

## University of Groningen

### Career roles

de Jong, Nicole

DOI:  
[10.33612/diss.101440931](https://doi.org/10.33612/diss.101440931)

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2019

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*  
de Jong, N. (2019). *Career roles: their Measurements, Determinants and Consequences*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. Rijksuniversiteit Groningen.  
<https://doi.org/10.33612/diss.101440931>

### Copyright

Other than for strictly personal use, 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), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

# **Dutch Summary**

Het meten van loopbaanrollen, de determinanten en gevolgen.

Dit proefschrift wil het inzicht vergroten in hoe werknemers zelf sturing geven aan hun loopbaan en welk gevolgen dit heeft voor hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Loopbanen hebben de afgelopen decennia een aanzienlijke verandering ondergaan. Waar vroeger iemands loopbaan gemakkelijk vergeleken kon worden met een (vaak hiërarchische) ladder waarop opwaartse stappen werden gemaakt, lijken carrières nu minder eenduidig omschreven te kunnen worden (Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe & Hall, 2006; Sullivan & Baruch, 2009; Super, 1957). In plaats van binnen één bedrijf te blijven, veranderen werknemers vaker van werkgever en voeren daar ook regelmatig verschillende functies uit (Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne, & Liden, 2017). Gegeven de overvloed aan te volgen loopbaanroutes is het loopbaanlandschap minder voorspelbaar geworden (Savickas et al., 2009): Zo kunnen banen niet langer gemakkelijk vastgelegd worden in een duidelijk omschreven takenpakket (Hoekstra, 2011) en vinden carrières niet meer standaard plaats binnen één functiehuis.

Al deze veranderingen hebben echter een potentieel voordeel voor individuele werknemers: er lijkt meer ruimte te zijn ontstaan voor individuele verschillen (zoals waarden, persoonlijkheidskenmerken en voorkeuren) om aan individuele loopbanen vorm te geven. Vooral in banen waar werknemers enige autonomie hebben is er steeds meer ruimte voor eigen initiatief en job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Medewerkers krijgen daardoor de mogelijkheid om hun manier van werken af te stemmen op hun eigen wensen (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Parker, 2000). Deze aanpassingen kunnen geleidelijk de taken, verantwoordelijkheden en rollen die medewerkers op het werk vervullen vormgeven, versterken en veranderen (Hoekstra, 2011). Het is mede door deze processen dat loopbaanidentiteitsvorming en –versterking kan plaatsvinden (Ashforth, 2001; Crant, 2000; Hall & Moss, 1998; Hoekstra, 2011).

Het loopbaanrollenmodel is voorgesteld als een inhoudelijke taxonomie van loopbaanontwikkeling (Hoekstra, 2011). Loopbaanrollen beschrijven de inhoud van banen waardoor deze gemakkelijk herkenbaar en onafhankelijk van de functie en het niveau van functioneren zijn. Concreet wordt een loopbaanrol gezien als *'een samenhangend en duurzaam geheel van kenmerken van de waargenomen effecten van de manier waarop iemand zijn of haar werk doet'* (Hoekstra, 2011, blz. 164). Het loopbaanrollenmodel onderscheidt 6 verschillende loopbaanrollen. Deze rollen zijn gebaseerd op de systematische combinatie van drie clusters van individuele motieven (*individueel onderscheid*, *sociale integratie* en *structuur*, Hogan, 2007) en twee organisatorische motieven (*exploitatie* en *exploratie*, March, 1999). De zes resulterende loopbaanrollen die mensen kunnen ontwikkelen in het werk zijn: (1) Maker, (2) Expert, (3) Presentator, (4) Gids, (5) Bestuurder, en (6) Inspirator.

