

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Onderzoekscentrum Arbeids-, Organisatie- en
Personeelspsychologie

De 'Boundaryless Career':

Een Literatuuroverzicht

Masterproef aangeboden
tot het verkrijgen van de
graad van Master in de
Psychologie

Door

Caroline Meusen

Promotor: Nele De
Cuyper

2011

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Onderzoekscentrum Arbeids-, Organisatie- en
Personeelspsychologie

De 'Boundaryless Career':

Een Literatuuroverzicht

Masterproef aangeboden
tot het verkrijgen van de
graad van Master in de
Psychologie

Door

Caroline Meusen

Promotor: Nele De
Cuyper

2011

Samenvatting

Caroline, Meeusen, De 'Boundaryless career': Een literatuuroverzicht.

Masterproef aangeboden tot het verkrijgen van de graad van/ Master Thesis presented to obtain the degree of:

Master in de Psychologie.

Examenperiode: juni 2011

Promotor: Nele De Cuyper

Voor vele mensen verwijst het woord "carrière" naar activiteiten op het werk en opwaartse mobiliteit in termen van promotie. Men spreekt ook vaak van "carrière maken", waarbij men over het algemeen verwijst naar het geleidelijk evolueren naar een hogere positie in zijn/haar job. Deze populaire interpretatie van de loopbaan geraakt echter meer op de achtergrond.

Heden wordt de arbeidsmarkt gekenmerkt door snelle veranderingen. Dit brengt ook gevolgen met zich mee voor de carrière van medewerkers. In het traditionele psychologische contract staan stabiliteit en duurzaamheid centraal. De medewerker begint te werken in een bepaalde organisatie, werkt er hard, presteert goed, is loyaal en betrokken tot de organisatie. In ruil hiervoor krijgt de medewerker beloningen en jobzekerheid. Dit traditionele psychologische contract wordt vervangen door een nieuw contract dat gebaseerd is op continu leren en verandering, vaak over de grenzen van organisaties. Er is met andere woorden een afname van de traditionele carrière en een toename van de 'boundaryless career'.

In deze masterproef zal er een overzicht gegeven worden van deze nieuwe carrièrevorm. Allereerst bespreek ik de evolutie van de traditionele carrière naar deze nieuwe carrièrevorm. Meer bepaald ga ik in op de definitie van de 'boundaryless' en 'protean career', waarna beide carrièrevormen zowel met elkaar als met de traditionele loopbaan zullen worden vergeleken.

Om deze nieuwe carrièrevorm duidelijker te stellen geef ik eveneens een voorbeeld van de 'boundaryless career'. Hierbij zullen de verschillende elementen die aan bod kwamen in de definitie worden toegepast.

Hierna start ik met de bespreking van de antecedenten en de gevolgen van de 'boundaryless career'.

Voor wat betreft de antecedenten ga ik in op individuele (zoals bijvoorbeeld geslacht en leeftijd) en contextgerelateerde antecedenten (zoals bijvoorbeeld de sociale en organisationele context), alsook de interactie tussen beide. Betreffende de gevolgen ga ik het hebben over loopbaansucces, waarbij er zowel gekeken wordt naar subjectief als objectief loopbaansucces. Bij zowel de bespreking van de antecedenten als de gevolgen is het belangrijk om op te merken dat de literatuur met enige voorzichtigheid dient geïnterpreteerd te worden.

De besproken verandering die zich heeft voorgedaan met betrekking tot de carrièrevorm, met name van een traditionele carrière naar een 'boundaryless career', brengt tenslotte implicaties met zich mee voor het HRM-beleid dat de organisatie hanteert.

Vanuit deze literatuurstudie die ik heb gedaan, kan er worden opgemerkt dat het belangrijk is om kritisch te kijken naar de literatuur die er bestaat over de 'boundaryless career'. In vele onderzoeken wordt inter-organisationele mobiliteit namelijk gelijkgesteld met een 'boundaryless career'. Nochtans kunnen deze resultaten enkel veralgemeend worden naar de 'boundaryless career' wanneer de inter-organisationele mobiliteit vrijwillig plaatsvindt.

De student verklaart hierbij dat de masterproef voor de komende zitting zal worden ingediend

Woord van Dank

Voor het behalen van een master in de arbeids-en organisatiepsychologie is het schrijven van een masterproef een belangrijk onderdeel. Deze masterproef handelt over de 'boundaryless career'. Eerlijk toegeven: Ik had voordien nog niet van deze term gehoord en wist bijgevolg ook niet wat dit concreet inhield. De voornaamste motivatie voor het kiezen van dit onderwerp was dan ook het verkrijgen van meer inzicht in dit gegeven.

Tijdens dit voorwoord zou ik graag de gelegenheid willen nemen om een aantal mensen te bedanken die me geholpen hebben bij het tot stand komen van deze masterproef. Allereerst zou ik mijn promotor Nele De Cuyper willen bedanken voor haar geweldige steun, begeleiding en constructieve feedback bij het schrijven van deze masterproef. Verder zou ik Jacqueline Verboven willen bedanken voor de technische ondersteuning die ze me geboden heeft. Tot slot zou ik ook nog mijn ouders, familie en vrienden willen bedanken voor de morele ondersteuning die ze geboden hebben tijdens het schrijven van deze masterproef.

Veel leesplezier!

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
Lijst met Tabellen	7
Lijst met Figuren	8
De 'Boundaryless Career': Een Literatuuroverzicht	9
Definitie	11
De Traditionele Loopbaan	11
De 'Boundaryless Career'	12
De 'Protean Career'	13
Samengevat: 'Boundaryless' Versus 'Protean' Versus Traditionele Loopbaan	16
Besluit	18
De 'Boundaryless Career': Een Competentie-Gebaseerd Perspectief	18
Een Voorbeeld van de 'Boundaryless Career'	20
De Oorsprong van een Technische Eenheid in Silicon Valley	21
Leren in Silicon Valley	22
Besluit	23
Antecedenten	23
Inleiding	24
Antecedenten op Individueel Niveau	26
Op wie is het concept 'boundaryless career' van toepassing?	26
Wat beïnvloedt de beslissing om van loopbaan te veranderen?	27
<i>De gepercipieerde wenselijkheid om van loopbaan te veranderen.</i>	27

DE 'BOUNDARYLESS CAREER': EEN LITERATUUROVERZICHT

<i>De mate waarin inter-organisatiele mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd.</i>	29
Gender en familiale eigenschappen.	31
Leeftijd.	32
Besluit.	33
Contextgerelateerde Antecedenten	34
Sector.	34
Sociale context.	35
Veranderingen in de organisationele en beroepscontext en hun implicaties voor de 'boundaryless career'.	36
<i>De context van tewerkstelling.</i>	37
<i>De beroepscontext.</i>	39
<i>Structurele beperkingen en uitdagingen.</i>	40
Interactie Tussen Individuele en Contextgerelateerde Antecedenten	42
De mogelijkheid tot ontwikkeling van vaardigheden.	43
Tevredenheid met jobzekerheid.	43
'Pay for performance'.	43
Samenvatting	44
Loopbaansucces als een Gevolg van de 'Boundaryless Career'	49
Onderzoek 1: Predictoren van Subjectief Loopbaansucces	51
'Knowing why'.	51
'Knowing whom'.	52
'Knowing how'.	53
Besluit.	53

DE 'BOUNDARYLESS CAREER': EEN LITERATUUROVERZICHT

Onderzoek 2: Predictoren van Objectief en Subjectief Loopbaansucces	53
De Samenhang tussen Loopbaanmobiliteit en Objectief Loopbaansucces	58
De Samenhang tussen Loopbaanmobiliteit en Subjectief Loopbaansucces	59
Samenvatting	61
De 'Boundaryless Career': De Uitdaging Voor Human Resource Management	62
Human Resource Management in de 'Boundaryless Career'	63
Human Resources als een Bron van Competitief Voordeel	64
Het verminderen van de interne grenzen.	64
Loyaliteit versterken door het ondersteunen van mobiliteit.	65
Het management informeren en bijscholen over de nieuwe realiteit.	65
HRM herconceptualiseren, zowel de filosofie erachter als de functie.	65
De 'Boundaryless Career': Een Overzicht	66
Kern van de Masterproef	66
Suggesties Voor Toekomstig Onderzoek	69
Referenties	71

Lijst met Tabellen

Tabel 1. Overzicht Definities van de 'Protean' Loopbaan	14
Tabel 2. Vergelijking Tussen de Traditionele, de 'Boundaryless' en de 'Protean' Loopbaan	16
Tabel 3. Een Overzicht van de Carrière-Competenties	19
Tabel 4. Vergelijking Tussen Model van Forrier et al. (2009) en Samenvattende Model	47

Lijst met Figuren

Figuur 1. Factoren die Inter-Organisationele Mobiliteit Beïnvloeden (Forrier, Sels, & Stynen, 2009, p. 741).	24
Figuur 2. Verwachte Verband Tussen de Gepercipieerde Wenselijkheid om van Loopbaan te Veranderen en de Intentie tot Inter-Organisationele Mobiliteit.	28
Figuur 3. Verwachte Verband Tussen de Mate Waarin Inter-Organisationele Mobiliteit als Makkelijk Wordt Gepercipieerd en de Intentie tot Inter-Organisationele Mobiliteit.	30
Figuur 4. Resultaten uit het Onderzoek van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) met Betrekking tot Inter-Organisationele Mobiliteit.	31
Figuur 5. Factoren die de Bereidheid om de Organisatie te Verlaten Beïnvloeden.	42
Figuur 6. Antecedenten van de 'Boundaryless Career'.	45
Figuur 7. Resultaten uit het Onderzoek van Eby et al. (2003) met Betrekking tot de Predictoren van Subjectief Loopbaansucces.	51
Figuur 8. Predictoren van Objectief en Subjectief Loopbaansucces Zoals Beschreven Door Ng et al. (2005).	55
Figuur 9. Samenhang Tussen Vrijwillige Loopbaanmobiliteit en Subjectief Loopbaansucces.	60
Figuur 10. Samenvattende Figuur van de 'Boundaryless Career'.	66

De Boundaryless Career: Een Literatuuroverzicht

De manier waarop er naar de carrière wordt gekeken is sterk veranderd. Traditioneel denkt men bij een loopbaan aan een lineair traject dat de werknemer aflegt binnen één of twee organisaties (Hall & Moss, 1998; Eby, Butts, & Lockwood, 2003). Tegenwoordig wordt de loopbaan echter niet meer zo vaak gekenmerkt door het opklimmen in de hiërarchie van één of twee organisaties (Arthur & Rousseau, 1996).

De economische en technologische veranderingen die de huidige arbeidsmarkt kenmerken, hebben een invloed gehad op de organisatiestructuur en de carrière van de medewerkers. Zo is de grote, functionele organisatiestructuur die de meeste grote bedrijven kenmerkt, veranderd. Bedrijven gaan steeds meer inkrimpen om zo op een flexibele manier te kunnen reageren op deze economische en technologische veranderingen (Arthur & Rousseau, 1996; Valgaeren, 2006). Naast het veranderen van de organisatiestructuur, brengen deze technologische en economische veranderingen gevolgen met zich mee voor de carrière van medewerkers. Er is meer bepaald een afname van de traditionele loopbaan. Werknemers gaan zelf hun carrière managen en gaan meer van organisatie veranderen. Er is met andere woorden een toename van de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996).

DeFillippi en Arthur (1994) definiëren de 'boundaryless career' als "de sequentie van de jobmogelijkheden die verder gaan dan één enkele werkgever" (p. 307).

In deze masterproef zal er een literatuuroverzicht gegeven worden van de 'boundaryless career'. Er bestaan reeds vele artikels en onderzoeken over de 'boundaryless career'. Hierbij dienen twee opmerkingen gemaakt te worden. Ten eerste handelt de meerderheid van deze artikels over de definitie van de 'boundaryless career'. Er is nog maar weinig concreet onderzoek gevoerd over andere aspecten van de 'boundaryless career'. Ten tweede komt hierbij dat het grootste deel van het bestaande onderzoek de 'boundaryless career' operationaliseert als inter-organisationele mobiliteit. Ondanks dat dit een belangrijke en noodzakelijke voorwaarde is om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken, is het geen voldoende voorwaarde.

Het doel van deze masterproef is om, met een kritische blik, een overzicht te geven van de literatuur die er bestaat over de 'boundaryless career'. Deze masterproef kan een inzicht geven in mogelijke aspecten, zoals bijvoorbeeld de antecedenten en gevolgen, van de 'boundaryless career'. Van hieruit kan het een startpunt zijn om verschillende hypothesen met betrekking tot de 'boundaryless career' te formuleren en te onderzoeken. Eerder dan het

onderzoeken van inter-organisatiele mobiliteit en dit gelijk te stellen met de 'boundaryless career'.

In de eerste plaats zal er in deze masterproef worden ingegaan op wat de 'boundaryless career' precies is en inhoudt. Dit zal niet enkel vergeleken worden met de traditionele loopbaan, maar ook met het begrip de 'protean career'. Naast de term 'boundaryless career' zijn er namelijk nog andere concepten ontstaan die verwijzen naar deze nieuwe carrière-vorm die is ontstaan als gevolg van economische en technologische veranderingen.

Opdat werknemers stand zouden kunnen houden in deze 'boundaryless career' worden de carrière-competenties belangrijker. Carrière-competenties hebben betrekking op die competenties die de werknemer nodig heeft om vorm te kunnen geven aan de loopbaan (DeFillippi & Arthur, 1994). DeFillippi en Arthur (1994) maken een onderscheid tussen drie soorten van carrière-competenties: 'knowing why', 'knowing how' en 'knowing whom'. Deze zullen in het tweede onderdeel verder worden besproken.

Nadat er in het derde onderdeel een voorbeeld gegeven werd van de 'boundaryless career', wordt er in het vierde onderdeel ingegaan op de antecedenten. Meer bepaald zal er worden gekeken naar zowel de antecedenten op individueel niveau en op het niveau van de context, als de interactie tussen beide.

In het vijfde onderdeel zal er gekeken worden naar de gevolgen die de 'boundaryless career' met zich meebrengt voor de medewerker. Meer bepaald zal er worden ingegaan op de invloed van de 'boundaryless career' op loopbaansucces. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen objectief en subjectief loopbaansucces.

De 'boundaryless career' brengt niet alleen gevolgen met zich mee voor de medewerker, maar het brengt ook implicaties en uitdagingen met zich mee voor Human Resource Management (HRM). Voor HRM houdt de 'boundaryless career' in de eerste plaats het probleem van verloop in. Hoe HRM hiermee het beste kan omgaan, zal besproken worden in het zesde onderdeel.

Tot slot zal er in het zevende en laatste onderdeel een overzicht gegeven worden van de 'boundaryless career'. Hierin zullen de belangrijkste bevindingen worden samengevat die uit de literatuur met betrekking tot de besproken onderdelen naar is gekomen.

Definitie

Omdat het in deze masterproef gaat over de 'boundaryless' loopbaan is het van belang het begrip nader te definiëren. Daartoe zal ik eerst het begrip loopbaan omschrijven zoals dat traditioneel begrepen wordt. Vervolgens zal ik een overzicht geven van de meest gangbare definities van de 'boundaryless' en de 'protean' loopbaan. Tot slot zal ik aangeven welke definitie ik uiteindelijk zal hanteren.

De Traditionele Loopbaan

Een loopbaan of carrière is "the evolving sequence of a person's work experiences over time" (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989, p. 8). Een loopbaan is dus volgens Arthur et al. (1989) de opeenvolging van ervaringen en activiteiten zoals die zich voordoen tijdens iemands werkleven. Arthur en Rousseau (1996) verfijnen deze definitie en omschrijven een loopbaan als "de accumulatie van informatie en kennis die tot uiting komt in vaardigheden, expertise en relationele netwerken die worden verworven door de sequentie van werkervaringen over de tijd" (p. 150).

Traditioneel wordt er gesteld dat de loopbaan van werknemers evolueert in de context van één of twee bedrijven waarbij anciënniteit en maturiteit centraal staan (Hall & Mirvis, 1995). De traditionele organisatorische carrière wordt dus omschreven als een lineair traject waarin de werknemers over het verloop van hun carrière opklimmen in de hiërarchie van één of twee organisaties (Eby et al., 2003). In de traditionele carrière heeft de werkgever een belangrijke verantwoordelijkheid voor het loopbaanverloop van de werknemers. De traditionele carrière wordt gekenmerkt door werkzekerheid en opwaartse mobiliteit in één of enkele organisaties (Hall & Moss, 1998).

Daarbij aansluitend bestaat de relatie tussen werkgever en werknemers uit de (impliciete) belofte van de werkgever om de werknemer voor de duur van een loopbaan aan te nemen in ruil voor loyaliteit en hard werken (Bal, 2006). Deze impliciete belofte wordt gespecificeerd in het psychologisch contract. Hall en Moss (1998) definiëren het psychologisch contract als de "individuele perceptie van de wederzijdse rechten en plichten tussen werknemer en werkgever" (p. 23). Volgens deze definitie houdt het psychologisch contract dus twee elementen in: Enerzijds wat men als de plicht van zijn/haar werkgever beschouwt en anderzijds wat de werknemer als zijn/haar eigen plicht beschouwt (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998).

De traditionele visie ten aanzien van het psychologisch contract wordt gekenmerkt door duurzaamheid en stabiliteit. Van de werknemers wordt verwacht dat ze hard werken en zich gedragen in overeenstemming met de instructies van de werkgever. Langs de kant van de werkgever wordt er werkzekerheid en mogelijkheden tot promotie en opleidingen verwacht (Van den Brande, Janssens, Sels, & Overlaet, 2002).

Arthur en Rousseau (1996) menen dat er een afname is van deze traditionele organisatorische carrière vanwege de nieuwe economie die wordt gekenmerkt door een veranderende technologie, flexibiliteit en onzekerheid.

Door deze afname van de traditionele organisatorische carrière is het nodig om te kijken naar nieuwe concepten omtrent loopbaan. Het afgelopen decennium zijn er twee dominante perspectieven ontstaan: de 'boundaryless career' en de 'protean career' (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). Eenvoudig gesteld is de 'boundaryless career' het tegengestelde van de traditionele organisatorische loopbaan (Arthur, 1994). Arthur en Rousseau (1996) en Hall (1996a) menen dat de 'boundaryless career' zal leiden tot een verschuiving in het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. In tegenstelling tot de traditionele visie van het psychologisch contract meent Hall (1996a) dat werkzekerheid vervangen wordt door 'employability'. Hij argumenteert dat het individu nieuwe competenties zal moeten ontwikkelen om zichzelf en zijn/haar carrière te beheren. Hall (1996a) noemt dit de 'protean career' waarbij de nadruk ligt op continu leren en 'career age' in tegenstelling tot de chronologische leeftijd.

Achtereenvolgens zullen de begrippen 'boundaryless' en 'protean' loopbaan worden besproken.

De 'Boundaryless Career'

In het Van Dale (2005) woordenboek wordt 'boundaryless' kortweg gedefinieerd als 'grenzeloos; onbegrensd'.

Ook in de wetenschappelijke literatuur zijn er omschrijvingen van de 'boundaryless career' terug te vinden.

Zo definiëren Arthur en Rousseau (1996) de 'boundaryless career' als een loopbaan die niet langer gekenmerkt wordt door één enkele carrièrevorm en die ook niet langer wordt gedreven door de organisatie. Het is eerder zo dat de 'boundaryless career' een loopbaan is die verschillende vormen kan aannemen en die wordt gedreven door het individu. Eerder dan het blijven bij één enkele organisatie doorheen het verloop van zijn/haar loopbaan, managen

individuen dus zelf hun carrière. De definitie van DeFillippi en Arthur (1994) sluit hierbij aan: de boundaryless career is “de sequentie van jobmogelijkheden die verder gaan dan één enkele werkgever” (p. 307).

De belangrijkste kenmerken van de 'boundaryless career' zijn mobiliteit tussen verschillende organisaties, persoonlijke verantwoordelijkheid in het managen van de eigen loopbaan en het ontwikkelen van sociale netwerken die gunstig zijn in het vormen en ondersteunen van de carrière (Arthur & Rousseau, 1996).

Voorgaande definities van de 'boundaryless career' benadrukken mobiliteit. Sullivan en Arthur (2006) gaan hier verder op in en stellen dat de 'boundaryless career' wordt gekenmerkt door twee types van mobiliteit: fysische mobiliteit en psychologische mobiliteit. Fysische mobiliteit heeft betrekking op het daadwerkelijk overschrijden van de grenzen van de organisatie. Psychologische mobiliteit heeft betrekking op de gepercipieerde bekwaamheid om de grenzen van de organisatie te overschrijden. Het is belangrijk te weten dat er een categorisch onderscheid is tussen beide vormen van mobiliteit: Psychologische mobiliteit is de weerspiegeling van *attitudes* (de evaluatie van de daad van het overschrijden van de organisatorische grenzen), terwijl daarentegen fysische mobiliteit betrekking heeft op *gedrag* (de observeerbare daad van het doorbreken van de organisatorische grenzen).

De 'Protean Career'

Het begrip 'protean career' is afkomstig van de Griekse god Proteus die van gedaante kon veranderen telkens als hij dat wilde (Hall, 1996a).

In het Van Dale (2005) woordenboek wordt de term 'protean' kortweg gedefinieerd als 'veranderlijk'.

In de literatuur vind je een groot aantal definities van 'protean career'. In onderstaande tabel (tabel 1) wordt er een overzicht gegeven van enkele van de meest voorkomende definities van 'protean career'.

Tabel 1

Overzicht Definities van de 'Protean' Loopbaan

Auteur(s)	Definitie
Briscoe en Hall (2002, p. 52)	<p>"The protean career is driven by the person, not the organization, based on individually defined goals, encompassing the whole life space, and being driven by psychological success (rather than) objective measures of success such as pay, rank or power...We define the protean career as a career in which the person is (1) <i>values driven</i> in the sense that the individual's personal values provide the guidance and measure of success for the individual's career, and (2) <i>self-directed</i> in personal career management-having the ability to be adaptive in performance and learning demands."</p>
Niles, Herr, en Hartung (2002, hoofdstuk 1, p. 11)	<p>"Careers in which (people) are prepared to change with change, to be personally flexible, and able to anticipate emerging trends and transform their skills and attitudes to accommodate such changes."</p>
Baruch (2004, p. 71)	<p>"A new form, in which the individual, rather than the organization, takes responsibility for transforming their career path, in taking responsibility for their career. Moreover, the individual changes himself or herself according to need...The protean career is essentially a contract with oneself, rather than with the organization."</p>
Hall (1976, p. 201)	<p>"The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all the person's varied experience in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc...The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life."</p>

Hall en Mirvis (1995, p. 3)

“The protean career is a process which the person, not the organization, is managing; the career is shaped and managed by the individual. It consists of all the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, and is characterized by a high degree of mobility, self-reliance, and internal career thinking. In short, the protean career is shaped more by the individual than by the organization and may be redirected from time to time to meet the needs of the person.”

