



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Het meten en bevorderen van competentie-gebaseerde employability en loopbaansucces in organisaties, met speciale aandacht voor loopbaan-en levensfasen

van der Heijde, C.; van der Heijden, B.; Looise, J.K.

DOI

[10.5117/GO2023.2.003.HEIJ](https://doi.org/10.5117/GO2023.2.003.HEIJ)

Publication date

2023

Document Version

Final published version

Published in

Gedrag en Organisatie

License

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van der Heijde, C., van der Heijden, B., & Looise, J. K. (2023). Het meten en bevorderen van competentie-gebaseerde employability en loopbaansucces in organisaties, met speciale aandacht voor loopbaan-en levensfasen. *Gedrag en Organisatie*, 36(2), 159-197. <https://doi.org/10.5117/GO2023.2.003.HEIJ>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

REEKS 'DUURZAME INZETBAARHEID'

Het meten en bevorderen van competentie-gebaseerde employability en loopbaansucces in organisaties, met speciale aandacht voor loopbaan- en levensfasen

Claudia van der Heijde
Universiteit van Amsterdam
c.m.vanderheijde@uva.nl

Beatrice van der Heijden
*Radboud Universiteit, Open Universiteit, Universiteit Gent,
Hubei University, Kingston University*
beatrice.vanderheijden@ru.nl

Jan Kees Looise
Universiteit Twente

Samenvatting

In dit artikel wordt verslag gedaan van promotieonderzoek naar het belang van het ervaren leerklimaat in organisaties voor de employability van individuele medewerkers van alle leeftijden. Eerst werd naar een definiëring en operationalisering gezocht van het multidimensionele begrip employability binnen de organisatiecontext. We kwamen tot de volgende definitie van employability: "het continu vervullen, verwerven, of creëren van werk door het optimaal gebruik van competenties". In deze operationalisatie wordt professionele expertise aangevuld met vier dimensies van meer generieke aard. Vervolgens werd een domein-onafhankelijk meetinstrument, dat uit een supervisor- en medewerkersversie bestaat, ontwikkeld en gevalideerd. Voorts werd onderzocht of employability voorspeld kan worden aan de hand van het ervaren leerklimaat. Hierbij werden, naast kalenderleeftijd, verschillende conceptualisaties van leeftijd in het model opgenomen (loopbaan- en levensfase). Deze studies wijzen uit dat we inderdaad een betrouwbaar en valide instrument hebben ontwikkeld dat toepasbaar is over verschillende beroepen en sectoren heen. Daarnaast is het ervaren leerklimaat van belang voor de employability van werknemers. Het ervaren

leerklimaat neemt af met de kalenderleeftijd, maar dit verband verdwijnt als loopbaan- en levensfasen worden meegenomen in de analyse. Organisaties kunnen het instrumentarium dat is ontwikkeld gebruiken ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Abstract

Measuring and stimulating competence-based employability and career success in organizations, with special attention for career and life phases

In this article we focus on the importance of the experienced learning climate in organizations for the employability of individual employees of all ages. First, a definition and operationalization of the multi-dimensional concept of employability within the organizational context was sought for. We came to the following definition of employability: “the continuous fulfillment, acquisition, and/ or creation of work through the optimal use of competences”. In this operationalization, professional expertise is complemented with four dimensions of a more generic nature. A domain-independent measurement instrument, consisting of a supervisor and employee version, was developed and validated. Secondly, we examined whether employability can be predicted by the experienced learning climate. In addition to calendar age, various conceptualizations of age were included into the model (career and life phase). These studies show that we have indeed developed a reliable and valid instrument that can be applied across various professions and sectors. In addition, the experienced learning climate is important for employability. The experienced learning climate decreases with calendar age, but this effect disappears when career and life phases are included in the analysis. Organizations can use the tools that we developed to promote the sustainable employability of their employees.

Keywords: competence-based employability, career success, learning climate, age, life phase

1 Inleiding

Het bezitten van professionele expertise is steeds vaker onvoldoende om positieve werkuitkomsten te garanderen voor werknemers gedurende de gehele loopbaan (zie bijv. De Vos et al., 2020; Van der Heijden et al., 2020). Tegenwoordig gaat het veel meer om de employability van

arbeidskrachten. Op de hedendaagse arbeidsmarkt zijn meer gevarieerde en breder inzetbare competenties nodig (denk bijvoorbeeld aan zaken zoals flexibiliteit en sociale competenties). Ook dienen arbeidskrachten zich continu te blijven ontwikkelen. De oorzaak hiervoor is te vinden in snellere en minder voorspelbare veranderingen in de aard van het werk. Deze flexibilisering treedt op als gevolg van onder andere: automatisering en kennisintensivering, globalisering, regionalisering, groei van de dienstensector en in de laatste jaren ook de toenemende mate van robotisering (bijv. De Lange, 2001; De Vos & Van der Heijden, 2015; Fleuren et al., 2020; Ilmarinen, 2001).

De employability van werknemers stelt organisaties in staat het hoofd te bieden aan de fluctuerende vraag naar numerieke en functionele flexibiliteit. Dit betekent dat employability zowel voor het *aantal* benodigde arbeidskrachten als voor de *functionele inzet* van werknemers van belang is. In de huidige tijd van arbeidsmarktkrapte wordt dit nog relevanter (CBS, 2022a). Zo lijkt het niet alleen voordelig te zijn voor het individu, maar óók voor de werkgever. Voor individuele werknemers zijn professionele expertise en employability nodig om werk van hoogwaardige kwaliteit te leveren gedurende de gehele loopbaan, en zo te zorgen voor de continuïteit van werk en ontwikkeling. Daarmee is employability ook van belang voor andere loopbaanuitkomsten zoals salaris en arbeidstevredenheid van werknemers. Duurzame loopbanen zijn voor zowel jongere als voor oudere werknemers een belangrijke voorwaarde voor hun gezondheid en geluk (werknemersbelang) en productiviteit (werkgeversbelang) (De Vos et al., 2020; Van der Heijden et al., 2020).

De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking is in de afgelopen decennia steeds meer toegenomen (o.a. Ackerman & Kanfer, 2020; Van Vuuren, 2012). Dit heeft te maken met ontgroening, maar voornamelijk met vergrijzing. De leeftijdscategorie van 45-75 jaar binnen de beroepsbevolking is van 2003 tot 2022 toegenomen van 2,7 tot ruim 4 miljoen (CBS, 2023). De gemiddelde pensioenleeftijd is van 2002 tot 2021 toegenomen van 60,7 tot 65,3 (CBS, 2022b). Naast maatregelen die genomen zijn op het niveau van de samenleving, zouden organisaties ook actie moeten en kunnen nemen om in te spelen op de toename van ouderen en tevens de afname van jongeren in hun werknemersbestand.

Werknemers die wat ouder zijn, lopen meer risico op zogenaamde ervaringsconcentratie (Thijssen, 1992), dat wil zeggen dat deze werknemers zich in een kleiner wordend domein steeds beter 'thuis voelen'. Het blijkt dat organisaties beduidend minder investeren in de ontwikkeling

van competenties van werknemers vanaf een bepaalde leeftijd, vaak al vanaf de leeftijd van 40 jaar (Boerlijst et al., 1993). De waardering voor het professionele functioneren van veertigers en vijftigers is hoog, zolang hun functie onmisbaar blijft voor de organisatie. Ze worden echter vaak minder geschikt geacht voor andersoortige functies en in die zin als immobiel aangemerkt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het gevaar van verdwijnende en veranderende functies bij een reorganisatie en/of automatisering binnen een bedrijf. Eenmaal werkloos vinden ze ook moeilijker een nieuwe functie. De vraag is of dit komt door een daadwerkelijke afname in hun employability (d.w.z. achteruitgang of ontbreken van bepaalde competenties) of door leeftijdsstereotypering (Finkelstein et al., 2015; Van der Heijden, 2018). Ook zouden verschillende loopbaan- of levensfasegerelateerde factoren, of contextuele (bijv. arbeidsmarktgerelateerde) factoren mee kunnen spelen, zoals (beroeps)sector of locatie.

1.1 **Het definiëren van het concept employability en het ontwikkelen van een meetinstrument voor employability**

In deze bijdrage wordt employability gedefinieerd als: “het continu vervullen, verwerven, of creëren van werk door het optimaal gebruik van competenties” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453). In deze competentie-gebaseerde benadering van employability zijn competenties én employability het resultaat van meerdere eigenschappen of disposities van het individu, zoals kennis, vaardigheden, persoonlijkheid en motivatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het biedt daarmee handvatten voor het versterken van de individuele loopbaan. Deze input-benadering onderscheidt zich van output-benaderingen van employability (oftewel ervaren employability), die de kans op werk, arbeidsmarktposities en transitie daartussen in kaart brengen (De Lange et al., 2021; Froehlich et al., 2018; Vanhercke et al., 2014).

Onze op competenties gebaseerde benadering van employability is tevens zinvol voor organisaties, om in kaart te brengen wat voor competenties er in huis zijn en/of nodig zijn om de bedrijfsdoelen te behalen. Het ontwikkelen van een betrouwbaar en valide instrument kan organisaties dus aanknopingspunten bieden voor de praktijk. Daarnaast kan het instrument bijdragen aan het bevorderen van verder wetenschappelijk onderzoek naar dit thema. De eerste stap in deze bijdrage is daarom het definiëren van employability en het operationaliseren van het construct in de vorm van een betrouwbaar en valide meetinstrument voor zowel beoordelingen door de direct leidinggevende als zelfbeoordelingen.

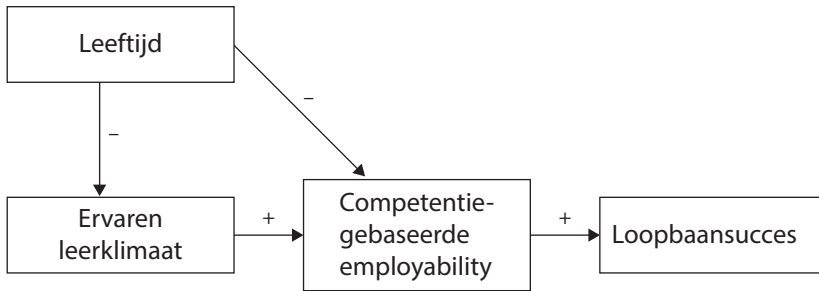
1.2 Een gunstig leerklimaat voor de employability van medewerkers van alle leeftijden

Daarnaast is het belangrijk voor organisaties om de ontwikkeling van employability (en aansluitend het loopbaansucces) van hun individuele medewerkers van alle leeftijden te stimuleren. Het tweede doel van deze bijdrage is dan ook te onderzoeken of oudere medewerkers het leerklimaat als even gunstig ervaren als jongere medewerkers, en of het bijdraagt aan hun employability. In 2001 (De Vries et al., 2001) had slechts een derde van de organisaties expliciet employability-beleid geformuleerd, alhoewel organisaties wel al maatregelen inzetten die gericht waren op het bevorderen van de loopbaanontwikkeling. Meestal betrof dit scholing en training, en doorgaans vooral voor jongere werknemers. Ook speelden de sector en de grootte van de organisatie een rol. Zo vonden meer scholing en training plaats bij de overheid dan in de marktsector. Daarnaast vonden meer scholing en training plaats in grotere dan in kleinere organisaties. Het zou mooi zijn als naar aanleiding van dit onderzoek meer organisaties hun pakket aan employability-maatregelen uit zouden breiden en formaliseren. Het zou een verbetering betekenen van het leerklimaat voor alle medewerkers, jong en oud.

Voor de organisatie zelf zou dit beleid bijdragen aan het bewaken en bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van al hun medewerkers: de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk goed, gemotiveerd en gezond blijft uitvoeren (zie o.a. SER, 2009; Van Vuuren, 2012; Van Vuuren et al., 2011). Een beleid voor duurzame inzetbaarheid is idealiter een beleid dat streeft naar een leeftijdsdivers werknemersbestand en dat de brede ontwikkeling van alle werknemers, ongeacht leeftijd, stimuleert. Het is niet alleen gericht op de korte termijn en het huidige werkdomein, maar houdt eveneens rekening met toekomstige ontwikkelingen op arbeidsmarktgebied en in het werkveld. Het ideale beleid is als zodanig niet-normatief (Van der Heijden, 2005), d.w.z. toegankelijk voor alle leeftijden, en met aandacht voor individuele verschillen (bijv. De Vos et al., 2020; Greller & Simpson, 1999; Ilmarinen, 2001; Sterns & Miklos, 1995; Van der Heijden et al., 2020). Verschillende loopbaan- en levensfasen zijn immers niet standaard gebonden aan bepaalde leeftijden.

