

# Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema

Beatrice van der Heijden, Peter Vlerick en Mandy van der Velde\*

**De gastredactie introduceert het onderwerp van het themanummer getiteld 'Personeel en arbeid in beweging' en beschrijft beknopt de verschillende bijdragen.**

335

**Trefwoorden: personeel, arbeid, beweging**

## 1 Inleiding

De kwalificaties die werknemers nodig hebben om hoogwaardig werk af te leveren, zijn constant aan verandering onderhevig. Deze veranderingen voltrekken zich snel. Schnabel (2000) gebruikt, vanuit een sociologisch perspectief, vijf I's om de 21ste eeuw te karakteriseren: (1) internationalisering, (2) individualisering, (3) informalisering, (4) informatisering, en (5) intensivering. Een kenmerk van deze veranderingen is dat ze niet alleen de behoefte aan nieuwe expertise impliceren, maar tegelijkertijd voor medewerkers nieuwe mogelijkheden om te leren creëren. Tevens worden de kwalificaties die nodig zijn voor een baan steeds complexer (denk bijvoorbeeld aan ICT-specialisten of mensen in de zorgsector), terwijl deze tegelijkertijd ook binnen relatief korte tijd alweer 'verouderd' zijn, en hun toepasbaarheid en bruikbaarheid geheel of gedeeltelijk verliezen. Medewerkers die in staat zijn om te 'overleven' op de arbeidsmarkt en die aan de verwachtingen van werkgevers en de maatschappij voldoen, zijn degenen met de meest actuele kennis en vaardigheden, maar ook met de bekwaamheid om continu nieuwe expertise op te bouwen.

Het is echter moeilijk te voorspellen welke expertise of welk type arbeid in de toekomst precies noodzakelijk zal zijn voor werknemers in verschillende sectoren van de arbeidsmarkt. Wel is het aannemelijk dat flexibiliteit in het functioneren alsook de beschikbaarheid van zowel domein-specifieke als generieke kwalificaties de kern-

---

\* Beatrice van der Heijden is verbonden aan de Maastricht School of Management, Open Universiteit Nederland en Universiteit Twente.

Correspondentieadres: Prof. dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden, Maastricht School of Management, Endepolsdomein 150, 6229 EP Maastricht, e-mail heijden@msm.nl.

Peter Vlerick is verbonden aan de Universiteit Gent, Vakgroep Personeelsbeleid en Arbeids- en Organiseringspsychologie.

Mandy van der Velde is verbonden aan de Universiteit Utrecht, School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.

criteria zijn die een medewerker in staat stellen om in de 'race' te blijven, of om zich überhaupt tot het vereiste niveau te kunnen ontwikkelen (Van der Heijden, 2005).

Het verdwijnen van traditionele loopbanen die gekarakteriseerd werden door verticale of opwaartse mobiliteit bij dezelfde werkgever (Arthur & Rousseau, 1996) is een van de kernthema's in de hedendaagse sociale-, arbeids- en organisatiepsychologische literatuur. De turbulente economische omgeving dwingt organisaties, en hiermee haar medewerkers, om meer flexibel te worden teneinde competitief te kunnen zijn. Dit is recentelijk bijvoorbeeld te merken in de financiële sector, waar onder andere door een veranderend consumentengedrag, voortschrijdende technologie, effecten van de kredietcrisis, en een snelgroeiende overheidsinvloed, organisaties getransformeerd worden. Hierdoor winnen andere personeelscompetenties, arbeidsvormen en loopbaantrajecten aan belang in deze sector.

336 Psychologische contracten zijn tegenwoordig meer 'transactioneel' (korte-termijn gericht waarbij medewerkers in het 'hier-en-nu' een optimale toegevoegde waarde dienen te hebben), en langere-termijn lineaire loopbanen bij één werkgever zijn vervangen door 'boundaryless careers'. Hoewel er onenigheid bestaat tussen verschillende onderzoekers over de vraag of traditionele, organisatorische loopbanen nu daadwerkelijk in het geheel verdwenen zijn, bestaat er geen twijfel over het feit dat, in de context van nieuwe economische realiteiten, nieuwe (andere) loopbaanvormen zijn ontstaan (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008). Ook zijn onderzoeksthema's als (predictoren van) employability (inzetbaarheid) van personeel, flexibiliteit, leven-lang leren, loopbaantransities (zowel ten aanzien van instroom, doorstroom en uitstroom) sterk in opkomst. Het moge duidelijk zijn dat het belang van deze thema's direct te verklaren is uit de eerder genoemde nieuwe (andere) loopbaanvormen van personeel in arbeidsorganisaties.