Briscoe en Hall (2002) zien de 'protean career' dus als een loopbaan die zowel waarden-gedreven attitudes als zelfgestuurde attitudes omvat met betrekking tot het managen van de loopbaan. Dit wil zeggen dat individuen met een positieve attitude ten aanzien van de 'protean career' hun eigen, interne waarden (in tegenstelling tot organisationele waarden) gebruiken om de ervaringen met betrekking tot de loopbaan (opleiding, training, werkgelegenheid, vrije tijd en het gezinsleven) te begeleiden (waarden-gedreven) en zelf een belangrijke rol opnemen in het organiseren van hun loopbaan (zelfgestuurd). Individuen die eerder gericht zijn op de traditionele organisatorische carrière hebben een grotere voorkeur om externe normen over te nemen (in tegenstelling tot de interne ontwikkelde normen) en om externe hulp te zoeken in hun loopbaanmanagement. De 'protean career' is dus met andere woorden gedreven door de persoon zelf en niet door de organisatie. Individuen met een positieve attitude ten aanzien van de 'protean career' nemen, kort samengevat, meer initiatief en zijn onafhankelijker.

In al deze definities van de 'protean career' staan verandering en flexibiliteit centraal. Volgens Inkson (2006) is de term 'protean' zelfs een synoniem voor flexibiliteit en verandering. De 'protean career' bevat drie vormen van flexibiliteit. Een eerste vorm van flexibiliteit heeft betrekking op het feit dat deze term een nieuwe manier van denken over de loopbaan voorziet. Traditionele concepten van carrière zien de loopbaan als een lineair traject. Het concept 'protean career' daarentegen stelt een flexibele loopbaanverloop voor dat wordt gekenmerkt door bewegingen tussen verschillende organisaties. Ten tweede voorziet het flexibiliteit in termen van loopbaanruimte. De loopbaanruimte wordt vergroot wat werknemers toelaat om familie en werk te integreren, aangezien de twee niet worden behandeld als aparte domeinen. Ten derde laat de 'protean career' werknemers toe om van huis uit te werken (Hall, 1996b).

Baruch (2004), Hall (1976) en Hall en Mirvis (1995) benadrukken verder nog de individuele verantwoordelijkheid van werknemers in het managen van hun carrière. Hall (1976) en Hall en Mirvis (1995) benadrukken daar bovenop ook nog eens de ervaringen van het individu met betrekking tot opleidingen, trainingen en tewerkstelling in verschillende organisaties.

In essentie moedigt het concept 'protean career' werknemers aan om anders te denken over de relatie tussen werknemer en werkgever (Hall, 1996b).

Hall (1996a) omschrijft de 'protean career' als een loopbaan die wordt gekenmerkt door mobiliteit en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast vermeld hij dat een 'protean career' wordt gedreven door de persoon zelf en niet door de organisatie. Tot slot zal het individu zijn/haar loopbaan van tijd tot tijd herzien, aangezien de persoon en de omgeving veranderen.

Samengevat: 'Boundaryless' Versus 'Protean' Versus Traditionele Loopbaan

In dit besluit zal de 'boundaryless career' vergeleken worden met de traditionele loopbaan en de 'protean career' (tabel 2).

Tabel 2

Vergelijking Tussen de Traditionele, de 'Boundaryless' en de 'Protean' Loopbaan

	Traditionele Loopbaan	'Boundaryless' Loopbaan	'Protean' Loopbaan
Carrière-vorm	Eén enkele carrière-vorm: tewerkstelling binnen één of twee organisaties.	Loopbaan die verschillende vormen kan aannemen: Benadrukt mobiliteit en doet dit eerder vanuit het standpunt van de organisatie:	Benadrukt flexibiliteit en doet dit eerder vanuit het standpunt van het individu:
		Beide benadrukken een loopbaanverloop dat wordt gekenmerkt door bewegingen tussen organisaties en dat wordt gedreven door het individu, en niet door de organisatie.	De 'protean career'

			benadrukt niet enkel deze mobiliteit, maar ook de ontwikkelingsmogelijkheden hierbij.
Mobiliteit	Opwaartse mobiliteit binnen één of twee organisaties, waarbij anciënniteit en maturiteit centraal staan (intra-organisationale mobiliteit).	Mobiliteit tussen verschillende organisaties (inter-organisationale mobiliteit). Niet de chronologische leeftijd, maar wel de "loopbaanleeftijd" staat centraal.	
Centrale instantie	De loopbaan wordt gedreven door de organisatie: verantwoordelijkheid voor loopbaanmanagement ligt bij de organisatie.	Verantwoordelijkheid voor loopbaanmanagement ligt bij het individu: persoonlijke verantwoordelijkheid in het managen van de eigen loopbaan. Beide benadrukken ook nog de persoonlijke verantwoordelijkheid in het ontwikkelen van sociale netwerken voor het vormen en behouden van de carrière.	
		Benadrukt het overschrijden van organisatorische grenzen	Benadrukt het zelfgestuurde en waarden-gedreven carrièregedrag.

Kort samengevat (zie tabel 2) wordt de traditionele loopbaan gekenmerkt door opwaartse mobiliteit in één of twee organisaties waarbij anciënniteit en maturiteit centraal staan. De werkgever heeft een belangrijke verantwoordelijkheid in het loopbaanverloop van de werknemers. De 'boundaryless' en 'protean' loopbaan daarentegen benadrukken mobiliteit tussen organisaties waar niet de chronologische leeftijd, maar wel de "loopbaanleeftijd" centraal staat. Verder benadrukken ze de belangrijke rol die het individu heeft in het organiseren van zijn/haar carrière.

De 'boundaryless' loopbaan benadrukt deze mobiliteit eerder vanuit het standpunt van de organisatie: De 'boundaryless career' legt de nadruk op het overschrijden van de grenzen

van de organisatie. De 'protean career' daarentegen benadrukt deze mobiliteit vanuit het standpunt van het individu: De 'protean' loopbaan legt de nadruk op zelfgestuurde en waarden-gedreven carrière-oriëntaties.

Ondanks dit onderscheid in betekenis tussen de 'boundaryless career' en 'protean career' concepten, reflecteren beide een shift in de manier waarop individuen hun carrière zien en de gedragingen en beslissingen die nodig zijn om op een succesvolle manier een carrière te kunnen managen in de 21^e eeuw.

Besluit

In dit onderdeel werd de evolutie geschetst van de traditionele loopbaan naar de 'boundaryless' of de 'protean career'. Daarnaast werd er voor elk van deze concepten uitgelegd voor wat ze juist staan.

Uit al deze definities van de 'boundaryless' en de 'protean career' zal ik één definitie kiezen die in het verdere verloop van deze masterproef wordt gehanteerd. De gekozen definitie is deze van Arthur en Rousseau (1996) die de 'boundaryless career' definiëren als een loopbaan die niet langer gekenmerkt wordt door één enkele carrièrevorm en die ook niet langer wordt gedreven door de organisatie. Het is eerder zo dat de 'boundaryless career' een loopbaan is die verschillende vormen kan aannemen en die wordt gedreven door het individu. Eerder dan het blijven bij één enkele organisatie doorheen het verloop van zijn/haar loopbaan managen individuen dus zelf hun carrière.

De reden dat ik deze definitie heb gekozen, is omdat dit de meest omvattende definitie is die alle belangrijke kenmerken van 'boundaryless career' bevat.

De 'Boundaryless Career': Een Competentie-Gebaseerd Perspectief

Een veel gebruikte invalshoek om naar de 'boundaryless career' te kijken is die van het competentie-gebaseerde perspectief. DeFillippi en Arthur (1994) onderscheiden drie soorten carrière-competenties: de 'knowing why' competenties, de 'knowing how' competenties en de 'knowing whom' competenties (tabel 3). Deze competenties en hun relevantie voor de 'boundaryless career' zullen doorheen deze masterproef nog een aantal keer naar voor komen.

Tabel 3

Een Overzicht van de Carrière-Competenties

Carrière-competentie	Betekenis	Predictoren
Knowing why	Motivatie	Carrière-inzicht
	Persoonlijke betekenis	Proactieve persoonlijkheid
	Identiteit	Openheid naar ervaring
Knowing how	Carrière-relevante vaardigheden en job-gerelateerde kennis	
Knowing whom	Carrière-gerelateerde netwerken en contacten	Mentor-relatie
		Interne netwerken
		Externe netwerken

Ten eerste de 'knowing why' competenties. Deze geeft een antwoord op de vraag "waarom?". Het heeft meer bepaald te maken met de motivatie voor de loopbaan, de persoonlijke betekenis die men hecht aan de loopbaan en de identificatie hiermee. Zoals in de definitie reeds naar voor kwam, wordt de 'boundaryless career' gekenmerkt door inter-organisationale mobiliteit. Het geven van betekenis hieraan en het integreren van de verschillende werkervaringen wordt gedreven door 'knowing why' carrière-competenties. Zo kan bijvoorbeeld het zin geven aan inter-organisationale mobiliteit persoonlijke belangen inhouden, zoals het beter kunnen combineren van werk en gezin (DeFillippi & Arthur, 1994).

Eby et al. (2003) onderscheiden drie soorten 'knowing why' predictoren. De eerste variabele is het carrière-inzicht. Het omvat de mate waarin men realistische verwachtingen heeft met betrekking tot de loopbaan, de mate waarin men kennis heeft van de eigen sterktes en zwaktes en van de carrière-doelen (Noe, Noe, & Bachhuber, 1990). De tweede 'knowing why' variabele is proactieve persoonlijkheid. Proactieve persoonlijkheid wordt door Bateman en Crant (1993) gedefinieerd als een dispositioneel construct dat verwijst naar verschillen tussen werknemers met betrekking tot de mate waarin ze hun omgeving beïnvloeden. Tenslotte de derde 'knowing why' variabele is de persoonlijkheidstrek "openheid naar

ervaring". Individuen die hoog scoren op deze trek zijn fantasierijk, nieuwsgierig en gaan op zoek naar nieuwe ervaringen (Costa & McCrae, 1992).

Ten tweede onderscheiden DeFillippi en Arthur (1994) de 'knowing how' competenties. Deze verwijzen naar vaardigheden die relevant zijn voor de carrière en kennis die gerelateerd is aan de job. Verder benadrukt het hoe een medewerker bijdraagt aan de capaciteit van de organisatie. De 'knowing how' competenties zijn met andere woorden deze competenties die omschreven zijn in de functiebeschrijving, die worden beoordeeld tijdens de prestatiebeoordeling en die verder worden ontwikkeld door middel van trainingen.

Tenslotte zijn er de 'knowing whom' competenties. Deze verwijzen naar de netwerken die het individu bezit dewelke relevant zijn met betrekking tot de carrière (DeFillippi & Arthur, 1994). Het kan bijvoorbeeld gaan om relaties met klanten en leveranciers, alsook persoonlijke contacten (Eby et al., 2003). Deze netwerken kunnen het individu in staat stellen om nieuwe contacten aan te knopen. Hierdoor kan het individu in aanraking komen met carrière-relevante informatie. Dergelijke netwerken zijn dus een belangrijke bron voor de carrière van het individu (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

Ook binnen deze categorie maken Eby et al. (2003) een onderscheid tussen drie soorten 'knowing whom' predictoren. De eerste is het ervaren van een mentor-relatie. Mentor-relaties zijn een belangrijke bron van leren en zijn ook belangrijk in de ontwikkeling van het individu. Mentoren kunnen ook zorgen voor kennismaking met belangrijke mensen binnen en buiten de organisatie. De andere twee predictoren onderzoeken hoe uitgebreid de netwerken van het individu zijn binnen en buiten de organisatie.

Dit competentie-gebaseerd perspectief onderkent dat individuele competenties verder gaan dan deze van de organisatie. Op deze manier kan een bedrijf dus nieuwe competenties toevoegen door middel van rekrutering: Door het aanwerven van nieuwe medewerkers die kennis bezitten die de organisatie voorheen nog niet had (Simon, 1991). Evengoed kan een bedrijf dan ook competenties verliezen door bijvoorbeeld ontslag (Hall, 1992).

Een Voorbeeld van de 'Boundaryless Career'

Een goed voorbeeld van de 'boundaryless career' is de Silicon Valley. Silicon Valley is een hoogtechnologisch industriegebied dat gelegen is in de Santa Clara Valley in Californië. De naam Silicon Valley is afgeleid van het element silicium. Dit element komt voor in chips die gebruikt worden voor allerlei technologische toepassingen. In dit industriegebied bevinden zich veel computergerelateerde bedrijven. Enkele bekende bedrijven

die hun hoofdkwartier hebben in het industriegebied Silicon Valley zijn: Apple, Hewlett-Packard, Intel, Sun Microsystems, eBay, Google Inc., AMD en McAfee. Ook bevinden er zich enkele universiteiten in Silicon Valley (Bresnahan & Gambardella, 2004).

De verdere bespreking van de Silicon Valley als voorbeeld van de 'boundaryless career' is gebaseerd op Saxenian (1994, hoofdstuk 2).

De Oorsprong van een Technische Eenheid in Silicon Valley

De eerste ingenieurs en wetenschappers in Silicon Valley zagen zichzelf als de pioniers van een nieuwe industrie in een nieuwe regio. Ze hielden zich bezig met de ontwikkeling van een revolutionaire technologie: de 'Semiconductor Electronics'. Aangezien deze pioniers van Silicon Valley nieuwkomers waren in een regio dat geen voorgaande industriële tradities had, hadden ze de vrijheid om te experimenteren met instituties, organisatievormen, alsook technologieën. Deze jonge ingenieurs bleken heel erg open te zijn voor het nemen van risico's en om te experimenteren.

Een belangrijk kenmerk van de Silicon Valley was de informele samenwerking en conversaties tussen de ingenieurs. Deze informele conversaties waren een belangrijke bron van informatie om op de hoogte te blijven van de concurrentie, de klanten en de veranderingen in de markt en technologieën. Lokale ondernemers zagen deze sociale relaties en zelfs roddels als een cruciaal aspect voor hun onderneming. In een industrie die wordt gekenmerkt door snelle technologische veranderingen en intense competitie is informele communicatie vaak meer waardevol dan formele communicatie. Deze informele uitwisseling van informatie was niet enkel beperkt tot na de werkuren. Ook tijdens de werkuren raadpleegden de concurrenten elkaar over technologische zaken. De uitwisseling van informatie gebeurde tevens op samenkomsten die georganiseerd werden door de Western Electronics Manufacturers Association (WEMA) en op beurzen en conferenties. Op deze bijeenkomsten deelden de concurrenten hun problemen en ervaringen met elkaar.

Deze sociale en professionele netwerken zijn niet enkel een manier om technologische kennis en informatie over de markt te verspreiden. Ze doen tevens dienst als efficiënte netwerken voor het zoeken naar een baan, wat bijdraagt tot de hoge ratio van inter-organisatiele mobiliteit in deze regio. Mensen worden er niet uit het niets aangenomen: In het algemeen gaat het om mensen die men kent via deze netwerken.

Ingenieurs in Silicon Valley veranderden zo vaak van organisatie dat mobiliteit niet enkel sociaal aanvaardbaar, maar ook de norm werd. Tegen de jaren '70 was Silicon Valley

de regio met de hoogste mate van inter-organisatiele mobiliteit. Het kwam bijna niet voor dat een professionele technische medewerker in Silicon Valley een carrière had binnen één organisatie. De meesten bleven ongeveer twee jaar bij dezelfde organisatie.

Wanneer individuen van de ene organisatie naar de andere gaan, gebeurt het natuurlijk dat hun paden elkaar regelmatig overlappen: Een collega kan bijvoorbeeld een klant of een concurrent worden. Toch overleven professionele banden en vriendschappen deze veranderingen.

Leren in Silicon Valley

Deze hoge mate van 'boundaryless career' gedrag in Silicon Valley brengt voordelen tot leren met zich mee.

De cultuur van Silicon Valley maakt het eenvoudig om een nieuwe organisatie op te richten. Niet enkel wordt het nemen van risico's er aangemoedigd, ook falen wordt sociaal aanvaard. Nieuwe ondernemingen in Silicon Valley worden voornamelijk opgericht door ingenieurs die de ervaring en technische vaardigheden hebben verworven door te werken in een andere organisatie in Silicon Valley. Vaak worden nieuwe organisaties in Silicon Valley opgericht door een groep vrienden of vroegere collega's die een idee hebben voor een nieuw product of toepassing. Bij de oprichting van de nieuwe organisatie doen ze vaak beroep op het advies van lokale ondernemingen en op gespecialiseerde leveranciers, consultants, onderzoekers van de universiteit en marktonderzoekers. Wanneer het bedrijf groter wordt, worden er vaak werknemers aangeworven uit hun netwerk van professionele vrienden en kennissen.

Kort samengevat doen de sociale en technische netwerken dienst als een soort van superorganisatie waarbij individuen kunnen experimenteren met het ondernemerschap.

In Silicon Valley zijn het de regio en zijn netwerken, eerder dan de organisaties, die verantwoordelijk zijn voor het technologische voordeel. De grote mate van jobmobiliteit en de open uitwisseling van informatie versterkt namelijk het verspreiden van technologische kennis en capaciteiten. Werknemers die uit een organisatie vertrekken, worden wel verplicht om een overeenkomst tot geheimhouding te ondertekenen. Dit om te voorkomen dat ze geheimen van de organisatie onthullen. Veel van de bruikbare kennis ontwikkelen medewerkers op basis van hun ervaring. Wanneer ingenieurs van organisatie veranderen, zijn het juist deze 'know-how' vaardigheden die ze geleerd hebben op hun vorige job die ze meenemen naar hun nieuwe organisatie.

Leren in Silicon Valley vindt dus plaats doordat individuen veranderen van organisaties, nieuwe vaardigheden, ervaringen en 'know-how' verwerven. Leren doet zich ten eerste voor wanneer medewerkers, zowel op een formele als een informele manier, technische informatie en informatie over de markt uitwisselen. Ten tweede doet leren zich voor wanneer verschillende ondernemers zich groeperen tot een team om te experimenteren met nieuwe technologieën en toepassingen. Ten derde kan leren ook plaatsvinden wanneer verschillende organisaties van verschillende groottes en specialisaties gaan samenwerken om gemeenschappelijke problemen op te lossen. Ten slotte vindt leren vooral plaats door te experimenteren en door middel van falen. Zo meldde een medewerker in Silicon Valley bijvoorbeeld: "Everybody knows that some of the best presidents in the valley are people that have stumbled" (Saxenian, 1994, hoofdstuk 2, p. 30). Of zoals een andere medewerker zei: "The value of failure is its role in the learning process; unless failure is possible, no learning is possible...; in the realm of ideas, unless falsification is possible, learning isn't possible. As a matter of fact, in information theory, no information is transmitted unless negation is possible, and so the tolerance of failure is absolutely critical to the success of Silicon Valley. If you don't tolerate failure, you can't permit success. The successful people have a lot more failures than the failures do" (Saxenian, 1994, hoofdstuk 2, p. 30).

Besluit

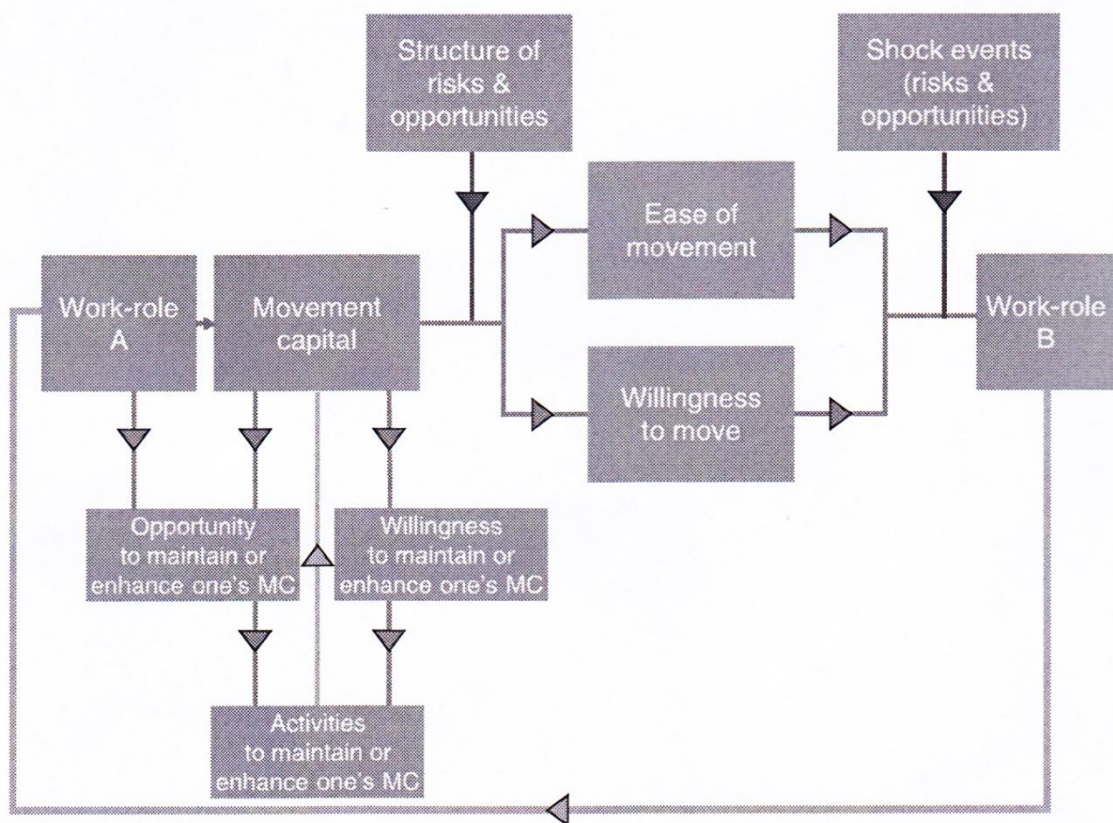
Het vervagen van de grenzen tussen organisaties biedt een voordeel voor Silicon Valley. Open arbeidsmarkten laten individuen en bedrijven namelijk toe om te experimenteren en te leren door het continu combineren van lokale kennis, vaardigheden en technologieën. Belangrijk is wel dat deze open arbeidsmarkten zijn ingebed in rijke sociale relaties. In dit geval zijn de voordelen die verbonden zijn met inter-organisationale mobiliteit namelijk groter dan de kosten die verbonden zijn met het veranderen van organisatie.

