



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

'Zelf doen!'

Over de maakbaarheid van loopbanen

van Vianen, A.E.M.

Publication date

2006

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van Vianen, A. E. M. (2006). *'Zelf doen!': Over de maakbaarheid van loopbanen*. (Oratiereeks). Vossiuspers UvA.

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.

A black and white close-up portrait of a woman with short, dark hair, looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark.

Zelf doen!

*Over de maakbaarheid
van loopbanen*

Annelies E.M. van Vianen



FACULTEIT DER MAATSCHAPPIJ- EN GEDRAGSWETENSCHAPPEN

‘Zelf doen!’

Over de maakbaarheid van loopbanen

Vossiuspers UvA is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is totstandgekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Nauta & Haagen, Oss
Opmaak: JAPES, Amsterdam
Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 432 8
© Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2006

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j0 het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

‘Zelf doen!’

Over de maakbaarheid van loopbanen

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar
Loopbaancompetenties in Arbeids- en Leerloopbaan
aan de Universiteit van Amsterdam
op vrijdag 24 maart 2006

door

Annelies E.M. van Vianen

 VOSSIUSPERS UVA

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Leden van het curatorium
Leden van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

Ik geef u een korte schets van de loopbanen van drie jonge mensen. De eerste is werkzaam in de financiële administratie. In de afgelopen zeven jaar is hij vijf keer van werkgever gewisseld, niet vrijwillig maar vanwege bedrijfseconomische motieven. Door al die – noodgedwongen – veranderingen weet hij nu beter welke baan bij hem past. De komende jaren wil hij niet veranderen van baan.

De tweede loopbaanstarter werkt nu een jaar als AiO. Haar interesse voor het doen van onderzoek deed ze op tijdens haar studie. Nu gaat ze verder ontdekken wat haar vaardigheden zijn en hoe ze zich wil ontwikkelen. Voorlopig heeft ze haar ideale baan helemaal gevonden.

De derde studeert en moet dus nog aan een loopbaan beginnen. Door haar studie-ervaringen weet ze al beter welk werk haar *niet* zal boeien. De komende jaren zullen een verdere zoektocht inhouden naar wat ze wil en kan, daarbij geleid door ‘zelf doen’ en sturing vanuit haar omgeving.

De loopbaanfase waarin mijn kinderen zich bevinden, is te beschrijven als: onzeker, spannend en leerzaam. Als het aan sommige toekomstvoorspellers ligt, zal dat ook in de volgende fasen van hun loopbaan zo blijven. Ik wil de komende 40 minuten mijn gedachten laten gaan over de maakbaarheid van loopbanen en de grenzen aan arbeidsmobiliteit.

Grenzeloze loopbanen

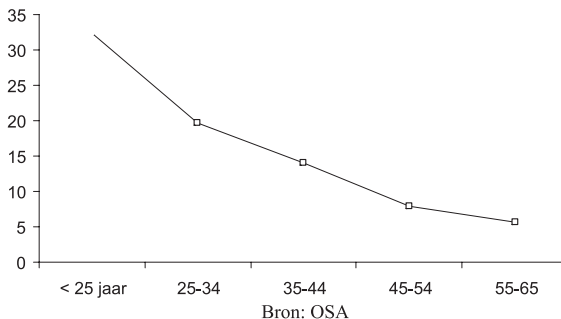
Volgens loopbaankenners behoort de traditionele loopbaan tot de verleden tijd; in de toekomst zal het gaan het om ‘grenzeloze loopbanen’, waarbij mensen veelvuldig van baan of werk zullen wisselen.¹ Deze voorspelling is *niet* gebaseerd op

een analyse van wat *werknemers* willen, maar is ontstaan uit veronderstellingen over veranderingen in *organisaties*.² Organisaties moeten zich snel aanpassen, dus loopbanen moeten dat ook, zo wordt geredeneerd. Mensen moeten daarom brede vaardigheden hebben, zodat ze overal inzetbaar zijn.

Het profiel van de ideale toekomstige werknemer ziet er dan als volgt uit: flexibel, sociaal vaardig, initiatiefrijk, innovatief, marktgericht, volhardend, optimistisch en emotioneel intelligent. En dit is nog maar een beperkte opsomming van wat ik zoal in de literatuur tegenkom. Ik weet niet hoe het u vergaat, maar als ik deze bevlogen verhalen lees, moet ik vaak denken aan de pastoor die vroeger ook al zei dat alleen héél rechtschapen mensen in de hemel konden komen. Op de toekomstige arbeidsmarkt is kennelijk alleen plaats voor werknemers die de hemel verdienen. Hoe realistisch is dat?

Mobiliteit

Al enige tijd wordt gedacht dat de externe arbeidsmobiliteit zal toenemen, dus dat mensen vaker van baan zullen wisselen. Arbeidsmarktanalyses laten echter iets anders zien.^{3,4,5,6} Om te beginnen is de externe mobiliteit conjunctuurgebonden. Als het economisch goed gaat, wisselen mensen eerder van baan. Daarnaast is de mobiliteit ook leeftijdsgebonden, want al sinds jaar en dag zijn het vooral de jongeren onder de 25 jaar die vaker van baan veranderen (zie Figuur 1).



Figuur 1 Externe mobiliteit naar leeftijd, 1986-2002 (in procenten van het aantal werkenden in loondienst)

‘ZELF DOEN!’

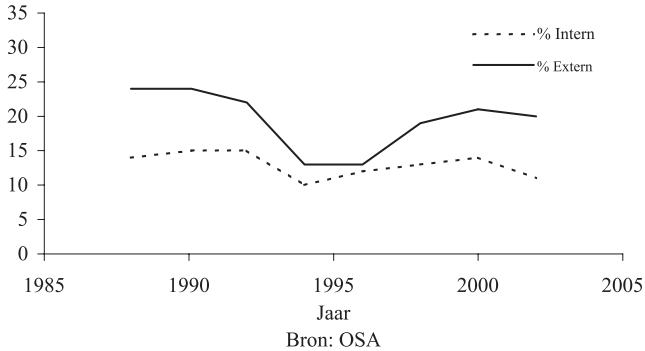
Vanaf 35 jaar neemt de mobiliteit sterk af. Kortom, alleen in economisch gunstige omstandigheden en als werkende ouders ‘baantje wisselen’ als een extra uitdaging zien, zou er iets in de mobiliteitscijfers kunnen gaan veranderen. Voorlopig zijn de tekenen anders. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen nog steeds streven naar een vaste baan.⁷ En als we kijken naar de cijfers, dan wijst niets op een *toename* in mobiliteit (zie Figuur 2).

