

Over het **meten** van het loopbaanpotentieel

□ Annemarie de Knecht-van Eekelen en Annie Kempers-Warmerdam

Prof.dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden heeft een methode ontwikkeld om het loopbaanpotentieel te meten. Met haar spreekt de redactie van EXAMENS onder meer over employability en leeftijdsstereotypering. Het meten en beoordelen van iemands mogelijkheden zich in zijn of haar beroep te ontwikkelen, dat houdt Van der Heijden al meer dan tien jaar bezig.



Wie is Beatrice van der Heijden?

Prof.dr. B.I.J.M. van der Heijden studeerde arbeids- en organisatiepsychologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. In 1998 promoveerde zij aan de Universiteit Twente (UT) op het proefschrift getiteld *The measurement and development of professional expertise throughout the career: a retrospective study among higher level Dutch professionals* waarin zij de eerste aanzet gaf tot het ontwikkelen van een instrument

voor het meten van loopbaanontwikkeling van medewerkers binnen een arbeidsorganisatie. In 2003 is zij benoemd tot Professor aan de Maastricht School of Management (MSM) waar zij nu hoofd is van de Vakgroep Organizational Behavior & Human Resource Management (HRM) en Director of Research & Doctoral Programs. Bovendien is zij werkzaam als hoogleraar Strategisch HRM aan de Open Universiteit Nederland (OUNL) te Heerlen en is zij geaffilieerd met de Universiteit Twente (UT). Haar belangrijkste onderzoeksgebieden zijn loopbaanontwikkeling, employability, leeftijdsstereotypering, en ouder worden en werk. Zij is coördinator van twee crossculturele onderzoeksprojecten over loopbaansucces en de organisatie-, persoons- en functiegebonden predictoren daarvan.

Wat is employability?

Het vakgebied van Van der Heijden bedient zich van veel Engelse termen. De beste omschrijving voor employability is 'het werkverrijg- en werkbehoudvermogen'. We houden het dan maar liever op employability. Het is duidelijk dat iemands loopbaansucces afhangt van de mate waarin hij of zij werk kan krijgen en behouden. De vraag die Van der Heijden zich destijds stelde was: is dat te meten? Haar onderzoek richtte zich toen op het ontwikkelen van een theoretisch model voor loopbaansucces en het bijbehorende meetinstrumentarium waarop een loopbaaninstrument kon worden gebaseerd.

Hoe ziet het theoretisch model eruit?

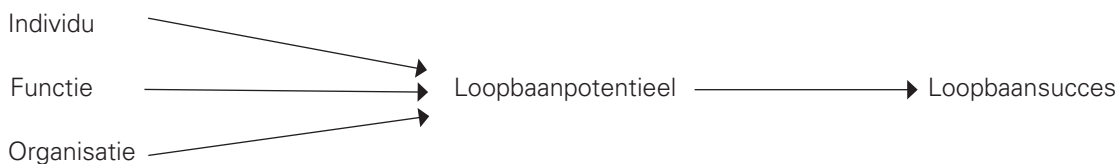
Van der Heijden onderscheidt drie typen predictoren (voorspellers), bestaande uit factoren die betrekking hebben op het individu, de functie en de organisatie, die samen van invloed zijn op de employability - het loopbaanpotentieel dat leidt tot het loopbaansucces. Dit verband is weergegeven in figuur 1.

Is dit model generaliseerbaar?

Dit model is generaliseerbaar. Het interessante aan dit model is dat de predictoren die in de studies worden meegenomen in elke organisatie dezelfde zijn, en men zo dus vergelijkingen kan maken. Deze factoren zijn op te splitsen in persoonsgebonden factoren (individu), functie-gebonden factoren (functie) en organisatie-gebonden factoren (organisatie). Op welke wijze deze factoren van invloed zijn op het loopbaansucces hangt af van allerlei mediator- en moderatie-effecten. Het model kent vijf dimensies met betrekking tot de mediators. Deze employability dimensies zijn:

- Beroepsexpertise: het vermogen om het beroep op kwalitatief hoogwaardig niveau uit te oefenen, gebaseerd op kennis en vaardigheden van het huidige functiegebied;
- Anticipatie en optimalisatie: het vermogen tot het zien van aankomende veranderingen en

De competenties worden op een generieke manier gemeten



Figuur 1 Theoretisch model van Van der Heijden

om zich aan deze veranderingen aan te passen (economische, technische of organisatorische) op een creatieve manier;

- Persoonlijke flexibiliteit: het vermogen om te wisselen tussen banen en organisaties, en zich aan te passen aan veranderingen waar niet zelf voor gekozen is;
- Organisatiegevoel: het vermogen om succesvol te participeren in verschillende groepen, gevoel voor de bedrijfscultuur, netwerken en sociale vaardigheden;
- Balans: het vermogen om persoonlijke én organisatiebelangen te dienen.

Meer gegevens over het onderzoek naar deze dimensies zijn te vinden in de hierna genoemde publicatie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Het instrument is generiek geformuleerd, waar wel bij moet worden opgemerkt dat voor sommige sectoren bepaalde dimensies belangrijker zijn dan voor andere sectoren.

Wat is het verschil tussen competenties en deze employability dimensies?