Antecedenten

In dit onderdeel zullen mogelijke antecedenten van de 'boundaryless career' besproken worden. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de besproken antecedenten niet van toepassing zijn op de 'boundaryless career' in het geheel. Ze zijn eerder van toepassing op de afzonderlijke kenmerken van de 'boundaryless career' zoals die in de definitie werden besproken.

Inleiding

Forrier, Sels, en Stynen (2009) hebben aan de hand van onderzoek een model (figuur 1) opgesteld dat weergeeft hoe individuele en structurele factoren de mobiliteit binnen de loopbaan van het individu beïnvloeden. Zoals in de definitie reeds werd vermeld, is mobiliteit tussen verschillende organisaties een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996).



Figuur 1. Factoren die Inter-Organisationele Mobiliteit Beïnvloeden (Forrier, Sels, & Stynen, 2009, p. 741).

Om te omschrijven hoe individuele factoren een invloed uitoefenen op loopbaanmobiliteit doen de auteurs beroep op het begrip 'movement capital'. Dit verwijst naar de kwaliteiten die het individu bezit om vorm te geven aan de eigen carrière. 'Movement capital' omvat meer bepaald de vaardigheden, kennis, bekwaamheden en attitudes van het individu die de mogelijkheden tot loopbaanmobiliteit beïnvloeden. 'Movement capital' bestaat uit vier dimensies: 'human capital', 'social capital', 'self-awareness' en 'adaptability'.

'Human capital' houdt de kennis en vaardigheden van het individu in die de mogelijkheden tot loopbaanmobiliteit kunnen beïnvloeden. Het verwijst meer bepaald naar

het vermogen van het individu om te kunnen voldoen aan de performantie-eisen die gesteld worden aan een bepaalde job. 'Human capital' komt overeen met de 'knowing how' competentie (Eby et al., 2003)

De tweede dimensie van 'movement capital' is 'social capital'. 'Social capital' komt overeen met de 'knowing whom' competentie (Eby et al., 2003). 'Social capital' verwijst meer bepaald naar de carrière-gerelateerde netwerken en contacten die de werknemer kan gebruiken om de eigen interesses na te streven. Dergelijke sociale netwerken kunnen ertoe leiden dat individuen met dezelfde hoeveelheid 'human capital' toch verschillende loopbaanmogelijkheden hebben (Raider & Burt, 1996, hoofdstuk 11).

De derde dimensie van 'movement capital' is 'self-awareness'. Dit verwijst naar de vraag 'wie ben ik en wie wil ik zijn?'. Het komt overeen met de 'knowing why' competentie (Eby et al., 2003). Individuele met een hoge mate van zelfbewustzijn zijn zich bewust van hun sterktes, zwaktes, doelen, waarden, overtuigingen en van wie ze willen worden.

De vierde dimensie tenslotte is 'adaptability'. Dit duidt op "de bereidheid en bekwaamheid om gedragingen, gevoelens en gedachten te veranderen als reactie op omgevingseisen" (McArdle, Waters, Briscoe, & Hall, 2007, p. 248).

Naast individuele factoren oefenen ook structurele factoren een invloed uit op loopbaanmobiliteit. Forrier et al. (2009) gaan ervan uit dat individuen hun carrière zelf vorm kunnen geven door die job te kiezen die het meeste aanleunt bij hun capaciteiten. Ze menen dat de mate waarin iemand met een specifiek 'movement capital' omgaat met kansen en risico's op de arbeidsmarkt beïnvloed wordt door structurele factoren.

Deze structurele factoren zijn de vraag op de arbeidsmarkt enerzijds en de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt anderzijds (Forrier et al., 2009).

Voor wat betreft de vraag op de arbeidsmarkt geldt dat het aantal jobs die beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt de mogelijkheid tot loopbaanmobiliteit beïnvloedt (Forrier et al., 2009).

Met betrekking tot de match tussen vraag en aanbod maken Forrier et al. (2009) een onderscheid tussen vier mechanismen. Het eerste mechanisme is de segmentatie van de arbeidsmarkt. Het segmentatiemechanisme houdt in dat de mogelijkheden tot tewerkstelling kunnen verschillen naargelang het beroep en de demografische groep waartoe men behoort. Ten eerste bieden bepaalde beroepen en bepaalde posities op de arbeidsmarkt meer mogelijkheden tot tewerkstelling dan anderen. Ten tweede kunnen werkgevers medewerkers selecteren op basis van individuele of groepeeigenschappen. Het tweede mechanisme dat een invloed heeft op de mogelijkheid tot mobiliteit zijn de loonkosten. Stel dat oudere

werknemers hogere lonen krijgen ten opzichte van jongere werknemers. Deze hogere loonkost van oudere werknemers maakt dat ze een hogere kans hebben om ontslagen te worden, bijvoorbeeld wanneer er moet worden bezuinigd, dan jongere werknemers. Bovendien bemoeilijkt deze hoge arbeidskost van oudere werknemers hun kans op het vinden van nieuw werk. Het derde mechanisme dat de mogelijkheid tot mobiliteit beïnvloedt, zijn de waarden en normen. Bijvoorbeeld: De mate waarin het op pensioen gaan op de leeftijd van 55 jaar aanvaard wordt. Dit kan de mogelijkheden tot mobiliteit van werknemers in hun late carrière beïnvloeden. Het vierde mechanisme tenslotte is het institutionele beleid. Het institutionele beleid kan de vraag of aanbod van bepaalde groepen werknemers stimuleren of juist matigen. De overheid kan bijvoorbeeld subsidies geven aan bedrijven om hen op deze manier te motiveren oudere werknemers aan te werven. De overheid kan bijvoorbeeld ook bedrijven verplichten om een bepaald percentage van minderheidsgroepen in dienst te hebben.

Uit dit onderzoek komt naar voor dat zowel individuele als contextgerelateerde factoren een invloed kunnen uitoefenen op een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career', met name inter-organisatorische mobiliteit. In wat volgt zullen deze individuele en contextgerelateerde antecedenten in detail worden besproken, alsook de interactie tussen beide.

Antecedenten op Individueel Niveau

Op wie is het concept 'boundaryless career' van toepassing? Zoals reeds eerder vermeld, menen Arthur en Rousseau (1996) dat er een afname is van de traditionele organisatorische carrière. Dit vanwege de nieuwe economie die wordt gekenmerkt door een veranderende technologie, flexibiliteit en onzekerheid. Deze nieuwe economie wordt ook wel de 'new economy' of de 'knowledge-based economy' genoemd. Kennis wordt gezien als een belangrijke factor voor productiviteit en economische groei, waardoor er een grote nadruk ligt op informatie, technologie en leren (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 1996). De nieuwe carrière-context die hierdoor ontstaat, heeft aanleiding gegeven tot de termen 'boundaryless career' en 'protean career'.

Uit gerelateerd onderzoek blijkt dat er een toename is van tijdelijke tewerkstelling (Segal & Sullivan, 1997). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee types van tijdelijke werknemers: de 'boundaryless' en de traditionele tijdelijke werknemers (Marler, Barringer, & Milkovich, 2002). Beide groepen verschillen van elkaar wat betreft hun vaardigheden en hun voorkeur voor tijdelijk werk. De traditionele tijdelijke werknemers vertegenwoordigen het prototype van een tijdelijke werknemer: Iemand met beperkte

vaardigheden die hoopt om een standaard job te vinden binnen een bureaucratische organisatie (Rogers, 2000). Tijdelijke werknemers met een 'boundaryless career' daarentegen hebben wél een voorkeur voor tijdelijk werk in meerdere organisaties, omdat dit hen meer mogelijkheden biedt in het ontwikkelen van hun vaardigheden en kennis. Daarnaast hebben ze ook een hoger opleidingsniveau dan de traditionele tijdelijke werknemers (Marler et al., 2002). Kort samengevat zijn werknemers met een 'boundaryless career' hooggeschoolde medewerkers die een voorkeur hebben voor tijdelijk werk. Ze zijn niet op zoek naar een vaste baan, omdat ze hun kennis en vaardigheden kunnen verhogen door tewerkstelling bij meerdere organisaties (Marler et al., 2002).

Verder geven Marler et al. (2002) aan dat de groep van traditionele tijdelijke werknemers voornamelijk bestaat uit 'blue collar workers' en 'pink collar workers'. De groep van 'boundaryless' werknemers bestaat voornamelijk uit 'white collar workers'. 'Blue collar workers' zijn werknemers die voornamelijk handenarbeid verrichten. 'Pink collar workers' zijn werknemers die tewerkgesteld zijn in een administratief uitvoerende job. 'White collar workers' tenslotte zijn professionele en opgeleide werknemers die grotendeels werken als bediende (Van Dale, 2005). Met andere woorden: 'Blue collar workers' zijn arbeiders, 'pink collar workers' zijn administratief uitvoerende medewerkers en 'white collar workers' zijn bedienden.

Wat beïnvloedt de beslissing om van loopbaan te veranderen? March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) menen dat er twee grote componenten zijn die de beslissing om van loopbaan te veranderen, beïnvloedt: (a) de gepercipieerde wenselijkheid om van loopbaan te veranderen ('perceived desirability of movement') (figuur 2) en (b) de mate waarin het veranderen van loopbaan als makkelijk wordt gepercipieerd ('perceived ease of movement') (figuur 3).

De gepercipieerde wenselijkheid om van loopbaan te veranderen. Deze eerste grote component omvat jobtevredenheid, de mate waarin het werk overeen stemt met het zelfbeeld, de voorspelbaarheid van job-relaties en de mate waarin de job verenigbaar is met andere rollen.

Ten eerste veronderstellen March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) dat jobtevredenheid negatief gerelateerd is met de intentie om van loopbaan te veranderen.

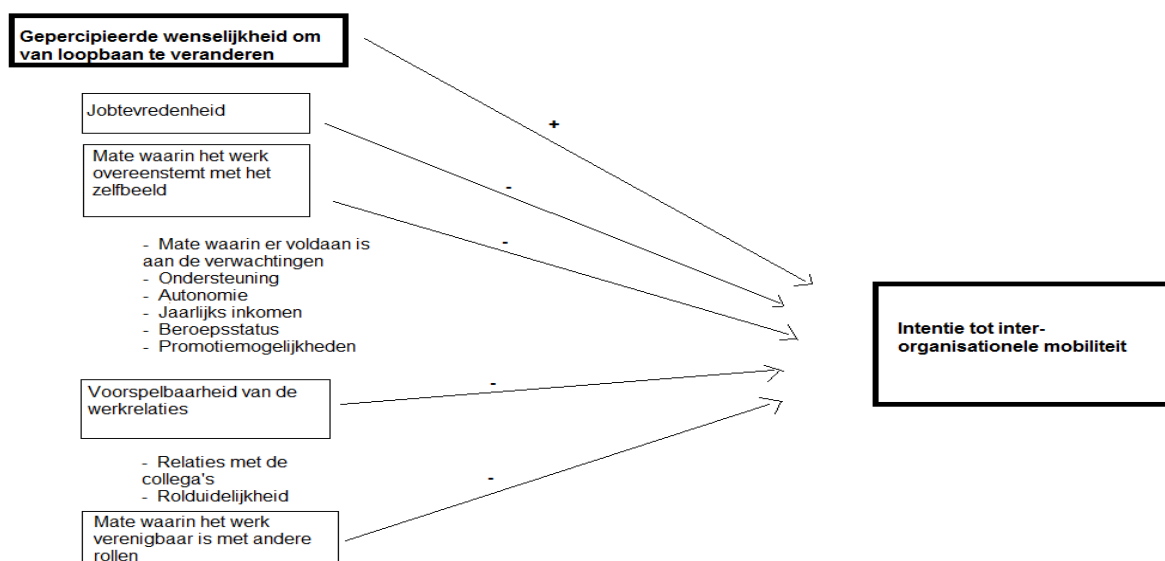
De tweede indicator die betrekking heeft op de gepercipieerde wenselijkheid om van loopbaan te veranderen, is de mate van overeenstemming tussen het werk en het zelfbeeld. Dit wordt op zijn beurt weergegeven door de volgende indicatoren: de mate waarin er aan de

DE 'BOUNDARYLESS CAREER': EEN LITERATUUROVERZICHT

verwachtingen is voldaan, ondersteuning, autonomie, het jaarlijkse inkomen, de beroepsstatus en het aantal promoties. Voor wat betreft de mate waarin er voldaan wordt aan de verwachtingen verwacht men dat dit negatief gerelateerd is met inter-organisationale mobiliteit. De verklaring hiervoor is dat het hebben van een job waarvoor men zelf een voorkeur heeft het conflict tussen het werk en het zelfbeeld van het individu verlaagt. Zowel voor ondersteuning als autonomie wordt verwacht dat deze negatief gerelateerd zijn met het veranderen van loopbaan. Met betrekking tot het jaarlijkse inkomen en de beroepsstatus verwachten March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) dat hoe groter het aantal beloningen, hoe minder conflict er is tussen de job en het zelfbeeld van het individu en dus een lagere wenselijkheid om van loopbaan te veranderen. Doering en Rhodes (1996) veronderstellen dat promoties ook onder beloningen vallen. Aangezien March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) menen dat beloningen negatief gerelateerd zijn met inter-organisationale mobiliteit, geldt dat hoe hoger het jaarlijkse inkomen en de beroepsstatus en hoe groter het aantal promoties, hoe lager de intentie om van loopbaan te veranderen.

De derde indicator van deze eerste component is de voorspelbaarheid van de werkrelaties. Hiermee bedoeld men de relaties met de collega's en de mate van rolduidelijkheid. Men verwacht dat dit negatief gerelateerd is met inter-organisationale mobiliteit.

Tot slot de vierde indicator: de mate waarin het werk verenigbaar is met andere rollen. Men veronderstelt dat hoe minder dit het geval is, hoe groter de intentie zal zijn om van loopbaan te veranderen.



Figuur 2. Verwachte Verband Tussen de Gepercipieerde Wenselijkheid om van Loopbaan te Veranderen en de Intentie tot Inter-Organisationale Mobiliteit.

De mate waarin inter-organisatiele mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd.

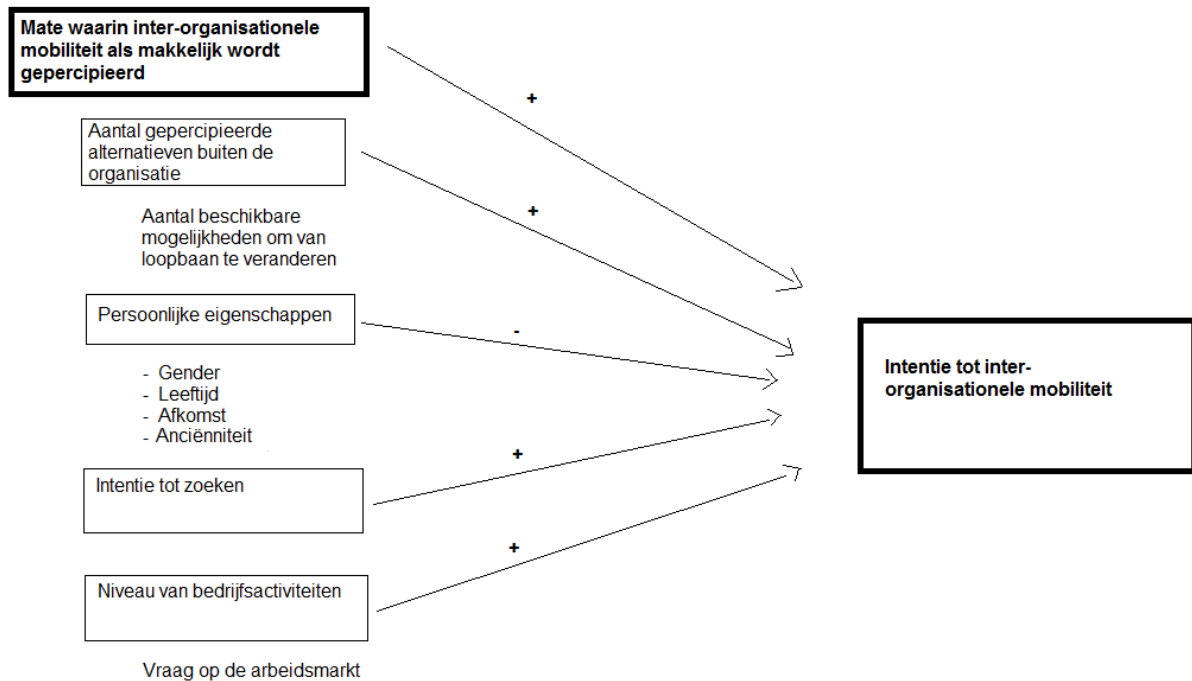
Deze component omvat het aantal gepercipieerde alternatieven buiten de organisatie, persoonlijke eigenschappen van de medewerker, de mate waarin men de neiging heeft om te zoeken en het niveau van bedrijfsactiviteiten.

Een eerste indicator van de mate waarin inter-organisatiele mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd, heeft betrekking op het aantal gepercipieerde alternatieven buiten de organisatie. Dit wordt weergegeven door het aantal beschikbare mogelijkheden om van loopbaan te veranderen. Hoe meer mogelijkheden men als beschikbaar percipieert, hoe groter de kans dat men van loopbaan zal veranderen.

De tweede indicator van deze component is de variabele persoonlijke eigenschappen. Deze omvat gender, leeftijd, afkomst en anciënniteit. Voor wat betreft gender verwachten March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) dat vrouwen een grotere intentie hebben tot het verlaten van de organisatie, terwijl mannen meer intra-organisatiele mobiliteit ervaren. Leeftijd is consistent negatief gerelateerd met inter-organisatiele mobiliteit (Cotton & Tuttle; Doering, Rhodes, & Schuster; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino; Muchinsky & Morrow; Muchinsky & Tuttle, as cited in Doering & Rhodes, 1996). Volgens March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) zullen lagere status-groepen, zoals bijvoorbeeld minderheidsgroepen, inter-organisatiele mobiliteit als minder makkelijk percipiëren. Doering en Rhodes (1996) geven hier als opmerking mee dat dit onderzoek van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) dateert uit 1958. Vandaag zal dit misschien niet meer altijd correct zijn, aangezien organisaties vandaag meer bewust minderheden lijken aan te werven. March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) verwachten verder dat er een negatieve relatie is tussen anciënniteit en inter-organisatiele mobiliteit. De reden hiervoor is dat anciënniteit inhoudt dat de medewerker grotere specialisatie heeft in zijn werk.

De derde indicator van de mate waarin inter-organisatiele mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd, handelt over de intentie tot zoeken. March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) veronderstellen dat het zoeken naar alternatieven het individu ook meer zichtbaar maakt. Deze grotere zichtbaarheid van het individu verhoogt de inter-organisatiele mobiliteit.

Tenslotte het niveau van bedrijfsactiviteit is de vierde indicator. Dit wordt weergegeven door de vraag op de arbeidsmarkt. Hoe groter de vraag op de arbeidsmarkt, hoe groter de kans tot inter-organisatiele mobiliteit.



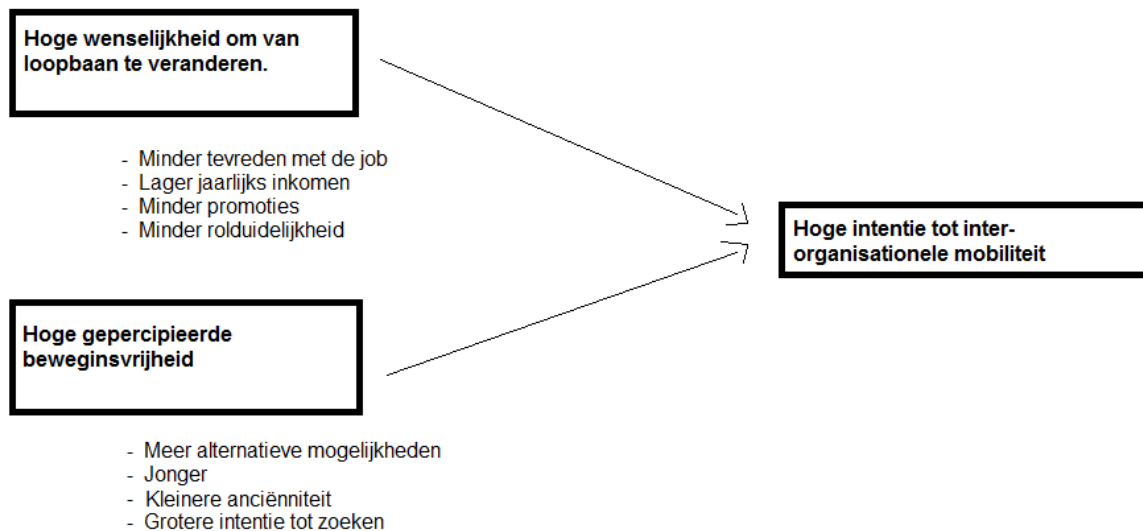
Figuur 3. Verwachte Verband Tussen de Mate Waarin Inter-Organisationele Mobiliteit als Makkelijk Wordt Gepercipieerd en de Intentie tot Inter-Organisationele Mobiliteit.