Kortom, als het aan werknemers zelf ligt, zal het met die grenzeloze loopbanen nog niet zo’n vaart lopen. Als mensen vrijwillig van baan veranderen, hebben ze daarvoor een reden.⁸ Doorgaans is dat *promotie* of *ontevredenheid* met het werk.

Soms wordt wel gedacht dat mobiele mensen een bijzonder soort mensen zijn; ze zouden speciale kenmerken hebben waardoor ze eerder van baan wisselen. In mijn onderzoek vond ik hiervoor slechts enkele aanwijzingen. Bijvoorbeeld, als mensen een sterke behoefte hebben aan structuur en stabiliteit blijven ze langer in een baan hangen.⁹ Maar dit geldt vooral als de arbeidsomgeving bij die behoefte aansluit, dus als er in de organisatie nadruk wordt gelegd op structuur en regelgeving.¹⁰ Het is dan ook geen verrassing dat de externe mobiliteit relatief laag is in bureaucratische diensten en industrie.⁵

Samen met Jan Feij, Moshe Krausz en Ruben Taris heb ik de persoonlijkheid onderzocht van mensen die tijdens hun loopbaan *frequent* van baan waren gewisseld.¹¹ We dachten dat deze frequente baanwisselaars gemiddeld hoger zouden scoren op ‘open staan voor nieuwe ervaringen’ en ‘behoefte aan afwisseling’. Onze resultaten lieten het volgende zien: degenen die uit ontevredenheid regelmatig van baan wisselden, scoorden inderdaad wat hoger op de behoefte aan afwisseling. Tegen onze verwachting in scoorden de promotiezoekers echter juist laag op nieuwsgierigheid naar nieuwe ervaringen, maar hoog op behoefte aan ‘ontremming’. Kortom, promotiezoekers gaan nieuwe ervaringen liever uit de weg, maar storten zich wel graag in feest- en drinkpartijen. Al met al kon op grond van ons onderzoek niet geconcludeerd worden dat mobiele mensen bijzondere kenmerken hebben. De typische ‘persoonlijkheid’ van de baanwisselaar bestaat niet.

Maar hoe is het gesteld met de *interne* mobiliteit van werknemers? Driekwart van de werkenden zou wel in een andere functie of afdeling willen werken.⁴ Werkgevers doen weinig met die wens, want 60% van de werknemers zegt nog nooit op een andere plek te zijn ingezet. De interne mobiliteit is dus relatief laag.



Figuur 2 Interne en externe mobiliteit 1986-2002 (in procenten van het aantal werkenden in loondienst)

Vaak wordt benadrukt dat werknemers *zelf* verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. De bal wordt daarmee voor de voeten van werknemers gelegd. Op grond van de gegevens lijkt dit niet terecht. Juist werkgevers zouden zich wel wat actiever mogen opstellen, met name omdat de grenzeloosheid aan loopbanen niet zozeer moet worden gezocht in de *externe mobiliteit*, maar eerder in de *interne mobiliteit*.

Werknemers zelf, maar ook organisaties, zeggen afwisseling in het werk en flexibiliteit belangrijk te vinden. Maar wat kunnen we in dit opzicht van deze beide partijen verwachten? Welke competenties hebben ze daarvoor nodig?

Het begrip ‘competentie’ is momenteel populair, maar toch loopt menig onderzoeker in mijn vakgebied er niet echt warm voor. Het is te breed en het heeft in theoretisch en empirisch opzicht geen handen en voeten. Mijn leerstoel, loopbaancompetenties, vraagt ook nog om een definitie die uiteraard in de komende jaren verdere theoretische en empirische uitwerking moet krijgen. Ik richt mij daarbij op twee kernaspecten: *zelfkennis* en *zelfregulatie*.

Deze twee aspecten gelden niet alleen voor werknemers, maar ook voor organisaties, want ook organisaties moeten over loopbaancompetenties beschikken. Ik hoop u daarvan te kunnen overtuigen in de rest van mijn betoog.

Zelfkennis: persoon-omgeving fit

Loopbanen zijn ingewikkelde zoektochten waarbij mensen streven naar het vinden van een geschikte werkomgeving. Eigenlijk doen mensen dagelijks niet anders dan het selecteren van ‘passende’ omgevingen: waar wil ik wonen, hoe ga ik mijn vakantie besteden, waar ga ik in deze zaal zitten en met wie wil ik tijdens de receptie praten? Door dit soort keuzes te maken, creëren we iedere keer weer onze eigen omgeving. Als u dadelijk tijdens de receptie iemand spreekt die niet bij uw ideale omgeving past, is uw glas snel leeg en dringend aan vervanging toe, uiteraard aan de andere kant van de zaal. Dat is niet helemaal onverstandig, want uit onderzoek weten we dat niet-passende omgevingen negatief zijn voor ons welbevinden.¹²

Ook werkomgevingen moeten bij mensen passen. Zo eenvoudig is dat niet, want wat houdt ‘passen’ precies in? Er worden twee vormen van ‘passen’ onderscheiden, namelijk die waarbij persoon en omgeving *complementair* zijn en die waarbij ze *gelijk* zijn. In een hechte intieme relatie tussen partners is dat ook zo. De ene partner heeft iets te bieden wat de andere tekort komt. Maar op andere punten is het beter als partners op elkaar lijken, bijvoorbeeld wat betreft hun interesses en waarden. Hetzelfde geldt voor de ‘fit’ van mensen met hun werkomgeving. De inhoud van het werk en de werkomstandigheden moeten complementair zijn aan de capaciteiten en behoeften van mensen. Maar de waarden van werknemer en organisatie moeten grotendeels gelijk zijn.

Mensen willen een optimaal passende partner en een perfect passende baan, maar deze worden slechts zelden gevonden. Desondanks kan er sprake zijn van een hechte relatie of een leuke baan. Kortom, zelfkennis is niets anders dan weten waar precies de eigen grens ligt tussen ‘fit’ en ‘misfit’. Hoe perfect moet een omgeving aansluiten op iemands capaciteiten, interesses, behoeften en waarden?