Gebruik makend van het loopbaanrollenmodel (Hoekstra, 2011) wordt er in dit proefschrift onderzocht hoe loopbaanrollen gemeten kunnen worden en wat de determinanten en consequenties zijn van het vervullen van loopbaanrollen op het werk. Nagegaan wordt hoe persoonlijkheidseigenschappen het kiezen van de loopbaanrollen

beïnvloedt. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen rolvoorkeuren (welke rollen zijn gewenst en passen bij het zelfbeeld van de werknemer) en rolvulling (welke rollen worden daadwerkelijk vervuld) in het werk. Tevens is onderzocht welke consequenties het vervullen van loopbaanrollen heeft voor de inzetbaarheid (employability) van werknemers. Daarbij maken we onderscheid in exploiterende rollen (waarbij de focus ligt op continuïteit en standaardisatie van werk) en explorerende rollen (waarbij de focus ligt op innovatie en ontwikkeling). We hopen hiermee het inzicht te vergroten in hoe loopbanen tot stand komen en in hoe werknemers aantrekkelijk en inzetbaar kunnen worden –en blijven- op de arbeidsmarkt. Dit proefschrift bevat naast een algemene inleiding en een algemene discussie drie empirische hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 wordt een meetmethode om de voorkeur voor bepaalde loopbaanrollen (oftewel de identificatie met bepaalde loopbaanrollen) te meten gepresenteerd. Doordat rolvoorkeuren zeer persoonlijk zijn en deel uitmaken van iemands zelfbeeld is het soms lastig om deze voorkeuren accuraat te meten. Bovendien worden loopbaanrollen en voorkeuren vaak besproken in een werkcontext, waardoor werknemers zich mogelijk geëvalueerd kunnen voelen en de neiging kunnen hebben zichzelf 'beter' voor te doen om zichzelf zo in een positief daglicht te plaatsen (zie onderzoek naar problemen met zelfrapportage en zelfpresentatietactieken; Alicke & Sedikides, 2009). Bij het ontwikkelen van de vragenlijst gebruiken we daarom een vergelijkingstechniek, een nieuwe en innovatieve methode om de effecten van zelfpresentatietactieken in vragenlijstresponses te verminderen. Specifiek meet de vragenlijst de voorkeur die men heeft voor de zes loopbaanrollen (Maker, Expert, Presentator, Gids, Bestuurder en Inspirator). Middels een simulatie studie en een veldstudie zijn de assumpties en psychometrische kwaliteiten van de vragenlijst onderzocht waaruit blijkt dat de vragenlijst, zoals verwacht, uit zes schalen bestaat. Tevens suggereren de resultaten dat mogelijke problemen die zich voordoen met zelfrapportage kunnen worden verminderd door het toepassen van de nieuwe techniek waarbij tegelijkertijd meerdere antwoordopties beschikbaar worden gesteld om mee te kunnen vergelijken.

In hoofdstuk 3 wordt besproken hoe persoonlijkheidseigenschappen en rolvoorkeuren gerelateerd zijn aan loopbaanrolvulling in het werk. Hoewel eerder onderzoek het belang van persoonlijkheidskenmerken in loopbaanontwikkelingsprocessen heeft benadrukt (Wille et al., 2012), gaat ons onderzoek een stap verder door zich te richten op de vraag hoe persoonlijkheidseigenschappen het vervullen van loopbaanrollen beïnvloeden. Specifiek introduceren wij rolvoorkeuren als mediërende factor in de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en loopbaanrolvulling. Concreet stellen we dat, in lijn met de functionalistische benadering (Wood, Gardner, & Harms, 2015), persoonlijkheidskenmerken drijfveren en voorkeuren kunnen beïnvloeden. Afhankelijk van iemands persoonlijkheid zullen sommige loopbaanrollen dus als aantrekkelijker worden beoordeeld dan andere, wat op zijn beurt weer van invloed is op de loopbaanrollen die de werknemer vervult. Conform onze verwachtingen laten de