Samengevat verwachten March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) dat jobtevredenheid, het jaarlijkse inkomen, de leeftijd, de promotie-mogelijkheden, de anciënniteit, de mate waarin er aan de verwachtingen is voldaan, ondersteuning, autonomie, het aantal promoties, de beroepsstatus, de relatie met collega's en rolduidelijkheid negatief gerelateerd zijn met inter-organisatorische mobiliteit. Voor wat betreft opleidingsniveau, de vraag op de arbeidsmarkt, de mate waarin het werk verenigbaar is met andere rollen, de beschikbare mogelijkheden en de intentie tot zoeken daarentegen verwacht men dat deze positief geassocieerd zullen zijn met inter-organisatorische mobiliteit. Voor wat betreft gender wordt er verwacht dat de relatie met inter-organisatorische mobiliteit verschillend is voor vrouwen en mannen: Vrouwen zouden frequenter van loopbaan veranderen dan mannen.

De hypothesen, die vanuit het model van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) werden geformuleerd, werden door Doering en Rhodes (1996) onderzocht. De resultaten hiervan worden weergegeven in figuur 4. Uit hun onderzoek kwam naar voor dat medewerkers met een intentie tot inter-organisatorische mobiliteit worden gekenmerkt door een hoge wenselijkheid om van loopbaan te veranderen en een hoge gepercipieerde bewegingsvrijheid.

Voor wat betreft de wenselijkheid om van loopbaan te veranderen: Medewerkers die een intentie hebben om van loopbaan te veranderen zijn minder tevreden met hun job, hebben een lager jaarlijks inkomen, hebben minder promoties en minder rolduidelijkheid.

Voor wat betreft het gepercipieerde gemak waarmee inter-organisationale mobiliteit mogelijk is: Medewerkers met een intentie tot inter-organisationale mobiliteit hebben meer alternatieve mogelijkheden, zijn jonger, hebben een kortere anciënniteit en hebben een grotere intentie om een nieuwe job te zoeken.



Figuur 4. Resultaten uit het Onderzoek van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) met Betrekking tot Inter-Organisationele Mobiliteit.

De resultaten uit het onderzoek van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) zijn dus consistent met de hypotheses. Niet alle hypotheses werden bevestigd, maar toch kan dit framework van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) gebruikt worden in het onderzoek naar inter-organisationale mobiliteit. Een belangrijke opmerking die ik hierbij wil maken, is dat dit onderzoek zeker een waarde heeft in het begrijpen van inter-organisationale mobiliteit, maar daarom nog niet voor het begrijpen van de 'boundaryless career' in het geheel. Inter-organisationale mobiliteit is namelijk slechts een onderdeel van de 'boundaryless career'. Zoals in de definitie naar voor kwam zijn er naast inter-organisationale mobiliteit ook nog andere belangrijke kenmerken om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken. Deze zijn met name het ontwikkelen van sociale netwerken en de persoonlijke verantwoordelijkheid in het managen van de loopbaan (Arthur & Rousseau, 1996). De mate waarin deze kenmerken ook van toepassing zijn op de 'boundaryless career' is afhankelijk van de mate waarin het individu al dan niet vrijwillig van loopbaan verandert.

Gender en familiale eigenschappen. Zoals eerder gesteld, toont onderzoek aan dat loopbaanmobiliteit wordt beïnvloed door gender (Valcour & Tolbert, 2003). Mannen ervaren meer veranderingen van werk binnen één organisatie (intra-organisationale mobiliteit), terwijl vrouwen meer bewegen tussen organisaties (inter-organisationale mobiliteit). Deze

verschillen in geslacht kunnen verklaard worden door familiale eigenschappen in rekening te nemen (Valcour & Tolbert, 2003). Wanneer zowel man als vrouw werken, wordt er vaker voorrang gegeven aan de carrière van de man wanneer er beslissingen moeten worden genomen omtrent de carrière van één van beide partners (Pixley, as cited in Valcour & Tolbert, 2003). Wanneer de man bijvoorbeeld een jobaanbieding krijgt die een impact heeft op de carrière van de vrouw (zoals bijvoorbeeld een jobaanbieding op een andere geografische locatie), zal de beslissing genomen worden in het voordeel van de carrière van de man. De tewerkstelling van de vrouw bij haar huidige organisatie wordt hierdoor verstoord. De vrouw zal met andere woorden haar eigen doelen aanpassen aan die van andere familieleden (Pascall & Cox, 1993). Aanvankelijk lijkt het dus dat het voornamelijk vrouwen zijn die een 'boundaryless career' ervaren. Het is echter belangrijk om op te merken dat het ervaren van inter-organisatiele mobiliteit nog niet noodzakelijk wil zeggen dat het om een 'boundaryless career' gaat. Hierbij bedenk ik me dat wanneer de vrouw verandert van organisatie om voorrang te geven aan de carrière van de man, dit een gedwongen stap kan zijn. Het doet dus neigen naar een 'boundaryless career', maar niet alle vrouwen kiezen hier vrijwillig voor. Wanneer dit laatste het geval is, kan men niet spreken van een 'boundaryless career'. Naast inter-organisatiele mobiliteit is vrijwilligheid hierbij namelijk ook een cruciale voorwaarde om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken.

Reitman en Schneer (2003) menen dat deze inter-organisatiele mobiliteit wel voordelig kan zijn voor vrouwen, aangezien het hen toelaat om makkelijker werk en gezin te combineren. Het zijn meestal vrouwen die belast worden met extra verantwoordelijkheden buiten het werk, zoals huishoudelijke taken en kinderopvang. De meeste vrouwen die een carrière willen opbouwen, moeten een manier vinden om te kunnen omgaan met deze extra verantwoordelijkheden buiten het werk. Dit is één van de redenen dat de loopbaan van de meeste vrouwen niet overeenkomt met de traditionele loopbaan (Ackah & Heaton, 2004).

Leeftijd. Leeftijd is negatief gerelateerd met job mobiliteit (Cheremie, Sturman, & Walsh, 2007). Oudere werknemers, die meer bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld, zullen waarschijnlijk meer verliezen wanneer ze van werkgever veranderen (Arthur & Rousseau, 1996). Ook zijn oudere werknemers minder geneigd om de organisatie te verlaten omwille van de voordelen die geassocieerd zijn met hun hiërarchische positie (status) (Donnelly, 2009). Moscarini en Vella (2008) interpreteren dit effect van leeftijd als "occupational matching" dat voortkomt uit de werkervaring. Door het uitoefenen van verschillende beroepen leert de werknemer welk beroep het beste aanleunt bij de eigen vaardigheden.

Besluit. Voor wat betreft de antecedenten van de 'boundaryless career' op individueel niveau kan er gesteld worden dat werknemers met een 'boundaryless career' een voorkeur hebben voor tijdelijk werk in meerdere organisaties. Dit omdat het hen meer mogelijkheden biedt om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen (Marler et al., 2002). Het zijn ook vaak jongere medewerkers die kiezen voor een 'boundaryless career' (Cheramie et al., 2007). Door het uitoefenen van verschillende beroepen leert de medewerker namelijk welk beroep het beste aanleunt bij de eigen vaardigheden (Moscarini & Vella, 2008). Daarnaast hebben ze ook een hoger opleidingsniveau dan traditionele tijdelijke werknemers (Marler et al., 2002). Medewerkers met een 'boundaryless career' zijn dan ook vaak wat men noemt: 'white collar workers' (Marler et al., 2002). Dit zijn professionele en opgeleide werknemers die vaak werken in een bediende positie (Van Dale, 2005).

Verder werden er in dit onderdeel antecedenten besproken met betrekking tot inter-organisationale mobiliteit. Zo komt uit het onderzoek van March en Simon (as cited in Doering & Rhodes, 1996) naar voor dat medewerkers die de intentie hebben om van loopbaan te veranderen, enerzijds worden gekenmerkt door een hoge wenselijkheid om van loopbaan te veranderen. Zo zijn ze minder tevreden met hun job, hebben ze een lager jaarlijks inkomen, hebben ze minder promoties en minder roluidelijkheid. Anderzijds percipiëren ze een hoge bewegingsvrijheid. Ze hebben met name meer alternatieve mogelijkheden, zijn jonger, hebben een langere anciënniteit en hebben tevens een grotere intentie om een nieuwe job te zoeken. Uit onderzoek van Valcour en Tolbert (2003) blijkt verder dat het eerder vrouwen zijn die meer van loopbaan veranderen. Valcour en Tolbert (2003) verklaren dit door familiale eigenschappen mee in rekening te nemen. Stel dat beide partners werken en één van de partners een werkaanbieding krijgt op een andere geografische locatie. In dergelijke gevallen zal er vaker voorrang worden gegeven aan de carrière van de man (Pixley; as cited in Valcour & Tolbert, 2003).

Bij deze antecedenten met betrekking tot inter-organisationale mobiliteit is het belangrijk om op te merken dat inter-organisationale mobiliteit slechts één van de kenmerken is van een 'boundaryless career'. Het is dus op zich geen voldoende voorwaarde om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken. Hiertoe moet deze inter-organisationale mobiliteit vrijwillig plaatsvinden.

Contextgerelateerde Antecedenten

Sector. Zoals in het onderdeel "Op wie is het concept 'boundaryless career' van toepassing?" reeds werd beschreven, heeft er zich een ontwikkeling voorgedaan naar de 'knowledge-based economy'. Tremblay (2003) toonde aan dat deze ontwikkeling naar de 'knowledge-based economy' zich met name heeft voorgedaan binnen de multimedia en de ICT. Het zijn dan ook voornamelijk werknemers binnen de multimedia en de ICT op wie de 'boundaryless career' van toepassing is.

De reden hiervoor is dat de multimedia- en ICT-sector worden gekenmerkt door snelle technologische veranderingen. Deze dwingen de organisatie als het ware om zichzelf op zo'n wijze te organiseren dat ze op een flexibele manier kunnen reageren (Valgaeren, 2006). Snelle technologische veranderingen en globalisatie hebben kortom een invloed op de structuur van de organisatie. In dynamische en onvoorspelbare omgevingen moeten bedrijven snel kunnen reageren op veranderingen (Valgaeren, 2006). Ze hebben met andere woorden een organische structuur nodig. In organisaties met dergelijke structuur staat teamwerk centraal, eerder dan de hiërarchische posities. Het is een structuur waarbij specialisten uit de diverse afdelingen van de organisatie op projectbasis samenwerken (Mintzberg, 1983). De projecten in de ICT-sector nemen gemiddeld twee tot drie jaar in beslag, waarbij de voltooiing van een project een typisch moment is waarbij er van job wordt veranderd (Gunz, Evans, & Jalland, 2000).

Bovendien zijn de multimedia- en ICT-sector open sectoren: Vaak werken bedrijven binnen deze sectoren samen aan verschillende projecten. Op deze manier leren werknemers verschillende bedrijven kennen. Dit kan de overgang van het ene bedrijf naar het andere vergemakkelijken. Omwille van de snelheid waarmee de technologieën veranderen, moeten de werknemers zichzelf constant bijscholen: Levenslang leren is dus een essentieel component van elke job in de multimedia- en ICT-sector (Gunz et al., 2000).

ICT-professionals volgen dus een 'boundaryless career path'. De reden hiervoor is dat er weinig belemmeringen zijn voor intrede of het verlaten van een organisatie binnen de ICT-sector. Dit komt door de snelle technologische vooruitgang, maar een trage conformiteit met de technologische normen. Voor werknemers binnen de ICT-sector geldt er dus een snelle professionele veroudering; Er wordt geschat dat de vaardigheden die een werknemer binnen de ICT-sector bezit een levensduur hebben van ongeveer 2,5 jaar.

Wanneer er nieuwe technologieën binnen de ICT-sector worden geïntroduceerd, zijn de vaardigheden die de ICT-professionals bezitten heel snel verouderd. De beschikbare carrièremogelijkheden voor de ICT-professionals zijn dan ofwel het bijscholen van hun

vaardigheden ofwel het verlaten van het beroep. Naar individuen die wel deze nieuwe vaardigheden bezitten, is er dan een grote vraag wat maakt dat ze makkelijker kunnen toetreden tot de ICT-sector (Joseph, Ang, & Slaughter, 2005).

Sociale context. Centraal in dit onderdeel staat de vraag hoe de inter-persoonlijke relaties van een individu de beslissing om van loopbaan te veranderen beïnvloeden. Een antwoord op deze vraag zal gegeven worden aan de hand van het onderzoek van Higgins (2001). Sommige onderzoekers gebruiken in plaats van de term sociale context ook wel eens de term 'social capital'. Dit verwijst naar de structuur van het contacten-netwerk van een individu: Het geheel van verbindingen tussen de verschillende mensen binnen dat netwerk (Raider & Burt, 1996, hoofdstuk 11).

Higgins (2001) veronderstelt dat het nemen van beslissingen met betrekking tot de carrière een sociaal proces is. Daarmee wordt bedoeld dat de sociale context, en meer bepaald de mensen die de beslissingsnemer gedurende het beslissingsproces bijstaan met advies, een invloed heeft op de beslissing om al dan niet van loopbaan te veranderen. Het hebben van een netwerk dat bestaat uit mensen die je advies geven en die relatief onverbonden zijn met elkaar én die een breed bereik van verschillende contexten (zoals bijvoorbeeld school, werk, familie) bekleden, zal het aantal carrière-mogelijkheden waartoe iemand toegang heeft, verhogen. Dit zal op zijn beurt de kans op carrière-verandering vergroten. Belangrijk hierbij is dat dit geheel van raadgevers divers zijn. Het hebben van een netwerk dat bestaat uit heel diverse raadgevers biedt het individu namelijk niet alleen informatie over en blootstelling aan nieuwe mogelijkheden. Het verbreedt ook de horizon van het individu door zijn gedachten over carrière-verandering, wat een belangrijke antecedent is van daadwerkelijke carrière-verandering, te beïnvloeden.

Dit netwerk van raadgevers heeft dus twee belangrijke kenmerken. Ten eerste het bereik van het netwerk. Dit verwijst naar de mate waarin de mensen die deel uitmaken van het netwerk uit verschillende contexten komen, zoals bijvoorbeeld school, werk of familie (Wellman & Wortley, 1990). Dit maakt dat het individu wordt blootgesteld aan perspectieven van verschillende contexten waardoor er een grotere kans bestaat dat het individu van loopbaan verandert. Ten tweede is ook de "dichtheid" van het netwerk van belang. Hiermee bedoeld men de mate waarin de raadgevers van het netwerk elkaar kennen (Mardsen, 1990). Hoe meer de raadgevers elkaar kennen, hoe groter de kans dat ze dezelfde of gelijkaardige informatie geven. Hoe kleiner dus de "dichtheid" van het netwerk, hoe minder het netwerk is samengesteld uit raadgevers die elkaar kennen en hoe minder overlappende informatie er

wordt gegeven. Dit maakt dat er een grotere kans bestaat dat het individu van loopbaan zal veranderen (Higgins, 2001).

Naast de structuur van dit netwerk, in termen van bereik en dichtheid, is ook de aard van de adviserende relaties belangrijk. Higgins (2001) maakt een onderscheid tussen twee soorten adviserende relaties: instrumentele adviserende relaties en psychologische adviserende relaties. Hij meent dat het netwerk van een individu bestaat uit beide soorten relaties. Instrumentele relaties bieden werk-gerelateerde bronnen aan en coaching over carrière-gerelateerde kwesties (Ibarra, 1993). Wanneer deze instrumentele relaties relatief onverbonden zijn met elkaar heeft het individu toegang tot verschillende soorten informatie met betrekking tot tewerkstellingsmogelijkheden. Als het individu dus een grote diversiteit heeft van instrumentele adviserende relaties dan vergroot dit het aantal carrièremogelijkheden. Hoe meer carrièremogelijkheden het individu heeft, hoe groter de kans dat hij/zij van loopbaan zal veranderen. Naast instrumentele adviserende relaties onderscheidt Higgins (2001) ook psychologische adviserende relaties. Psychologische adviserende relaties zijn die relaties die psychologische steun bieden zoals zorg en vriendschap. Ook hier verwacht Higgins (2001) dat hoe groter de diversiteit van de psychologische adviserende relaties die het individu bevestiging en steun bieden, hoe meer vertrouwen het individu heeft in het overwinnen van obstakels die kunnen voorkomen wanneer men van loopbaan verandert. Hoe meer vertrouwen het individu heeft in zijn/haar capaciteiten om bepaalde carrière-gerelateerde obstakels te overwinnen, hoe groter de kans dat het individu van loopbaan zal veranderen. Voor dit laatste werd er echter geen bevestiging gevonden in het onderzoek van Higgins (2001).

'Social capital' is dus in het algemeen belangrijk voor het zoeken naar werk, maar het is in het bijzonder belangrijk in de 'boundaryless career'. Individuen in een 'boundaryless career' zijn frequenter op zoek naar een nieuwe job dan individuen in een traditionele loopbaan. Individuen in een 'boundaryless career' hebben dus vaker de behoefte om beroep te doen op hun contacten om informatie te verkrijgen omtrent tewerkstellingswerkmogelijkheden in andere bedrijven (Raider & Burt, 1996, hoofdstuk 11).

Veranderingen in de organisationele en beroepscontext en hun implicaties voor de 'boundaryless career'. Zowel veranderingen binnen de organisationele context als de beroepscontext hebben een belangrijke rol gespeeld in het ontstaan van de 'boundaryless career' (DeFillippi & Arthur, 1994).

De context van tewerkstelling. Wanneer men kijkt naar de tewerkstellingscontext, ook wel de organisationele context of 'employment' context genoemd, dan stelt men vast dat er zich veelvuldige veranderingen hebben voorgedaan zowel in de nationale als in de globale arbeidsmarkt. Voorbeelden van deze veranderingen zijn: ontslagen, bedrijfssaneringen en herstructureringen. Deze veranderingen hebben als gevolg dat de carrière-competenties van de betrokken medewerkers in vraag zullen worden gesteld en dat er andere carrière-competenties zullen worden aangemoedigd (DeFillippi & Arthur, 1994).

Concreet kunnen deze veranderingen binnen de organisationele context zich als volgt voor doen. Vaak gaan bepaalde units binnen de organisatie, die betrekking hebben op nieuwe competenties, zich afsplitsen van het moederbedrijf (Quin, 1992). De nieuwe ondernemingen die hierdoor ontstaan zijn nog wel onderdeel van het moederbedrijf, maar ze worden meestal afzonderlijk bestuurd en extern gefinancierd. In dergelijke organisaties worden medewerkers die de gepaste 'know-how' bezitten, aangemoedigd om een carrière na te streven in die 'split-off' units. De reden hiervoor is dat deze 'split-off' units de gespecialiseerde vaardigheden beter kunnen gebruiken dan het moederbedrijf.

Een andere mogelijkheid bestaat in de integratie of fusie van bedrijven met voorheen aparte technologieën en competenties (Kodama, 1992). Bedrijven fuseren meestal omdat ze het nodig achten dat hun werkkrachten op alle niveaus (van management tot arbeiders) actief betrokken zijn bij het zoeken naar nieuwe technologische kennis, zowel binnen als buiten de industrie waarin ze werkzaam zijn. Dit wordt als cruciaal geacht willen bedrijven intelligent en snel genoeg zijn om te kunnen concurreren in de snel veranderende arbeidsmarkt.

Een andere ontwikkeling achter de opkomst van de 'boundaryless career' omvat de toegenomen 'outsourcing' of 'spinoff' van activiteiten die voorheen werden voltooid door het moederbedrijf. Bij 'outsourcing' worden medewerkers als het ware gevraagd om een nieuwe organisatie te starten en nieuwe klanten te zoeken die de kosten van de werkgever financieel ondersteunen. De werkgever van het moederbedrijf wordt dan een externe klant (DeFillippi & Arthur, 1994). 'Outsourcing' zet de medewerkers dus aan om meer ondernemend te zijn. Het impliceert met andere woorden een verschuiving naar een meer ondernemende identiteit en naar meer ondernemende vaardigheden en netwerken. Handy (1990) ziet 'outsourcing' als een onderdeel van een grotere stroming waarbij voorheen grote bedrijven nu enkel nog een kerngroep gaan hebben van vaste medewerkers. De activiteiten die buiten de kerncompetenties van de organisatie liggen, zullen worden uitbesteed aan specialisten van buiten de organisatie of aan tijdelijke medewerkers.

Ten eerste zullen deze ontslagen, herstructureringen en bedrijfssaneringen de carrière-competenties van de betrokken medewerkers in vraag stellen. Arthur en Rousseau (1996) menen dat er een onderscheid kan gemaakt worden tussen drie soorten carrière-competenties: 'knowing why', 'knowing how', en 'knowing whom' (zie het onderdeel "De 'boundaryless career': Een competentie-gebaseerd perspectief" voor meer uitleg hierover).

De hiervoor vermelde veranderingen zullen deze carrière-competenties van de betrokken medewerkers in vraag stellen. Ze houden voor de betrokken medewerkers met name in dat hun investeringen in kennis en vaardigheden ('knowing how') en de relaties en netwerken die gerelateerd zijn aan de organisatie ('knowing whom') niet langer op dezelfde manier worden gewaardeerd. Daarnaast houden dergelijke veranderingen ook een vermindering in van de identificatie met de huidige werkgever ('knowing why') en vertaalt het zich tevens in een groter wantrouwen ten opzichte van toekomstige werkgevers (DeFillippi & Arthur, 1994). Niettemin is de primaire taak van de moderne dienstverlening en ICT-bedrijven het optimaliseren van hun 'knowledge-based' kerncompetenties (Quinn, 1992). Deze op kennis gebaseerde kerncompetenties berusten voornamelijk op de intelligentie ('knowing how'), motivatie ('knowing why') en informatie-netwerken ('knowing whom') van de organisatie haar medewerkers (Quinn, 1992).

Ten tweede zullen er andere carrière-competenties worden aangemoedigd. Er zal een daling plaatsvinden van de organisatie-gebonden carrières en een toename van carrières waarbij ondernemerschap centraal staat (DeFillippi & Arthur, 1994). Hierbij merk ik op dat carrières waar ondernemerschap centraal staat, overeenkomt met een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career' met name persoonlijke verantwoordelijkheid in het managen van de eigen loopbaan.

Deze daling van organisatie-gebonden carrières impliceert een daling van een carrière-identiteit en werkwaarden ('knowing why' competenties) die verankerd zijn in een bepaalde organisationele context. De toename van meer ondernemende carrières brengt met zich mee dat de carrière-identiteit en werkwaarden ('knowing why') gebaseerd zijn op het beroep dat men uitoefent, eerder dan op de organisatie waartoe men behoort. Bovendien bevordert dit ondernemerschap de accumulatie van beroepsgerelateerde vaardigheden ('knowing how') en mentor-relaties ('knowing whom'). Hieruit stel ik vast dat men mentor-relaties ontwikkelt die nuttig zijn in het vormen en ondersteunen van de carrière. Zoals we in de definitie hebben gezien is dit ook een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career'.