Capaciteiten en interesses

De fit tussen een persoon en de inhoud van diens baan is belangrijk voor zijn/haar prestaties en tevredenheid, zo wordt verondersteld. Hoe terecht is die veronderstelling? Ruim eenderde van de werkenden vindt dat de eigen kennis en vaardigheden niet goed aansluiten bij hun baan. Een meerderheid van hen denkt over *meer* kennis en vaardigheden te beschikken dan strikt nodig is.¹³ Toch zoeken diezelfde

mensen niet onmiddellijk een andere baan. Ook uit recente meta-analyses blijkt dat de precieze aansluiting tussen iemands opleiding, kennis en ervaring en de functie-inhoud minder belangrijk is voor iemands welbevinden dan alom wordt gedacht.¹⁴ Het is daarnaast de vraag of *interesses* wel zo naadloos moeten aansluiten op iemands feitelijke werk. Recent onderzoek laat zien dat uit persoonlijkheid en globale beroepsinteresses enkele basale *motieven* zijn af te leiden.¹⁵ Deze basale motieven zijn van belang voor het kiezen van passend werk.

Het eerste motief betreft de tegenstelling: heeft men behoefte aan sociale interactie en het werken met mensen of heeft men juist minder behoefte aan sociale interactie en een voorkeur voor werken met dingen? De tweede dimensie wordt gevormd door de volgende tegenstelling: mensen worden gemotiveerd door het bereiken van concrete resultaten of zijn juist meer gericht op de eigen ontwikkeling en het gebruiken van creatieve mentale processen. Deze motieven zijn niet makkelijk te veranderen. Iemand die graag concrete dingen tot stand wil brengen, voelt zich niet thuis in situaties waarin het voornamelijk draait om het ontwikkelen van nieuwe inzichten. Mensen zijn dus begrensd door hun basale motieven, maar deze motieven bieden tegelijkertijd ook ruimte. Dat betekent dat mensen zich breder zouden kunnen oriënteren dan ze doorgaans geneigd zijn te doen, zolang ze hun basismotieven maar in de gaten blijven houden. Het werk hoeft inhoudelijk gezien niet perfect bij hen te passen, maar hoe zit het met de aansluiting op iemands behoeften en waarden?

Behoeften en waarden

Een arbeidsomgeving moet bijvoorbeeld passen bij iemands temperament. Mensen verschillen in hun voorkeur voor werkvolgorde en werktempo. Sommigen concentreren zich in hun werk bij voorkeur op één taak tegelijk, terwijl anderen graag dingen door elkaar doen.¹⁶ Hetzelfde geldt voor werktempo: de een floreert bij snelheid, de ander juist niet. Het is lastig het eigen natuurlijke ritme aan te passen aan dat van anderen.¹⁷ Dat komt omdat temperament een sterk biologische basis heeft en dus niet is te veranderen.¹⁸

Enkele jaren geleden heb ik gedurende anderhalf jaar de nieuwkomers in een grote Nederlandse organisatie gevolgd. Een deel van hen verliet in dezelfde periode de organisatie weer. Deze vertrekkers wisten al vrij vlot na hun aanstelling dat ze de organisatie weer snel zouden verlaten omdat ze behoefte hadden aan een

‘ZELF DOEN!’

hoge werkdruk, iets waaraan de omgeving niet voldeed. Nadat ze van baan waren veranderd, was hun ‘fit’ verbeterd.

Er wordt nog wel eens aangenomen dat vooral jonge mensen die aan het begin van hun loopbaan staan nog kneedbaar zijn. In menig opzicht is dat ook zo, maar dit geldt zeker niet in alle opzichten. Ten onrechte wordt verondersteld dat loopbaanstarters hun behoeften en voorkeuren afstemmen op die van hun omgeving. Mijn eigen onderzoeken naar persoon-omgeving fit laten namelijk iets anders zien. Iemands fit met de omgeving verbetert of verslechtert door verandering van omgeving en nauwelijks door aanpassing van voorkeuren.¹⁹ Als iemand een hekel heeft aan competitie dan zal die aversie niet omslaan als hij/zij in een competitieve situatie terechtkomt. Diegene zal eerder proberen de situatie te veranderen, en als dat niet lukt eruit verdwijnen.

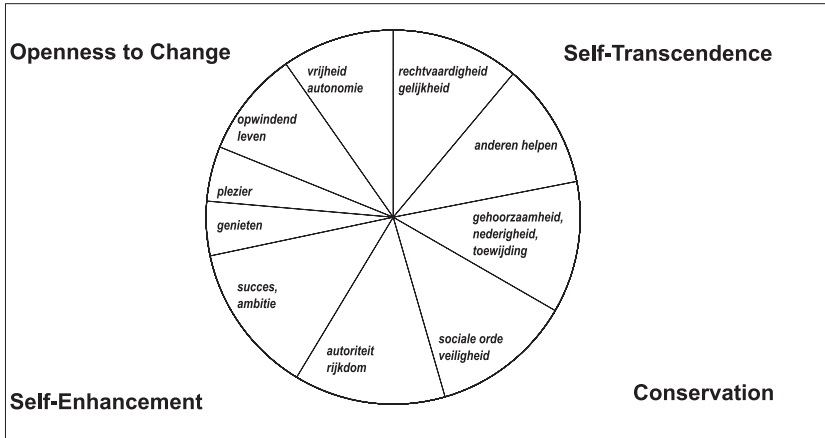
Ook de *waarden* van mensen laten zich niet makkelijk veranderen. Dit ziet men bijvoorbeeld wanneer mensen worden uitgezonden naar het buitenland. Bijna 20% van de internationale uitzendingen loopt mis.²⁰ Het gaat hierbij om werknemers die bewust hebben gekozen voor een internationale carrière en voorbereid zijn op verschillen met de andere cultuur. De aanpassing lukt echter vaak niet. Uit het onderzoek dat ik samen met Irene de Pater, Amy Kristof en Erin Johnson heb uitgevoerd, bleek dat het waargenomen verschil tussen de eigen waarden en die van de collega’s uit de andere cultuur het grootste obstakel was voor aanpassing.²¹

Wat zijn waarden precies? Waarden zijn de doelen die we in ons leven nastreven. We hebben meerdere doelen, maar sommige van deze doelen zijn belangrijker dan andere. Deze volgorde van doelen is voor ieder mens uniek. Onze waarden bepalen de keuzes die we maken; ze zijn als het ware onze gids.²²

Wereldwijd is er onderzoek gedaan naar de inhoud en ordening van waarden.²³ Het resultaat hiervan ziet u in figuur 3. De totale set van waarden wordt opgedeeld in vier hoofdcategorieën. Bij elk van die delen staan enkele waarden als voorbeeld afgedrukt. Een uitgebreide bespreking ervan zou nu te veel tijd vragen.