resultaten uit drie studies zien dat de relatie tussen persoonlijkheidseigenschappen en uiteindelijke rolvulling inderdaad gemedieerd wordt door rolvoorkeuren. Concreet blijkt een werknemer die hoog scoort op Zorgvuldigheid een voorkeur voor de rollen van Maker en Expert te ontwikkelen, terwijl iemand die hoog scoort op Extraversie meer belangstelling heeft voor de rollen van Presentator, Bestuurder en Inspirator. Bovendien toont ons onderzoek aan dat sommige persoonlijkheidskenmerken (zoals Zorgvuldigheid en Extraversie) voorspellend zijn voor de uitoefening van meerdere loopbaanrollen, terwijl andere eigenschappen (zoals Neuroticisme) juist minder van belang zijn als het gaat om rolvulling. Deze resultaten dragen daarmee bij aan onderzoek dat laat zien dat sommige persoonlijkheidskenmerken belangrijker zijn dan andere voor werkuitkomsten zoals loopbaansucces, werktevredenheid of stabiliteit (Sundstrom, Lounsbury, Gibson, & Huang, 2015).

Tot slot wordt in hoofdstuk 4 verder ingegaan op de relatie tussen loopbaanrolvulling en inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt. Hoewel eerder onderzoek het belang van inzetbaarheid heeft benadrukt (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), is er nog steeds onduidelijkheid over hoe een werknemer zijn of haar inzetbaarheid kan vergroten. Ons werk laat zien hoe specifiek werk gerelateerd gedrag (rolvulling) gerelateerd is aan iemands waargenomen inzetbaarheid. Zoals aangegeven zijn loopbaanrollen te verdelen in exploiterende rollen (Maker, Presentator en Bestuurder, met de focus op continuïteit en standaardisatie van werk) en explorerende rollen (Expert, Gids, en Inspirator, met de focus op innovatie en ontwikkeling). Specifiek laten de uitkomsten van een vragenlijststudie waarbij zowel werknemers als werkgevers aan deelgenomen hebben zien dat vooral explorerende rollen een positieve impact hebben op iemands inzetbaarheid. Tevens is in dit onderzoek gekeken naar de modererende effecten van het gedrag van de leidinggevende op de relatie tussen de exploratieve rolgedragingen van de werknemer en diens waargenomen inzetbaarheid. Resultaten laten zien dat wanneer leidinggevend en medewerkers elkaar op het werk aanvullen, leidinggevend de meest positieve perceptie van de inzetbaarheid van medewerkers hebben. Dit betekent dat juist als leidinggevend zelf meer gericht zijn op exploiterende activiteiten zij de explorerende rollen van werknemers als meer waardevol ervaren. Tezamen blijkt hieruit dat niet *alleen* het gedrag van de werknemer relevant is voor percepties van inzetbaarheid: leidinggevend zijn hierbij ook van belang. Met name een complementaire benadering van supervisor-werknemer samenwerking leidt tot positieve werkuitkomsten voor de werknemer.

Het onderzoek in voorliggende dissertatie heeft plaatsgevonden op een terrein dat grote praktische relevantie heeft. Over het algemeen besteden mensen in hun leven veel tijd en energie aan hun werk. Het kan echter enige tijd duren voordat we een baan hebben gevonden waarin we rollen kunnen vervullen die bij ons passen en we een carrièrepad bewandelen dat ons vervult van een zeker gevoel van zingeving. Vanuit een individueel perspectief is onderzocht hoe loopbaanrolvoorkeuren kunnen worden

gemeten, hoe deze voorkeuren verankerd zijn in persoonlijkheidseigenschappen, hoe deze voorkeuren de vervulling van loopbaanrollen beïnvloeden en wanneer, door het aannemen van loopbaanrollen in het werk, mensen als aantrekkelijk en inzetbaar worden gezien op de huidige arbeidsmarkt.