2 Doel, opzet en resultaten van de twee deelstudies uit het proefschrift

Om de twee doelstellingen zoals hierboven beschreven te bereiken, zijn twee deelstudies uitgevoerd. De eerste studie betreft een uitgebreide definiëring



Figuur 1 Algemeen conceptueel model van de relaties die zijn onderzocht in dit proefschrift: leeftijd, leerklimaat, employability en loopbaansucces

en operationalisering van het concept competentie-gebaseerde employability voor individuele medewerkers. Daarnaast is een domein-onafhankelijk meetinstrument ontwikkeld en gevalideerd met behulp van verschillende validatietechnieken (o.a. Multitrait-Multimethod analyse en Structural Equation Modeling). Met het beoogde meetinstrument kunnen organisaties de competentie-gebaseerde employability van hun individuele medewerkers in kaart brengen, alsook inzicht krijgen in de employability op groepsniveau (bijvoorbeeld unit of afdeling). In de tweede studie zijn de verbanden tussen het ervaren leerklimaat en competentie-gebaseerde employability, met speciale aandacht voor de rol van de leeftijd van de individuele medewerkers, onderzocht. Zie Figuur 1 voor een algemeen conceptueel model van de relaties die onderzocht zijn in dit proefschrift.

2.1 Definitie en operationalisatie van competentie-gebaseerde employability

Het concept employability heeft door de jaren heen veel verschillende definities gekregen (Fugate et al., 2004; Van der Heijde, 2016; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Vanhercke et al., 2014; Versloot et al., 1998). Dit komt doordat wetenschappelijk onderzoek over het thema vanuit verschillende perspectieven en niveaus heeft plaatsgevonden. Te denken valt onder andere aan de invalshoeken van disciplines zoals de bedrijfskunde, HRM, HRD, psychologie, onderwijskunde en loopbaankunde, en het individuele, organisatie- en sectorniveau. Verschillende aspecten van de loopbaan zijn bij deze studies meegenomen, waarbij employability als werkopbrengst werd opgevat als lichamelijke en cognitieve geschiktheid, (loopbaan)ontwikkeling, leren, despecialisatie, flexibiliteit, aanpassing aan snelle veranderingen, en interne en externe mobiliteit. Employability is derhalve een veelzijdig oftewel multidimensioneel concept (zie o.a. Fugate et al., 2004), dat in onze

optiek door middel van meerdere dimensies geoperationaliseerd dient te worden.

Als we kijken naar de definiëring van het concept employability door de jaren heen, lijkt deze ook samen te hangen met verschillende werkgerelateerde ontwikkelingen die op hun beurt weer samenhangen met bepaalde (markt)ontwikkelingen over de tijd, zoals de overgang van een industriële naar een post-industriële maatschappij. Organisaties moesten in de laatste twee decennia van de twintigste eeuw steeds flexibeler worden, de structuur van het werk steeds meer reorganiseren, en hun HRM-systeem meer baseren op competenties en persoonlijke eigenschappen in plaats van op functies. Deze ontwikkeling ging ook gepaard met nieuwe productieconcepten zoals Total Quality Management, Business Process Redesign en Sociotechnical Design, die alle de vergaande verdeling van het werk (specialisatie dus) tegengingen en teamwerk verhoogden (zie o.a. De Lange, 2001). Dit heeft vergaande gevolgen gehad voor het ideale profiel van werknemers in termen van benodigde kennis en vaardigheden. Het belang van HRM voor de organisatiestrategie is daarnaast toegenomen doordat Human Resources als een steeds belangrijkere bron voor organisaties werden gezien (Jabbour & Santos, 2008).

Een employability-benadering gebaseerd op competenties is een uitwerking van de Resource-Based View van de organisatie (Barney, 1991; Boxall, 1999; Nordhaug & Grønhaug, 1994; Wright et al., 1994), en biedt een theoretisch en praktisch kader waarmee een balans tussen de belangen en opbrengsten van en voor de organisatie en die van de werknemer verkregen kan worden (zie ook de balans tussen een harde en zachte strategische HRM-aanpak; Truss et al., 1997). Competenties zijn in dat perspectief van belang voor zowel de organisatie als voor de werknemer. Met het principe van HRM-voordeel (Boxall, 1999) kan blijvend concurrentievoordeel (*sustained competitive advantage*) verkregen worden (zie ook Athey & Orth, 1999; Barney, 1991; Nordhaug & Grønhaug, 1994). Dit gebeurt door het aantrekken van de juiste mensen (d.w.z. mensen die beschikken over de noodzakelijke competenties) en het hierin investeren middels adequaat HRM-beleid.

Om onze conceptualisatie van employability verder te ontwikkelen aan de hand van het begrip competentie, maken wij onderscheid tussen het begrip (a) vaardigheden (het uitvoeren van een specifieke taak) en (b) competenties, waarmee bedoeld wordt dat een individu in staat is om een serie van taken binnen een bepaald werkveld perfect te integreren, en waarbij persoonlijke karakteristieken zoals persoonlijkheid, attitudes, motivatie en vermogen een rol spelen (Mulder, 2001; Onstenk, 1997). Daarnaast betreft employability in toenemende mate een toepassing van potentie, dat wil zeggen vermogens

die ingezet worden om in de toekomst inzetbaar te blijven. Belangrijke concepten die een rol spelen of deels overlappen met employability, zoals *successful intelligence* (Sternberg, 1996) en *self-efficacy* (Wood & Bandura, 1989), draaien om de eigen vormgeving/sturing en aanpassing door het individu om te kunnen blijven voldoen aan de veranderende eisen in de (werk)omgeving. Derhalve is employability zowel voordelig voor de huidige prestaties als voor de langere-termijnloopbaanuitkomsten (lange-termijnprestaties die leren en adaptatie impliceren). Leren is voor werknemers een manier om zich aan te passen aan verandering (Onstenk, 1997) en daarbij spelen de toepassing en *transfer* van competenties een belangrijke rol (Cheng & Ho, 2001; Perkins & Salomon, 1992). Zodoende definiëren we employability als: “het continu vervullen, verwerven, of creëren van werk door het optimaal gebruik van competenties” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453).

Zoals eerder aangegeven is employability een multidimensioneel concept en staat het ons inziens voor de combinatie van professionele expertise met meer generieke competenties (zoals de adaptatie aan veranderingen en ontwikkelingen op zowel werkinhoudelijk als loopbaanniveau). Binnen onze conceptualisatie van employability onderscheiden we vijf dimensies, die wij hieronder beschrijven.

1) *Professionele expertise* wordt, zeker met het oog op de groeiende kennisintensivering, in toenemende mate als een substantieel element van de employability van de individuele medewerker gezien. Het is tevens van belang voor de vitaliteit van organisaties (o.a. Boudreau et al., 2001; Schein, 1996). Werknemers met meer loopbaanmogelijkheden (en die bij een recessie dus meer zeker zijn van hun baan) zijn doorgaans degenen met meer professionele expertise. Behalve kennis en (meta-cognitieve) vaardigheden betreft deze dimensie ook sociale erkenning door belangrijke sleutelfiguren in de omgeving, zoals de direct leidinggevende en naaste collega's (Van der Heijden, 2000).

2) *Anticipatie en optimalisatie* betreft het proactief voorbereiden op toekomstige werkveranderingen op een persoonlijke en creatieve manier, om tot de beste werk- en loopbaanuitkomsten te komen (Bhaerman & Spill, 1988; North et al., 1988). In toenemende mate moeten werknemers hun baan en loopbaan zelf vormgeven (bijv. Weick, 1996), in verband met de toenemende complexiteit van werk en de ingewikkelde taak om toekomstige werkinhoud te voorspellen.

3) *Persoonlijke flexibiliteit* verwijst naar het aanpassen aan veranderingen in de werk- en arbeidsmarktcontext die werknemers niet zelf hebben gekozen (te denken valt aan reorganisaties, fusies, etc.) (zie ook Boudreau et al., 2001; Fugate et al., 2004). Dit doet een groot beroep op hun flexibiliteit op

meerdere niveaus (tijd, locatie, collega's etc.) en veerkracht (o.a. goed met teleurstellingen en tegenslagen omgaan).

4) *Organisatiesensitiviteit* betreft de ontwikkeling van het deelnemen aan constructieve groepsprocessen in de organisatie (bijv. Chapman & Martin, 1995; Froehlich et al., 2018). Sinds de erosie van de traditionele dichotomie tussen managers en ondersteunend personeel moeten werknemers meer deelnemen aan het functioneren van een geïntegreerd team, zich identificeren met bedrijfsdoelen, en gedeelde verantwoordelijkheid en besluitvorming accepteren (Chapman & Martin, 1995; Froehlich et al., 2018). Het aantal groepen waaraan werknemers in hun arbeidzame leven kunnen deelnemen, is bovendien sterk toegenomen (Frese, 2000; Seibert et al., 2001). Naast organisaties en afdelingen valt onder andere te denken aan projectnetwerken en beroeps- en brancheverenigingen. Naast het delen van verantwoordelijkheid kunnen binnen deze samenwerkingsverbanden ook kennis en ervaring, gevoelens, succes- en faalervaringen, doelen, enzovoort worden gedeeld.

5) *Balans* heeft te maken met het verenigen van allerlei tegenstrijdige belangen (bijvoorbeeld die van werknemer versus werkgever, en die van werk, loopbaan en privéleven) die tegenwoordig aan werknemers worden gesteld (zie ook Sternberg over successful intelligence, 1996; 1999). Voor het kunnen bewaken en bevorderen van employability is een eerlijke uitwisseling tussen werknemer en organisatie nodig, waarbij beide partijen hun investeringen en opbrengsten in evenwicht kunnen brengen (Pauwe, 1997). Volgens de managementparadox (Bolweg & Maenhout, 1995) vragen organisaties om zowel zeer betrokken, als tegelijkertijd zeer flexibele werknemers. Daarnaast moeten werknemers ook in grote mate zelfredzaam zijn. Nog een andere paradox voor werknemers is dat ze tegelijkertijd moeten kunnen specialiseren en verbreden.

2.2 Naar een betrouwbare en valide meting van competentie-gebaseerde employability

Op grond van de hierboven beschreven conceptualisatie van employability is vervolgens een meetinstrument voor competentie-gebaseerde employability ontwikkeld. Daarbij streefden we een domein-onafhankelijke meting na: we zijn ervan uitgegaan dat bepaalde kenmerken van competentie-gebaseerde employability van belang zijn, en gemeten kunnen worden, los van een bepaald beroepsveld of van een bepaalde sector (Van der Heijde, 2016; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Een voordeel van een dergelijke benadering is dat het meetinstrument bij veel verschillende werknemers kan worden ingezet. Daarnaast selecteerden we medewerkers vanaf mbo+ niveau om,

met het oog op de almaar toenemende kennisintensivering, een instrument te creëren dat voor toekomstig gebruik in organisaties geschikt zou zijn. De vijf voorgestelde dimensies zijn middels vijf meetschalen van elk 7 à 15 items (totaal 47 items) met 6-punts antwoordschalen in kaart gebracht (Van der Heijde, 2016; ; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; zie ook het ondertussen ontwikkelde verkorte instrument dat in totaal uit 22 items bestaat, Van der Heijden et al., 2018). Om mogelijke *bias* te verkleinen bestaat de vragenlijst uit zowel een versie voor de leidinggevende (supervisor) als voor de medewerker (zie ook Mabe & West, 1982). Beide versies zijn nominaal identiek, alleen de persoonsaanduiding verschilt (“Mijn medewerker is ...” vs. “Ik ben ...”). Een voorbeelditem is “Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van mijn nieuw opgedane kennis en vaardigheden”. De data werden verzameld in een Nederlands bedrijf voor bouwmaterialen. De meeste leidinggevendenden vulden voor maximaal drie van hun medewerkers de vragenlijst in, verdeeld over verschillende leeftijdscategorieën (jonger, middelbaar, ouder). Onze uiteindelijke steekproef betrof 314 werknemers (verschillende functies vanaf mbo+ niveau en 334 direct leidinggevendenden (in totaal 290 paren). Van de medewerkers was 83% man. De gemiddelde leeftijd was 40.94 jaar ($SD = 9.20$).