Interessanter is de vraag waarom mensen overeenstemming in waarden zo belangrijk vinden. Welnu, waarden zijn een essentieel onderdeel van iemands persoonlijke identiteit, van het unieke zelf.²² Als de omgeving er andere waarden op nahoudt, wordt het lastiger *jezelf* te blijven.

Stelt u zich een medewerker voor die vindt dat hij zijn werk goed doet als hij aandacht heeft kunnen besteden aan de beleving en wensen van de klanten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een verkoper die een auto moet verkopen of een arts die



Figuur 3 De inhoud en structuur van basiswaarden.²³

een patiënt moet behandelen. De waarden die in de rechter bovenhoek van figuur 3 staan, vormen waarschijnlijk een belangrijke gids voor hem. Deze medewerker voelt zich als een vis in het water als ook zijn organisatie belang hecht aan intensieve dienstverlening. Echter, als diezelfde persoon werkzaam is bij een organisatie die vindt dat output en snelheid prioriteit hebben, dan is er sprake van een botsing tussen fundamentele waarden over de wijze waarop taken moeten worden opgevat.²⁴ De medewerker wordt dan belemmerd zijn waarden om te zetten in passend gedrag, en dat wringt.

Mensen willen bovendien graag worden opgenomen in de cultuur van een organisatie. Om dat te bereiken zullen ze relevante gedragingen van anderen in hun omgeving overnemen. Wij mensen zijn sowieso sterk geneigd tot conformeren en imiteren, maar die imitatie lukt minder goed wanneer we onvoldoende verwantschap met anderen ervaren.²⁵

In tijden dat de arbeidsmarkt gunstig is, kan een minder goede fit ertoe leiden dat mensen op zoek gaan naar een andere omgeving die beter bij hen past. Het is echter ook denkbaar dat onze fitbehoefte juist *niet* aanzet tot externe mobiliteit.²⁶ Vooral aan het begin van de loopbaan steken mensen behoorlijk wat energie in het vinden van de juiste werkomgeving. Ze zullen na die eerste spannende fase wel twee keer nadenken alvorens een passende baan weer snel te verruilen voor een

‘ZELF DOEN!’

andere. Zodra een omgeving goed aanvoelt, is er geen directe drijfveer deze weer te verlaten. Met betrekking tot de externe mobiliteit kan de persoon-omgeving fit dus een drijvende of juist remmende kracht zijn. Hoe dan ook is fit voor mensen belangrijk.

Maar om welke fit gaat het dan precies, welke specifieke behoeften en waarden dragen het meest bij aan de beleving van fit, of is het gevoel ‘op enkele punten wel te passen’ al voldoende? Deze en andere vragen zullen in mijn toekomstige onderzoek aan de orde komen.

Het is bijvoorbeeld opmerkelijk dat de fit zoals die wordt berekend door onderzoekers, niet altijd overeenkomt met de mening van de werknemer zelf. Dit blijkt onder andere uit een van mijn recente onderzoeken. Daarin moesten mensen allereerst zichzelf en daarna een directe collega beoordelen op persoonlijkheid, competenties, interesses en waarden – een collega met wie ze in de nabije toekomst zeer intensief zouden moeten gaan samenwerken. Zou zo’n samenwerking gaan lukken, was de vraag. Klikt het? Men dacht zelf dat een dergelijke samenwerking succesvol zou zijn als collega’s vergelijkbare competenties hebben, maar uit de analyses bleek dat de competenties van de ander juist geen rol spelen. De competenties en persoonlijkheden van de samenwerkingspartners mochten best uiteenlopen, maar hun waarden en interesses niet. Deze resultaten laten zien dat mensen waarschijnlijk onbewust afwegingen maken die anders zijn dan die ze op bewust niveau beleven.

In het dissertatieonderzoek van mijn AiO Floor van Dijk zal worden nagegaan hoe fitpercepties van mensen tot stand komen en welke bewuste of onbewuste processen daarbij een rol spelen.

Het persoon-omgeving fit onderzoek tot nu toe laat zien dat loopbanen gebonden zijn aan grenzen, namelijk die grenzen die mensen zichzelf stellen op grond van hun motieven, behoeften en waarden. Er zijn werknemers die zichzelf die grenzen niet stellen, simpelweg omdat ze minder uitgesproken voorkeuren en wensen hebben. Dat lijkt voor organisaties een aantrekkelijke optie: mobiele mensen die weinig noten op hun zang hebben. Maar juist deze werknemers zijn vaak minder tevreden met hun werkomgeving en willen daarom snel van baan veranderen. Degenen die duidelijke eisen hebben, zijn daarentegen sterk betrokken bij hun organisatie, mogelijk juist *doordat* ze aan strengere zelfselectie hebben gedaan.²⁷

Met betrekking tot de *interne mobiliteit*, dus mobiliteit binnen organisaties, veronderstel ik dat persoon-omgeving fit de ontwikkeling van mensen niet in de weg

hoeft te zitten. Immers, in een comfortabel huis is het juist makkelijker af en toe de meubels te verschuiven. Dat mensen soms vastroesten, komt niet door hun fit maar doordat hun ontwikkeling stagneert en hun zelfregulatie niet op gang komt.

Zelfregulatie

Met zelfregulatie bedoel ik al die processen die nodig zijn om mensen doelgericht te sturen. Mensen hebben vaak zeer ruim omschreven doelen: ik wil me ontwikkelen in mijn vak, ik wil wat bereiken, ik wil wat betekenen voor anderen, enzovoort. Deze doelen staan als het ware in de wacht en worden pas geactiveerd als een specifieke omstandigheid zich aandient. Ineens is er de dreiging dat men zijn baan zal verliezen, doet zich een vervelend incident voor of zijn er gezondheidsklachten. Dat levert gepieker op, nodigt uit tot het maken van keuzes en het nemen van beslissingen.

Zelfregulatie wordt ook gestimuleerd wanneer een specifiek doel nadrukkelijk op de voorgrond komt te staan. Dit gebeurt bijvoorbeeld als iemand voor een uitdaging wordt gesteld.²⁸ Onverwacht neemt de leider van het project ontslag en wordt iemand anders uit het team gevraagd de klus over te nemen. Dat teamlid komt voor een uitdaging te staan. Kortom, we gaan vaak pas bewust nadenken over onze doelen als de situatie ons daartoe prikkelt.