Dit themanummer gaat in op recent onderzoek naar het thema 'personeel en arbeid in beweging' met het oog op een blijvende inzetbaarheid, loopbaansucces, arbeidstevredenheid en welbevinden van werknemers. Zowel theoretische als empirische bijdragen vanuit de sociale-, personeels-, arbeids- en organisatiepsychologie en verwante vakgebieden komen in dit themanummer aan de orde. Het is van belang om onderzoek te doen naar het thema 'personeel en arbeid in beweging' en hierbij gebruik te maken van zorgvuldige operationalisaties van concepten, en waarin theoretische en methodologische benaderingen worden gehanteerd die de complexiteit en dynamiek van het hedendaagse arbeidsleven incorporeren. In lijn met de sterk in opmars zijnde traditie van de 'Positieve Psychologie' is het onderzoek dat in dit themanummer aan de orde wordt gesteld erop gericht om aanknopingspunten te vinden voor gezonde, welvarende en uitdagerende loopbanen van personeel.

De meer pluriforme arbeidsmarkt, en het toenemende belang van andere levensgebieden, zoals 'kwaliteitstijd' met familie en vrienden, vrije tijd, verschillen in copingstijl, persoonlijkheid en de toenemende individualisering, noodzaken ons om niet langer in 'vaste' categorieën te denken aangaande pensioneringsleeftijd, loopbaanpieken, loopbaansucces, leerbehoeften, mobiliteitsstappen, enzovoort. Medewerkers kunnen verschillend denken over en reageren op loopbaangerelateerde vragen als: *Hoe lang moet ik nog? Hoe lang mag ik nog? Hoe lang heb ik nog? Hoe lang wil ik nog?*

Het sleutelbegrip is wederzijds begrip en openheid in communicatie tussen alle betrokken partijen teneinde gehoor te geven aan individuele aspiraties, bekwaamheden en verwachtingen ten aanzien van werk en persoonlijke ontwikkeling.

## 2 Een overzicht van dit themanummer

In dit themanummer zijn acht artikelen opgenomen die ingaan op diverse vormen van ‘beweging van personeel en arbeid.’

Het eerste artikel betreft een kritische reflectie over de meerwaarde van mobiliteit voor individuele medewerkers, voor arbeidsorganisaties en voor de arbeidsmarkt. Het tweede en het derde artikel gaan over leren als belangrijke predictor van loopbaanuitkomsten en betreffen beiden empirische studies waarin gebruikgemaakt wordt van een kwantitatieve aanpak. In het tweede artikel staat het leervermogen van hoog opgeleiden centraal, terwijl het derde artikel zelfsturing in leren en loopbanen van laaggeschoolde werknemers betreft. Het vierde en vijfde artikel betreffen beoordelingen van personeel en gaan in op, respectievelijk, de relatie tussen competenties van managers en beoordelingen ten aanzien van hun effectiviteit, en op het effect van relatiekwaliteit als moderator in de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en reacties op feedback in prestatiebeoordeling. Bijdragen zes en zeven zijn gericht op de relatie tussen indicatoren van (arbeidsmarkt)beweging en uitkomstmaten, zoals loopbaansucces, arbeidstevredenheid en welzijn van de medewerker. Meer specifiek, het zesde artikel betreft een literatuurstudie naar de samenhang tussen zorgtaken en horizontale en verticale seksesegregatie op de arbeidsmarkt, aan de ene kant, en welbevinden en loopbaansucces, aan de andere kant. De empirische studie die in artikel zeven centraal staat, gaat in op de relatie tussen gepercipieerde inzetbaarheid en arbeidstevredenheid en welzijn. De laatste bijdrage in dit themanummer behandelt attitudes ten aanzien van verandering en heeft als doel om meer inzicht te verkrijgen in de rol van arbeidswaarden en arbeidssatisfactie in een proces van organisatieverandering en innovatie. Deze laatste vorm van ‘beweging’ laat zien dat voor verschillende vormen van vernieuwing in het hoger onderwijs veranderingsattitude voor een deel verklaard kan worden door arbeidswaarden en arbeidssatisfactie.