De employability dimensies zijn competenties voor loopbaanpotentieel. In het instrument worden de competenties beoordeeld ten einde iemands potentieel in te schatten, dus een voorspelling te geven, terwijl bij EVC de competenties meestal worden gebruikt om de actuele situatie te beschrijven. Bij EVC worden formele en informele kennis, kunde en competenties gewaardeerd in relatie tot een functie die men wil gaan vervullen.

Bij de dimensie beroepsexpertise wordt bijvoorbeeld zowel het huidige als het toekomstige vermogen om een beroep op niveau uit te oefenen beoordeeld. De dimensie 'balans' beoordeelt in welke mate de werknemer tegenstrijdige belangen - bijvoorbeeld persoonlijk belang tegenover organisatiebelang - zal afwegen.

Hoe wordt het instrument in de praktijk gebruikt?

Het employability of loopbaanpotentieelinstrument bestaat uit een vragenlijst die zowel door de supervisor (chef) als door de persoon zelf wordt ingevuld. De lijst bestaat uit dezelfde vragen. De zelfperceptie wordt dan gelegd naast de perceptie van de supervisor. De predictoren (in de persoon, functie en organisatie) en de loopbaansuccesvragen worden aan de werknemer zelf voorgelegd.

Er zijn objectieve vragen over de loopbaanontwikkeling (data, gegevens) en subjectieve vragen (hoe ervaar je zaken in je loopbaan). Het instrument is goed in een HRM situatie te gebruiken voor selectiedoeleinden, maar ook voor persoonlijke ontwikkelingsdoeleinden. Het kan behulpzaam zijn bij het inschatten van het succes van een nieuwe stap in iemands loopbaan binnen of buiten een organisatie. Voor 180 graden feedback, om inzicht te krijgen in de mogelijke employability knelpunten van de organisatie als geheel (denk ook aan vergrijzing) of om de effectiviteit van medewerkers te vergroten. Deelnemers krijgen individuele feedback rapportages met verbeterpunten. Het is dus niet zozeer op onderwijs



Werknemers worden 'entrepreneurs' van hun eigen competenties en loopbaan

gericht zoals veelal bij EVC procedures van belang is.

Hoe zijn de meetschalen gevalideerd?

Van der Heijden heeft inmiddels grote aantallen data verzameld uit zeven Europese landen om het instrument te valideren. Bovendien zijn en worden data in verschillende sectoren verzameld: de bouw, ICT, de zorg en de academische sector. Zo hebben medewerkers van de Open Universiteit in Heerlen de vragenlijsten ingevuld. Door deze dataverzameling wordt het ook mogelijk om crossculturele vergelijkingen te maken. Zij verwacht dat het onderzoek zal laten zien dat er culturele verschillen zijn.

In Nederland is na één jaar gekeken naar de predictieve validiteit en voortgezet longitudinaal onderzoek loopt. Omdat functies een lange doorlooptijd hebben is het de vraag wat de optimale 'time lag' zou moeten zijn, aldus Van der Heijden. Verder onderzoek is hierbij van groot belang.

Verschilt employability per leeftijdscategorie?

Hiernaar doet Van der Heijden recent veel onderzoek. Vol enthousiasme vertelt ze over de eerste uitkomsten. Het blijkt namelijk dat het leeftijdsverschil tussen de ondergeschikte en de chef van invloed is op de verwachting die de chef heeft van het loopbaansucces van de ondergeschikte. Als de chef jonger is dan de ondergeschikte is de verwachting van de chef lager dan die van de ondergeschikte zelf. Naarmate het leeftijdsverschil groter wordt lijkt de verwachting van de chef op loopbaansucces van de ondergeschikte steeds minder te worden, terwijl de ondergeschikte zelf zijn of haar loopbaansucces helemaal niet zo somber inzielt. Ook zijn er leeftijdsstereotype opvattingen gevonden indien de chef ouder was dan zijn of haar ondergeschikte, maar minder ongunstig.

Van der Heijden heeft drie leeftijdsgroepen onderscheiden in haar studies: de jongeren van 20-34 jaar, de middelbaren van 35-49 jaar en de senioren van 50-65 jaar. Dan blijkt dat een chef voor de werknemer van 50 jaar en ouder weinig perspectief ziet, deze wordt al vroeg afgeschreven. Dit effect van leeftijdsstereotypering moet nog uitgebreider worden onderzocht. In het onderzoek waren te weinig vrouwelijke chefs aanwezig om iets over 'gender' effecten te kunnen zeggen. Ook kan het zijn dat er verschillen tussen sectoren bestaan. Verder onderzoek is ook hier relevant.

Wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?

Het door Van der Heijden ontwikkelde instrument wordt op de markt gebracht. Er hoort een webtool bij, zodat deelnemers geautomatiseerde feedback krijgen. Van der Heijden kan de verzamelde data voor verder onderzoek gebruiken. Het doel is om zo zuiver mogelijk te voorspellen of iemand geschikt is voor een functie en de daarbij passende loopbaanactiviteiten met verbeterpunten voor iemands employability. Liefst zou ze per dimensie willen bepalen wat de belangrijkste voorspellers zijn. De opzet van de vragenlijst is hiervoor geschikt.

Literatuur

Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management* 45(3), 449-476.

□ Mw. dr. A. de Knecht-van Eekelen en mw. dr. A. Kempers-Warmerdam zijn hoofdredacteur resp. redacteur van *EXAMENS*. E-mail: a.van.eekelen@gmail.com.