Toch nemen we dagelijks beslissingen waarvan we ons niet realiseren dat deze gevolgen hebben voor onze loopbaan op langere termijn. In werksituaties geldt dat bijvoorbeeld voor het soort taken of activiteiten die we uitvoeren. Mensen die zich succesvol voelen in hun loopbaan zeggen vaak dat ze veel verschillende ervaringen hebben kunnen opdoen, waardoor ze veel hebben geleerd. Maar hoe zijn ze aan die ervaringen gekomen?

Functies laten doorgaans enige ruimte over om er een eigen invulling aan te geven. Neem twee administratief medewerkers. In principe doen ze hetzelfde werk, maar de ene medewerker richt zich bij voorkeur op de echt administratieve klussen, terwijl een ander plezier heeft in organiseren en regelen. Hun taakkeuzes worden het meest bepaald door de gedachte dat ze de taak aankunnen.²⁹ Zo zal de eerste medewerker vinden dat hij goed is in detailistisch werken, terwijl de ander meent wel enig organisatietalent te hebben. Dit competentieoordeel is ontstaan door eerdere succesvolle ervaringen met vergelijkbare activiteiten.³⁰

‘ZELF DOEN!’

Het hoeft dus niet zo te zijn dat degene met de organisatieklussen over meer zelfvertrouwen beschikt dan de detailwerker. Zelfvertrouwen is een persoonlijkheidstrekk die hoogstens met het klimmen der jaren wat verandert. Zo is het zelfvertrouwen doorgaans wat lager op jonge leeftijd, neemt het daarna toe en in het latere deel van de loopbaan weer af.³¹ De ideeën over de eigen competenties vertonen een veel minder voorspelbaar patroon. Ze kunnen per taak variëren, maar wat belangrijker is, ze zijn te veranderen.

Een medewerker die zich competent voelt met betrekking tot een specifieke taak zal die ervaring willen vasthouden. Maar voor flexibiliteit in organisaties is het nodig dat mensen regelmatig *nieuwe* ervaringen opdoen. Ze worden dan breed inzetbaar en raken niet te beducht voor het leren van nieuwe dingen in het algemeen. De prikkel tot leren is het sterkst in situaties waarin niet-dagelijkse activiteiten moeten worden verricht, waarin bredere kwaliteiten worden vereist of obstakels moeten worden overwonnen. Dergelijke situaties worden in het proefschrift van Irene de Pater aangeduid als ‘uitdagende ervaringen’.³²

Wat voor de ene persoon een uitdaging is, is voor de ander de gewoonste zaak van de wereld. Of een activiteit uitdagend is, hangt dus altijd af van de beleving van de persoon. Toch kunnen sommige situaties wel degelijk als uitdagend worden gekwalificeerd, bijvoorbeeld als er nieuwe vaardigheden moeten worden uitgetoetst of wanneer iemand meer verantwoordelijkheden krijgt die niet te ver af liggen van zijn huidige bereik.

Of mensen uitdagingen aangaan en daarmee hun loopbaan richting geven, hangt vooral af van henzelf, zult u zeggen. Het antwoord is ja en nee. Ik zal nu eerst ingaan op de stelling: ‘Ja, het aangaan van uitdagingen hangt van iemand zelf af.’

Ik heb zojuist al gezegd dat eigen competentie-ideeën van invloed zijn op iemands taakkeuze. We nemen eerder een nieuwe of moeilijker taak op ons, als we vermoeden dat we de klus wel kunnen klaren. In het onderzoek van Irene de Pater moest een aantal proefpersonen kiezen tussen uitdagende en niet-uitdagende taken. Zodra men dacht een uitdagende taak aan te kunnen, werd deze geprefereerd boven niet-uitdagende taken.

Nu zijn mensen niet altijd even correct als het gaat om hun werkelijke competenties. Zij die zichzelf een tikje te hoog aanslaan, zijn in het algemeen eerder geneigd uitdagingen op zich te nemen dan de realisten onder ons.³³ Hoe dan ook stuurt ons zelfbeeld, of dat nu correct is of niet, onze keuzes.

Maar ons zelfbeeld is niet de enige factor. We hebben namelijk ook een beeld van onze omgeving. Aan nieuwe situaties kennen we een betekenis toe. Zo kunnen we een nieuwe situatie zien als een uitdaging, dus als iets wat overwonnen moet worden. Maar diezelfde uitdagende situatie zouden we ook als een bedreiging kunnen opvatten.

Onderzoek laat zien dat mensen dispositioneel verschillen in hun oriëntatie ten opzichte van nieuwe situaties. Mensen met een *vermijdorïëntatie* gaan onbekende situaties en taken liever uit de weg, omdat ze mogelijk falen willen vermijden. Mensen met een *streeforïëntatie* storten zich daarentegen juist graag in uitdagende bezigheden om zo hun capaciteiten te kunnen laten zien.³⁴

Deze oriëntaties zijn vooral sturend in situaties waarin taken daadwerkelijk moeten worden uitgevoerd en iemands prestaties door anderen kunnen worden beoordeeld.³² Kortom, iemands oriëntatie bepaalt of het bijvoorbeeld positieve zelfbeeld over de eigen competenties ook daadwerkelijk wordt omgezet in daden. Stelt u zich twee medewerkers voor die in hun werk de mogelijkheid hebben iets te gaan doen met internationale samenwerking. Het oordeel over hun Engelse taalvaardigheid is bij beiden hetzelfde. Toch is het mogelijk dat de ene medewerker zal denken: 'Ik doe die klus toch maar niet, want dadelijk ontstaan er toch misverstanden en krijg ik de schuld dat er zaken mislopen', terwijl de andere medewerker denkt: 'Leuk, zo kan ik mijn Engelse spreekvaardigheid laten zien en kan ik weer wat leren'.

Deze streeforïëntaties van mensen hebben een fundamentele basis in strategieën die men al op jonge leeftijd ontwikkelt om plezierige doelen te bereiken, of vervelende uitkomsten te vermijden. Onder invloed van een open of juist restrictieve relatie met hun verzorgers verwerven kinderen een zogenaamde *promotie-* dan wel *preventiefocus*. Op volwassen leeftijd uit zich dat doordat men bijvoorbeeld geneigd is zich te richten op de aan- of afwezigheid van *positieve* uitkomsten of juist eerder op de aan- of afwezigheid van *negatieve* uitkomsten.³⁵

Kennis van dit sturingsmechanisme is van belang voor mijn toekomstig onderzoek. Allereerst is een *promotie-* of *preventiefocus* relevant voor de wijze waarop mensen hun arbeidsomgeving kiezen en waarnemen, dus voor mijn persoon-organisatie fit onderzoek. Iemand kan bij het beoordelen van de werkomgeving vooral gericht zijn op die aspecten die *niet* bij hem of haar passen, of juist op aspecten die heel goed bij de eigen wensen aansluiten. Bovendien is een promotie- of preventiefocus essentieel voor het aangaan van uitdagingen, zoals ik zojuist heb aangegeven.

