tijdschrift *Organization Studies*, werd het nut en de werking van humor als copingmechanisme besproken (Jarzabkowski & Lê, 2017). De kracht van humor blijkt erin te zitten dat men zich samen bewust wordt van de paradox (en welke het precies betreft), maar ook dat het de reactie erop door de interacties kan bekrachtigen of juist kan veranderen en aanpassen. Dit

gebeurt dan in de richting van een meer functionele manier van omgaan met de spanningen die paradoxen met zich mee kunnen brengen.

Humor relativeert dus niet alleen wat absurd is of lijkt, het schept ook (een gezamenlijke) betekenis en verkent ruimte voor verandering. In dit opzicht laat het ons ook 'spelen' met onze regulatoire foci. Met lef en humor op zak kunnen we onze ontdekkingsreis dus wat beter aan, en dit stelt ons bovendien in staat om als individu, maar ook collectief, ontwikkelingsgerichtheid meer centraal te stellen. Dit betreft de laatste houding, eigenschap of competentie die in deze bijdrage belicht wordt, in het belang van duurzame loopbanen.

## Ontwikkelingsgerichtheid voor een leven lang ontwikkelen

Welke competenties we precies nodig zullen hebben voor duurzame loopbanen en de toekomst van ons werk, valt lastig te voorspellen. De '21st century skills' (zie o.a. Tong & Razniak, 2017) vormen mogelijk een goede basis waarop we kunnen voortbouwen,

maar ik stel voor dat we ontwikkelingsgerichtheid centraal stellen. Ontwikkelingsgerichtheid is mijns inziens namelijk een basishouding waarmee we de toekomst van werk, maar ook het

## Met ontwikkelingsgerichtheid als basishouding kunnen we de toekomst van werk en loopbaanontwikkeling met een gerust hart vormgeven

proces van loopbaanontwikkeling op weg naar duurzame inzetbaarheid en duurzame(re) loopbanen, met een gerust hart kunnen vormgeven. Dit kan via meerdere routes en het kan bovendien op meerdere manieren ondersteund worden.

Zo is 'een leven lang leren' een belangrijk en gezamenlijk thema voor onderwijs- en arbeidsmarktbeleid van de regering. Het is echter nog niet uitgekristalliseerd wat de (nieuwe) regering precies gaat faciliteren en hoe. In januari van dit jaar werd een hoorzitting georganiseerd in de Tweede Kamer, waarvoor een heel aantal deskundigen was uitgenodigd, zoals vertegenwoordigers van wetenschap, onderwijs en praktijk. Men werd gevraagd zijn licht over de kwestie te laten schijnen en advies mee te geven voor zinvol beleid (voor een verslag zie [bit.ly/mo5-kamer](http://bit.ly/mo5-kamer)). Andere branche- en beroepsorganisaties gaven tevens (gevraagd en ongevraagd) hun zienswijze en aanbevelingen, bijvoorbeeld per ingestuurde brief. Al met al heeft de Tweede Kamer hiermee een schat aan kennis en kunde ontvangen, die verrijkend kan zijn voor de keuzes in het beleid.

In navolging van initiatieven van Noloc (beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals) en een gezamenlijk voorstel over 'aan de slag met een leven lang ontwikkelen' van partijen als de Algemene Bond Uitzendondernemingen, Cedris (brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie), de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en de Organisatie voor Vitaliteit, Activering en Loopbaan juich ik de ver-

dere verkenning van een leven lang ontwikkelen voor beleid en loopbanen van harte toe. Ontwikkelen is breder gericht en biedt meer opties dan leren. Het laat daarmee ruimte voor het broodnodige spelen en uitproberen.

Het genoemde voorstel heeft het over een periodieke arbeidsmarktscan (PAS) voor iedereen, loopbaanwinkels en een persoonlijke ontwikkelrekening. Het initiatief van Noloc om elk jaar een Week van de Loopbaan te organiseren is een mooi voorbeeld van hoe een en ander nu al praktisch mogelijk gemaakt wordt. Iedereen kan heel laagdrempelig gebruikmaken van, of kennis maken met, de mogelijkheden van loopbaanbegeleiding en inspiratie voor persoonlijke ontwikkeling. Dit jaar vond de Week van de Loopbaan plaats van 18-24 september (zie [bit.ly/mo5-week](http://bit.ly/mo5-week)).

Dus wat let u, als individu, of als (hr-)manager? Pak uw ontwikkelkansen en zie er ook vooral de lol van in. ■

## Literatuur

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. & Blonk, R.W.B. (2013a). Competencies for the contemporary career: development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*, 245-267.
- Akkermans, J., Schaufeli, W.B., Brenninkmeijer, V. & Blonk, R.W.B. (2013b). The role of career competencies in the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior, 83*, 356-366.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review, 16*, 125-138.
- Besharov, M.L. & Smith, W.K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review, 39*, 364-381.
- Colakoglu, S.N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 47-59.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable hrm. In I. Ehnert, W. Harry & K. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management* (pp. 247-271). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Fleisher, C., Khapova, S. & Jansen, P. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: does satisfaction matter? *Career Development International, 19*, 700-717.
- Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: an exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics, 119*, 493-515.
- Heijden, B. van der & Vos, A. de (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In A. de Vos & B. van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (hfst. 1). Cheltenham: Edward Elgar.
- Heijltjes, M. (2008). *Managerial behavior: een kwestie van moed*. Oratie. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*, 1280-1300.
- Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Inkson, K., Dries, N. & Arnold, J. (2015). *Understanding careers: metaphors of working lives*. Londen: Sage.
- Jarabkowski, P.A. & Lê, J.K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies, 38*, 433-462.
- Jarabkowski, P., Lê, J.K. & Ven, A.H. van de (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization, 11*, 245-280.



- Kuijpers, M.A.C.T. & Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32, 303-319.
- Kuijpers, M., Schyns, B. & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *Career Development Quarterly*, 55, 169-179.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L. & Ng, E.S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 8-21.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayotte, G.A. (2003). Stepping stones to success: Previously developed career competencies and their benefits to career switchers transitioning to teaching. *Teaching and Teacher Education*, 19, 681-695.
- Rodrigues, R., Guest, D. & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30, 669-686.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Semeijn, J.H. (2016). *Loopbanen op weg naar duurzaamheid. Over paden, hobbels en gidsen*. Oratie. Open Universiteit Heerlen, Nederland.
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Steidle, A., Gockel, C. & Werth, L. (2013). Growth or security? Regulatory focus determines work priorities. *Management Research Review*, 36, 173-182.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Super, D.E. (1990). A life-span, life-space approach to career development, In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp.197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tong, W. & Razniak, A. (2017). Building professional capital within a 21st century learning framework. *Journal of Professional Capital and Community*, 2, 36-49.
- Vos, A. de (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. *Gedrag en Organisatie*, 26, 431-448.
- Vos, A. de & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56, 501-518.
- Vos, A. de & Heijden, B. van der (red.) (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

Auteur



**Prof. dr. J.H. Semeijn** is bijzonder hoogleraar strategisch human resource management, met een focus op loopbaanmanagement in samenwerking met Noloc (beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en jobcoaches in Nederland), aan de Open Universiteit te Heerlen. E-mail: [judith.semeijn@ou.nl](mailto:judith.semeijn@ou.nl).