337

In de eerste bijdrage gaan De Winne, Stynen, Gilbert en Sels (2008, dit themanummer) in op de naar hun schrijven ‘rigiditeit’ van de Vlaamse arbeidsmarkt, en op de vraag of meer mobiliteit daadwerkelijk een meerwaarde heeft. Ze schetsen het debat ‘voor meer mobiliteit’ dat de beleidsnota’s in Vlaanderen vorm geeft en lichten vervolgens het beschikbare onderzoek naar de effecten van arbeidsmobiliteit door op drie niveaus: (1) dat van kosten en baten voor het functioneren van de arbeidsmarkt (macro), (2) voor organisaties (meso), en (3) voor individuele loopbanen (micro). De argumenten die naar voren geschoven worden op *macroniveau* blijken niet altijd ondersteund te worden door het beschikbare empirisch materiaal. Zo vindt men een zwak positief verband tussen arbeidsmobiliteit en werkgelegenheidsgraad, maar twijfelt men aan de causaliteit van dit verband. Er zijn indicaties voor een positief effect van arbeidsmobiliteit op langdurige werkloosheid, maar van een duidelijk significant

verband is voorlopig geen sprake. Tot slot blijkt er geen correlatie te zijn tussen arbeidsmobiliteit en arbeidsproductiviteit. Op *mesoniveau* concluderen de auteurs dat personeelsverloop doorgaans een negatief lineair verband laat zien met organisatie-uitkomsten zoals productiviteit, innovatievermogen en rendabiliteit, vooral in situaties waarin organisaties in sterke mate afhankelijk zijn van hoogwaardig menselijk en sociaal kapitaal. Op *microniveau* refereren de auteurs aan literatuur over discontinue loopbaanpatronen zoals de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996) en de *protean career* (Hall, 2004). Deze perspectieven starten vanuit het idee van individuele rationaliteit en keuzevrijheid, en zien vooral baten verbonden aan vrijwillige vertrekbewegingen. De auteurs concluderen echter dat minder 'honkvastheid' en meer 'beweging' op de arbeidsmarkt op individueel niveau niet alleen kansen, maar ook risico's met zich meebrengen. Globaal genomen lijkt externe mobiliteit niet onmiddellijk gepaard te gaan met een toename van objectief loopbaansucces en een verbetering van de inzetbaarheid van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen in termen van arbeidsvoorwaarden zoals: minder loon, minder opleidings-, arbeids- en promotiekansen, vooral voor oudere en 'zeer' mobiele werknemers. Het blijkt echter van belang om het motief voor externe mobiliteit in ogenschouw te nemen. Indien medewerkers bijvoorbeeld vrijwillig vertrekken omdat ze hierdoor hun professionele ontwikkeling beter vorm kunnen geven, dan kan hun inzetbaarheid hier uiteraard mee gebaat zijn. Bovendien kan vrijwillige mobiliteit ook gepaard gaan met meer loon, arbeidstevredenheid en een optimistischer loopbaanperspectief, al leidt het tot meer baanonzekerheid. Samengevat, meer externe mobiliteit is niet altijd en niet voor alle actoren op de arbeidsmarkt gunstig. De auteurs pleiten dan ook voor een debat met oog voor de voor- en nadelen van mobiliteit. Meer mobiliteit kan, maar dan met mate en de nodige bescherming.