Wat deze bovenvermelde ontwikkelingen gemeenschappelijk hebben is een duidelijke visie van ondernemerschap dat verder gaat dan de leiders van de organisatie. Men neemt dus persoonlijke verantwoordelijkheid in het managen van de loopbaan, wat een belangrijk kenmerk is van de 'boundaryless career' (DeFillippi & Arthur, 1994).

Deze veranderingen in de organisationele context bevordert de opkomst van nieuwe carrière-competenties (DeFillippi & Arthur, 1994). Voor wat betreft de 'knowing why' competenties: De nieuwe organisationele context weerlegt de overtuigingen die voorheen bestonden over de stabiliteit van jobs en tewerkstelling. De nieuwe organisationele context laat medewerkers ook toe om zich te identificeren met nieuwe overeenkomsten, zoals bijvoorbeeld 'spin-off' activiteiten en om een meer ondernemende houding aan te nemen in hun werkgedrag. Wat betreft de 'knowing how' competenties: De opkomende organisationele context eist een continue ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Betreffende de 'knowing whom' competenties tenslotte: Medewerkers worden blootgesteld aan nieuwe carrière-mogelijkheden zowel wat betreft de verdere ontwikkeling van hun competenties als de keuze van hun werkomgeving.

De beroepscontext. Door de veranderingen die zich hebben voorgedaan in de arbeidsmarkt worden de huidige carrière-competenties in vraag gesteld. Bovendien worden er nieuwe carrière-competenties aangemoedigd. Deze organisationele context eist met andere woorden een continue verandering en bijscholing van de kennis en vaardigheden van de medewerkers ('knowing how') (DeFillippi & Arthur, 1994). Dit maakt dat leren binnen het beroep dat de medewerker uitoefent heel belangrijk is geworden. Zoals reeds eerder vermeld, kunnen beroepsgerelateerde investeringen namelijk een alternatief bieden voor afhankelijkheid van de organisatie. Daarnaast is er toenemende evidentie dat het beroep kan dienen als een platform voor leren (DeFillippi & Arthur, 1994). Bijvoorbeeld: In de bouwsector leren de arbeiders de vereiste bekwaamheden door een combinatie van een formele opleiding enerzijds en de ervaring op het werk zelf anderzijds. Bouwvakkers die hierdoor een hoge mate van bekwaamheid verwerven, zijn makkelijker inzetbaar en kunnen dus met andere woorden makkelijker van bedrijf veranderen (DeFillippi & Arthur, 1994).

Kort samengevat hebben de daling in jobzekerheid, de snelle technologische veranderingen en de toegenomen interesse van medewerkers in hun tewerkstellingsmogelijkheden geleid tot het continu nastreven van 'knowing how' competenties. Dit beroepsgericht leren kan op drie manieren worden aangemoedigd (DeFillippi & Arthur, 1994). Een eerste manier is door middel van beroepsmatige

verenigingen waar een sterke nadruk ligt op het continu leren van hun medewerkers. Het beroep vormt dus een context waarin leren kan plaatsvinden en waarbij jonge medewerkers kunnen leren van meer ervaren medewerkers. Een voorbeeld hiervan zijn medewerkers die tewerkgesteld zijn in een kopiecenter. Meer ervaren medewerkers delen niet enkel informatie over de machines, maar ook over bijvoorbeeld klantenervaringen. Ten tweede kunnen ook bedrijven zelf investeren in de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van hun medewerkers. Op deze manier zijn ze beter in staat om de competitie te kunnen aangaan met andere organisaties. Ten derde kan dit beroepsgericht leren plaatsvinden door middel van individueel initiatief van de medewerker. Dit kan bijvoorbeeld gedreven worden door een verlangen naar betere prestaties.

Wat ook de motivatie tot beroepsgericht leren is, het leidt steeds tot het verlengen van de beroepsmogelijkheden door de accumulatie van 'knowing how'. Daarbij komt dat beroepsgerelateerde vaardigheden makkelijk overdraagbaar zijn naar concurrenten of vroegere klanten (DeFillippi & Arthur, 1994). Op deze manier bevordert het naar mijn inzien de mobiliteit tussen organisaties, wat een belangrijk kenmerk is van de 'boundaryless career'.

Structurele beperkingen en uitdagingen. De bovenstaande bespreking over de veranderingen binnen de tewerkstellings- en de beroepscontext impliceert niet dat de ontwikkeling van de 'boundaryless career' zich heeft voorgedaan zonder beperkingen.

Eén van de beperkingen in de ontwikkeling van de 'boundaryless career' heeft betrekking op de mate waarin er alternatieve tewerkstellingsmogelijkheden beschikbaar zijn. Zo kunnen onderling afhankelijke organisaties en beroepen zich in dezelfde geografische regio bevinden. Dit zorgt voor een regionale accumulatie van gespecialiseerde vaardigheden die elders niet beschikbaar zijn (DeFillippi & Arthur, 1994). Porter (1990) meent dat deze geografische dichtheid van concurrerende organisaties een aantal implicaties met zich meebrengt. Zo stimuleert het de ontwikkeling van vaardigheden en triggert het speciale opleidingsprogramma's in lokale scholen, universiteiten, technische instituten en trainingscentra. Dit bevordert op zijn beurt een educatieve filosofie en infrastructuur die de vaardigheden, dewelke nodig zijn binnen een bepaalde bedrijfstak, verder ontwikkelt. Medewerkers die hun loopbaanmogelijkheden buiten hun huidige tewerkstellingscontext willen maximaliseren, hebben dus meer mogelijkheden binnen een bepaalde bedrijfstak. Doordat onderling afhankelijke organisaties en beroepen zich vaak in dezelfde geografische regio bevinden, biedt dit meer alternatieve tewerkstellingsmogelijkheden. Het bevordert dus met andere woorden de mogelijkheden tot inter-organisatiele mobiliteit. Tenslotte heeft dit

ook een invloed op de hiervoor vermelde carrière-competenties. Aangzien deze gemeenschap van onderling afhankelijke organisaties en beroepen specifieke waarden en overtuigingen delen, zijn de overeenkomstige 'knowing why' competenties van de medewerkers makkelijker overdraagbaar naar andere bedrijven binnen die gemeenschap of bedrijfstak. Ook de 'knowing how' competenties, die de specifieke job-kennis en de bredere kennis over de bedrijfstak omvatten, zijn makkelijker overdraagbaar. De dichtheid van de bedrijven faciliteert met name de communicatie die er bestaat tussen bedrijven en de interpersoonlijke netwerken. Dit draagt bij tot de ontwikkeling van de 'knowing whom' competenties die relevant kunnen zijn voor toekomstige tewerkstelling.

Een voorbeeld: In de auto-sector heb je verschillende toeleveringsbedrijven voor autofabrikanten zoals bijvoorbeeld Opel, Volvo, en zo meer. Zo heb je bedrijven die de zetels maken, de ruitenwissers, het koetswerk, enzovoort. De autofabrikanten en de toeleveringsbedrijven zijn onderling afhankelijk van elkaar. Stel nu dat er binnen deze auto-industrie twee bedrijven zijn die instaan voor het maken van de zetels. Omdat deze concurrenten zich in dezelfde industrie bevinden en zich dus geografisch gezien dicht bij elkaar bevinden, stimuleert dit de ontwikkeling van vaardigheden. Dit zorgt dan voor een regionale accumulatie van vaardigheden die elders niet beschikbaar zijn. Er zijn dus twee bedrijven binnen één sector die voor hetzelfde instaan. Dit stimuleert de bedrijven om het zo goed mogelijk te doen en om de vaardigheden van de medewerkers zo goed mogelijk te ontwikkelen, bijvoorbeeld door opleidingen. Omdat beide bedrijven instaan voor het maken van zetels hebben de medewerkers van beide bedrijven dezelfde vaardigheden. Dit maakt het voor hen makkelijker om over te stappen naar het andere bedrijf.

Ook wanneer één van de 'boundaryless career' competenties minder goed zijn ontwikkeld, kan dit de verwezenlijking van een 'boundaryless career' natuurlijk beperken (DeFillippi & Arthur, 1994). Stel bijvoorbeeld dat de carrière-gerelateerde identiteit ('knowing why') van een medewerker sterk gebonden is aan een bepaalde werkgever. Deze medewerker zal waarschijnlijk niet op een efficiënte manier gebruik maken van zijn/haar 'know-how' en sociale netwerken om carrièremogelijkheden buiten de huidige tewerkstellingscontext te identificeren. Het gelijkaardige doet zich voor wanneer een medewerker niet over een kwalitatief goed sociaal netwerk beschikt ('knowing whom'). Dit kan een 'boundaryless career' belemmeren doordat mensen buiten de tewerkstellingscontext van de medewerker de waarde van zijn/haar 'know-how' niet herkennen en dus ook niet kunnen aanbrenge bij toekomstige medewerkers. Tenslotte, een medewerker wiens beroepsgerelateerde vaardigheden ('knowing how') te sterk gericht zijn op de vereisten van

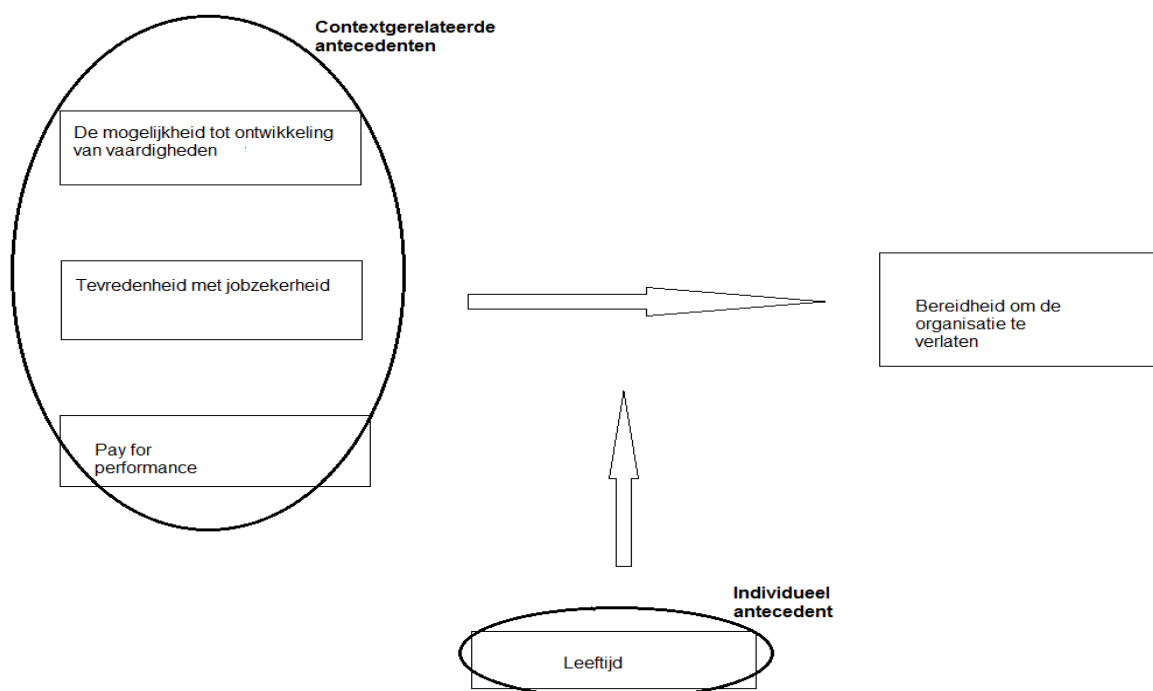
de huidige werkgever kan ook beperkt zijn in zijn/haar 'boundaryless career' mogelijkheden. Dit omwille van de bedrijfsspecifieke eigenschappen van zijn/haar verworven vaardigheden.

Interactie Tussen Individuele en Contextgerelateerde Antecedenten

Uit onderzoek van Finegold, Mohrman, en Spreitzer (2002) blijkt dat er verschillen zijn tussen jongere werknemers (onder de 30 jaar) en oudere werknemers (ouder dan 45 jaar) wat betreft de bereidheid om de organisatie te verlaten. Zoals in definitie naar voor kwam, is niet enkel mobiliteit tussen organisaties een belangrijke voorwaarde om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken. Naast inter-organisationele mobiliteit is ook vrijwilligheid een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996).

In hun onderzoek gingen Finegold et al. (2002) na hoe leeftijd de relatie zou kunnen modereren tussen bepaalde elementen van tewerkstelling en de bereidheid om de organisatie te verlaten. Men heeft meer bepaald gekeken naar de mogelijkheid tot ontwikkeling van de vaardigheden, tevredenheid met jobzekerheid en 'pay for performance'. De resultaten van dit onderzoek zijn weergegeven in figuur 5.

Zoals we in de vorige paragrafen gezien hebben, is leeftijd een individuele antecedent en behoren de elementen van tewerkstelling tot de contextgerelateerde antecedenten. In dit onderzoek van Finegold et al. (2002) wordt er nagegaan of er een interactie is tussen deze individuele en contextgerelateerde antecedenten.



Figuur 5. Factoren die de Bereidheid om de Organisatie te Verlaten Beïnvloeden.

De mogelijkheid tot ontwikkeling van vaardigheden. De ontwikkeling van vaardigheden is belangrijk voor medewerkers van alle leeftijden. De waarde die medewerkers op de arbeidsmarkt hebben, is namelijk afhankelijk van hun capaciteit om nieuwe ontwikkelingen te kunnen bijhouden (Mirvis & Hall, 1994). Uit onderzoek van Finegold et al. (2002) kwam naar voor dat tevredenheid met de mogelijkheid tot de ontwikkeling van vaardigheden een sterke negatieve relatie vertoont met de bereidheid om de organisatie te verlaten bij jongere werknemers in vergelijking met oudere medewerkers. Er is dus met andere woorden een interactie tussen leeftijd en de mogelijkheid tot het ontwikkelen van vaardigheden. Tevredenheid met de mogelijkheid om de vaardigheden te ontwikkelen is bij jonge werknemers sterk gerelateerd met de intentie om de organisatie te verlaten. De reden hiervoor is dat het voor werknemers die juist zijn binnengetroten op de arbeidsmarkt heel belangrijk is om competenties op te bouwen. Het is voor hen zelfs zo belangrijk dat ze bereid zijn om van organisatie te veranderen om dit te kunnen verwezenlijken.

Tevredenheid met jobzekerheid. Uit het onderzoek van Finegold et al. (2002) kwam verder naar voor dat een hoge mate van tevredenheid met jobzekerheid geassocieerd is met een lagere bereidheid om de organisatie te verlaten bij oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers. Ook hier zien we dus een interactie tussen individuele (leeftijd) en contextgerelateerde (tevredenheid met jobzekerheid) antecedenten. De reden hiervoor is dat jongere werknemers nog maar net zijn afgestudeerd en dus 'up-to-date' vaardigheden bezitten. Hierdoor krijgen ze meer jobaanbiedingen en hebben ze dus meer mogelijkheden om van job te veranderen. Daarnaast komt nog dat jongere mensen over het algemeen meer bereid zijn om risico's te nemen en van organisatie te veranderen. Ze hechten dus in algemeen minder waarde aan jobzekerheid. Oudere werknemers daarentegen hebben meer financiële verantwoordelijkheden en zijn kwetsbaarder met betrekking tot herstructureringen. Dit maakt dat ze meer belang hechten aan jobzekerheid (Finegold et al., 2002).

'Pay for performance'. Uit het onderzoek van Finegold et al. (2002) kwam tenslotte naar voor dat het beloningssysteem dat een bepaalde organisatie hanteert de intentie om de organisatie te verlaten, beïnvloedt. Bovendien blijkt uit hun onderzoek dat de reactie op een bepaald beloningssysteem gerelateerd is aan de leeftijd. Zo komt uit het onderzoek naar voor dat 'pay for individual performance' (beloning dat gerelateerd is aan de individuele performantie) een negatieve relatie vertoont met de bereidheid om de organisatie te verlaten bij jongere medewerkers in vergelijking met oudere medewerkers. Ook hier is er weer een interactie tussen individuele (leeftijd) en contextgerelateerde ('pay for individual

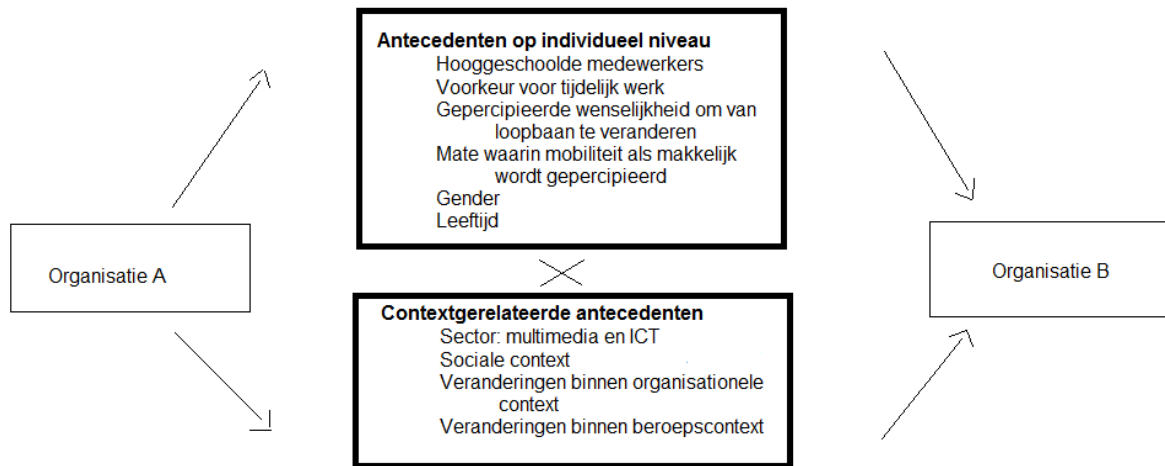
performance') antecedenten. De reden hiervoor is dat jongere medewerkers zich in het begin van hun carrière willen onderscheiden van leeftijdsgenoten. Daarnaast zijn jongere medewerkers ook meer bereid om risico's te nemen in vergelijking met oudere medewerkers.

Voor alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, werd in het onderzoek gevonden dat 'pay for organizational performance' (een beloningssysteem waarbij het loon wordt gekoppeld aan de performantie van de gehele unit, zoals bijvoorbeeld delen in de winst) negatief gerelateerd is met de bereidheid om de organisatie te verlaten. Door de medewerkers een aandeel te geven in het financiële succes van de organisatie moedigt men hen namelijk aan om bij de organisatie te blijven.

Samenvatting

In deze paragraaf zal ik een samenvatting geven van de antecedenten van de 'boundaryless career' besproken in de vorm van een conceptueel model. In dit conceptueel model zal ik met andere woorden samenvatten wat de intentie tot een 'boundaryless career' beïnvloedt. Er zal voornamelijk worden ingegaan op de antecedenten van inter-organisationale mobiliteit; Welke factoren dragen er toe bij dat medewerkers van loopbaan veranderen? Het is belangrijk om hierbij op te merken dat er niet bij alle antecedenten een uitspraak wordt gedaan over de mate van vrijwilligheid waarmee men van loopbaan verandert. Zoals we in de definitie reeds gezien hebben, is dit een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career'. De mate waarin deze antecedenten met betrekking tot inter-organisationale mobiliteit van toepassing zijn op de 'boundaryless career' is bijgevolg afhankelijk van de mate waarin dit vrijwillig gebeurt.

Zowel antecedenten op individueel niveau als op het niveau van de context hebben een invloed op de bereidheid om de organisatie te verlaten (figuur 6).



Figuur 6. Antecedenten van de 'Boundaryless Career'.

Er werd begonnen met de bespreking van de antecedenten op individueel niveau. Allereerst komt uit het onderzoek van Marler et al. (2002) naar voor dat hooggeschoolde medewerkers die een voorkeur hebben voor tijdelijk werk vaker een 'boundaryless career' ervaren. Daarnaast zijn het ook voornamelijk medewerkers binnen de ICT en multimedia die een 'boundaryless career' ondervinden (Trembley, 2003). Ten tweede is er de gepercipieerde wenselijkheid om van loopbaan te veranderen. Dit is positief gerelateerd met de intentie om van organisatie te veranderen (March & Simon, as cited in Doering & Rhodes, 1996). Wanneer de medewerker het met andere woorden wenselijk acht om van loopbaan te veranderen, zal hij/zij ook een grotere intentie hebben om van organisatie te veranderen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer de ondersteuning, de autonomie en het jaarlijks inkomen in de organisatie laag is of wanneer er een slechte relatie is met de collega's, de jobtevredenheid laag is, enzovoort. Het derde antecedent op individueel niveau heeft betrekking op de mate waarin de mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd. Ook dit is positief gerelateerd met de intentie om van organisatie te veranderen (March & Simon, as cited in Doering & Rhodes, 1996). Een medewerker kan het veranderen van loopbaan bijvoorbeeld gemakkelijk vinden wanneer hij/zij meerdere mogelijkheden percipieert om van loopbaan te veranderen, wanneer de medewerker een kortere anciënniteit heeft, wanneer de medewerker een grote neiging heeft om te zoeken naar alternatieve tewerkstellingsmogelijkheden en wanneer de vraag op de arbeidsmarkt groot is. Als vierde antecedent op individueel niveau is er gender. Mannen ervaren meer veranderingen van werk binnen één organisatie (intra-organisatorische mobiliteit), terwijl vrouwen meer bewegen tussen organisaties (inter-organisatorische mobiliteit). Tenslotte is er de leeftijd van de

medewerkers. Leeftijd is negatief gerelateerd met de intentie om van organisatie te veranderen (Cheremie et al., 2007).