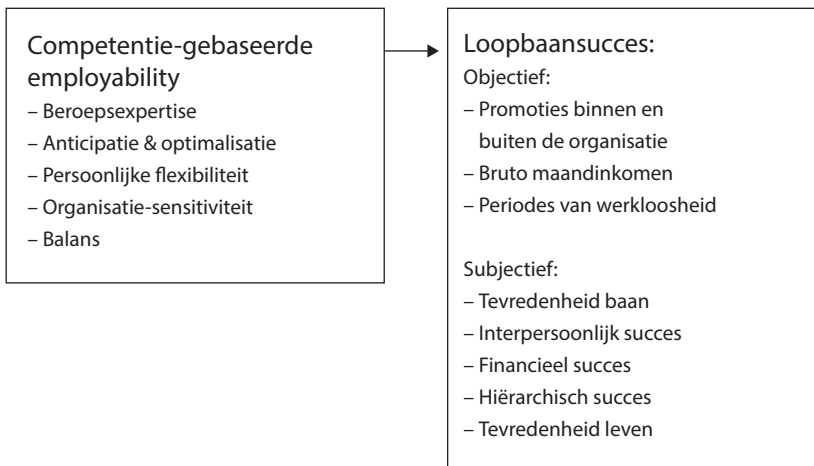
Het meetinstrument is ontwikkeld aan de hand van verschillende stappen om de validiteit, de betrouwbaarheid en de efficiëntie te maximaliseren (De Groot, 1961; Oosterveld & Vorst, 1996). Naar aanleiding van uitgebreid vooronderzoek (o.a. literatuuronderzoek) is een itempool geformuleerd per dimensie van employability. De betrouwbaarheid van de verschillende dimensies van competentie-gebaseerde employability werd berekend met behulp van Cronbach's alpha. Ook werden exploratieve factoranalyses uitgevoerd. Deze statistische validering werd gecombineerd met een herhaalde inhoudsanalyse door enkele experts uit het veld (met inbegrip van een linguïstische analyse). Tevens werd de correlatiestructuur bestudeerd met het oog op de convergente en divergente itemvaliditeit (items van één en dezelfde schaal moeten meer met elkaar samenhangen dan items over verschillende schalen heen om de multidimensionaliteit van het concept aan te tonen; Kidder & Judd, 1986).

Aan de hand van een Multitrait-Multimethod analyse (Campbell & Fiske, 1959) zijn vervolgens de convergente en discriminante validiteit van ons multidimensionele instrument verder onderzocht. Het doel hiervan was om inzicht te verkrijgen in de mate van variantie die respectievelijk wordt veroorzaakt door de meetmethode en door het concept zelf. Hierbij worden de correlaties tussen de verschillende dimensies, gemeten door onze twee verschillende meetmethoden (de leidinggevende en de werknemer), in beeld gebracht. Convergente validiteit demonstreert dat de twee meetmethoden dezelfde onderliggende concepten meten. Dit tonen we aan de hand van

mono-trait hetero-method metingen aan, die significant van 0 moeten verschillen en liefst richting 0.4 / 0.5 gaan. Discriminante validiteit demonstreert dat de onderliggende concepten verschillende constructen zijn. De *hetero-trait hetero-method* metingen (.05 tot .32) dienen lager te zijn dan de *mono-trait hetero-method* metingen (.21 tot .39). De *hetero-trait mono-method* metingen moeten voorts lager zijn dan de betrouwbaarheidscoëfficiënten (α supervisor-beoordelingen van .83 tot .95; α zelfbeoordelingen van .78 tot .90), en dit patroon moet voor de verschillende meetmethoden hetzelfde zijn. Voor het overgrote deel voldoen we met onze Multitrait-Multimethod Matrix aan deze eisen (zie Van der Heijde, 2016; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006 voor alle details).

We voerden Structural Equation Modeling uit om te onderzoeken of de conceptualisatie van employability goed bij onze data paste. Wij hypothetiseerden al eerder dat employability de overkoepelende paraplu is van de vijf dimensies professionele expertise, anticipatie & optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans (hiërarchisch model met employability als latente variabele). Wij testten dit model in vergelijking met andere modellen (o.a. relatie tussen de dimensies maar geen latente variabele voor employability, en een een-dimensioneel model). In overeenstemming met onze verwachtingen vonden we voor de werknemersdata de beste fit met het gehypothetiseerde hiërarchische model (employability als latent construct voor de vijf dimensies) ($\chi^2(1029) = 2004.8, p < 0.001, \chi^2/df = 1.95, RMSEA = .051$). Voor de supervisorsversie was er geen verschil in fit tussen het hiërarchische model en het model waarbij er een verband tussen de vijf dimensies bestond, zonder employability als latent construct ($\chi^2(1029) = 2821.2, p < 0.001, \chi^2/df = 2.74, RMSEA = .069$). In het hiërarchische model kwamen de vijf dimensies van employability er ook mooi uit in de bijbehorende factoranalyse (aan de hand van CFA) met significante factorladingen (variërend van .41 tot .77) voor de items in zowel de werknemers- als de supervisorsversie.

Vervolgens hebben we de *predictieve validiteit* (zie Figuur 2) onderzocht aan de hand van regressieanalyses met objectieve loopbaanuitkomsten (d.w.z. promoties binnen de organisatie en in de gehele loopbaan, brutosalaris en periodes van werkloosheid) en subjectieve loopbaanuitkomsten (d.w.z. tevredenheid met de baan, interpersoonlijk succes, financieel succes, hiërarchisch succes, en tevredenheid met het leven) (zie o.a. Gattiker & Larwood, 1986). Wat betreft de werknemer controleerden we voor leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en managementervaring. Voor de supervisor controleerden we voor leeftijd, geslacht en aantal jaren supervisie over de betreffende werknemer. De employabilitybeoordeling van de supervisor werd gebruikt in deze analyses om *common-method bias* te voorkomen.



Figuur 2 Conceptueel model voor de ontwikkeling en validering van het employability-meetinstrument

Interessant genoeg zag het beeld er voor elke loopbaanuitkomst anders uit, en de employability-dimensies waren ook niet altijd eenduidig positief geassocieerd met de loopbaanuitkomsten. Deze bevinding kan deels worden verklaard door het cross-sectionele karakter van deze empirische studies.

Zo voorspelde *professionele expertise*, in tegenstelling tot onze verwachtingen, een aantal loopbaanuitkomsten juist negatief, namelijk het aantal promoties in de gehele loopbaan ($\beta = -.29, p < .01$) en subjectief hiërarchisch succes ($\beta = -.43, p < .01$). Soortgelijke resultaten werden ook al eerder gevonden (bijv. Van Dam, 2004) en kunnen gemakkelijk worden verklaard door het feit dat experts zeer gecommitteerd zijn aan hun beroep, waardoor zij minder geneigd zijn tot verandering en mobiliteit. Organisaties varen hier ook wel bij. Ook vonden we geen significante relatie tussen professionele expertise en het aantal periodes van werkloosheid, wat verklaard zou kunnen worden door het over-gespecialiseerde karakter van bepaalde functies. *Anticipatie & optimalisatie* bleek periodes van werkloosheid significant te voorspellen: hoe hoger de score op deze dimensie, hoe minder periodes van werkloosheid de werknemer doormaakte ($\beta = -.20, p < .05$). *Anticipatie en optimalisatie* bleek echter negatief samen te hangen met subjectief financieel succes ($\beta = -.22, p < .05$). Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat personen die hoger scoren op deze dimensie, ongeduldiger zijn voor wat betreft hun salarisgroei. *Persoonlijke flexibiliteit* bleek significant samen te hangen met periodes van werkloosheid: hoe flexibeler, hoe meer periodes van werkloosheid ($\beta = .33, p < .01$). Het lijkt niet vreemd dat bepaalde

eigenschappen van werknemers, die gunstig zijn voor de organisatie, ongunstig kunnen uitpakken voor de loopbaan van de medewerker zelf en vice versa. Daarom zou een breder onderzoek moeten worden uitgevoerd waarin naast employability en loopbaanuitkomsten tevens organisatie-uitkomsten, zoals productiviteit, verloop, omzet en dergelijke, worden meegenomen. *Organisatiesensitiviteit*, de vierde dimensie, hing positief samen met een aantal loopbaanuitkomsten: zowel het aantal promoties in de gehele loopbaan ($\beta = .19, p < .05$), brutosalaris ($\beta = .20, p < .05$) en subjectief hiërarchisch succes ($\beta = .35, p < .01$). Tot slot bleek *Balans*, de vijfde dimensie, significant en positief samen te hangen met werktevredenheid ($\beta = .15, p < .05$) en met levenstevredenheid ($\beta = .16, p < .05$).

2.3 Het verband tussen het ervaren leerklimaat en competentie-gebaseerde employability, met speciale aandacht voor de rol van leeftijd van de medewerker

Met behulp van bovengenoemd meetinstrument is vervolgens de relatie tussen leerklimaat, competentie-gebaseerde employability en leeftijd onderzocht. Zoals al eerder aangegeven investeren organisaties gemiddeld genomen meer in de ontwikkeling van jongere dan van oudere werknemers. Oudere werknemers krijgen over het algemeen minder HR-instrumenten aangeboden (zoals training en opleiding), en maken er ook minder gebruik van. Dit is ondanks dat ook zij de behoefte en het potentieel hebben om hun competenties verder uit te breiden en te vernieuwen (bijv. Fleischmann et al., 2015; Greller & Simpson, 1999; Sterns & Miklos, 1995; Van der Heijde, 2016). Vele studies (zie bijv. Hansson et al., 2001; Ng & Law, 2014) toonden al aan dat prestaties niet zonder meer afnemen met de leeftijd, en dat ouderen eventuele lichamelijke of cognitieve achteruitgang in veel gevallen kunnen compenseren door middel van factoren als ervaring en motivatie. Individuele verschillen in ontwikkelingspotentieel, prestaties en loopbaanoriëntatie blijken bovendien groter te zijn dan verschillen tussen verschillende leeftijdsgroepen (Bown-Wilson & Parry, 2013; Ilmarinen, 2001, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004).

Met het oog op het tegengaan van ervaringsconcentratie bij oudere werknemers, en het belang om wendbaar te blijven bij allerhande veranderingen in de organisatie, zal deze groep werknemers het leerklimaat ook als uitdagend en leerrijk moeten ervaren. In eerder onderzoek naar leerklimaat in relatie tot employability is veelal de focus gelegd op formele trainingen en opleidingen (bijv. Fouarge et al., 2009) terwijl het grootste deel van het leren en ontwikkelen binnen organisaties juist plaatsvindt tijdens het werk (bijv. Borghans et al., 2006; Huys et al., 2005; Poell et al.,

2004). In de huidige studie wordt daarom het leerklimaat in bredere zin bestudeerd, aan de hand van een praktische driedeling: (1) de leerwaarde van de functie, (2) de rol van de direct leidinggevende bij de ondersteuning van de loopbaanontwikkeling, en (3) de verschillende aspecten van het bredere organisatieklimaat voor leren (tijd, team en ontwikkelmogelijkheden) (naar D'Amato & Zijlstra, 2008). We gaan nu eerst iets dieper in op de stand van zaken betreffende deze drie niveaus in relatie tot de leeftijd van werknemers in arbeidsorganisaties.