In het tweede artikel van Dries, Vantilborgh, Pepermans en Venneman (2008, dit themanummer) wordt ingegaan op twee belangrijke onderzoeksvragen betreffende de relatie tussen leervermogen van medewerkers en positieve loopbaanuitkomsten. In het eerste deel van dit artikel wordt de vraag gesteld of leervermogen ontwikkelbaar is of niet. Hierbij wordt het selectieperspectief gesteld tegenover het ontwikkelingsperspectief. Leervermogen wordt omschreven als een metacompetentie die het mogelijk maakt nieuwe competenties te verwerven wanneer de omgeving daarom vraagt, en hiermee als een cruciale eigenschap voor individuen binnen de context van de hedendaagse loopbaan. De resultaten van het Belgische onderzoek wijzen uit dat leervermogen zoals gemeten met behulp van het CHOICES-instrument (Lombardo & Eichinger, 2000) een redelijk stabiele variabele is die niet beïnvloed wordt door leeftijd en werkervaring, en die een belangrijke rol speelt in het licht van prestatiebeoordelingen en promoties. De analyses met betrekking tot de tweede vraag waarin de relatie tussen leervermogen en loopbaanuitkomsten aan de orde komt leiden tot de conclusie dat dat leervermogen significant bijdraagt aan de verklaring van prestatiebeoordelingsscores, aantal ontvangen promoties en 'on-the-job' leren. Bovendien is gevonden dat loopbaanvariëteit, ongeacht het leervermogen van de werknemers, gering is, hetgeen impliceert dat de zogenoemde 'boundaryless career' nog geen gemeengoed is. Loopbaanvariëteit wordt door de auteurs gedefinieerd als leerervaringen buiten bepaalde geografische, organisatorische en functionele grenzen. De

auteurs concluderen dat verder onderzoek de diversiteit van mensen zou moeten onderkennen, zowel in hun bereidheid tot leren als in hun leervermogen, om op deze manier competentie-ontwikkelingstrajecten zodanig te sturen dat ze rendement opleveren voor alle betrokken partijen.

Raemdonk, De Grip, Segers, Thijssen en Valcke (2008, dit themanummer) stellen in het derde artikel de rol van zelfsturing in leren en loopbaan centraal, en bestuderen welke invloed deze heeft op de mate van employability van laaggeschoolde werknemers (werknemers zonder diploma secundair onderwijs) die werkzaam zijn in verschillende sectoren van de arbeidsmarkt in Vlaanderen. Onderzoek naar (antecedenten van) employability onder laaggeschoolde werknemers is belangrijk gezien hun kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, met name op momenten dat de vraag kleiner is dan het aanbod, en hoger geschoolde werkzoekenden daarom bereid zijn om werkzaamheden op een lager niveau uit te voeren. Zelfsturing in *leren* wordt door de auteurs gedefinieerd als een karakteristieke adaptatie tot het beïnvloeden van de eigen leerprocessen ten behoeve van de zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt. Zelfsturing in de *loopbaan* wordt gedefinieerd als een karakteristieke adaptatie tot het beïnvloeden van loopbaanprocessen ten behoeve van de individuele zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt. Hun longitudinale studie laat zien dat verticale loopbaanstappen meer voorkomen bij werknemers die in sterkere mate zelfsturend zijn, zowel op het vlak van leren als op het vlak van hun verdere loopbaan. Bovendien blijkt zelfsturing ten aanzien van leren negatief, en zelfsturing ten aanzien van de loopbaan positief samen te hangen met (toekomstige) verlooptententive. De studie impliceert dat, hoewel zelfsturing in leren en in de loopbaan, enerzijds, en employability, anderzijds, met elkaar samenhangen, employability-indicatoren niet over één kam geschoren kunnen worden. Arbeidsorganisaties hebben er baat bij indien ze werknemers stimuleren om zelfsturend te zijn, bijvoorbeeld door een effectief leer- en opleidingsbeleid. Op deze manier werken ze namelijk aan het vergroten van de 'interne' inzetbaarheid van hun personeel en zullen ze in tijden van verandering meer adequaat kunnen reageren.