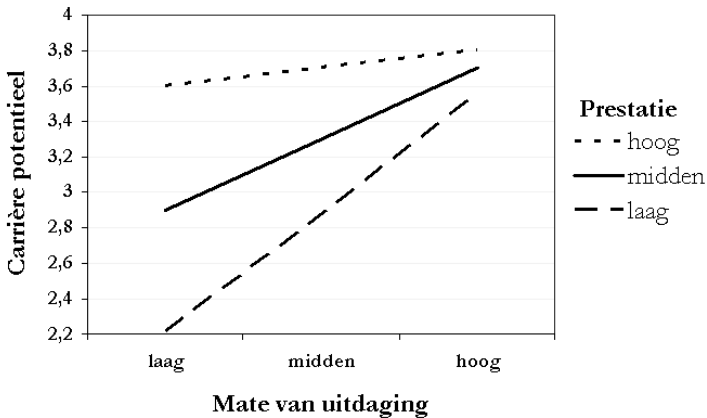
‘ZELF DOEN!’

Mensen die zich laten leiden door negatieve uitkomsten en zij die falen willen vermijden, zijn vaak degenen die graag *alles goed willen doen*. Zij kiezen daarom bij voorkeur taken waaraan ze zich geen buil kunnen vallen. Dit type werknemer wordt door de directe werkomgeving vaak beloond voor dit gedrag. Het zijn immers van die goed presterende, consciëntieuze werkers. Maar deze medewerkers lopen op den duur het risico bedrogen uit te komen. De loftuitingen die ze van hun leidinggevendenden ontvangen, gaan namelijk niet altijd gepaard met positieve verwachtingen over hun groeipotentieel, vaak tot verbazing en teleurstelling van de personen in kwestie. Zij krijgen weliswaar goede beoordelingen, maar worden desondanks niet gezien als groeiers. Kortom, de positieve reactie vanuit de omgeving lijkt het actief nastreven van verder reikende loopbaandoelen bepaald niet te ondersteunen.

Tot nu toe heb ik laten zien hoe medewerkers door hun oriëntaties kennelijk zelf sturing geven aan hun ontwikkeling, maar ook hoe de werkomgeving vermij-doriëntaties van medewerkers lijkt te bekrachtigen. Ik zal dan nu ingaan op de stelling: ‘Nee, mensen hebben hun loopbaan niet in de hand, want het aangaan van uitdagingen hangt niet alleen van henzelf af.’

De mogelijkheid invloed uit te oefenen op het verloop van de eigen loopbaan kent zo z’n beperkingen. Neem alleen al de invloed van economische factoren zoals ik aan het begin van mijn lezing heb aangegeven. Maar zelfs *persoonsgebonden* factoren kunnen invloed hebben op het loopbaanverloop zonder dat men er feitelijk iets aan kan doen. Recent onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat, gecorrigeerd voor allerlei andere factoren, lange mensen gemiddeld genomen succesvoller zijn dan hun kleinere gebouwde collega’s.³⁶ Ongeveer 9% procent van de variantie in loopbaansucces kan worden verklaard door lichaamslengte. Op het eerste gezicht niet erg logisch zult u misschien zeggen. De verklaring is dat langere mensen als competentere worden gezien dan kleinere en daarom geschikter worden geacht voor leidinggevende functies.

Het idee dat mensen volledig zelf sturing kunnen geven aan hun loopbaan is met dit lengte-effect al genuanceerd. In feitelijke werksituaties hebben medewerkers ook niet alles in de hand. Zo wordt het soort taken dat ze uitvoeren niet alleen bepaald door henzelf, maar ook door de keuzes van anderen, zoals die van directe collega’s en leidinggevendenden. Sommige medewerkers zeggen de gelegenheid te hebben taken naar zich toe te trekken; anderen zeggen dat vooral de leidinggevende over de inhoud van het takenpakket beslist. In deze laatste situatie is de



Figuur 4 De interactie tussen uitdaging en werkprestatie

leidinggevende erg bepalend voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

Er is feitelijk niets bekend over de wijze waarop leidinggevendenden taken verdelen. Hoe beoordelen ze wie welke taken krijgt toegewezen? Leidinggevendenden zijn blij met goed presterende medewerkers, of deze nu uitdagende of niet-uitdagende taken uitvoeren. Maar vooral degene die zich bezig houdt met uitdagende taken wordt gezien als iemand met het talent om te groeien. Komt dat door de goeie prestaties die ze leveren? Nou nee, het uitvoeren van uitdagende taken levert iemand sowieso al een beter competentie-imago op.

Dit bleek onder andere uit een experiment waarbij personen taken kregen toegewezen. Degenen die de meer complexe taken te doen kregen, werden door anderen hoger beoordeeld op hun competentie dan degenen die minder complexe taken moesten uitvoeren. Nu lijkt dat nog niet zo onlogisch. Immers, je mag aannemen dat personen die complexe taken uitvoeren dit doen op basis van hun competentie. Niets is minder waar. Voor de beoordeling van iemands competentie bleek het bijvoorbeeld niet uit te maken dat de beoordelaars wisten dat de taken *willekeurig* (en niet op basis van capaciteiten) waren toebedeeld. Desondanks werden de complexe taakuitvoerders competentier geacht.³⁷ Zien doet kennelijk ge-

‘ZELF DOEN!’

loven! Dit experiment maakt duidelijk hoe eenvoudig mensen te werk gaan bij het beoordelen van anderen. Dit geldt niet alleen voor het laboratorium maar ook voor de praktijk van alledag.

Personen die uitdagende taken uitvoeren, worden al snel gezien als groeiers, ook als de feitelijke prestaties minder optimaal zijn. De hier getoonde afbeelding van ons recente onderzoek (zie Figuur 4) laat dat goed zien. Beoordelingen van prestaties blijken samen te hangen met toebedeelde groeimogelijkheden, maar dit verband is zwakker voor personen die uitdagende taken uitvoeren.