Naast deze antecedenten op individueel niveau werd er ook gekeken naar de antecedenten op het niveau van de context. Ten eerste de sociale context. Dit verwijst naar het netwerk van inter-persoonlijke relaties dat het individu bezit (Higgins, 2001). Hoe diverser het netwerk van de medewerker, dus hoe meer de mensen die deel uitmaken van het netwerk uit verschillende contexten komen, hoe groter de kans dat de medewerker van loopbaan zal veranderen (Wellman & Wortley, 1990). Daarnaast geldt dat hoe minder de raadgevers uit het netwerk van de medewerker elkaar kennen, hoe groter de kans dat de medewerker van loopbaan zal veranderen (Mardsen, 1990). Naast deze sociale context zijn er ook veranderingen binnen de organisationele context, zoals bijvoorbeeld ontslagen, herstructureringen, enzovoort, die geleid hebben tot veranderingen binnen de beroepscontext (DeFillippi & Arthur, 1994). De huidige carrière-competenties worden namelijk in vraag gesteld en bovendien is er ook een opkomst van nieuwe carrière-competenties. Dit heeft geleid tot het continu nastreven van de 'knowing how' competenties. Leren is met andere woorden heel belangrijk geworden (DeFillippi & Arthur, 1994).

Wanneer we dit model vergelijken met het model van Forrier et al. (2009) dan kan er vastgesteld worden dat er een aantal overeenkomsten en verschillen zijn (tabel 4).

DE 'BOUNDARYLESS CAREER': EEN LITERATUUROVERZICHT

Tabel 4

Vergelijking Tussen Model van Forrier et al. (2009) en Samenvattende Model

	Forrier et al. (2009)	Samenvattende model
Niveaus	Individuele factoren	Antecedenten op individueel niveau
	Structurele factoren	Contextgerelateerde antecedenten
Antecedenten op individueel niveau/ Individuele factoren	Human capital	Hooggeschoolde medewerkers
	Self-awareness	Voorkeur voor tijdelijk werk Gepercipieerde wenselijkheid om van werk te veranderen Mate waarin mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd Gender
	Adaptability	Gepercipieerde wenselijkheid om van werk te veranderen Mate waarin mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd Leeftijd Gender
	Social capital	
Contextgerelateerde antecedenten/ Structurele factoren	Vraag op de arbeidsmarkt	Social capital Veranderingen in de organisationele context

Match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt	Veranderingen in de beroepscontext
---	------------------------------------

Zoals uit tabel 4 kan worden afgeleid, maken Forrier et al. (2009) ook een onderscheid tussen twee niveaus. Ze maken meer bepaald een onderscheid tussen individuele factoren en structurele factoren. De individuele factoren komen overeen met de antecedenten die in het bovenstaande model op individueel niveau werden beschreven. De structurele factoren komen overeen met de contextgerelateerde antecedenten zoals die in het bovenstaande samenvattende model werden weergegeven.

Met betrekking tot de antecedenten op individueel niveau maken Forrier et al. (2009) een onderscheid tussen vier factoren. In het samenvattend model zijn dat er zes. De antecedenten van het samenvattende model zouden we kunnen onderbrengen in deze vier factoren. Zo komt het antecedent 'voorkeur voor tijdelijk werk' overeen met 'self-awareness'. De voorkeur voor tijdelijk werk heeft namelijk betrekking tot de motivatie van de loopbaan. Het antecedent 'hooggeschoolde medewerkers' valt onder 'human capital'. Het heeft met name betrekking op de kennis en vaardigheden van de medewerker. Vervolgens kan het antecedent 'de gepercipieerde wenselijkheid om van organisatie te veranderen' ook ondergebracht worden onder 'self-awareness'. Het verwijst namelijk naar de motivatie van de loopbaan. Daarnaast komt dit antecedent ook overeen met de factor 'adaptability'. Stel dat een medewerker zijn/haar jaarlijks inkomen te laag vindt, dan kan hij/zij zijn/haar gedrag aanpassen door van loopbaan te veranderen. Ook het antecedent 'de mate waarin mobiliteit als makkelijk wordt gepercipieerd' komt overeen met 'adaptability'. Wanneer de medewerker bijvoorbeeld een kortere anciënniteit heeft, dan percipieert hij/zij mobiliteit als makkelijker. Hierdoor kan de medewerker zijn/haar gedrag makkelijker aanpassen door bijvoorbeeld van loopbaan te veranderen. Daarnaast zouden we deze twee voorgaande antecedenten ook kunnen onderbrengen onder 'self-awareness'. Ze hebben beide namelijk ook betrekking op de motivatie van de loopbaan. Ook het antecedent 'leeftijd' valt onder 'adaptability'. Zo zijn jongere medewerkers meer bereid om zich aan te passen aan de omgevingseisen (Cheramié et al., 2007). Oudere medewerkers zijn hiertoe minder bereid, omdat ze meer bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld. Dit maakt dat ze waarschijnlijk meer te verliezen hebben wanneer ze van werkgever veranderen (Arthur & Rousseau, 1996). Tenslotte het antecedent 'gender'. Dit zouden we ook kunnen plaatsen onder 'self awareness'. Het gaat hier namelijk ook om de motivatie van de loopbaan. Zo meent Pixley (as cited in Valcour &

Tolbert, 2003) dat er vaker voorrang wordt gegeven aan de carrière van de man wanneer er een beslissing moet worden genomen omtrent de carrière van één van beide partners. Gender kunnen we dus ook plaatsen onder 'adaptability'. De vrouw past namelijk haar carrière makkelijker aan aan de omgevingseisen, in dit geval de carrière van de man.

Naast deze individuele factoren onderscheiden Forrier et al. (2009) ook structurele factoren dewelke zich op hetzelfde niveau bevinden als de contextgerelateerde antecedenten uit het samenvattende model. Het eerste contextgerelateerde antecedent uit het samenvattende model is de sociale context. Higgins (2001) noemde dit ook wel 'social capital'. Dit antecedent valt in het samenvattende model dus onder de contextgerelateerde antecedenten. In het model van Forrier et al. (2009) valt deze antecedent daarentegen onder de individuele factoren. In beide modellen heeft deze term echter wel dezelfde betekenis. Het verwijst in beide modellen namelijk naar inter-persoonlijke relaties en netwerken van het individu (Higgins, 2001; Eby et al., 2003). De twee structurele factoren die Forrier et al. (2009) onderscheiden zijn niet dezelfde als de overige contextgerelateerde antecedenten uit het samenvattende model. Ze kunnen echter wel met elkaar in verband worden gebracht. Ten eerste is er de vraag op de arbeidsmarkt. Hoe groter de vraag op de arbeidsmarkt, met andere woorden hoe meer jobs er beschikbaar zijn, hoe groter de intentie om van organisatie te veranderen. Deze vraag op de arbeidsmarkt komt overeen met de veranderingen in de organisationele context zoals die door DeFillippi en Arthur. (1994) beschreven werden. Ten tweede is er de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit komt overeen met de veranderingen in de beroepscontext zoals DeFillippi Arthur (1994) beschreven hebben.

Loopbaansucces als een Gevolg van de 'Boundaryless Career'

Loopbaansucces is niet enkel belangrijk voor het individu zelf, maar ook voor de organisatie. Het persoonlijke succes van medewerkers kan namelijk bijdragen tot het succes van de organisatie (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Loopbaansucces wordt door hen gedefinieerd als: "The accumulated positive work and psychological outcomes resulting from one's work experiences" (Judge et al., 1999, p. 622).

Doorheen de jaren hebben wetenschappers die onderzoek doen naar loopbaansucces een onderscheid gemaakt tussen objectief en subjectief loopbaansucces (Feldman & Ng, 2007). Objectief loopbaansucces is een vorm van loopbaansucces dat observeerbaar is en gemeten kan worden aan de hand van objectieve criteria zoals salaris en status (Judge et al., 1999). Subjectief loopbaansucces daarentegen kan worden omschreven als de beoordeling en evaluatie van de werknemer met betrekking tot zijn/haar loopbaan voor wat betreft die

dimensies die van belang zijn voor het individu. Het gaat met andere woorden om de tevredenheid van iemand over zijn/haar loopbaan (Judge et al., 1999). Mensen hebben verschillende aspiraties met betrekking tot hun carrière en hechten ook een verschillende waarde aan factoren zoals inkomen, status, mogelijkheden tot leren, enzovoort (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005). Subjectief loopbaansucces verwijst dus naar de percepties van medewerkers over hoe succesvol hun carrière is, ongeacht de objectieve indicatoren. Hall (1976) spreekt ook wel van psychologisch succes en definieert dit als “the experiences of achieving goals that are personally meaningful to the individual, rather than those set by parents, peers, an organization, or society” (p. 238).

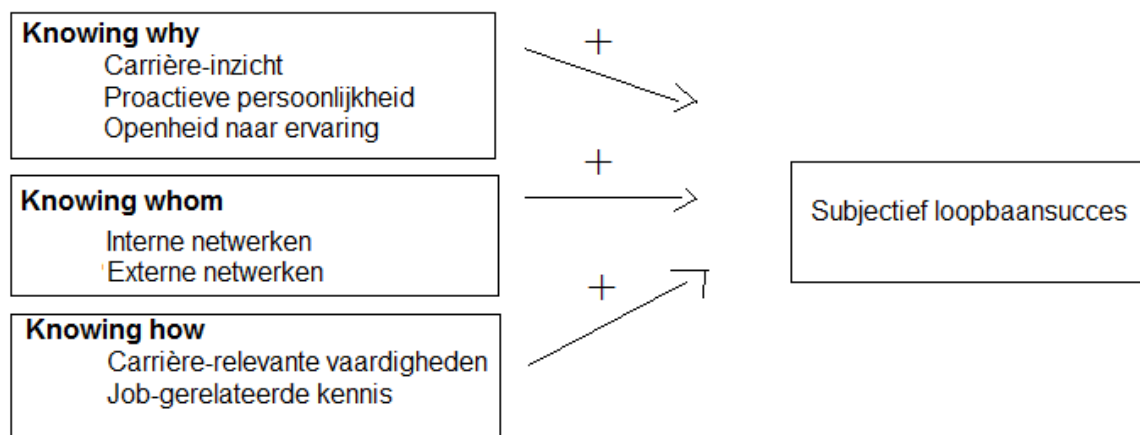
Om het objectieve loopbaansucces te meten, wordt er gebruik gemaakt van objectieve indicatoren, zoals de loopbaanontwikkeling of de accumulatie van externe beloningen. Dergelijke metingen omvatten onder andere het hoogste niveau dat de werknemer heeft bereikt in de hiërarchie van de organisatie, het hoogste salaris dat hij/zij heeft verdiend doorheen zijn/haar loopbaan, enzovoort. Objectieve metingen van loopbaansucces omvatten met andere woorden indicatoren die men kan zien en die daardoor dus objectief kunnen geëvalueerd worden door anderen (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Om het subjectieve loopbaansucces te meten, wordt er gekeken naar de attitudes, emoties en percepties van het individu over wat hij/zij al heeft bereikt, eerder dan de objectieve hoeveelheid van wat hij/zij al heeft bereikt. Hier onderzoeken wetenschappers dikwijls de variabele arbeidstevredenheid (Feldman & Ng, 2007).

In het volgende deel zullen eerst twee onderzoeken worden weergegeven die de predictoren van objectief en subjectief loopbaansucces in de 'boundaryless career' bespreken. Daarna zal er beschreven worden hoe objectief en subjectief loopbaansucces samenhangen met loopbaanmobiliteit. Hierbij spits ik me dus toe op één kenmerk van de 'boundaryless career'. Zoals in de definitie reeds werd vermeld, is inter-organisationale mobiliteit een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career'. Opdat de gevolgen, in termen van loopbaansucces, die hier worden besproken ook van toepassing zouden zijn op de 'boundaryless career' is het belangrijk dat de inter-organisationale mobiliteit vrijwillig gebeurt. Dan pas kan de besproken samenhang tussen objectief en subjectief loopbaansucces enerzijds en loopbaanmobiliteit anderzijds veralgemeend worden naar de 'boundaryless career'.

Onderzoek 1: Predictoren van Subjectief Loopbaansucces

Eby et al. (2003) onderscheiden drie categorieën van competenties die volgens hen belangrijke predictoren zijn in het voorspellen van gepercipieerd loopbaansucces in de 'boundaryless career': 'knowing why', 'knowing whom' en 'knowing how'. Deze werden reeds besproken in het onderdeel "Een competentie-gebaseerd perspectief". In dit onderdeel zullen deze carrière-competenties worden besproken als predictoren van gepercipieerd loopbaansucces in de 'boundaryless career'.

De resultaten van dit onderzoek worden weergegeven in figuur 7.



Figuur 7. Resultaten uit het Onderzoek van Eby et al. (2003) met Betrekking tot de Predictoren van Subjectief Loopbaansucces.

'Knowing why'. Ten eerste verwachten Eby et al. (2003) dat de 'knowing why' predictoren carrière-inzicht, proactieve persoonlijkheid en openheid naar ervaring positief gerelateerd zullen zijn met gepercipieerd loopbaansucces. Voor wat betreft de predictor carrière-inzicht verwachten Eby et al. (2003) dat individuen die hierop hoog scoren die loopbaan kiezen die in overeenstemming is met hun persoonlijke doelen. Dergelijke keuze zou op zijn beurt de perceptie van loopbaansucces versterken. Met betrekking tot de tweede 'knowing why' predictor proactieve persoonlijkheid menen Eby et al. (2003) dat de eigenschappen die sterk proactieve individuen vertonen succes in de 'boundaryless career' zou kunnen faciliteren. Dit komt doordat proactieve individuen een grotere behoefte hebben om zich aan te passen aan veranderende werkomgevingen, het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor hun carrière en het uitbouwen van persoonlijke netwerken (Hall, 1996b). Als laatste de derde predictor van 'knowing why': openheid naar ervaring. De 'boundaryless career' wordt gekenmerkt door mobiliteit tussen verschillende organisaties en

hiermee samenhangend het steeds opnieuw verwerven van nieuwe vaardigheden (Eby et al., 2003).

Dit alles zou volgens Eby et al. (2003) leiden tot een verhoogd gepercipieerd loopbaansucces. Deze eerste hypothese werd bevestigd in hun onderzoek (Eby et al., 2003).

'Knowing whom'. Ten tweede verwachten Eby et al. (2003) dat de 'knowing whom' predictoren het ervaren van een mentor-relatie, interne en externe netwerken positief gerelateerd zullen zijn met gepercipieerd loopbaansucces. Met betrekking tot het ervaren van een mentor-relatie is uit vorig onderzoek naar voor gekomen dat de carrière-gerelateerde en psychologische steun die de mentor biedt, gerelateerd is met loopbaantevredenheid (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004). Netwerken, zowel intern als extern, worden ook als belangrijk beschouwd voor succes in de 'boundaryless career' (Eby et al., 2003). Door de lagere jobzekerheid die medewerkers ervaren, is het belangrijk dat individuen enerzijds een goede relatie hebben met hun organisatie en anderzijds ook buiten de organisatie naar steun zoeken voor hun loopbaan (DeFillippi & Arthur, 1994). Door de snel veranderende technologie is het namelijk belangrijk voor de medewerkers dat hun vaardigheden steeds 'up-to-date' zijn. Het hebben van interne en externe netwerken kan individuen hierbij helpen (Higgins & Kram, 2001). Deze tweede hypothese werd slecht deels ondersteund: Uit het onderzoek van Eby et al. (2003) kwam naar voor dat enkel interne en externe netwerken positief geassocieerd zijn met gepercipieerd loopbaansucces. Deze bevinding komt overeen met een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career' zoals die in de definitie beschreven staat: Het ontwikkelen van sociale netwerken die gunstig zijn in het vormen en ondersteunen van de loopbaan (Arthur & Rousseau, 1996). Ook uit ander onderzoek komt naar voor dat het ontwikkelen en onderhouden van netwerken belangrijk zijn in de huidige tewerkstellingscontext (Powel & Brantley, as cited in Eby et al., 2003).

Het verwachte verband tussen het ervaren van een mentor-relatie en gepercipieerd loopbaansucces werd niet bevestigd in dit onderzoek (Eby et al., 2003). Een mogelijke reden hiervoor is dat men gebruik heeft gemaakt van een globale meting waarbij er geen onderscheid werd gemaakt tussen formele en informele mentor-relaties. Uit ander onderzoek komt nochtans naar voor dat dit onderscheid belangrijk is. Zo toonden Ragins en Cotton (1999) aan dat er een verschillend effect is van informele en formele mentor-relaties op gepercipieerd loopbaansucces: Informele mentor-relaties leiden tot een hoger gepercipieerd loopbaansucces dan formele mentor relaties.

'Knowing how'. Tot slot verwachten Eby et al. (2003) dat de 'knowing how' variabelen carrière-relevante vaardigheden en job-gerelateerde kennis positief gerelateerd zijn met gepercipieerd loopbaansucces. Hiervoor heeft men twee redenen. Ten eerste ligt bij 'knowing how' de nadruk op het ontwikkelen van vaardigheden die niet enkel relevant zijn binnen de huidige organisatie, maar ook binnen andere organisaties. De nadruk ligt met andere woorden op het ontwikkelen van vaardigheden die makkelijk overdraagbaar zijn naar andere organisaties. Ten tweede ligt de nadruk op beroepsgericht leren in plaats van het leren van vaardigheden en competenties die enkel relevant zijn in de huidige job (DeFillippi & Arthur, 1994).

Deze laatste hypothese werd tevens bevestigd in het onderzoek van Eby et al. (2003). Als mogelijke verklaring hiervoor geven Eby et al. (2003) aan dat diegenen met een uitgebreide set van vaardigheden en een neiging om op zoek te gaan naar nieuwe leerervaringen een sterkere professionele identiteit hebben. Dit zou er volgens Eby et al. (2003) toe leiden dat ze meer tevredenheid rapporteren in hun loopbaan. Dit komt tevens overeen met de bevindingen van Mirvis en Hall (1994). Zij vermeldden reeds het belang van het ontwikkelen van een identiteit die niet gebonden is aan de organisatie, maar wel aan het beroep dat men uitoefent.

Besluit. Samengevat kan er gesteld worden dat zowel 'knowing why', 'knowing whom' als 'knowing how' belangrijk zijn in het voorspellen van gepercipieerd loopbaansucces (Eby et al., 2003).

Naast het onderzoeken welke specifieke variabelen succes in de 'boundaryless career' voorspellen, onderzochten Eby et al. (2003) tevens wat het relatieve belang is van deze drie categorieën van carrière-competenties in het voorspellen van loopbaansucces. Hieruit bleek dat 'knowing why' de belangrijkste predictor is in het voorspellen van gepercipieerd loopbaansucces. De 'knowing whom' carrière-competentie daarentegen levert de minste bijdrage in het voorspellen van gepercipieerd loopbaansucces. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat dit mogelijk te wijten zou kunnen zijn aan de beperkingen in verband met de meting van het ervaren van mentor-relaties.

Onderzoek 2: Predictoren van Objectief en Subjectief Loopbaansucces

Ng et al. (2005) menen dat er vier variabelen zijn die kunnen gezien worden als predictoren van loopbaansucces. Deze predictoren zijn 'human capital', 'organizational sponsorship', socio-demografische status, en stabiele individuele verschillen.

'Human capital' verwijst naar de opleiding en de persoonlijke en professionele ervaringen van het individu (Becker, 1993). Enkele indicatoren van 'human capital' zijn: het aantal gewerkte uren, werkcentraliteit (voorbeeld jobbetrokkenheid), anciënniteit, 'social capital', werkervaring (het aantal gewerkte jaren), internationale werkervaring, opleidingsniveau, enzovoort. (Ng et al., 2005).

'Organizational sponsorship' verwijst naar de mate waarin de organisatie speciale hulp biedt om het loopbaansucces van zijn/haar medewerkers te faciliteren. Indicatoren van 'organizational sponsorship' zijn: 'career sponsorship' (dit is de mate waarin medewerkers hulp krijgen van een mentor wat hen kan helpen in de ontwikkeling van hun carrière (Dreher & Ash, 1990), steun van de leidinggevende en de mogelijkheden tot de ontwikkeling van vaardigheden.

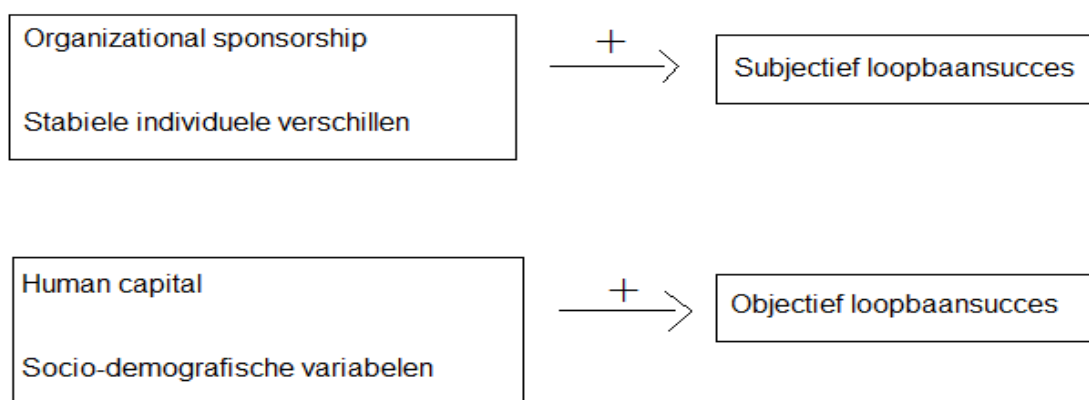
Socio-demografische predictoren hebben betrekking op de demografische en sociale achtergrond van het individu. Voorbeelden van socio-demografische predictoren zijn: gender, ras, burgerlijke staat en leeftijd.

Stabiele individuele verschillen tenslotte verwijzen naar dispositionele trekken, zoals bijvoorbeeld de Big Five persoonlijkheidsfactoren (Costa & McCrae, 1992) neuroticisme, gewetensvolheid, extraversie, openheid naar ervaring en 'agreeableness'. Andere voorbeelden van stabiele individuele verschillen zijn 'locus of control', proactiviteit en mentale vaardigheid.