339

In het vierde artikel in dit themanummer gaan Verbeek-Heinsman, De Hoogh, Koopman en Van Muijen (2008, dit themanummer) in op een Nederlandse studie waarin ze de 360-gradenfeedback-methode gebruikt hebben om verschillen tussen beoordelaars (ondergeschikten, collega's en leidinggevenden) in competentie- en effectiviteitsbeoordelingen te onderzoeken. Zij bestuderen tevens welke competenties volgens de verschillende beoordelaars belangrijk zijn om als manager effectief gevonden te worden. De auteurs werken met 'intra-class'-indicatoren om het gemiddelde oordeel van de beoordelaars te kunnen bepalen (Shrout & Fleiss, 1979). Hun resultaten laten een sterk verband zien tussen competenties en effectiviteit. Conform hun verwachtingen blijkt dat ondergeschikten diverse competenties in verschillende mate laten meewegen in hun beoordeling van de effectiviteit van de managers. Actiegerichtheid en inlevingsvermogen dragen positief bij aan de scores op effectiviteit indien aan *ondergeschikten* wordt gevraagd om een oordeel over de managers uit te spreken, terwijl *collega's* een effectieve manager zien als iemand die sociaal wendbaar is en die over standvastigheid beschikt. Voor *leidinggevenden* blijkt vooral inlevingsvermogen positief bij te dragen aan de effectiviteitsscores van de managers die ze

beoordelen. Het onderzoek wijst tevens uit dat er nauwelijks overeenstemming bestaat tussen de verschillende typen beoordelaars, hetgeen mogelijk toegeschreven kan worden aan het gebrek aan 'power' in de analyses, ofwel daadwerkelijk kan duiden op een verschillende conceptualisatie van de verschillende managementcompetenties (zie ook Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2002). Competenties en concepten gerelateerd aan competenties zijn wellicht moeilijk te beoordelen, en verder onderzoek waarin een gedetailleerde meting van competenties en effectiviteit wordt gebruikt, is nodig om meer inzicht in de robuustheid van hun bevindingen te verkrijgen. Tevens is het aanbevelingswaardig om objectieve metingen te betrekken in toekomstig onderzoek, en om de invloed van situationele en organisatorische kenmerken te bestuderen.

340 Feys, Libbrecht, Anseel en Lievens (2008, dit themanummer) gaan, in het vijfde artikel in dit themanummer, in op de invloed van relatiekwaliteit en rechtvaardigheidspercepties van medewerkers op het aanvaarden van feedback. Zij hebben gebruikgemaakt van twee veldstudies, de eerste in de metaalverwerkende sector (studie 1), en een tweede in een call-center (studie 2) in Vlaanderen waarin twee verschillende vormen van prestatiebeoordeling zijn meegenomen. Hun uitkomsten bevestigen de zogenoemde *organisationele rechtvaardigheidstheorie* (Elicker, Levy & Hall, 2006; Leung, Su & Morris, 2001), en suggereren dat er een interactie-effect bestaat tussen relatiekwaliteit (gemeten als Leader-Member eXchange of LMX) en rechtvaardigheid, waarbij de acceptatie van feedback het hoogste is als één van beide factoren gunstig is. De modererende rol van relatiekwaliteit kan als volgt worden omschreven: de positieve relatie tussen procedurele rechtvaardigheidspercepties en de aanvaarding van de prestatiebeoordeling is sterker bij een lage LMX. Dat wil zeggen: om feedback als aanvaardbaar of bruikbaar te beschouwen, is het nodig dat er een hoge gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid is, maar alleen wanneer het vertrouwen laag is. Beide variabelen kunnen dus compenserend optreden ten opzichte van elkaar. Feedback zal als bruikbaar worden beschouwd indien ofwel procedurele rechtvaardigheid, ofwel het vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker hoog is. Het feit dat de onderzoekshypothese in beide studies is bevestigd, draagt bij tot de robuustheid en generaliseerbaarheid van de resultaten. Het is belangrijk om meer te weten over de wijze waarop mensen reageren op feedback, omdat deze bedoeld is om hun competenties verder te ontwikkelen en om hun prestaties te verbeteren (Cawley, Keeping & Levy, 1998). Temeer omdat de kernvariabelen in het onderzoek beïnvloedbaar zijn. Leidinggevendenden kunnen getraind worden in het opbouwen van een betere relatie met hun ondergeschikten, terwijl medewerkers geholpen kunnen worden bij het uiten van hun gevoelens en het geven van inspraak om zo de perceptie van procedurele rechtvaardigheid te vergroten.