De leerwaarde van de functie (Van der Heijden, Van der Heijde, & the Indic@tor consortium, 2005) is een eerste niveau waarop een organisatie de bredere ontwikkeling van competenties kan stimuleren. Elke functie moet rijk zijn aan bronnen, instrumenten en leermaterialen, en moet voldoende mogelijkheden bieden voor sociale interactie en samenwerking. Taken moeten gevarieerd zijn, en tot op zekere hoogte onvoorspelbaar, en ruimte bieden aan vrije exploratie zonder een te zware druk om een rechtstreeks doel te bereiken (Van der Heijden, Van der Heijde, & the Indic@tor consortium, 2005). Maurer (2007) vond dat oudere werknemers vaker routinematige taken uitoefenen in plaats van meer complexe en uitdagende werkopdrachten die hun verdere ontwikkeling zouden kunnen stimuleren. Hierdoor komt hun toekomstige employability logischerwijs in gevaar (Van der Heijden, Van der Heijde, & the Indic@tor consortium, 2005). In eerder werk van Boerlijst en collega's (1993) bleek het percentage oudere werknemers in een functie met te weinig mogelijkheden voor het opdoen van nieuwe leerervaringen én meer specifiek, voor het leren van nieuwe expertise, heel hoog te zijn (ongeveer 70% van de 50-plussers op mbo+ werk- en denkniveau, en ongeveer 45% voor 50-plussers op hbo/universitair niveau). Daarom is het van groot belang om functies te ontwerpen of herstructureren die het continu leren faciliteren en overspecialisatie voorkomen, en wel voor alle werknemers. Voorts dient de nutswaarde van deze functies voor de organisatie of afdeling in acht te worden genomen (Boerlijst, 1994; Boerlijst et al., 1993; Van der Heijden, Van der Heijde, & the Indic@tor consortium, 2005).

De rol van de direct leidinggevende (Van der Heijden, Van der Heijde, & the Indic@tor consortium, 2005) is een tweede niveau waarop een organisatie de bredere ontwikkeling van competenties kan bevorderen. Uit eerder onderzoek (Boerlijst, 1994; Boerlijst et al., 1993; Maurer, 2001; Rhebergen & Wognum, 1997) bleek tevens dat de rol van de direct leidinggevende een serieuze factor kan zijn voor het in gevaar brengen van de mobiliteit en employability van werknemers. Direct leidinggevendens zetten doorgaans een instrumentele leiderschapstijl in, die gericht is op de korte-termijndoelen

van het bedrijf. Zij gaan daarbij voorbij aan de lange-termijndoelen van de loopbaan, hetgeen aanzet tot ervaringsconcentratie en overspecialisatie (zie ook Van der Heijden, 2005). Wij pleiten echter voor een beleid dat direct leidinggevend stimuleert en in staat stelt om de bredere ontwikkeling van hun medewerkers te bevorderen (bijv. het versterken van potentieel om in aangrenzende expertisegebieden/niches inzetbaar te zijn). Dit is ook een manier om de waarde van oudere werknemers op de arbeidsmarkt te laten toenemen, zowel wat betreft hun competenties als wat betreft hun zelfvertrouwen.

Het derde niveau betreft *verschillende aspecten die met het bredere organisatieklimaat voor leren samenhangen*, zoals tijd krijgen voor verdere ontwikkeling en ontwikkeling in teamverband (bijv. Bartram et al., 1993; Bergmann et al., 2000; Heintel, 1992; Jenewein et al., 2002; Lorscheider, 1997; Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Wij suggereren dat voor oudere werknemers de factor *tijd* met name belangrijk is voor het leren van nieuwe kennis en vaardigheden (Kanfer & Ackerman, 2004; Ng & Feldman, 2008). Wat betreft *teamstijl* zijn oudere werknemers vaker opgeklommen tot een managementfunctie, en ervaren zij dientengevolge minder steun van hun direct leidinggevende of van hun medewerkers (Kawakami & Fujigaki, 1996). Ook kan het moeilijk voor hen zijn om zich aan te passen aan noodzakelijke veranderingen op de werkplek. De eisen om adequaat te kunnen functioneren in teams zijn bijvoorbeeld toegenomen (Yeatts et al., 2000), terwijl men misschien juist gewend was om meer op individuele basis te werken. Bovendien kunnen oudere werknemers problemen ervaren in hun samenwerking met jongere collega's vanwege het fenomeen van status-incongruentie (als de ondergeschikte ouder is, geschoolder, meer ervaring heeft dan de direct leidinggevende) (Tsui et al., 1995; Van der Heijden, 2018). Daarnaast is uit eerder onderzoek in technologie-intensieve werksituaties bekend dat oudere werknemers nauwelijks in aanraking komen met nieuwe situaties (Tikkanen, 2002), wat juist nodig is voor het bijblijven en doorontwikkelen van hun competenties.

Om de rol van leeftijd in het verband tussen het gepercipieerde leerklimate en competentie-gebaseerde employability van een medewerker goed te kunnen bestuderen, is het ook van belang om verschillende operationalisaties van leeftijd te hanteren. Kalenderleeftijd kan men beschouwen als één benadering van leeftijdsgerelateerde processen (De Lange et al., 2010; Kanfer & Ackerman, 2004). Leeftijd zou daarnaast kunnen worden bekeken vanuit (1) benaderingen gebaseerd op prestaties of functionele benaderingen (bijv. werkvermogen of gezondheid); (2) psychosociale benaderingen (bijv. leeftijdsnormen voor een bepaalde functie of beroep; zie bijv. Kaliterna et al., 2002); (3) organisatorische benaderingen (bijv. contractvorm, loopbaanfase);

en (4) levensfase-benaderingen (bijv. levensfase of gezinssituatie) (De Lange et al., 2010).

Deze verschillende benaderingen zijn ook in lijn met recycling-concept van Super (1990) (het opnieuw doorlopen van verschillende stadia van loopbaanontwikkeling). Het hangt helemaal af van de persoonlijke situatie van de werknemer (denk bijvoorbeeld aan een herintreder, een werkende moeder, een laatbloeiër, een carrière-switcher, een immigrant, etc.) wat iemands motieven en wensen zijn ten aanzien van de loopbaanontwikkeling. Dit impliceert dat loopbaan- en levensfasen geen strikte relatie hebben met de chronologische kalenderleeftijd en dus zeer idiosyncratisch zijn (Van der Heijden, 2005). Het arbeidsleven bestaat tegenwoordig uit een herhaling van leercycli (Hall & Mirvis, 1995) en een grote variëteit aan verschijningsvormen. Het meenemen van verschillende kenmerken van de loopbaan- en levensfasen zal ons inziens tot een beter begrip leiden van de relaties tussen leeftijd, ervaren leerklimaat en competentie-gebaseerde employability.

In een cross-sectionele studie onderzochten we in ons eerste onderzoeksmodel (M₁) of oudere werknemers het leerklimaat als minder stimulerend ervaren in vergelijking met jongere medewerkers. Daarnaast onderzochten we of direct leidinggevend de competentie-gebaseerde employability van hun oudere medewerkers negatiever beoordelen in vergelijking met die van hun jongere medewerkers (leeftijdsstereotypering als een vorm van psychosociale operationalisatie van leeftijd). We onderzochten tevens of het verband tussen leerklimaat en competentie-gebaseerde employability positief was (zowel met supervisor-beoordelingen als zelfbeoordelingen). In een tweede exploratief onderzoeksmodel (M₂) onderzochten we dezelfde verbanden nog eens, maar nu met een bredere conceptualisatie van leeftijd, en met een onderscheid tussen wel/geen managementfunctie (psychosociale benadering van leeftijd).

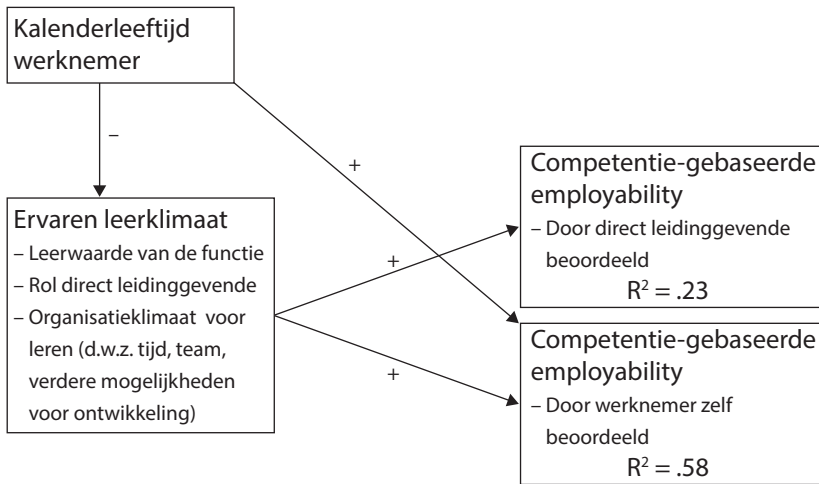
Onze steekproef bestond uit 967 paren van Europese ICT-professionals (zeven landen) en hun direct leidinggevend die werkzaam waren in het MKB. Het onderzoek was onderdeel van een grote Europese studie waarin ook een kwalitatieve pilot-studie werd verricht om de employability-managementbehoeften in de ICT-sector in kaart te brengen (Van der Heijden, Scholarios et al., 2005; Van der Heijden, Van der Heijden, & the Indic@tor consortium, 2005). De steekproef van ICT-professionals bestond voor 72% uit mannen ($n = 694$) en 28% uit vrouwen ($n = 273$). De gemiddelde leeftijd was 34.5 jaar ($SD = 8.29$). De steekproef van de direct leidinggevend bestond voor 75% uit mannen ($n = 728$) en 25% uit vrouwen ($n = 239$). De gemiddelde leeftijd was 41.5 jaar ($SD = 7.82$).

Competentie-gebaseerde employability werd gemeten met het hierboven besproken domein-onafhankelijke employability-instrument. De Cronbach's alpha-coëfficiënten bleken voor alle schalen voldoende tot goed te zijn in deze tweede studie (beoordelingen van direct leidinggevenden varieerden van .80 tot .95 en zelfbeoordelingen van .78 tot .93).

Het leerklimaat werd gemeten op het werknemersniveau met behulp van drie schalen: (1) leerwaarde van de functie; (2) support voor leren door de direct leidinggevende, en (3) organisatiesupport voor leren. *Leerwaarde van de functie* werd gemeten met het 6-item instrument van Van der Heijden, Van der Heijde & the Indic@tor consortium (2005). De itemsets werden alle gescoord op een 6-puntsschaal van 'sterk oneens' tot 'sterk eens'. *Support voor leren door de direct leidinggevende* werd gemeten met behulp van een uitgebreid gevalideerd 5-item instrument (Van der Heijden, Scholarios et al., 2005; Van der Heijden, Van der Heijde & the Indic@tor consortium, 2005). De itemsets werden alle gescoord op een 6-puntsschaal van 'sterk oneens' tot 'sterk eens'. *Organisatiesupport voor leren* werd gemeten met de 5-punts subschalen tijd (7 items), teamstijl (9 items) en kans op ontwikkeling (6 items) van de multivariate Learning Climate Questionnaire (Bartram et al., 1993). De antwoordmogelijkheden liepen van 'nooit waar' tot 'altijd waar'.

We namen, naast kalenderleeftijd, meerdere indicatoren mee voor de verschillende operationalisaties van leeftijd: algemene gezondheid door middel van een 5-item schaal van de SF-36 (Ware & Sherbourne, 1992) als functionele benadering van leeftijd; werk-rol (managementrol ja/nee) als psychosociale benadering van leeftijd (zie ook Kappelman et al., 2016); ICT-professional dienstverband (in jaren) (Lam et al., 2012), lengte van de relatie met de supervisor (in maanden) en lengte dienstverband als maat voor een organisatorische benadering van leeftijd (Van der Heijden, 2018), en aantal kinderen (leeftijdsindicator levensfase).