Verschillen in persoonlijkheid en rolvoorkeuren leiden ertoe dat individuen sterk verschillen in de hoeveelheid en het soort rollen die ze (wensen te) ontwikkelen in het werk. Sommige medewerkers zullen bijvoorbeeld de voorkeur geven aan continue verbreding gedurende hun loopbaan terwijl anderen de voorkeur geven aan een stabiel en onveranderd (smal) rolpatroon (Parker, 2007; Roberts, 2006). Hoewel meer rollen niet altijd beter hoeft te zijn is het echter in een steeds complexere arbeidsmarkt riskant geworden om in een smal rollenprofiel te blijven functioneren. In het huidige loopbaanlandschap is het vooral aan de werknemers om hun loopbaanontwikkeling in eigen hand te nemen en hun carrière te optimaliseren en vorm te geven (Roberts & DelVecchio, 2000). Door enerzijds het leren herkennen van persoonlijke voorkeuren en anderzijds het ruimte scheppen voor een eigen werkwijze kunnen werknemers zich continue blijven ontwikkelen in het werk. Concreet zullen mensen met een extraverte en open persoonlijkheid in vergelijking met mensen die houden van zorgvuldig werken, gemakkelijker de rollen die relevant zijn voor vernieuwing en innovatie op zich kunnen nemen, omdat zij daar gedurende hun loopbaan al een voorkeur voor ontwikkeld hebben.

Ondanks dat de huidige loopbaancultuur het belang van persoonlijk initiatief benadrukt (Savickas, 2013), kunnen organisaties zeker een bijdrage leveren aan het lange termijn succes van medewerkers. Allereerst lijkt het aansturende gedrag van de leidinggevende (focus op open versus gesloten leiderschapsgedragingen) van belang voor de manier waarop werkgedrag van een werknemer geëvalueerd wordt. Het kan daarom raadzaam zijn om, indien mogelijk, te letten op een juiste match tussen leidinggevend en hun werknemers en de behoefte van de organisatie. Daarnaast kunnen organisaties loopbaanbegeleiding bieden in de vorm van coaching, begeleiding of functieroulatie, om het volledige potentieel van hun medewerkers te benutten en medewerkers de kans te geven zich persoonlijk te ontwikkelen (Haan, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dit is niet alleen voor de werknemer van belang, maar ook organisaties kunnen hier voordeel uit halen, aangezien goede en flexibele arbeidskrachten organisaties in staat stellen om te innoveren, problemen op te lossen en veranderingen door te voeren die nodig zijn om de concurrentie voor te blijven. Verder is het raadzaam om personeelsbeleid in te voeren dat niet alleen inspeelt op persoonlijke ontwikkeling, maar die het ook mogelijk maakt om vooraf die mensen te selecteren die de kans op het pakken of ontwikkelen van gewenste loopbaanrollen groter maakt. Een werknemer met een open en extraverte persoonlijkheid die risico's durft te nemen en problemen niet uit de weg gaat zal wellicht gemakkelijker of eerder een rol oppakken waarin hij/zij innovaties tot stand kan brengen dan een werknemer met een persoonlijkheid die

streeft naar zorgvuldig handelen en het vermijden van fouten. Immers, de kans is groot dat individuele verschillen prominenter naar voren zullen komen indien werknemers de kans krijgen zich te blijven ontwikkelen en te committeren aan de type rollen van hun keuze. Door juiste selectie en begeleiding kunnen potentiële risico's zoals burn-out klachten, hoge omloopsnelheden of een gebrek aan betrokkenheid van medewerkers worden beperkt (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Gebruik makende van het loopbaanrollenmodel is getracht ons inzicht in individuele loopbaanontwikkeling te bevorderen. In dit proefschrift hebben we een nieuwe methodiek ontwikkeld om loopbaanrolvoorkeuren te meten en hebben we onderzocht hoe deze voorkeuren de relatie tussen persoonlijkheidseigenschappen en loopbaanrolvervulling beïnvloed. Daarnaast hebben we laten zien wat de effecten zijn van exploratieve rolvervulling op inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. We hopen dat de bevindingen uit dit proefschrift kunnen bijdragen aan het verder conceptualiseren en betekenis geven aan de uiteenlopende loopbaanposities en -trajecten aanwezig in het loopbaanlandschap van vandaag de dag.