Uit de literatuurstudie die in het zesde artikel, geschreven door Verdonk en De Rijk (2008, dit themanummer), wordt gerapporteerd, blijkt dat de combinatie van arbeid en zorg positief bijdraagt aan het welbevinden (minder gezondheidsklachten, verzuim en arbeidsongeschiktheid) van vrouwen, maar dat hun loopbaankansen hierdoor belemmerd worden. In hun bijdrage gaan de onderzoekers in op de vraag in hoeverre de ongelijke verdeling van onbetaalde zorg en seksesegregatie op de arbeidsmarkt samenhangen met het welbevinden en het loopbaansucces van Nederlandse werkne-

mers (M/V) en wat hiervoor toereikende theoretische verklaringen kunnen zijn. Zowel empirisch-analytische als interpretatieve onderzoeksliteratuur zijn gebruikt om de verschillende deelvragen in hun onderzoek te beantwoorden. De verticale (ongelijke man-vrouwverdeling over de functieniveaus) en horizontale seksesegregatie (verdeling van mannen en vrouwen over beroepen en sectoren) leidt tot minder loopbaankansen en loopbaansucces welke voor een groot deel lijken te kunnen worden toegeschreven aan stereotiepe opvattingen en praktijken. Ongunstiger werkenmerken bij vrouwen, zoals minder controle en seksuele intimidatie spelen nauwelijks een rol bij verzuim, maar wel bij arbeidsongeschiktheid. Het is belangrijk dat verder onderzoek wordt uitgevoerd waarin 'gender' als organiserend principe wordt meegenomen. De auteurs concluderen dat gedegen aandacht voor sekseongelijkheid belangrijk is voor het begrijpen van sekseverschillen. Tevens geven zij aan dat overheidsbeleid zich blijvend moet richten op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en verzuimbegeleiding, met name in sectoren waar veel vrouwen werken. Naar hun mening is een bredere visie op loopbaansucces van belang omdat dit zowel tot meer keuzevrijheid voor mannen en vrouwen leidt en van belang is voor hun welbevinden.

341

In de zevende bijdrage gaan De Cuyper en De Witte (2008, dit themanummer) in op het verband tussen de gepercipieerde of waargenomen inzetbaarheid en arbeidstevredenheid en 'onwelzijn.' Gepercipieerde inzetbaarheid wordt gedefinieerd als de door de werknemer ingeschatte kans op tewerkstelling. De verschuiving van aandacht voor werklozen naar de werknemerspopulatie en van het vinden van werk naar transitie op de arbeidsmarkt (EC, 1997; Kluymans & Ott, 1999) kan volgens de auteurs verklaard worden door de veranderingen op de arbeidsmarkt: de toenemende mate van baanonzekerheid en het verdwijnen van een context van life-time employment (Brown, Hesketh & Williams, 2003; Sparks, Faragher & Cooper, 2001). De auteurs maken in hun onderzoek een onderscheid tussen *interne* (binnen de organisatie) en *externe* (buiten de organisatie) inzetbaarheid, en tussen *kwantitatieve* (de kans op een andere baan) versus *kwalitatieve* inzetbaarheid (de kans op een *kwalitatief* betere baan). Zij volgen een subjectieve benadering omdat deze, naar hun mening, vele voordelen biedt, vooral vanuit een psychologisch perspectief. Hun confirmatieve factoranalyse onder Vlaamse respondenten steunt het 4-factorenmodel dat bovendien cruciaal blijkt in het voorspellen van arbeidstevredenheid en onwelzijn. De auteurs concluderen dat interne inzetbaarheid, en dan vooral de kwalitatieve component, samenhangt met een hogere arbeidstevredenheid. De kwantitatieve component hangt samen met een hoger welzijn. Bij externe inzetbaarheid blijkt de samenhang met arbeidstevredenheid en onwelzijn afhankelijk van de waargenomen kwaliteit van de banen buiten de organisatie.