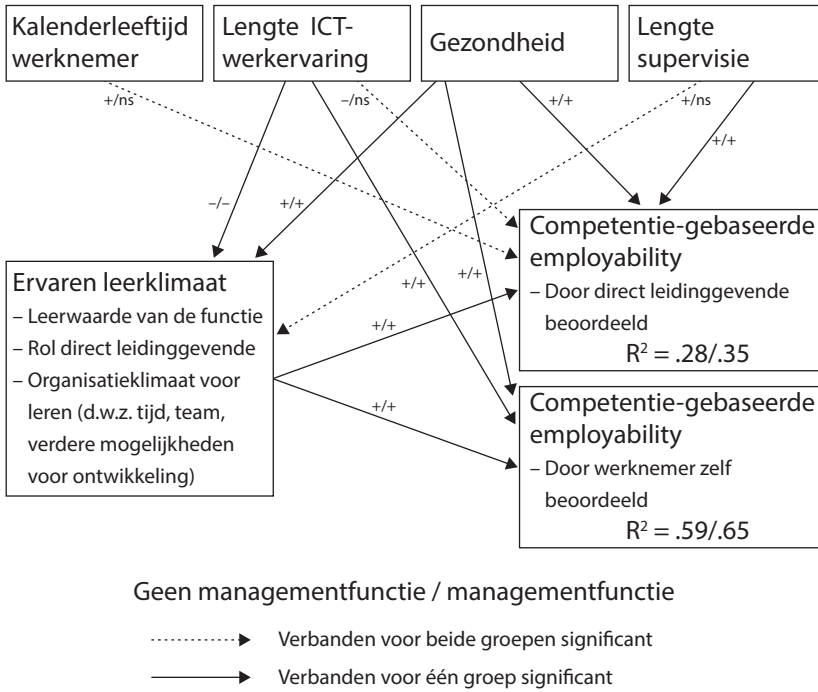
We controleerden voor het hoogst behaalde opleidingsniveau van de medewerker en voor leeftijd van de direct leidinggevende. Aan de hand van een regressieanalyse op onze uitkomstmaten (d.w.z. competentie-gebaseerde employability gemeten als zelfbeoordelingen en als supervisor-beoordelingen) testten we de invloed van de verschillende verstoringen variabelen en leeftijdsindicatoren. Dit leidde tot het elimineren van de factor land (mogelijke verstoringen variabele), lengte dienstverband en aantal kinderen. Sekse van de medewerker correleerde niet met de uitkomstmaat en is daarom ook niet meegenomen in de analyse. Sekse van de direct leidinggevende werd ook niet meegenomen, aangezien deze variabele volgens Ostroff en Atwater (2003) geen invloed heeft op de prestatiebeoordeling.



Figuur 3A Bevindingen conceptueel Model 1

Met behulp van Structural Equation Modeling (SEM) testten we ons eerste onderzoeksmodel (M₁), dat leerklimaat-ervaringen, competentie-gebaseerde employability (supervisor- en zelfbeoordelingen) en leeftijd omvat (zie Figuur 3a), ($\chi^2(116) = 723.89$, CFI = 0.93, NFI = 0.91, RMSEA = 0.07). Daarna testten we hetzelfde model nog eens (M₂), maar dan met de extra leeftijdsindicatoren erbij ($\chi^2(351) = 1408.88$, CFI = 0.89, NFI = 0.86, RMSEA = 0.06). Beide modellen hebben een redelijk goede fit met de data. De proportie verklaarde variantie in Model 2 was echter hoger dan die in Model 1. De proportie verklaarde variantie in Model 1 was 23% voor employability beoordeeld door de direct leidinggevenden en 58% voor de zelfbeoordelingen van employability. De proportie verklaarde variantie in Model 2 was 28% voor employability beoordeeld door de direct leidinggevenden en 59% voor de zelfbeoordelingen van employability bij de werknemers zonder managementfunctie. De proportie verklaarde variantie in Model 2 was 35% voor employability beoordeeld door de direct leidinggevenden en 65% voor de zelfbeoordelingen van employability bij de werknemers met een managementfunctie.

Vervolgens gingen we op exploratieve basis op zoek naar significante indirecte effecten (met een 90% betrouwbaarheidsinterval) van alle leeftijdsindicatoren, via het gepercipieerde leerklimaat, op de employability (supervisor-beoordelingen en zelfbeoordelingen), door het gebruik van de bootstrapping-based test met 2000 bootstrap hertrekkingen (MacKinnon et al., 2004).



Figuur 3B Bevindingen conceptueel Model 2

In lijn met onze verwachting vonden we dat met het toenemen van de leeftijd het leerklimaat als minder stimulerend werd ervaren door werknemers ($\beta = -.13, p < .001$) (binnen M1, zie Figuur 3A). Het veronderstelde negatieve verband tussen leeftijd en beoordelingen van employability door de direct leidinggevende werd echter niet gevonden (de verwachte zogenaamde leeftijdsstereotypering). Het veronderstelde positieve verband tussen leeftijd en beoordelingen van employability door de werknemer zelf werd wel gevonden ($\beta = .11, p < .001$). Het is aannemelijk dat werknemers die ouder zijn, en meer ervaring en competenties hebben, hun eigen employability doorgaans hoger inschatten. Tevens bleken leerklimaatpercepties positief samen te hangen met zowel de employability-beoordelingen door de direct leidinggevendenden ($\beta = .43, p < .001$) als met de zelfbeoordelingen van employability ($\beta = .75, p < .001$). Het verband was voor de direct leidinggevendenden niet zo sterk als voor zelfbeoordelingen.

Door niet alleen kalenderleeftijd, maar ook de andere leeftijdsindicatoren in het tweede model (M2) op te nemen, veranderde er iets in de relatie tussen kalenderleeftijd, ervaren leerklimaat en de employability-beoordelingen (zie Figuur 3B). Het negatieve verband tussen kalenderleeftijd en het

gepercipieerde leerklimateet (M1) werd ongedaan gemaakt door factoren gerelateerd aan de loopbaan- en levensfase van de medewerker aan het onderzoekmodel toe te voegen (M2). Tegelijkertijd vonden we wel verbanden tussen de andere leeftijdsindicatoren en het ervaren leerklimateet. Werknemers die langer als ICT-professional werkten (zowel diegenen zonder als met managementfunctie), percipieerden hun leerklimateet als minder gunstig ($\beta = -.20, p < .001$ en $\beta = -.19, p < .05$). Werknemers die gezonder waren (zowel diegenen zonder als met managementfunctie), percipieerden hun leerklimateet als gunstiger ($\beta = .23, p < .001$ en $\beta = .29, p < .001$). Werknemers zonder managementfunctie beoordeelden het leerklimateet als gunstiger bij een langere supervisietijd ($\beta = .10, p < .05$). Voor de werknemers met een managementfunctie gold dit niet.

In het tweede model (M2) vonden we een positief verband tussen de kalenderleeftijd van de medewerkers zonder managementfunctie en de employability beoordeeld door de direct leidinggevende ($\beta = .14, p < .01$). Daarnaast beoordeelden leidinggevendenden de employability van hun medewerkers beter (zowel diegenen zonder als met een managementfunctie) bij zowel een betere gezondheid ($\beta = .18, p < .001$ en $\beta = .15, p < .01$) als bij een langere werkrelatie met deze werknemer ($\beta = .11, p < .01$ en $\beta = .22, p < .001$). Leidinggevendenden beoordeelden de employability van hun medewerkers minder positief (alleen zonder managementfunctie) bij een situatie waarin ze langer als ICT-professional werkten ($\beta = -.17, p < .001$).

Het eerdere positieve verband tussen kalenderleeftijd en zelfbeoordelingen van employability vonden we in het tweede model niet terug. Medewerkers zelf (zowel diegenen zonder als met een managementfunctie) beoordeelden hun employability beter bij een betere gezondheid ($\beta = .22, p < .001$ en $\beta = .27, p < .001$) en bij een situatie waarin ze langer als ICT-professional werkten ($\beta = .13, p < .01$ en $\beta = .21, p < .001$).

De eerder aangetoonde positieve verbanden tussen ervaren leerklimateet en employability in het eerste model voor de zelfbeoordelingen en voor de supervisor-beoordelingen bleven in het tweede model overeind voor zowel de werknemers zonder ($\beta = .67, p < .001$ en $\beta = .34, p < .001$) als met een managementfunctie ($\beta = .70, p < .001$ en $\beta = .47, p < .001$) (zie Figuur 3B).

We vonden in de bootstrapping test tevens significante indirecte effecten van de verschillende leeftijdsindicatoren op employability (zowel voor de supervisor-beoordelingen als voor de zelfbeoordelingen) via het ervaren leerklimateet. Indirecte effecten van gezondheid waren positief, en van lengte dienstverband als ICT-professional negatief (voor zowel diegenen zonder als met een managementfunctie). Voor werknemers zonder managementfunctie was er bovendien een positief indirect effect van lengte supervisie (zie Tabel 1).

Tabel 1. Exploratie van indirecte effecten van leeftijd/ verschillende loopbaan- en levensfasekenmerken en ervaren leerklimaat op employability: gestandaardiseerde indirecte effecten en de geassocieerde 90% betrouwbaarheidsintervallen (BI)

Variabele	Indirect effect	90% BI
Geen managementfunctie		
Leeftijd → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	.004	[-.028, .039]
Leeftijd → ervaren leerklimaat → employability zelfbeoordelingen	.008	[-.056, .076]
Lengte dienstverband als ICT-professional → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	-.068*	[-.108, -.037]
Lengte dienstverband als ICT-professional → ervaren leerklimaat → employability zelfbeoordelingen	-.135*	[-.201, -.069]
Lengte supervisie → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	.032*	[.004, .064]
Lengte supervisie → ervaren leerklimaat → employability zelf-beoordelingen	.063*	[.007, .120]
Gezondheid → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	.078*	[.051, .118]
Gezondheid → ervaren leerklimaat → employability zelf-beoordelingen	.155*	[.102, .215]
Managementfunctie		
Leeftijd → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	-.011	[-.094, .071]
Leeftijd → ervaren leerklimaat → employability zelfbeoordelingen	-.016	[-.133, .108]
Lengte dienstverband als ICT-professional → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	-.087*	[-.179, -.004]
Lengte dienstverband als ICT-professional → ervaren leerklimaat → employability zelfbeoordelingen	-.129*	[-.272, -.001]
Lengte supervisie → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	-.002	[-.053, .042]
Lengte supervisie → ervaren leerklimaat → employability zelf-beoordelingen	-.003	[-.078, .061]
Gezondheid → ervaren leerklimaat → employability supervisor-beoordelingen	.132*	[.070, .218]
Gezondheid → ervaren leerklimaat → employability zelf-beoordelingen	.196*	[.104, .299]

* $p < .10$

3 Discussie

3.1 Het definiëren van het concept employability en het ontwikkelen van een meetinstrument voor employability

Het eerste doel van dit promotieonderzoek was om meer duidelijkheid te krijgen over het concept employability voor individuele werknemers binnen een organisatiecontext. Dit is inderdaad gelukt met behulp van het theoretische raamwerk van de 'Resource-Based View of the Firm' (Barney, 1991; Boxall, 1999; Nordhaug & Grønhaug, 1994; Wright et al., 1994). We hebben employability gedefinieerd: "het continu vervullen, verwerven, of creëren van werk door het optimaal gebruik van competenties" (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453). Middels de operationalisering in vijf dimensies (professionele expertise, anticipatie & optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans) is vervolgens een betrouwbaar en valide meetinstrument ontwikkeld, met behulp van verschillende validatietechnieken. Uit de resultaten is inderdaad gebleken dat een psychometrisch betrouwbaar en valide instrument is ontwikkeld, waarmee zowel het wetenschappelijk onderzoek succesvol kan worden vervolgd alsook de praktijk kan worden bediend.

Zo is een instrument van grote praktische waarde ontstaan waarmee zowel de employability op individueel als op groepsniveau (bijv. de afdeling) in organisaties in kaart kan worden gebracht. In de praktijk kan het voor organisaties handig zijn om op een continue basis de competenties van medewerkers in kaart te brengen, en deze inzichten mee te nemen bij de strategische plannen van de organisatie. Het kan HRM-professionals helpen in hun rol als strategische business partners. Daarnaast is het instrument gebruikersvriendelijk en kan het vanwege zijn domein-onafhankelijkheid over verschillende beroepen en sectoren heen worden gebruikt. Leidinggevendenden kunnen het ook op individuele basis inzetten als input voor jaarlijkse functionerings- en /of persoonlijke ontwikkelingsgesprekken (POP). Daarnaast kan het individuele werknemers inzicht verschaffen in hun loopbaanontwikkeling. Zo kan het worden ingezet met het doel om beoordelingsgesprekken en ontwikkelplannen te integreren (zie ook Rodriguez et al., 2002). Verschillen tussen supervisor- en zelfbeoordelingen kunnen daarbij worden gebruikt als de basis voor een vruchtbaar gesprek. Technieken als de hardop-denkmethode en het geven van concrete voorbeelden bij een bepaalde beoordeling op item-niveau zal de validiteit en de waarde van het instrument doen toenemen voor jaarlijkse functionerings- en loopbaangesprekken. Het instrument kan ook worden ingezet om competenties van werknemers van verschillende afdelingen of units te vergelijken. Dit zou tot

een verbetering kunnen leiden van selectieprocessen, personeelsbezetting en loopbaanmobiliteitsprocessen.