Meer concreet onderzochten Ng et al. (2005) ten eerste of de 'human capital' indicatoren het aantal gewerkte uren, werkcentraliteit, de anciënniteit in de job, de anciënniteit in de organisatie, werkervaring, bereidheid tot verlaten van de organisatie, internationale werkervaring, opleidingsniveau, carrière-planning, politieke kennis en vaardigheden en 'social capital' elk positief gerelateerd zijn met loopbaansucces (hypothese 1). Ten tweede verwachten ze dat de 'organizational sponsorship' predictoren 'career sponsorship', steun van de leidinggevende, mogelijkheden tot het trainen en ontwikkelen van vaardigheden en organisationele bronnen allen positief gerelateerd zijn met loopbaansucces (hypothese 2). Ten derde voorspellen ze dat de socio-demografische variabelen getrouwd zijn en leeftijd positief gerelateerd zijn met loopbaansucces. Vrouw en niet-blank zijn zouden negatief gerelateerd zijn met loopbaansucces (hypothese 3). Omwille van traditionele stereotypes met betrekking tot gender en ras zouden vrouwen en etnische minderheden minder geneigd zijn om te kiezen voor carrière-ontwikkeling (Kanter, as cited in Ng et al., 2005). Zo verwachten, volgens Tharenou (1997), werkgevers dat vrouwen gemiddeld genomen minder productief zijn dan mannen of sneller de organisatie zullen verlaten dan mannen. Hierdoor krijgen ze lagere

posities toegekend. Op dezelfde manier heersen er stereotypes met betrekking tot etnische minderheden. Omwille van deze stereotypes worden niet-blanken dikwijls gezien als minder competent (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Ng et al. (2005) voorspellen dat de echtelijke status ook als een criterium voor 'organizational sponsorship' wordt gebruikt, omdat managers getrouwde individuen als stabiel en meer verantwoordelijk zouden kunnen zien dan vrijgezellen (Pfeffer & Ross, as cited in Ng et al., 2005). Leeftijd zou positief gerelateerd zijn met loopbaansucces, omdat de activiteiten in verband met 'organizational sponsorship' vaker zouden worden toegewezen aan meer ervaren medewerkers (Ng et al., 2005). Tot slot verwachten ze dat de stabiele individuele verschillen gewetensvolheid, extraversie, proactiviteit, interne 'locus of control' en mentale vaardigheid positief gerelateerd zullen zijn met loopbaansucces. Neuroticisme zou negatief gerelateerd zijn met loopbaansucces (hypothese 4).

Daarnaast menen Ng et al. (2005) dat er een duidelijk onderscheid is tussen objectief en subjectief loopbaansucces met betrekking tot deze predictoren (figuur 8).



Figuur 8. Predictoren van Objectief en Subjectief Loopbaansucces Zoals Beschreven Door Ng et al. (2005).

Objectief loopbaansucces werd in hun onderzoek gemeten aan de hand van het loon en het aantal promoties. Subjectief loopbaansucces werd gemeten aan de hand van carrière-tevredenheid (Ng et al., 2005).

Ze voorspellen meer bepaald dat 'organizational sponsorship' en stabiele individuele verschillen sterker gerelateerd zullen zijn met subjectief loopbaansucces dan met objectief loopbaansucces (hypothese 5). Als mogelijke reden hiervoor geven ze aan dat iemands affectieve reactie ten aanzien van zijn/haar werk en carrière wordt beïnvloed door zowel stabiele individuele verschillen (zeker persoonlijkheidstreken) als 'organizational sponsorship'. Zo heeft de persoonlijkheidstrek neuroticisme bijvoorbeeld een invloed op het

individueel zijn/haar zelfpercepties. Hieruit blijkt dat persoonlijkheid sterk gerelateerd is met perceptuele variabelen zoals subjectief loopbaansucces (Judge et al., 1999). Evenzo heeft 'organizational sponsorship' een invloed op attitudes in verband met het werk zoals bijvoorbeeld gepercipieerde organisationele steun (Rhoades & Eisenberger, 2002), percepties van eerlijkheid (Greenberg, 1990) en percepties in verband met het psychologisch contract (Rousseau, 1989). Daarnaast biedt 'organizational sponsorship' een boodschap naar de medewerkers toe, namelijk dat ze gewaardeerd worden en carrière-potentieel bezitten. Dergelijke boodschap kan op haar beurt affectieve reacties ontlokken zoals een hogere mate van tevredenheid met de eigen loopbaan en een sterker gevoel van loopbaansucces.

Daarnaast voorspellen Ng et al. (2005) dat 'human capital' en socio-demografische variabelen sterker gerelateerd zijn met objectief loopbaansucces dan met subjectief loopbaansucces (hypothese 6). 'Human capital' theorie meent namelijk dat medewerkers een grotere waarde hebben op de arbeidsmarkt wanneer ze investeren in de ontwikkeling van hun vaardigheden en in opleidingen (Becker, 1993). Loon en promoties zijn indicatoren van de mate waarin een individu wordt gewaardeerd op de arbeidsmarkt. Daarom verwachten Ng et al. (2005) dat 'human capital' variabelen sterkere predictoren zijn voor objectief dan voor subjectief loopbaansucces. Bovendien worden sommige socio-demografische groepen geconfronteerd met discriminatie betreffende het loon en promoties (Greenhaus et al., 1990). Op basis hiervan verwachten Ng et al. (2005) dat deze categorie van predictoren sterker gerelateerd zijn met objectief dan met subjectief loopbaansucces.

Uit het onderzoek van Ng et al. (2005) kwam met betrekking tot de eerste hypothese het volgende naar voor: Er is een positief verband tussen de 'human capital' variabelen en salaris. Ook tussen de 'human capital' variabelen en promotie is er zoals verwacht een positief verband met uitzondering van de predictor politieke kennis en vaardigheden. Verder heeft de 'human capital' predictor anciënniteit in de job een negatieve relatie met promotie. Voor wat betreft loopbaantevredenheid vertonen de meeste predictoren van 'human capital' een positieve relatie. Enkel anciënniteit in de job, anciënniteit in de organisatie, werkervaring, bereidheid tot het verlaten van de organisatie en internationale ervaring vertonen geen positieve relatie met loopbaantevredenheid. Samengevat: De positieve relatie tussen het aantal gewerkte uren, werkcentraliteit, opleidingsniveau, carrière-planning en 'social capital' enerzijds en loopbaansucces anderzijds (gemeten aan de hand van het loon, het aantal promoties en de tevredenheid met de loopbaan) werd volledig ondersteund. De relatie tussen de andere 'human capital' predictoren en loopbaansucces krijgt gedeeltelijke ondersteuning.

Voor wat betreft hypothese 2 kwam uit het onderzoek naar voor dat alle 'organizational sponsorship' predictoren, zoals verwacht, een positieve relatie vertonen met loon. De predictoren 'career sponsorship', mogelijkheden tot het trainen en ontwikkelen van vaardigheden en organisationele bronnen vertonen een positieve, maar eerder zwakke relatie met promotie. Voor wat betreft loopbaantevredenheid vertonen alle 'organizational sponsorship' predictoren, met uitzondering van organisationele bronnen, een positieve en significante relatie. Samengevat is er volledige ondersteuning gevonden voor de positieve relatie van 'career sponsorship' en de mogelijkheden tot het ontwikkelen en trainen van vaardigheden met loopbaansucces. Er werd gedeeltelijke steun gevonden voor het positieve verband tussen steun van de leidinggevende en organisationele bronnen enerzijds en loopbaansucces anderzijds.

Met betrekking tot hypothese 3 kwam uit het onderzoek van Ng et al. (2005) naar voor dat alle socio-demografische variabelen een significante en tevens de voorspelde relatie vertonen met loon. Concreet hebben medewerkers die mannelijk zijn, een blanke huidskleur hebben, getrouwd zijn en een oudere leeftijd hebben een hoger loon. Voor wat betreft promotie komen dezelfde resultaten uit het onderzoek naar voor als met betrekking tot het loon, met uitzondering van ras. Met betrekking tot de voorspelling van loopbaantevredenheid leveren enkel de predictoren ras en echtelijke status een significante bijdrage. Samengevat is er dus volledige ondersteuning gevonden voor het positieve verband tussen echtelijke status en loopbaantevredenheid. Voor het verband tussen leeftijd, gender en ras enerzijds en loopbaansucces anderzijds werd er gedeeltelijke steun gevonden.

Met betrekking tot hypothese 4 kwam het volgende resultaat naar voor: Neuroticisme is negatief gerelateerd met loon, promoties en loopbaantevredenheid. Gewetensvolheid en extraversie zijn positief gerelateerd met deze drie metingen van loopbaansucces. Proactiviteit is positief, maar zwak gerelateerd met loon en promoties en sterk positief gerelateerd met loopbaantevredenheid. 'Locus of control' vertoont een zwakke positieve relatie met loon, geen relatie met promotie en een sterke positieve relatie met loopbaantevredenheid. Mentale vaardigheid tot slot vertoont een zwakke positieve relatie met loon. De relatie tussen mentale vaardigheid en de andere metingen van loopbaansucces werd niet onderzocht. Samengevat: Voor de relatie tussen gewetensvolheid, extraversie, proactiviteit en neuroticisme langs de ene kant en de drie metingen voor loopbaansucces langs de andere kant werd volledige ondersteuning gevonden. Voor het verband tussen interne 'locus of control' en mentale vaardigheid met loopbaansucces werd gedeeltelijke steun gevonden.

Verder kwam uit het onderzoek van Ng et al. (2005) naar voor dat hypothese 5 volledig ondersteund wordt. Voor hypothese 6 werd er gedeeltelijke steun gevonden. Zo blijkt dat in overeenstemming met hypothese 5 'organizational sponsorship' en stabiele individuele verschillen een sterkere relatie vertonen met loopbaantevredenheid dan met loon of promotie. Daarnaast komt naar voor dat, in lijn met een deel van hypothese 6, 'human capital' en socio-demografische predictoren een sterker effect hebben op het loon dan op de tevredenheid met betrekking tot de carrière. Er werden echter minder significante verschillen gevonden bij het vergelijken van de correlaties tussen de predictoren en promotie langs de ene kant en tussen de predictoren en tevredenheid met de loopbaan langs de andere kant. Bovendien hadden twee indicatoren van 'human capital', namelijk werkcentraliteit en 'social capital', tegen de verwachtingen in een sterkere relatie met carrière-tevredenheid dan met promoties.

Concluderend kan er gesteld worden dat de relatie tussen de predictoren en subjectief loopbaansucces sterker is dan de relatie tussen de predictoren en objectief loopbaansucces. Daarnaast zijn 'organizational sponsorship' en stabiele individuele verschillen sterker gerelateerd met subjectief loopbaansucces, terwijl daarentegen 'human capital' en socio-demografische variabelen sterker gerelateerd zijn met objectief loopbaansucces.

De Samenhang Tussen Loopbaanmobiliteit en Objectief Loopbaansucces

Voor wat betreft de samenhang tussen loopbaanmobiliteit en objectief loopbaansucces (dikwijls gemeten aan de hand van het loon) worden er geen eenduidige resultaten gevonden.

Eenzijds veronderstellen een aantal auteurs dat inter-organisatiele mobiliteit zal leiden tot een hoger loon. Zo menen Lam en Dreher (2004) dat loopbaanmobiliteit positief geassocieerd is met objectief loopbaansucces: Volgens hen leidt inter-organisatiele mobiliteit doorgaans tot hogere lonen. Als reden hiervoor geven ze aan dat werknemers weigerachtig staan om van werk te veranderen tenzij er een merkbare loonsverhoging tegenover staat. Uit onderzoek van Brett en Stroh (1997) komt ook naar voor dat leidinggevende medewerkers een groter loon kunnen krijgen door van organisatie te veranderen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat organisaties die een leidinggevende van buitenaf aanwerven niet zozeer loopbaanontwikkeling en loopbaanzekerheid benadrukken. De nadruk ligt eerder op het aanwerven van medewerkers die de vaardigheden bezitten die het bedrijf op dat moment nodig heeft. Ze zullen daarom een hogere compensatie aanbieden in ruil voor deze onzekerheid.

Anderzijds zijn er auteurs die geen of een negatief effect vonden van inter-organisationale mobiliteit op het loon. Zo vonden Peiperl en Van Der Sluis (as cited in Valcour & Tolbert, 2003) dat er geen verschil is in inkomen tussen medewerkers die wel en niet van loopbaan veranderden. Lyness en Thompson (2000) vonden dat een loopbaangeschiedenis van inter-organisationale mobiliteit negatief gerelateerd is met inkomen. Valcour en Tolbert (2003) onderzochten eveneens de relatie tussen inter-organisationale mobiliteit en inkomen, als indicator van objectief loopbaansucces. Ook uit hun onderzoek blijkt dat, zowel voor mannen als vrouwen, inter-organisationale mobiliteit het inkomen eerder naar beneden haalt. Wanneer er gekeken wordt naar de manier waarop loopbaanmobiliteit gemeten wordt in dit onderzoek, dan kan er worden opgemerkt dat de resultaten van dit onderzoek dienen genuanceerd te worden. Loopbaanmobiliteit werd gemeten aan de hand van een reeks vragen over het aantal jobs die men reeds heeft gehad tot aan het moment van het interview. Er werd hierbij dus niet gevraagd aan de respondenten of de ervaren inter-organisationale mobiliteit al dan niet vrijwillig gebeurde. Nochtans komt uit de definitie van de 'boundaryless career' naar voor dat naast inter-organisationale mobiliteit ook vrijwilligheid hierbij een belangrijk voorwaarde is om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken (Arthur & Rousseau, 1996).

Bijgevolg, om deze samenhang tussen inter-organisationale mobiliteit en objectief loopbaansucces te kunnen toepassen op de 'boundaryless career' is het belangrijk dat deze loopbaanmobiliteit vrijwillig gebeurt. Pas wanneer het veranderen van loopbaan voor een hoger loon vrijwillig gebeurt, kan loonsverhoging worden gezien als een predictor van de 'boundaryless career'.

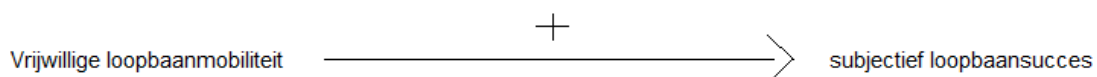
De Samenhang Tussen Loopbaanmobiliteit en Subjectief Loopbaansucces

Ook wat betreft de relatie tussen inter-organisationale mobiliteit en subjectief loopbaansucces is er geen eenduidigheid. Er werden zowel positieve als negatieve effecten gevonden van inter-organisationale mobiliteit op het gepercipieerde loopbaansucces.

Valcour en Tolbert (2003) voorspellen dat individuen met een hogere mate van inter-organisationale mobiliteit zichzelf als meer succesvol met betrekking tot hun carrière percipiëren, ongeacht objectieve indicatoren van loopbaansucces. Subjectief loopbaansucces werd hier gemeten door te vragen aan de respondenten hoe succesvol ze zich voelen in hun loopbaan. Ze verwachten dat medewerkers die een hoge mate van inter-organisationale mobiliteit ervaren zich meer succesvol zullen voelen in hun loopbaan, omdat dit hen namelijk meer mogelijkheden biedt in het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, in het vinden van

uitdaging werk en in het aanpassen van de carrière aan de individuele waarden (Ellig & Thatchenkery, 1996, hoofdstuk 10). Uit de resultaten van hun onderzoek blijkt echter dat er geen significant effect is van inter-organisationale mobiliteit op subjectief loopbaansucces. Mobiliteit tussen organisaties heeft met andere woorden geen invloed op hoe succesvol medewerkers zich voelen in hun carrière. Ook hier is het belangrijk om op te merken dat er bij het meten van loopbaanmobiliteit niet gekeken werd of deze mobiliteit al dan niet vrijwillig gebeurde. Zoals reeds een aantal keer werd vermeld is het belangrijk dat er niet enkel sprake is van inter-organisationale mobiliteit, maar ook dat deze loopbaanmobiliteit vrijwillig gebeurt om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken (Arthur & Rousseau, 1996). Dus enkel wanneer er sprake is van vrijwillige loopbaanmobiliteit kan men concluderen dat het ervaren van een 'boundaryless career' geen invloed heeft op hoe succesvol medewerkers zich voelen in hun loopbaan.

Kondratuk, Hausdorf, Korabik en Rosin (2004) nuanceren tevens dit resultaat en stellen dat de invloed van inter-organisationale mobiliteit op het subjectieve loopbaansucces afhankelijk is of de mobiliteit gemotiveerd wordt vanuit een "toenaderings-" dan wel "vermijdings-" motivatie. Wanneer werknemers de organisatie vrijwillig verlaten, zijn de gevoelens van subjectief loopbaansucces doorgaans hoger. Wanneer men echter van organisatie verandert om te ontsnappen aan stressvolle omstandigheden, dan kunnen werknemers geneigd zijn om snel werk in een andere organisatie te aanvaarden die slechts in beperkte mate superieur is ten aanzien van hun huidige werk. In deze gevallen is er geen significante verhoging van het subjectieve loopbaansucces. Uit dit onderzoek van Kondratuk et al. (2004) komt duidelijk naar dat voor mobiliteit op zich niet voldoende is om van een 'boundaryless career' te kunnen spreken. Ook vrijwilligheid is een cruciaal element. Uit hun onderzoek blijkt dat wanneer er sprake is van vrijwillige inter-organisationale mobiliteit, wat twee belangrijke kenmerken zijn van de 'boundaryless career', het subjectieve loopbaansucces doorgaans hoger ligt (figuur 9).



Figuur 9. Samenhang Tussen Vrijwillige Loopbaanmobiliteit en Subjectief Loopbaansucces.

Samenvatting

Samengevat kan er gesteld worden dat inter-organisationele mobiliteit een verschillend effect heeft op het objectieve en subjectieve loopbaansucces. Inter-organisationele mobiliteit leidt eerder tot een verlaging van het inkomen, maar het heeft geen effect op hoe succesvol men zich voelt in zijn/haar carrière (Valcour & Tolbert, 2003). Bij deze resultaten is het echter belangrijk om op te merken dat er in de meeste onderzoeken hiernaar geen uitspraak wordt gedaan omtrent het al dan niet vrijwillig veranderen van loopbaan. Enkel wanneer de inter-organisationele mobiliteit vrijwillig gebeurt, kunnen deze resultaten worden toegepast op de 'boundaryless career'. Zo hielden Kondratuk et al. (2004) in hun onderzoek omtrent de samenhang tussen inter-organisationele mobiliteit en subjectief loopbaansucces wél rekening met het feit of deze mobiliteit al dan niet vrijwillig gebeurde. Uit de resultaten van hun onderzoek kwam naar voor dat medewerkers die vrijwillig van loopbaan veranderen zich doorgaans wel meer succesvol voelen in hun carrière.

Voor wat betreft de onderzoeken die peilen naar het verband tussen inter-organisationele mobiliteit en objectief loopbaansucces, wordt er geen uitspraak gedaan of deze mobiliteit al dan niet vrijwillig gebeurt. De resultaten die hieruit naar voor komen, moeten bijgevolg met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd wanneer men deze wil toepassen op de 'boundaryless career'. Enkel wanneer de loopbaanmobiliteit ook effectief vrijwillig gebeurt, kunnen deze resultaten worden veralgemeend naar de 'boundaryless career'. Met andere woorden enkel wanneer men vrijwillige inter-organisationele mobiliteit onderzoekt, kan men uit het onderzoek concluderen of de 'boundaryless career' al dan niet zal leiden tot een verhoogd objectief loopbaansucces.

Lips-Wiersma en McMorland (2006) geven een andere visie op succes in de 'boundaryless career'. Binnen de 'boundaryless career' wordt loopbaansucces volgens hen niet langer gezien als het opklimmen in de hiërarchie van een organisatie. Loopbaansucces wordt eerder gezien in termen van 'marketability' en 'employability'. Individuen worden gezien als succesvol in de 'boundaryless career' wanneer ze verantwoordelijkheid nemen voor de eigen carrière, de juiste vaardigheden, 'know-how' en 'adaptability' ontwikkelen en netwerken en mentor-relaties opbouwen (Lips-Wiersma & McMorland, 2006).

Mirvis en Hall (1994) menen dat de sleutel tot het ervaren van psychologisch succes in de 'boundaryless career' ligt in de bekwaamheid om zelf betekenis te geven aan zijn/haar steeds veranderende werkagenda en het integreren van zijn/haar verschillende werkervaringen tot een coherent geheel. Bij medewerkers met een 'boundaryless career' is het namelijk zo dat

de factoren die bijdragen tot het psychologisch loopbaansucces, zoals bijvoorbeeld jobzekerheid, toenemende niveaus van inkomen en de status die men ontleent aan zijn/haar positie, minder beschikbaar zijn in de 'boundaryless career'. Dit houdt dus in dat medewerkers die een 'boundaryless career' nastreven op zoek zullen moeten gaan naar andere bronnen van psychologisch succes (Mirvis & Hall, 1994).

Een mogelijke manier om medewerkers te helpen ontwikkelen over het verloop van hun 'boundaryless career' is door ze te stimuleren om te blijven bewegen doorheen een aantal carrière-cycli van 'exploration-establishment' en 'maintenance-disengagement', eerder dan te proberen om de 'maintenance stage' van hun carrière te verlengen. Met andere woorden: Medewerkers met een 'boundaryless career' moeten proberen om hun carrière te zien in termen van herhaaldelijke ontwikkelingscycli, eerder dan dat de carrière-stadia gebaseerd zijn op leeftijd. Het psychologische voordeel van de carrière te zien in termen van herhaaldelijke ontwikkelingscycli kan aanzienlijk zijn. Bijvoorbeeld: Stel dat een medewerker meerdere cycli van 'disengagement' heeft ervaren. Het veranderen van loopbaan kan deze medewerker terug geëngageerd maken (Mirvis & Hall, 1994).

Een andere belangrijke manier om psychologisch succes te kunnen ervaren tijdens deze ups en downs van loopbaancycli is het ontwikkelen van 'adaptability'. Dit houdt in dat men in staat is om zich aan te passen aan nieuwe taken en relaties en dat men in staat is om nieuwe rollen en verantwoordelijkheden op te nemen (Mirvis & Hall, (1994).

Tenslotte kunnen medewerkers ook psychologisch succes ervaren in een 'boundaryless career' door zich meer te identificeren met hun werk dan met een bepaalde organisatie (Mirvis & Hall, 1994).

De 'Boundaryless Career': De Uitdaging Voor Human Resource Management

Zoals reeds eerder vermeld, menen Arthur en Rousseau (1996) dat er een afname is van de traditionele organisatorische carrière vanwege de nieuwe economie die wordt gekenmerkt door een veranderende technologie, flexibiliteit en onzekerheid.