In het laatste artikel beschrijven Berings, Grieten, Lambrechts en De Witte (2008, dit themanummer) de resultaten van hun onderzoek naar de relatie tussen enerzijds arbeidswaarden en arbeidssatisfactie, en anderzijds de veranderingsattitude ten aanzien van vernieuwingen in het hoger onderwijs. Arbeidswaarden worden gedefinieerd als standaarden die werknemers hanteren om reële of mogelijke werksituaties te kiezen of te evalueren (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004). Personeelsleden uit

een Hogeschool in Vlaanderen participeerden in een vragenlijstonderzoek waarin hun arbeidswaarden, hun arbeidssatisfactie, en hun veranderingsattitude werden gemeten. Correlatie- en regressie-analyses hebben uitgewezen dat vooral de tevredenheid over de relatie met het beleid, het al dan niet hebben van een onderwijsopdracht en de tevredenheid over de studenten positief bijdragen aan een veranderingsattitude ten aanzien van onderwijsvernieuwingen. Analyses per vernieuwing (variërend van 'activerende werkvormen' tot 'internationalisering') wezen uit dat voor elk type vernieuwing andere arbeidswaarden en facetten van tevredenheid als mogelijke predicatoren naar voren komen. De auteurs besluiten dat 'oog hebben voor' waarden niet slechts het meten en rapporteren van verschillen in en verbanden tussen waarden en attitudes betekent, maar vooral ook het faciliteren van een constructieve dialoog hieromtrent.

- 342 Uit de bijdragen in dit themanummer kunnen we concluderen dat 'beweging in personeel en arbeid' een belangrijk aandachtspunt is voor zowel medewerkers zelf als voor de organisatie waarin ze werkzaam zijn. Immers, gegeven de huidige eisen die aan arbeidskrachten worden gesteld, en waarvan we niet verwachten dat ze in de toekomst zullen verminderen, is het belangrijk om aandacht te besteden aan het vergroten van de inzetbaarheid en de flexibiliteit van medewerkers om geschikt en waardevol werk te vinden en te behouden (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Omdat de percepties van de verschillende betrokken partijen (medewerkers, collega's, leidinggevenden, familieleden) aangaande mogelijkheden en beperkingen van medewerkers gedurende hun loopbaan sterk kunnen verschillen, maar wel bepalend zijn voor hun succes op de arbeidsmarkt en voor hun welbevinden, is het zaak om meer inzicht te verkrijgen in de antecedenten, moderatoren, mediators en effecten van verschillende vormen van *beweging of verandering inzake personeel en arbeid*. Beweging in personeel en arbeid is een belangrijk onderzoeksthema dat ook in de toekomst voortdurend de aandacht verdient. Wij hopen met deze uitgave van *Gedrag & Organisatie* het thema beter onder het voetlicht te hebben gebracht en roepen op tot verdere theoretische en empirische (longitudinale) studies op dit gebied.

### Literatuur

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Berings, D., De Fruyt, F. & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interest. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.
- Brown, P., Hesketh, A. & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven society. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126.
- Cawley, B.D., Keeping, L.M. & Levy, P.E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- EC (1997). *Proposal for guidelines for member states employment policies in 1998*. European Commission.
- Elicker, J.D., Levy, P.E. & Hall, R.J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531-551.



- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro Approaches*. London: SAGE Publications.
- Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Leung, K., Su, S. & Morris, M.W. (2001). When is criticism not constructive? The role of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54, 1155-1187.
- Lombardo, M.M. & Eichinger, L.W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321-329.
- Schabel, P. (2000). Maatschappij in beweging. In *Herijken achter de dijken, verslag van het jubileumcongres van de Sociaal-Economische Raad*, 11 Oktober 2000. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Shrout, P.E. & Fleiss, J.L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420-428.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21<sup>st</sup> century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Reeks 'Individuele ontwikkeling en employability in organisaties'. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- 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.
- 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 Universiteit Nederland, Heerlen. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L. & Ones, D.S. (2002). The moderating influence of job-performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345-354.

343

### Emerging issues in personnel and work: an introduction to the theme

B. van der Heijden, P. Vlerick & M. van der Velde, *Gedrag & Organisatie*, volume 21, November 2008, nr. 4, pp. 335-343

The guest editors introduce the theme of this special issue on 'emerging issues in personnel and work' and describe shortly the various contributions.

**Key words: personnel, work, emerging issues**