Onze resultaten laten de predictieve validiteit van het employability-meetinstrument voor objectieve en subjectieve loopbaanuitkomsten zien. Er zijn voor alle employability-dimensies significante verbanden gevonden met verschillende in het onderzoek meegenomen loopbaanuitkomsten. Omdat in meerdere gevallen de verbanden niet in lijn waren met onze verwachtingen, zal verder onderzoek plaats moeten vinden, ook met inbegrip van organisatie-uitkomsten. De verwachting is namelijk dat bepaalde competenties de organisatie ten goede kunnen komen, eventueel ten nadele van de individuele loopbaanopbrengsten. Het zou daarnaast goed zijn deze predictieve validiteit in een longitudinaal design te onderzoeken in plaats van met een cross-sectionele studie. Zo zijn causale verbanden beter te duiden en kunnen we wederkerige beïnvloeding uitsluiten (Wright et al., 2005).

Een beperking is dat het meetinstrument in eerste instantie was ontwikkeld met slechts één steekproef. Daarom is de generaliseerbaarheid van onze bevindingen verder onderzocht door het meetinstrument in andere steekproeven en professionele branches toe te passen. Dit had tevens tot gevolg dat we het instrument ook bij een jongere populatie en een populatie met meer vrouwen hebben getest. Inmiddels is het meetinstrument in veel verschillende onderzoeken en bij verschillende steekproeven ingezet (Van der Heijde, 2016; Van der Heijden et al., 2018) en heeft er zelfs een inkorting van het meetinstrument plaatsgevonden (Van der Heijden et al., 2018).

3.2 Het verband tussen het ervaren leerklimaat en employability, met speciale aandacht voor de rol van leeftijd, nader bekeken

Het tweede doel van dit promotieonderzoek was te onderzoeken of medewerkers het leerklimaat van de organisatie als stimulerend ervaren voor hun competentie-gebaseerde employability, hierbij rekening houdend met hun leeftijd. Er blijkt inderdaad een positieve relatie te bestaan tussen het ervaren leerklimaat en de employability (zowel aangetoond met supervisor-beoordelingen als met zelfbeoordelingen). Daarbij blijkt kalenderleeftijd relevant voor de perceptie van het leerklimaat: hoe ouder, hoe minder men het leerklimaat als gunstig ervaart. Met een ruimere conceptualisatie van de factor leeftijd door het meenemen van loopbaan- en levensfase-indicatoren verdwijnt het verband van kalenderleeftijd echter. Bovendien nam, met het opnemen van deze factoren in het model, het percentage verklaarde variantie van employability in het model toe. Deze resultaten rechtvaardigen derhalve

het aannemen van een levensfasebenadering (Kanfer & Ackerman, 2004) voor wat betreft leren in organisaties. Het is belangrijk dat elke individuele werknemer met betrekking tot de eigen unieke situatie wordt bekeken. Daarbij is een geheel van leeftijdsindicatoren (andere conceptualisaties van leeftijd zoals gezondheid, lengte ervaring in de desbetreffende functie/sector, lengte werkrelatie met de direct leidinggevende, senioriteit van de werkrol, etc.) relevant (zie ook De Lange et al., 2021). Het is verder belangrijk om dit arsenaal aan leeftijdsindicatoren in de toekomst verder uit te breiden. Om een voorbeeld te noemen, we probeerden levensfase te meten aan de hand van het aantal kinderen, wat achteraf gezien geen goede indicator bleek te zijn. Wellicht zou de leeftijd van de kinderen een betere maatstaf zijn.

In ons onderzoek vonden we dat oudere werknemers hun eigen employability hoger inschatten dan jonge werknemers. Dit staat haaks op de ervaren employability (d.w.z. kansen op de arbeidsmarkt) van oudere werknemers (zie ook De Lange et al., 2021). De beoordeling van hun employability door de leidinggevende bleek niet af te hangen van kalenderleeftijd. Alleen bij correctie voor verschillende andere leeftijdsindicatoren vonden we een positief verband van kalenderleeftijd en employability-beoordelingen door de leidinggevende (bij werknemers zonder managementfunctie). Deze bevinding hangt vermoedelijk samen met de statistische correctie voor andere leeftijdsfactoren.

Werknemers met meer ervaring als ICT-professional (zelfde functie en/of zelfde branche) ervaren het leerklimaat als minder stimulerend. Dit geldt voor zowel werknemers met als zonder managementfunctie. Daarnaast werden significante indirecte negatieve effecten gevonden via het leerklimaat naar de employability van medewerkers. In Persoonlijke Ontwikkelings- en/of Employability-gesprekken (POP/PEP) zou het goed zijn dit mee te nemen, en manieren te vinden om het leerklimaat weer stimulerend te maken. Hierbij kan tevens een afstemming plaatsvinden tussen individuele loopbaanmotivaties en -doelen en eventuele organisatiedoelen.

De factor gezondheid lijkt belangrijk te zijn voor de employability-ontwikkeling (zie ook Van Vuuren, 2012). Ons advies is derhalve om in toekomstig wetenschappelijk onderzoek naar leerklimaat en employability deze factor zeker mee te nemen. Het verbeteren van het leerklimaat is ook van belang in verband met het reduceren van stress op het werk en het promoten van gezondheid in organisaties (Lawrie et al., 2018; Mikkelsen et al., 1998). Voor organisaties is het aldus van belang aandacht te blijven schenken aan de gezondheid van medewerkers. Het uitsluiten van ouderen van een optimaal leerklimaatbeleid maakt hen onnodig kwetsbaar voor obsolescentie van kennis en vaardigheden en voor het ontbinden van hun functie. Ook blijkt er een

verband te bestaan tussen werkloosheid en mentale gezondheid voor de groep ouderen, en niet voor jongere werknemers (Breslin & Mustard, 2003).

Voor organisaties is het tevens raadzaam aandacht te besteden aan speciale behoeften van oudere managers voor hun (loopbaan)ontwikkeling. Een manager zou bijvoorbeeld behoefte kunnen hebben aan speciale leerondersteuning bij de ontwikkeling van een transactionele naar een meer transformationele leiderschapsstijl. Oudere managers die een bepaald loopbaan-plateau hebben bereikt, kunnen van loopbaanoriëntatie veranderen en gaandeweg worden gemotiveerd door andere loopbaandoelen (bijv. meer subjectief succes in plaats van objectief succes, zoals salaris en promoties, wat we juist vaker zien bij jongere managers, Bown-Wilson & Parry, 2013). De organisatie zou derhalve oog moeten hebben voor veranderende werk- en loopbaanmotieven onder managers.

Volgens de Monitor Leercultuur 2022 van de SER en TNO (2022) volgen ouderen minder vaak opleidingen en cursussen en hebben zij hier ook minder behoefte aan. Organisaties kunnen hun leerklimaat ook verbeteren door hun arsenaal aan HRM-(beleids)maatregelen uit te breiden, om als zodanig werknemers die in bepaalde loopbaan- of levensfasen verkeren (afbouwen in verband met pensioen, herintrede, veranderen van loopbaan) te ondersteunen. Te denken valt onder andere aan jobrotatie, verandering van rol, mentoringprogramma's, loopbaancoaching, flexibel werken en flexibel pensioenbeleid (o.a. Bown-Wilson & Parry, 2013). Ybema et al. (2020) vonden dat de waargenomen effectiviteit van zulke maatregelen toeneemt met het aantal maatregelen dat een bedrijf implementeert, met het gebruik ervan door werknemers, en met hun betrokkenheid bij het ontwerp ervan. Daarnaast was de implementatie van dergelijke HRM-maatregelen ook gerelateerd aan een hogere tevredenheid met de huidige employability van werknemers, en een grotere productiviteit van de organisatie.

Het door ons ontwikkelde en ingezette instrumentarium maakt dat we bepaalde individuele, functiegerelateerde, en loopbaanactiviteiten die worden geïnitieerd door de organisatie, verder kunnen onderzoeken in relatie tot employability. Met de in de toekomst te ontwikkelen kennis kunnen we uiteindelijk aanbevelingen doen om loopbaansucces op lange termijn te bevorderen. Deze kennis is wenselijk vanuit het oogpunt van het individu en van de organisaties. Voor een duurzame aanpak is het daarbij van belang om te zorgen dat het mes aan twee kanten snijdt, in dié zin dat de organisatiedoelstellingen en individuele loopbaandoelstellingen zorgvuldig op elkaar afgestemd worden (Van der Heijde, 2016; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2005). Moderne loopbaancounseling zou zich daarom moeten richten op de ontwikkeling van zelfsturing van

de loopbaan (Verbruggen, 2010). Daarnaast is het belangrijk dat moderne loopbaancounseling (in tegenstelling tot de traditionele loopbaancounseling) gericht is op de langere termijn en beschikbaar is voor alle groepen werknemers, in alle fasen van hun loopbaan.

3.3 Methodologische kwesties in dit promotieonderzoek

Bij de ontwikkeling van het meetinstrument dienen een aantal methodologische kanttekeningen te worden geplaatst. De precieze scoring van het instrument kan namelijk beïnvloed zijn door verschillende effecten. Het instrument bestaat uit een supervisor- en een medewerkersversie. Medewerkers geven zichzelf doorgaans positievere evaluaties dan hun direct leidinggevenden. Dit kan komen door het zogenaamde *leniency effect* (Arnold & MacKenzie Davey, 1992; Campbell & Lee, 1988; Harris & Schaubroeck, 1988). Dit is de tendens van medewerkers om een wat positiever beeld van zichzelf neer te zetten. Dit effect, dat wij inderdaad vonden in ons onderzoek, kan ook komen door het zogenaamde *hardiness effect* (Oosterveld & Vorst, 1996). Dit is de neiging van supervisors om, in hun rol van strenge beoordelaars, de negatieve kant van het functioneren van hun medewerkers wat meer te benadrukken dan de positieve kant. De Cronbach's alpha's van de schalen, zoals beoordeeld door de supervisors, waren consistent hoger dan die van de medewerkers zelf. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat zelfbeoordelingen van medewerkers een betrouwbaar en valide, maar iets meer gedifferentieerd, zelfbeeld geven dan die van de supervisors. Beoordelingen door laatstgenoemden zijn ook meer onderhevig aan halo-effecten (het zogenaamde stralenkrans-effect waarbij beoordelingen van verschillende dimensies op bepaalde vooroordelen gestoeld zijn, waardoor de verschillende dimensies sterker met elkaar correleren; Van der Heijden, 2005). Deze verschillen in beoordeling tussen medewerkers en supervisors zijn representatief voor de moeilijkheidsgraad van het evalueren van de employability van medewerkers. Desalniettemin is het van grote waarde dat het instrument deze twee versies (supervisor en medewerker) bevat.

In toekomstig onderzoek kan de validiteit van het instrument verder worden vergroot door het gebruiken van bijvoorbeeld hardop-denkenprotocollen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Als beoordelaars met concrete voorbeelden moeten komen van prestaties en gedrag, zullen antwoordtendities zoals het leniency- en het halo-effect waarschijnlijk minder aan de orde zijn. Voorts zullen daardoor de items van de verschillende schalen beter worden onderscheiden, hetgeen de validiteit verbetert. Het is tevens denkbaar dat het instrument in de toekomst verder wordt uitgebreid met collega-beoordelingen of peer-metingen. Zij vormen een belangrijk element

van de 360 graden feedback methodiek (zie bijv. De Stobbeleir et al., 2020; McCarthy & Garavan, 2001).