Leidinggevenden laten zich in hun oordeel over de groeipotentie van medewerkers leiden door het *soort* taken dat medewerkers uitvoeren. Zij die al uitdagende taken uitvoeren, zullen, op grond van hun competentie-imago, nog meer van dit soort taken toebedeeld krijgen. Dit kan ertoe leiden dat in organisaties steeds dezelfde mensen worden uitgedaagd, terwijl de eventuele competenties van anderen onderbenut blijven.

Mijn AiO Paul Preenen zal in zijn dissertatieonderzoek nagaan hoe leidinggevenden bewust dan wel onbewust omgaan met de verdeling van het werk. Leidinggevenden hebben invloed op de ontwikkeling van hun medewerkers. Door uitdagingen te bieden, beïnvloeden ze ook de zelfregulatie van medewerkers. Immers, zelfregulatie komt vaak pas op gang als er prikkels zijn. Kortom, het uitdelen van uitdagingen heeft nut.

Met onderzoek moeten we dit nut nog verder zichtbaar maken, al was het maar om ook managers hiervan te overtuigen. Managers zijn nogal eens van die typische promotiezoekers, en die hebben het niet zo op nieuwe dingen, zoals u inmiddels weet. Een drankje gaat er bij hen beter in, en daar zult u nu ook wel aan toe zijn. Ik zal daarom tot een afronding komen.

Ik heb in deze lezing proberen aan te geven dat zelfregulatie ten onrechte wordt opgevat als iets wat individuen helemaal zelf tot stand kunnen brengen. Wetenschappers die zich bezighouden met de bouwstenen van zelfregulatie benadrukken juist de sociale inbedding ervan. De ideale voorstelling van zaken dat mensen genoeg hebben aan een rugzak vol loopbaancompetenties om een grenzeloze loopbaan te bewandelen, is weinig realistisch. Mobiliteit is een kwestie van interactie tussen persoon en omgeving. Als het om flexibiliteit van mensen gaat, ken ik de arbeidsomgeving dan ook een belangrijke rol toe. Met een aanzienlijke hoeveelheid woorden heb ik getracht mijn stelling te onderbouwen dat organisaties grensverleggend kunnen zijn voor de loopbaan en mobiliteit van werknemers.

Dankwoord

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSVP) wil bereiken dat mensen hun capaciteiten in de beroepsarbeid optimaal kunnen benutten. Dat wil ik ook. Mijn fit heb ik daarmee gevonden; nu komt het dus aan op het verleggen van grenzen. Dat wil ik de komende jaren samen met de stichting doen.

Ik dank het bestuur van de NSVP en met name haar voorzitter, Alex Bunjes, en de directeur van de NSVP, Sonia Sjollema, voor hun inspanningen deze leerstoel in te stellen. Ik hoop en verwacht dat deze leerstoel tot een vruchtbare samenwerking zal leiden tussen beroepspraktijk en universiteit. Fundamentele wetenschapsbeoefening kan kennis voortbrengen, maar wat zou die kennis waard zijn als die niet op enigerlei wijze kan worden toegepast in het leven van alledag.

Ik ben het College van Bestuur van deze universiteit erkentelijk voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik ben er trots op deel te mogen uitmaken van het hooglerarenteam van de afdeling Psychologie. Niet voor niets ben ik de afgelopen jaren op mijn plek gebleven: ik ervaar deze afdeling als een inspirerende werkomgeving. Er vinden mooie ontwikkelingen plaats binnen het vakgebied van de Psychologie en ik beschouw onze afdeling als een van de trekkers van die vernieuwing. En ik mag daar bij zijn.

Mijn grootste bron van inspiratie is natuurlijk de groep waarbinnen ik werk, de programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie. Carsten de Dreu, met name jou wil ik danken voor de uitdagingen die je mij en anderen binnen de groep biedt. Ik heb grote bewondering voor je wetenschappelijke inventiviteit, vasthoudendheid en energie. Het is mede jouw verdienste dat we in de afgelopen jaren zijn uitgegroeid tot een vooraanstaande groep. Ik hoop dat we onze open samenwerking nog lang zullen kunnen voortzetten.

Nu heb je, Carsten, natuurlijk ook wel wat geluk met zoveel getalenteerde jonge medewerkers in huis, zoals Bernard Nijstad, Bianca Beersma, Irene de Pater, Michel Handgraaf, Ute Klehe en Myriam Bechtoldt. Daarnaast kunnen we allemaal leunen op de kennis, wijsheid en inzet van mijn bijzonder gewaardeerde collega Arne Evers. En ten slotte is er daar nog de stabiele persoon waar de groep om draait, Joke Vermeulen.

Neil Anderson, jij hebt in de afgelopen jaren verscheidene collega's in de groep betrokken bij je activiteiten. Zo is er door jouw initiatief een mooi internationaal handboek verschenen. Maar onlangs heb je de bakens verzet. Je hebt nu een leer-

‘ZELF DOEN!’

stoel bij de Faculteit Economie, waardoor de fysieke afstand tussen ons uiteindelijk klein is gebleven. Ik zie uit naar onze samenwerking in nog lopende en toekomstige onderzoeksprojecten.

Irene de Pater, ik heb al uitgebreid gespeecht bij je promotie en ga dat dus niet nog eens overdoen. Ik stel je betrokkenheid, enthousiasme en vriendschap erg op prijs.

Ik verheug me bijzonder op de onderzoeken die op stapel staan. Ze gaan onderdeel uitmaken van het promotieonderzoek van Floor van Dijk en Paul Preenen. Floor en Paul, jullie beide onderzoeken hebben mijn hart en dat hoop ik op jullie over te brengen.

Ik blik nog even terug op mijn eigen promotie en mijn toenmalige begeleiders Tineke Willemsen en René van der Vlist. Voor vrouwen in de academische wereld is het fijn een voorbeeld te hebben. Tineke, jij was dat voor mij.

René, je hebt altijd laten blijken in mijn capaciteiten te geloven en ik mocht in je voetsporen treden als voorzitter van de redactie van G&O. Ik dank je voor je altijd warme belangstelling.

Mijn ouders zijn er niet meer, maar in gedachten zie ik ze hier vooraan zitten, twee kleine gestalten. Pa, glunderend, zijn linker wenkbrauw wipt van plezier op en neer. Ma, opgewonden ogen en rood gezicht. Kritisch kijkend naar de dames en heren in toga had ze me zeker laten weten toch wel enkele ‘keurige’ gezichten te hebben zien.