De uitgebreid gevalideerde inkorting van het meetinstrument die inmiddels heeft plaatsgevonden (Van der Heijden et al., 2018), zal zorgen voor meer gebruikersvriendelijkheid tijdens de afname. Naar verwachting zullen minder respondenten afhaken tijdens het invullen van het instrument. Inmiddels is het instrument in verschillende onderzoekspopulaties bestudeerd: onder medewerkers met verschillende functies, in verschillende sectoren en op verschillende locaties. De verschillende steekproeven varieerden ook qua man-vrouwverdeling, verdeling qua opleidingsniveau, verdeling fulltime/parttime werknemers, et cetera. Naast het valideren bij andere onderzoekspopulaties verdient het aanbeveling om bijvoorbeeld vijfjaarlijks te evalueren of het meetinstrument nog compleet is. Dat wil zeggen: is met het oog op eventuele arbeids- en organisatieveranderingen de operationalisatie in vijf dimensies nog steeds toereikend?

In de toekomst is longitudinaal onderzoek nodig om daadwerkelijke effecten van het ervaren leerklimaat en de leeftijd op de employability en het loopbaansucces aannemelijker te maken. Andere effecten, zoals cohort-effecten en andere contextuele effecten, kunnen zo ook worden uitgesloten (zie ook De Lange et al., 2021). Het verdient tevens aanbeveling om naast kalenderleeftijd de verschillende conceptualisaties van leeftijd, te weten functionele leeftijd, psychosociale leeftijd, organisatieleeftijd en levensfaseleeftijd, in het onderzoeksmodel op te nemen (De Lange et al., 2021; Le Blanc et al., 2017; Sterns & Miklos, 1995). Er is nog weinig (goed) empirisch onderzoek dat zowel kalenderleeftijd als deze andere conceptualisaties van leeftijd meeneemt als predictoren van employability (De Lange et al., 2021). Het is ook van belang te onderzoeken welke meetinstrumenten voor welke conceptualisaties van leeftijd geschikt zijn binnen welke context (doelgroep beroepenveld/sector).

3.4 Overige suggesties voor toekomstig onderzoek

Naast de hierboven genoemde suggesties voor vervolgonderzoek hebben we vier nieuwe onderzoekslijnen geformuleerd op het gebied van competentie-gebaseerde employability. Ten eerste is het voor toekomstige studies belangrijk om, naast individuele werk- en loopbaanopbrengsten, opbrengsten voor de organisatie mee te nemen (bijv. financiële opbrengsten, zie Cascio, 2005), bij voorkeur in een longitudinaal onderzoeksdesign (Wright et al., 2005). Het kan daarbij zinvol zijn te achterhalen welke organisatie-uitkomsten het meest gebaat zijn bij welke aspecten van competentie-gebaseerde employability op individueel niveau. Voor het bewaken en bevorderen van

de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is de afstemming tussen de strategische organisatiedoelen en individuele loopbaandoelen essentieel (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos et al., 2020; Van der Heijde, 2016; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden et al., 2020). Voor zover wij kunnen inschatten, is er op dit vlak nog geen grootschalig onderzoek gedaan.

Ten tweede verdient het aanbeveling om implementatie-onderzoek te doen naar het employability-meetinstrument in persoonlijke ontwikkelingsgesprekken in organisaties en bij loopbaanadvisering. Het instrument kan voorafgaand aan het ontwikkelings-/loopbaantraject worden afgenomen en worden besproken als startpunt voor plannen en acties. Tussentijds en aan het einde van het traject kan het weer worden ingezet om te bestuderen of de loopbaaninterventie effectief is geweest. Middels kwalitatief onderzoek (diepte-interviews en hardop-denkprotocollen) kan bij werknemers worden gepeild of alle benodigde elementen van de individuele employability aan bod zijn gekomen. De HRM-professional kan een belangrijke rol spelen in een dergelijke aanpak. Dit onderzoek kan ook praktische aanknopingspunten bieden voor implementatie binnen een bepaalde organisatie-context.

Ten derde zijn er nieuwe theoretische modellen en nieuw beleid nodig met betrekking tot loopbaancounseling, die rekening houden met de instabiliteit van de arbeidsmarkt en moderne loopbanen. Bij veel en snelle veranderingen is de enige stabiele factor de persoon zelf. Savickas et al. (2009) stelt *life designing* interventies voor, die naast het werkende leven ook rekening houden met het persoonlijke leven van de betrokkene (zie ook Ebberwein et al., 2004; King, 2004). Hierbij ligt de focus niet alleen op werk, maar ook op het persoonlijke levensverhaal (met verleden en actuele en toekomstige werkrollen) naast test-scores en interpretaties van profielen (zie ook Hirschi et al., 2020; Van der Heijden et al., 2020). Het is daarnaast belangrijk om nieuwe theoretische modellen verder uit te breiden met additionele variabelen en deze empirisch te onderzoeken. Dit betreft onder andere het meenemen van factoren als loopbaanattitudes, loopbaaninzichten, zelfmanagement-gedrag en self-efficacy (De Lange et al., 2021; De Vos & Soens, 2008; Verbruggen & Sels, 2010).

Als vierde en laatste aanbeveling, is het ook belangrijk om de rol van leeftijdsstereotypering ten aanzien van employability-ontwikkeling te blijven onderzoeken in verschillende organisatie-/arbeidsmarkt-contexten en over tijd (bijv. De Lange et al., 2021; Ng & Feldman, 2012). In dit onderzoek vonden we geen aanwijzingen voor negatieve (kalender)leeftijd-stereotypering door de leidinggevende. Het kan echter zijn dat in andere sectoren of in meer hiërarchische situaties juist een meer negatief effect van leeftijdsstereotypering op competentie-gebaseerde employability voorkomt.

3.5 Tot slot

Organisaties kunnen niet volstaan met het louter opleiden en ontwikkelen van hun jongere medewerkers, zeker in de huidige tijd van arbeidsmarkt-krapte (CBS, 2022a). Voor zowel werkgevers als individuele werknemers is het belangrijk dat ontwikkelingsactiviteiten niet stoppen met het toenemen van de leeftijd. Onze resultaten onderschrijven een resource-based benadering met evenveel focus op de ontwikkeling van competenties van zowel jongere als oudere medewerkers (zie ook Tikkanen et al., 2002; Van Vuuren, 2012). In het kader van de preventie van leeftijdsdiscriminatie is de allocatie van ontwikkelingsmogelijkheden op een leeftijdsneutrale en individuele basis van groot belang (Maurer & Rafuse, 2001). Deze ontwikkeling dient zich op zowel domein-specifieke expertise als meer generieke competenties te richten. In de huidige arbeidsmarkt, waarin veranderingen zich in steeds sneller tempo voltrekken, waar menselijk kapitaal het belangrijkste kapitaal is geworden, en waar sprake is van vergrijzing en ontgroening, loont het om de ontwikkeling van expertise en employability van medewerkers van alle leeftijden in kaart te brengen en te stimuleren. Het in dit proefschriftonderzoek ontwikkelde en gevalideerde employability-instrument komt hierbij goed van pas.

Organisaties kunnen daarnaast putten uit wetenschappelijk onderzoek ter verbetering van het HRM-instrumentarium voor een gunstig leerklimaat, ter vergroting van de employability van hun medewerkers van alle leeftijden (zie ook Ybema et al., 2020). Daarmee kunnen ze hun eigen organisatie-uitkomsten positief beïnvloeden. Organisaties kunnen onder andere kijken naar de leerwaarde van de functies van werknemers, de stimulerende rol van de (direct) leidinggevende, en het organisatieklimaat voor leren (zaken als ‘genoeg tijd voor ontwikkeling’ en ‘mate waarin het team ruimte biedt aan ontwikkeling’). Ook hierbij dient rekening te worden gehouden met de individuele werknemer en diens behoeften in relatie tot de betreffende loopbaan- en levensfase.

Het bovenstaande betekent dat er geen standaardbeleid (zoals iedereen met pensioen met 67 jaar) voor alle oudere werknemers moet worden gehanteerd (Van der Heijden et al., 2020). Om duurzaam beleid te formuleren ten aanzien van employability en loopbanen (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos et al., 2020; Van der Heijde, 2016; Van der Heijden et al., 2020) is een perspectief van wederzijdse verantwoordelijkheid van belang (organisaties en individuele werknemers). Daarnaast is lange-termijn- in plaats van korte-termijndenken nodig (Van der Heijde, 2016). De individuele werknemer behoudt dus ook een stuk eigen verantwoordelijkheid en moet zelf de regie nemen voor het sturen van de eigen loopbaan en het behoud van employability.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Organisaties zouden van een gevalideerd competentie-gebaseerd instrument gebruik kunnen maken om employability te meten en te optimaliseren. Hiermee kan inzicht worden verkregen in de employability en (loopbaan) ontwikkeling van individuele werknemers. Ook kan de employability binnen afdelingen en in de organisatie als geheel in kaart worden gebracht.
- Het verdient aanbeveling om voor een rijk leerklimaat het arsenaal aan HRM- (beleids)maatregelen uit te breiden. De leerwaarde van de functie, ondersteuning en stimulans door de direct leidinggevende voor leren, tijd krijgen om te leren, mogelijkheden te leren in teamverband, en mogelijkheden om nieuwe dingen te leren (die verder reiken dan de directe functie) kunnen de employability van zowel jongere als oudere werknemers versterken.
- Als het doel is om de employability van werknemers duurzaam te vergroten, is het advies dit niet tot korte-termijndoelen te beperken, maar ook rekening te houden met de lange-termijndoelen van de afdeling en organisatie, evenals loopbaandoelen van de individuele medewerker.
- Duurzame inzetbaarheid heeft een balans tussen de belangen van werkgevers en werknemers nodig. Daarom wordt geadviseerd werknemers zelf verantwoordelijkheid te laten nemen en hun eigen loopbaandoelen te formuleren en die te laten afstemmen op de doelen van de organisatie. Het verdient tevens aanbeveling om individuele werknemers bij het formuleren van organisatiedoelstellingen te betrekken. Zij kunnen daarbij ook aangeven welke competenties en eventuele veranderingen in het leerklimaat hiervoor nodig zijn.
- Het is van belang om het werk meer af te stemmen op de leeftijd van de werknemer in ruime zin. Neem verschillende leeftijdsaspecten mee, zoals ervaringsniveau in een functie/sector, loopbaanfase en levensfase (dus niet alleen kalenderleeftijd). Ook bij selectieprocessen verdient het aanbeveling om aandacht te besteden aan loopbaan- en levensfasen.

Financiering

Het onderzoek in dit proefschriftartikel is mede ondersteund door een subsidie van NWO ASPASIA Programma, Project Nr. 015.000.114 en de Europese Commissie binnen het Vijfde Kader, Project ID: IST-2000-31070. Indic@tor: A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT professionals working in small and medium-sized enterprises, beide toegekend aan prof. dr. Beatrice I. J. M. Van der Heijden.

Literatuur

- Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (2020). Work in the 21st century: New directions for aging and adult development. *American Psychologist*, 75(4), 486-498. <https://doi.org/10.1037/amp0000615>
- Arnold, J., & MacKenzie Davey, K. (1992). Self-ratings and supervisor ratings of graduate employees' competences during early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 235-250. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00501.x>
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/01492063910170010>
- Bartram, D., Foster, J., Lindley, P. A., Brown, A. J., & Nixon, S. (1993). *Learning Climate Questionnaire (LCQ): Background and technical information*. Employment Service and Newland Park.
- Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardajan, B., & Wilczek, S. (2000). *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit* [Ontwikkeling van competenties en beroepswerk]. Waxmann Verlag.
- Bhaerman, R. & Spill, R. (1988). A dialogue on employability skills: How can they be taught? *Journal of Career Development*, 15, 41-52. <https://doi.org/10.1007/BF01474094>
- Boerlijst, J. G. (1994). The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: a managerial and training problem. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging* (pp. 251-271). Taylor & Francis.
- Boerlijst, J. G., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Bolweg, J. F., & Maenhout, J. M. M. (1995). Full employability: Economisch noodzakelijk, sociologisch naïef? In L. Faase, M. Ott, & C. J. Vos (Eds.), *Nieuwe breukvlakken in het arbeidsbestel?* (pp. 92-99). De Tijdstroom.
- Borghans, L., Golsteyn, B., & De Grip, A. (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van kennisontwikkeling*. CINOP.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1755>
- Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations*, 35(3), 309-321. <https://doi.org/10.1108/01425451311320495>
- Boxall, P. (1999). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. In R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 73-89). Blackwell Business.