Mijn ouders zijn er niet meer, maar de hechte band die ik voel met mijn zus Emy en broer Johan maakt veel goed.

Ruud, Joost, Jessie en Lottie, jullie zijn natuurlijk mijn basis waar alles om draait. In doldwaze, maar ook kafkaïaanse tijden delen we veel met elkaar.

En Ruud, of we nu *in* de beerput zitten of er *bovenop*, het maakt niet uit, zolang we er maar *samen* zitten.

Ik heb gezegd.

Referenties

- 1 Arthur, M.B., & Rousseau, D.M., *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996
- 2 DeFillippi, R.J., & Arthur, M.B., 'The boundaryless career: A competency-based perspective'. *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 307-324, 1994
- 3 Centraal Bureau voor de Statistiek, 'In 2003 minder beweging op de arbeidsmarkt'. *Webmagazine*, 24 mei. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2004
- 4 Dagevos, J., 'Arbeidsmarkt'. In: *In het zicht van de toekomst: Sociaal en Cultureel Rapport 2004*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2004
- 5 Gesthuizen, M., & Dagevos, J., *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2005
- 6 Vermeulen, W., *Nieuwe baan of functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Werkdocument 96. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2004
- 7 Fouarge, D., Grim, G., Kerkhofs, M., Román, A., & Wilthagen, T., *Trendrapport Aanbod van arbeid 2003*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, 2004
- 8 Dit betreft ruim 70% van de mobiliteit; zie Gesthuizen & Dagevos, 2005.⁵
- 9 Van Vianen A.E.M., Prins, M.G., *Changes in newcomers' person-environment fit following the first stage of socialization*. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, p. 101-114, 1997
- 10 Van Vianen, A.E.M., & Kmiecik, Y.E., 'The match between recruiters' perceptions of organizational climate and personality of the ideal applicant for a management position'. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, p. 153-163, 1998
- 11 Van Vianen, A.E.M., Feij, J.A., Krausz, M., & Taris, R., 'Personality factors and adult attachment styles affecting job mobility'. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, p. 253-264, 2003.
- 12 Edwards, J.R., 'An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress'. *Academy of Management Journal*, 39, p. 292-339, 1996
- 13 Dit betrof 70%, dus bijna 26% van de werkenden. Zie Fouarge et al., 2004.⁷
- 14 Kristof Brown, A.L., Zimmerman, R., & Johnson, E., 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit'. *Personnel Psychology*, 58, p. 281-342, 2005
- 15 Cable, D. M. & DeRue, D.S., 'The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions'. *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 875-884, 2002
- 15 Barrick, M.R., Mount M.K., & Gupta, R., 'Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types', *Personnel Psychology*, 56, p. 45-74, 2003

- 16 Slocombe, T.E., & Bluedorn A.C., 'Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity'. *Journal of Organizational Behavior*, 20, p. 75-99, 1999
- 17 Jansen, K.J., & Kristof-Brown, A.L., 'Marching to the beat of a different drummer: examining the impact of pacing congruence'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, p. 93-105, 2005
- 18 Zawadzki, B., Strelau, J., Oniszczenko, W., Riemann, R., & Angleiter, A., 'Genetic and environmental influences on temperament: The Polish-German twin study, based on self-report and peer-rating'. *European Psychologist*, 6, p. 272-286, 2001
- 19 Van Vianen A.E.M., Prins, M.G., Changes in newcomers' person-environment fit following the first stage of socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, p. 101-114, 1997.
- 20 GMAC Global relocation Services, 2003
- 21 Van Vianen, A.E.M., De Pater, I, Kristof-Brown, A.L., & Johnson, E.C., 'Fitting in: Surface- and deep-level cultural differences and expatriates' adjustment'. *Academy of Management Journal*, 47, p. 687-709, 2004.
- 22 Hitlin, S., 'Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self'. *Social Psychology Quarterly*, 66, p. 118-137, 2003
- 23 Schwartz, S.H., 'Are there universal aspects in the structure and contents of human values?' *Journal of Social Issues*, 50, p. 19-45, 1994
- 24 Camacho, C. J., Higgins, E. T., & Luger, L., 'Moral value transfer from regulatory fit: What feels right is right and what feels wrong is wrong'. *Journal of Personality & Social Psychology*, 84, p. 498-510, 2003
- 25 Van Vianen, A.E.M, & Stoelhorst, J.W., 'The roots and consequences of person-environment fit and the attraction-selection-attrition model: An evolutionary perspective'. *Te verschijnen*
- 26 Cable, D. M. & DeRue, D.S., 'The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions'. *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 875-884, 2002
- 27 Van Vianen, A.E.M., 'A review of person-environment fit research: Prospects for personnel selection'. In: A. Evers, O. Voskuil, & N. Anderson (red.), *Handbook of selection*, p. 419-439. Boston: Blackwell, 2005
- 28 Karoly, P., 'Mechanisms of self-regulation: a systems view'. *Annual Review of Psychology*, 44, p. 23-52, 1993
- 29 Lent, R.W., Brown, S.D., & Hackett, G., 'Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance'. *Journal of Vocational Behavior*, 45, p. 79-122, 1994
- 30 Van Vianen A.E.M., 'Managerial self-efficacy, outcome expectancies, and work-role salience as determinants of ambition for a managerial position'. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, p. 639-665, 1999

- 31 Trzesniewski, K.H., Donnellan, M.B., & Robins, R.W., 'Stability of self-esteem across the life span'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, p. 205-220, 2003
- 32 De Pater, I.E., Doing thins right or doing the right thing: A new perspective on the gender gap in career success. Dissertatie, Universiteit van Amsterdam, 2005
- 33 Bandura, A., Social foundations of thought and action: A social cognitive. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986
- 34 Elliot, A., & McGregor, H., 'A 2 x 2 achievement goal framework'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, p. 501-519, 2001
Zie ook: Van Yperen, N.W., Over vlammen en afbranden. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de psychologie van Prestatie, Stress en Motivatie aan de Rijksuniversiteit Groningen, 16 maart 2004
- 35 Higgins, E.T., 'Beyond pleasure and pain'. *American Psychologist*, 52, p. 1280-1300, 1997
- 36 Judge, T.A., & Cable, D.M., 'The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model'. *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 428-441, 2004
- 37 Humphrey, R. H., 'Job characteristics, prototypes, and the information dilution effect'. *Journal of Psychology*, 131, p. 211-223, 1997