- Breslin, F. C., & Mustard, C. (2003). Factors influencing the impact of unemployment on mental health among young and older adults in a longitudinal, population-based survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29(1), 5-14. <https://doi:10.5271/sjweh.698>
- Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *The Academy of Management Review*, 13(2), 302-314. <https://doi.org/10.2307/258579>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR Management. *Human Resource Management*, 44, 159-163. <https://doi.org/10.1002/hrm.20058>
- CBS. (2022a, 17 augustus). *Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/33/spanning-op-de-arbeidsmarkt-loopt-verder-op>.
- CBS. (2022b). *Cijfers Statline: Pensioenleeftijd, 2001-2022*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2022/16/pensioenleeftijd-2001-2022>
- CBS. (2023). *Statline Arbeidsdeelname en werkloosheid per maand*. Gedownload op 28 februari 2023, van <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80590ned/table?ts=1677614823780>
- Chapman, G. M., & Martin, J. F. (1995). Computerized business games in engineering education. *Computers & Education*, 25(1/2), 67-73. [https://doi.org/10.1016/0360-1315\(95\)00028-3](https://doi.org/10.1016/0360-1315(95)00028-3)
- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer. *The Career Development International*, 6(1), 20-27. <https://doi.org/10.1108/13620430110381007>
- D'Amato, A., & Zijlstra, F. R. H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 33-54. <https://doi.org/10.1080/13594320701307420>
- De Groot, A. D. (1961). *Methodologie: Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. Uitgeverij Mouton.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P. G. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 925-950. <https://doi.org/10.1002/job.649>
- De Lange, A. H., Van der Heijden, B., Van Vuuren, T., Furunes, T., De Lange, C., & Dijkers, J. S. E. (2021). Employable as we age? A systematic review of relationships between age operationalizations and employability. *Frontiers in Psychology*, 11:605684. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.605684>

- De Lange, W. A. M. (2001). Flexibilisering van de arbeid en flexibilisering van de organisatie – incompatibilité des humeurs? In P. Ester, R. Muffels, & J. Schippers (Eds.), *Flexibilisering, organisatie en employability* (pp. 40-65). Coutinho.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S., & Zhang, C. (2020). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations*, 73(3), 303-325. <https://doi.org/10.1177/0018726719828448>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds.). (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202. <https://doi.org/10.1080/09585190110068395>
- Ebberwein, C. A., Krieschok, T. S., Ulven, J. C., & Prosser, E. C. (2004). Voices in transition: Lessons on career adaptability. *Career Development Quarterly*, 52(4), 292-308. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2004.tb00947.x>
- Finkelstein, L. M., King, E. B., & Voyles, E. C. (2015). Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: A meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 26-40. <https://doi.org/10.1093/workar/wau002>
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1004100>
- Fleuren, B. P. I., De Grip, A., Jansen, N. W. H., Kant, I., & Zijlstra, F. R. H. (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: Towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability*, 12(16), 6366. <https://doi.org/10.3390/su12166366>
- Fouarge, D., De Grip, A., & Nelen, A. (2009). *Leren en werken*. ROA-R-2009/3.
- Frese, M. (2000). The changing nature of work. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology* (pp. 424-439). Blackwell.
- Froehlich, D. E., Liu, M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Work in progress: The progression of competence-based employability. *The Career Development International*, 23(2), 230-244. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0098>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

- 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. <https://doi.org/10.1007/BF01018805>
- Greller, M. M., & Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9(3), 309-347. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00023-6)
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0004>
- Hansson, R. O., Robson, S. M., & Limas, M. J. (2001). Stress and coping among older workers. *Work*, 17(3), 247-256.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00631.x>
- Heintel, P. (1992). Lässt sich Beratung erlernen? [Is advieswerk leerbaar?]. In R. Wimmer (Ed.), *Organisationsberatung [Organisatie-advies]* (pp. 345-378). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-87124-4_16
- Hirschi, A., Steiner, R., Burmeister, A., & Johnston, C. S. (2020). A whole-life perspective of sustainable careers: The nature and consequences of nonwork orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 117(1), 103319. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103319>
- Huys, R., De Rick, K., & Vandenbrande, T. (2005). *Enhance learning opportunities at work*. Onderzoeksrapport in opdracht van de Europese Commissie. Hiva.
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational & Environmental Medicine*, 58(8), 546-552. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union* (Eng. version ed.). Finnish Institute of Occupational Health.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jenewein, K., Knauth, P. & Zülch, G. (2002). *Kompetenzentwicklung in Unternehmensprozessen* [Ontwikkeling van competenties in bedrijfsprocessen]. Shaker Verlag.
- Kaliterna, L., Larsen, Z. P., & Brkljacic, T. (2002). Chronological and subjective age in relation to work demands: Survey of Croatian workers. *Experimental Aging Research*, 28(1), 39-49. <https://doi.org/10.1080/036107302753365531>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. <https://doi.org/10.2307/20159053>
- Kappelman, L. A., Jones, M. C., McLean, E., & Boonme, K. (2016). Skills for success at different stages of an IT professional's career. *Communications of the ACM*, 59(8), 64-70.

- Kawakami, N., & Fujigaki, Y. (1996). Reliability and validity of the Japanese version of Job Content Questionnaire: Replication and extension in computer company employees. *Industrial Health*, 34(4), 295-306. <https://doi.org/10.2486/indhealth.34.295>
- Kidder, L. H., & Judd, C. M. (1986). *Research methods in social relations*. CBS College Publishing.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Lam, S. S. K., Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 129-136. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.002>
- Lawrie, E. J., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2018). Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 483-495. <https://doi.org/10.1037/ocp0000102>
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me better? job crafting for sustainable employees and organizations. In N. Chmiel, F. Fraccarolli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (3rd ed., pp. 48-63). Wiley.
- Lorscheider, B. (1997). *Koöperatieve Lernprozesse in Produktionsunternehmen* [Coöperatieve leerprocessen in productiebedrijven]. Augustinus Verlag.
- Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280-296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.280>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00092-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00092-1)
- Maurer, T. J. (2007). Employee development and training issues related to the aging workforce. In K. S. Shultz & G. A. Ames (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 163-78). Lawrence Erlbaum.
- Maurer, T. J., & Rafuse, N. E. (2001). Learning not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 110-121. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5898395>
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32. <https://doi.org/10.1108/03090590110380614>
- Mikkelsen, A., & Grønhaug, K. (1999). Measuring organizational learning climate: A Cross-national replication and instrument validation study among public

- sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 31-44. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900404>
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. O., & Ursin, H. (1998). Job stress and organizational learning climate. *International Journal of Stress Management*, 5(4), 197-209. <https://doi.org/10.1023/A:1022965727976>
- Mulder, M. (2001). Competence development – Some background thoughts. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 7(4), 147-159.
- Ng, E. S., & Law, A. (2014). Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. *Canadian Journal on Aging/La revue canadienne du vieillissement*, 33(1), 1-14. <https://doi:10.1017/S0714980813000639>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. <https://doi:10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Nordhaug, O., & Grønhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106. <https://doi.org/10.1080/09585199400000005>
- North, J., Mallabar, M., & Desrochers, R. (1988). Vocational preparation and employability development. *Child Welfare*, 67(6), 573-586. <http://www.jstor.org/stable/45389948>
- Onstenk, J. H. A. M. (1997). *Lerend leren werken: Brede vakbekwaamheid en de integratie tussen werken, leren en innoveren*. Eburon.
- Oosterveld, P., & Vorst, H. C. M. (1996). *Testconstructie en testonderzoek: Methoden van vragenlijstconstructie*. Universiteit van Amsterdam.
- Ostroff, C., & Atwater, L. E. (2003). Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on managers' compensation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 725-740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.725>
- Paauwe, J. (1997, 14 oktober). *Zonder eerlijke ruilrelatie geen employability*. Trouw, p. 11.
- Perkins, D., & Salomon, G. (1992). *Transfer of learning: International encyclopedia of education* (2nd ed.). Pergamon Press.
- Poell, R. F., Van Dam, K., & Van den Berg, P. T. (2004). Organizing learning in work contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 529-540. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00186.x>
- Rhebergen, B., & Wognum, I. (1997). Supporting the career development of older employees: A HRD study in a Dutch company. *International Journal of Training and Development*, 1(3), 191-198. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00019>
- Rodriguez, D. A., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324. <https://doi.org/10.1002/hrm.10043>

- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 10(4), 80-88. <http://www.jstor.org/stable/4165355>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2009/preventiebeleid-arbeidsorganisaties.pdf>
- SER & TNO. (2022). *Monitor Leercultuur 2022*. https://publicaties.ser.nl/ser_leercultuurmonitor_2022/cover
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful intelligence*. Simon & Schuster.
- Sternberg, R. J. (1999). Successful intelligence: Finding a balance. *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11), 436-442. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(99\)01391-1](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(99)01391-1)
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 248-268. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003>
- Super, D. E. (1990). A life span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197-261). Jossey-Bass.
- Thijssen, J. G. L. (1992). Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft. *Gedrag & Organisatie*, 5(6), 428-447.
- Tikkanen, T. (2002). Learning at work in technology intensive environments. *Journal of Workplace Learning*, 14(3), 89-97. <https://doi.org/10.1108/13665620210421902>
- Tikkanen, T., Lahn, L., Withnall, A., Ward, P., & Lyng, K. (2002). *Working life changes and training of older workers: Final report to the WORKTOW project*. TSER, DGXII/EU. VOX & European Commission.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Tsui, A. S., Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 97-129). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10189-004>
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51. <https://doi.org/10.1080/13594320344000237>

- Van der Heijde, C. M. (2016). *The development and measurement of employability and career success: Over different life and career stages*. Proefschrift University of Twente. Digital Printing Partners.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies, 11*(1), 9-39. <https://doi.org/10.1080/713669175>
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). "No one has ever promised you a rose garden". *On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugurele rede Open University of the Netherlands. Van Gorcum.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Interpersonal work context as a possible buffer against age-related stereotyping. *Ageing & Society, 38*(1), 129-165. <https://doi.org/10.1017/S0144686X16001148>
- Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Special issue Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. Introductory Article. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Notelaers, G., Peters, P. Stoffers, J. J. M., De Lange, A. H., Froehlich, D. E., & Van der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 236-248. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.003>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Bozionelos, N., Van der Heijde, C. M., Epitropaki, O., & the Indic@tor consortium (2005). *Report on final results. Indic@tor Report: A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability in small and medium-sized ICT-companies*. European Commission.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Heijde, C. M. & the Indic@tor consortium (2005). *Report on Theoretical Background and Research Model. Deliverable 1.1 Study Definition. Work Package 1. Indic@tor. A cross-cultural study on the measurement and enhancement of employability among ICT-professionals working in small and medium-sized companies*. Project ID: IST-2000-31070.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review, 43*(4), 592-605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie, 25*(4), 400-418. <https://doi.org/10.5117/2012.025.004.400>
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie, 24*(4), 357-374. <https://doi.org/10.5117/2011.024.004.357>

- Verbruggen, M. (2010). Career counseling in the new career era. *Review of Business and Economics*, 55(1), 2-22.
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2010) Social-cognitive factors affecting clients' career and life satisfaction after counseling. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/1069072709340516>
- Versloot, A. M., Glaudé, M. Th., & Thijssen, J. G. L. (1998). *Employability: Een pluriform arbeidsmarktfenomeen*. Max Goote/Synopsis.
- Ware, J. E., & Sherbourne, C. D. (1992). The MOS 36-Item Short-Form Health Survey (SF-36): I. Conceptual Framework and Item Selection. *Medical Care*, 30(6), 473-483. <http://www.jstor.org/stable/3765916>
- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 40-57). Oxford University Press.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Ybema, J. F., Van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>
- Yeatts, D. E., Folts, W. E., & Knapp, J. (2000). Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st Century. *Educational Gerontology*, 26(6), 565-582. <https://doi.org/10.1080/03601270050133900>

Correspondentieadres

Claudia van der Heijde, Universiteit van Amsterdam, Studentengezondheidszorg, Oude Turfmarkt 151, 1012 GC Amsterdam. c.m.vanderheijde@uva.nl