Voor Humane Resource managers leidt deze verschuiving in de eerste plaats tot het probleem van 'turnover' (Parker & Inkson, 1999). De problemen die deze verschuiving met zich meebrengen gaan echter veel verder. Geassocieerde moeilijkheden met de 'boundaryless career' zijn het verlies van organisatieverbondenheid, continuïteitsproblemen in bepaalde gebieden, instabiliteit in de organisatiecultuur, verlies van intellectuele eigendom en de verstoring van intra-organisatiele teams.

In wat volgt zal ik ten eerste bespreken hoe goed de huidige theorieën en systemen van HRM (Human Resource Management) standhouden in de 'boundaryless career'. Ten tweede zal ik bespreken hoe HR het beste kan omgaan met deze verandering van een traditionele carrière naar een 'boundaryless career'. Beide onderdelen zijn gebaseerd op het artikel van Parker en Inkson (1999).

Human Resource Management in de 'Boundaryless Career'

Begin jaren '80 werden gekenmerkt door snelle veranderingen die zowel een invloed hadden op de economie als op de werkgelegenheid (Miles & Snow, 1984). De traditionele betekenis van competitief voordeel, namelijk economisch, strategisch en technologisch, waren hierdoor niet langer voldoende (Parker & Inkson, 1999). Ulrich (as cited in Parker & Inkson, 1999) meende dat de capaciteit van de organisatie om te veranderen en zich aan te passen nu een bron van competitief voordeel was geworden. Ulrich (as cited in Parker & Inkson, 1999) veronderstelde verder dat Human Resources deze organisationele capaciteit tot verandering en aanpassing kon creëren. De aandacht ging niet meer uitsluitend naar de eigenschappen van de omgeving waarin de organisatie operationeel is, maar ook naar de interne bronnen van de organisatie, namelijk het 'human capital' van de organisatie (Whright, McMahan, & McWilliams, 1994). 'Human capital' werd gezien als de belangrijkste troef om in te investeren en zo als organisatie verder te ontwikkelen. Men meent dus dat een organisatie competitief voordeel kan halen door het ontwikkelen van bedrijfsspecifieke vaardigheden. De beschrijvingen van vaardigheden door HRM hebben steeds twee eigenschappen gemeenschappelijk: (a) de bron van de vaardigheden is altijd intern aan de organisatie en (b) de vaardigheden komen tot uiting door de manier waarop de organisatie zijn/haar interne bronnen gebruikt, in vergelijking met hoe de concurrentie dit doet (Reed & DeFillippi, 1990).

In wat volgt zal er worden nagegaan of beide assumpties nog wel van toepassing zijn in de 'boundaryless career'.

Theorieën aangaande HRM focussen zich voornamelijk op één niveau van analyse, namelijk de organisatie. Medewerkers worden daarbij gezien als onderdelen van de organisatie die makkelijk kunnen worden gestuurd door het HRM-beleid. Een gepast HRM-beleid kan er met name voor zorgen dat medewerkers bij de organisatie blijven, competenties ontwikkelen die in het voordeel zijn van de organisatie, enzovoort.

De reden dat de meeste theorieën betreffende HRM dit perspectief innemen, komt door de vroegere invalshoek waarmee men naar de loopbaan keek. Vroeger zag men een carrière als een construct van de organisatie dat ontwikkeld is om stabiliteit en betrokkenheid

tot de organisatie en de ontwikkeling van gewenste vaardigheden te vergemakkelijken. Verder bouwend op deze gedachte hebben vele organisaties een HRM-beleid opgericht dat ontwikkelingsprogramma's omtrent de loopbaan uitstippelt, methoden opstelt om de performantie van de medewerkers op te volgen, enzovoort. Op deze manier probeert men hiërarchische loopbanen te creëren, bedrijfsgerelateerde expertise te ontwikkelen en loyaliteit ten aanzien van de organisatie aan te moedigen. Nog andere voorbeelden van dergelijk HRM-beleid zijn: het geven van promoties, trainingen aanbieden, medewerkers aanmoedigen om te ontwikkelen naar een hogere status, enzovoort. Het HRM-beleid is dus initieel ontwikkeld om de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers te versterken. Dergelijk HRM-beleid brengt impliciet signalen over carrière-verwachtingen met zich mee: Ze moedigen een carrière aan die afhankelijk is van de organisatie. De vaardigheden die worden ontwikkeld zijn bedrijfsspecifiek en dragen bij tot de algemene kennis van de organisatie (Lado & Wilson, 1994). Binnen dergelijk HRM-beleid wordt er dus verondersteld dat de verantwoordelijkheid van een individu zijn/haar carrière-ontwikkeling in handen ligt van de organisatie.

Zoals Arthur en Rousseau (1996) echter hebben vermeld, is er een afname van deze traditionele carrière en een toename van de 'boundaryless career'. Dit brengt natuurlijk implicaties met zich mee voor het HRM-beleid dat steeds was gericht op stabiliteit en organisatiebetrokkenheid. Parker en Inkson (1999) menen dat organisaties de medewerkers niet langer moeten zien als 'human resources' die beheerst en begeleid moeten worden. Eerder, medewerkers zouden gezien moeten worden als partners in een 'joint venture'. De functie van HR is dus met andere woorden niet meer het beheren van de medewerkers, maar wel het opbouwen van een relatie met 'business partners'.

Human Resources als een Bron van Competitief Voordeel

Parker en Inkson (1999) suggereren vier manieren waarop HRM met deze veranderende situatie kan omgaan.

Het verminderen van de interne grenzen. Parker en Inkson (1999) menen dat 'turnover' kan worden uitgesteld door de grenzen binnen de organisatie te verminderen. Grenzen binnen organisaties worden vaak gecreëerd door een organisatiestructuur waarbij hiërarchische niveaus, functiebeschrijvingen en specialisatie per afdeling centraal staan. Dergelijke organisatiestructuur tracht zich te focussen op expertise en ontmoedigt individuen om te leren buiten hun vakgebied. De wens van de 'boundaryless' medewerker voor veelzijdigheid en grensoverschrijdend leren, kan voldaan worden door carrière-bewegingen

binnen de organisatie. Wanneer de medewerker merkt dat er de mogelijkheid is tot leren dat relevant is voor zijn/haar carrière, helpt dit om zijn/haar loyaliteit ten aanzien van de organisatie te behouden.

Loyaliteit versterken door het ondersteunen van mobiliteit. Vaak houden medewerkers hun ambitie voor loopbaanmobiliteit verborgen uit angst om als ontrouw te worden bestempeld. Het HRM-beleid zou de medewerkers moeten aanmoedigen om eerlijk en open te zijn over deze aspiraties. Dit biedt de organisatie de kans om een oprechte discussie met hen te voeren over hun toekomst en zo proberen gehoor te geven aan de behoeften van de medewerker. Paradoxaal genoeg kan het bieden van de mogelijkheid tot ontwikkeling binnen de organisatie, die medewerkers voelen nodig te hebben voor hun toekomst buiten de organisatie, hun loyaliteit versterken.

Het management informeren en bijscholen over de nieuwe realiteit. De carrière-ontwikkeling van een individu is onlosmakelijk verbonden met zijn/haar dagelijkse activiteiten op het werk. Daarom is de betrokkenheid van diegenen die dergelijke activiteiten managen heel belangrijk. De leidinggevende van de medewerker moet dus met andere woorden betrokken zijn met de bekommernis van de medewerker omtrent zijn/haar loopbaan. Belangrijk hierbij is dat men de bezorgdheid van de medewerker met betrekking tot zijn/haar loopbaan niet enkel gebruikt voor organisationele doeleinden, maar ook voor het steunen van de ambities van de medewerker.

HRM herconceptualiseren, zowel de filosofie erachter als de functie. In de vorige drie puntjes werd de rol van de organisatie in haar geheel en de rol van de manager benadrukt, waarbij de erkenning en de aanvaarding van de 'boundaryless career' centraal stond. Daarnaast is het echter ook belangrijk om na te gaan wat de relevantie en de rol is van HRM in de 'boundaryless career'. Met de toename van inter-organisationele mobiliteit kan het belangrijk zijn voor organisaties om een betere kennis te ontwikkelen over de externe arbeidsmarkt. Eerder dan het benadrukken van controle over en geplande ontwikkeling van de medewerkers, kan HRM meer de rol hebben van het ontwikkelen van tijdelijke 'joint-ventures' met medewerkers die een 'boundaryless career' ervaren.

In eerste instantie ziet HRM de inter-organisationele mobiliteit als een probleem dat moet worden opgelost. Maar loopbaanmobiliteit kan ook opportuniteiten inhouden. Zo biedt inter-organisationele mobiliteit bijvoorbeeld de mogelijkheid om de competenties van de

organisatie op lange termijn uit te bouwen. Nieuwe medewerkers brengen namelijk waardevolle en vaak ook nieuwe expertise met zich mee.

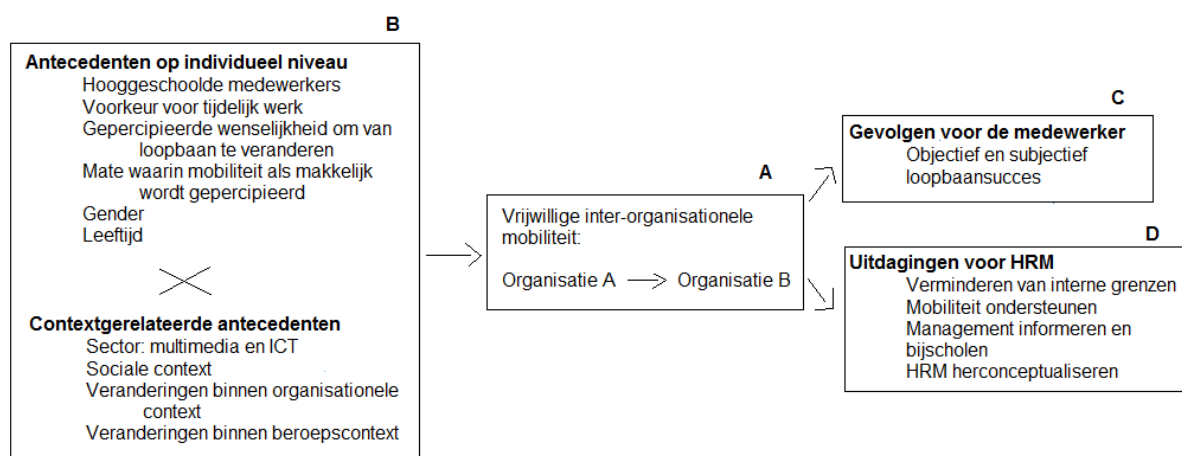
HRM wordt dus minder een verwerver, ontwikkelaar of controleur van medewerkers. Het wordt eerder een tussenpersoon tussen enerzijds organisaties die evolueren naar een 'boundaryless' strategie en anderzijds individuen die een 'boundaryless career' nastreven.

De 'Boundaryless Career': Een Overzicht

In dit afsluitend hoofdstuk zal ik allereerst de kern van deze masterproef kort weergeven. Daarna zal ik enkele suggesties voor toekomstig onderzoek geven.

Kern van de Masterproef

In deze masterproef werd er een literatuuroverzicht gegeven omtrent de 'boundaryless career'. De belangrijkste onderdelen die ik hier heb behandeld, zijn weergegeven in figuur 10. Ik zal hier meer bepaald een korte samenvatting geven van de definitie van de 'boundaryless career', de antecedenten, de gevolgen en de uitdagingen voor HRM.



Figuur 10. Samenvattende figuur van de 'boundaryless career'.

Het eerste onderdeel dat in deze masterproef werd besproken, handelde over de definitie van de 'boundaryless career'. Om een goed inzicht te hebben in de definitie van de 'boundaryless career' is het in de eerste plaats belangrijk om te weten wat een loopbaan precies is. Arthur en Rousseau (1996) definiëren een loopbaan of een carrière als "de accumulatie van informatie en kennis die tot uiting komt in vaardigheden, expertise en relationele netwerken die worden verworven door de sequentie van werkervaringen over de tijd" (p. 150).

Traditioneel zag men een carrière als een opwaartse en lineaire ontwikkeling in één of twee organisaties (Hall & Mirvis, 1995). Door de technologische vooruitgang en de toenemende onzekerheid en flexibiliteit is er echter een afname van deze traditionele carrière (Arthur & Rousseau, 1996). Hierdoor is het nodig om te kijken naar nieuwe concepten omtrent de loopbaan. Het afgelopen decennium zijn er twee dominante perspectieven ontstaan: de 'boundaryless career' en de 'protean career'. In dit afsluitend hoofdstuk zal ik enkel ingaan op de definitie van de 'boundaryless career'.

Arthur en Rousseau (1996) definiëren de 'boundaryless career' als een loopbaan die niet langer gekenmerkt wordt door één enkele carrièrevorm en die ook niet langer wordt gedreven door de organisatie. Eerder dan het blijven bij één enkele organisatie doorheen het verloop van de loopbaan managen individuen zelf hun carrière.

De belangrijkste kenmerken van de 'boundaryless career' zijn inter-organisationale mobiliteit, persoonlijke verantwoordelijkheid in het managen van de eigen loopbaan en het ontwikkelen van sociale netwerken die gunstig zijn in het vormen en ondersteunen van de carrière (Arthur & Rousseau, 1996).

De 'boundaryless career' wordt in de bestaande literatuur meestal geoperationaliseerd als inter-organisationale mobiliteit. Zoals in de definitie reeds gezien, is vrijwilligheid hierbij een noodzakelijke voorwaarde. Dit wordt weergegeven in blok A uit figuur 10.

Het volgende onderdeel dat in deze masterproef werd besproken zijn de antecedenten van de 'boundaryless career'. Er werd begonnen met de bespreking van het model dat Forrier et al. (2009) aan de hand van onderzoek hebben opgesteld. Dit model geeft weer dat zowel individuele als contextgerelateerde factoren een invloed kunnen uitoefenen op een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career', met name inter-organisationale mobiliteit. In het verdere verloop van dit onderdeel werden verschillende individuele en contextgerelateerde antecedenten in detail besproken, alsook de interactie tussen beide. Er werd voornamelijk ingegaan op de antecedenten van inter-organisationale mobiliteit, wat een belangrijk kenmerk is van de 'boundaryless career'. Belangrijk hierbij is om op te merken dat er niet bij alle antecedenten een uitspraak wordt gedaan over de mate waarmee deze inter-organisationale mobiliteit vrijwillig gebeurt. Zoals we in definitie gezien hebben is vrijwilligheid naast inter-organisationale mobiliteit tevens een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career'. De mate waarin de besproken antecedenten met betrekking tot inter-organisationale mobiliteit bijgevolg van toepassing zijn op de 'boundaryless career' is afhankelijk van de mate waarin dit vrijwillig gebeurt.

Onderdeel B van figuur 10 geeft een overzicht van de belangrijkste antecedenten van de 'boundaryless career', alsook de interactie tussen beide.

Nadat er geschetst werd wat de intentie tot een 'boundaryless career' beïnvloedt, werd er in het volgende onderdeel besproken wat de gevolgen zijn van een 'boundaryless career' (blok C uit figuur 10). Hierbij werd er ingegaan op loopbaansucces. Dit omdat loopbaansucces zowel belangrijk is voor het individu als voor de organisatie.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen subjectief en objectief loopbaansucces. Objectief loopbaansucces is een vorm van loopbaansucces dat observeerbaar is en gemeten kan worden aan de hand van objectieve criteria zoals salaris en status (Judge et al., 1999). Subjectief loopbaansucces is de beoordeling en evaluatie van de medewerker zelf met betrekking tot zijn/haar loopbaan voor wat betreft die dimensies die van belang zijn voor het individu. Het verwijst met andere woorden naar de perceptie van de medewerker over hoe succesvol zijn/haar carrière is, ongeacht objectieve indicatoren (Judge et al., 1999).

Inter-organisationale mobiliteit heeft een verschillend effect op het objectieve en subjectieve loopbaansucces. Inter-organisationale mobiliteit leidt eerder tot een verlaging van het inkomen, maar heeft geen invloed op hoe succesvol men zich voelt in zijn/haar carrière (Valcour & Tolbert, 2003). Voor de bespreking van wat de gevolgen zijn van een 'boundaryless career' voor het loopbaansucces werd er ook hier weer ingegaan op een belangrijk kenmerk van de 'boundaryless career', met name inter-organisationale mobiliteit. De mate waarin deze gevolgen van inter-organisationale mobiliteit bijgevolg veralgemeend kunnen worden naar de 'boundaryless career' is afhankelijk van de vrijwilligheid waarmee deze loopbaanmobiliteit gebeurt. Met betrekking tot de studies die het verband tussen loopbaanmobiliteit en objectief loopbaansucces onderzoeken, is het belangrijk om op te merken dat deze geen rekening houden met de belangrijke voorwaarde vrijwilligheid. De resultaten die hieruit naar voren komen, dienen bijgevolg met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden indien men ze wil toepassen op de 'boundaryless career'.

Tot slot het laatste onderdeel dat in deze masterproef werd besproken, heeft betrekking op de implicaties die de 'boundaryless career' met zich meebrengt voor Human Resource Management (HRM) (blok D uit figuur 10).

Traditioneel focussen theorieën over HRM zich op de organisatie en zien ze de medewerkers als onderdelen van de organisatie die door het HRM-beleid dienen gestuurd te worden. Een gepast HRM-beleid kan er met name voor zorgen dat medewerkers bij de organisatie blijven, competenties ontwikkelen die in het voordeel zijn van de organisatie, enzovoort. Het

traditionele HRM-beleid sluit dus mooi aan bij de traditionele carrière. Zoals Arthur en Rousseau (1996) echter hebben vermeld is er een afname van deze traditionele carrière en een toename van de 'boundaryless career'. Deze ontwikkeling naar een 'boundaryless career' brengt implicaties met zich mee voor het HRM-beleid dat steeds was gericht op stabiliteit en organisatiebetrokkenheid. Parker en Inkson (1999) menen dat medewerkers niet langer gezien moeten worden als 'human resources' die beheerst en begeleid moeten worden. Eerder: Ze moeten medewerkers zien als partners in een 'joint venture'. De functie van HRM is dus met andere woorden niet meer het beheren van de medewerkers, maar wel het opbouwen van een relatie met 'business partners'.

Suggesties Voor Toekomstig Onderzoek

Ten eerste werd er in deze thesis reeds meerdere malen aangehaald dat de huidige literatuur omtrent de 'boundaryless career' niet altijd duidelijk aangeeft of de onderzochte inter-organisatiele mobiliteit al dan niet vrijwillig gebeurt. Bijgevolg dienen de resultaten die uit deze onderzoeken naar voor komen met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. Enkel wanneer de loopbaanmobiliteit vrijwillig gebeurt, zijn deze resultaten van toepassing op de 'boundaryless career'. Toekomstig onderzoek zou dus zeker duidelijk moeten stellen dat ze ook effectief de 'boundaryless career' onderzoeken. Het is namelijk niet voldoende om bijvoorbeeld de antecedenten of de consequenten van de 'boundaryless career' na te gaan door medewerkers te onderzoeken die inter-organisatiele mobiliteit ervaren. Belangrijk is dat toekomstige onderzoeken naar de antecedenten en consequenten, of andere thema's met betrekking tot de 'boundaryless career', enkel deze medewerkers onderzoeken die vrijwillig van loopbaan veranderen.

Ten tweede kan met betrekking tot de definitie van het concept 'boundaryless career' de vraag worden gesteld vanaf wanneer men spreekt van een 'boundaryless career'. Is dit al wanneer de medewerker twee keer vrijwillig van loopbaan verandert, of pas vanaf bijvoorbeeld vijf keer?

Ten derde komt uit onderzoek (onder andere Hofstede, 1980) naar voor dat waarden verschillen tussen culturen. Men zou zich de vraag kunnen stellen of er een verschil is tussen individualistische en collectivistische culturen met betrekking tot het ervaren van een 'boundaryless career'. Zoals Hofstede (1980) vermeld, benadrukken individualistische culturen persoonlijke doelen, op een billijke manier verdeelde beloningen, het onderhouden van sociale netwerken en het maken van promoties. Collectivistische culturen daarentegen

benadrukken groepsdoelen- en beloningen en jobzekerheid. In collectivistische culturen zal loopbaansucces ook meer gedefinieerd worden in termen van de groep of de organisatie. Daarom zou de volgende hypothese onderzocht kunnen worden: Medewerkers uit individualistische culturen zijn meer waarschijnlijk om van organisatie te veranderen en dus loopbaanmobiliteit te vertonen. Medewerkers uit collectivistische culturen daarentegen zijn meer waarschijnlijk om te blijven bij de huidige organisatie en intra-organisatorische mobiliteit te vertonen.

Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek dat Japanse medewerkers werkzekerheid en stabiliteit belangrijker vinden dan medewerkers uit de USA (Lundberg & Peterson, 1994). Dit onderzoek suggereert dus dat Japanse medewerkers en medewerkers uit gelijkaardige (collectivistische) culturen meer aangetrokken zullen zijn tot de traditionele loopbaan dan tot de 'boundaryless career'. Dit in tegenstelling tot medewerkers uit individualistische culturen, zoals bijvoorbeeld de USA, die meer aangetrokken zullen zijn tot de 'boundaryless career' (Sullivan, 1999).

Ten vierde zou het ook aangewezen zijn om longitudinaal onderzoek te doen naar de 'boundaryless career'. De meeste onderzoeken naar de 'boundaryless career' beperken zich tot één organisatie die ze onderzoeken op één bepaald tijdstip. Aangezien in de 'boundaryless career' mobiliteit tussen verschillende organisaties centraal staat, zou het een meerwaarde kunnen bieden om longitudinaal onderzoek te voeren. Hierbij zou men voor een aantal jaren meerdere medewerkers, zowel mannen als vrouwen, kunnen volgen. Hierbij zou men ook kunnen kijken naar verschillende sectoren en beroepen. Op basis van dit longitudinaal onderzoek kunnen dan causale conclusies worden getrokken met betrekking tot bijvoorbeeld het verband tussen de antecedenten en de 'boundaryless career' enerzijds en het verband tussen de consequenten en de 'boundaryless career' anderzijds.

Tot slot zou men zich bijvoorbeeld ook de onderzoeksvraag kunnen stellen: "Hoeveel medewerkers ervaren een 'boundaryless career'?". Men zou dit aantal vervolgens kunnen vergelijken met het aantal medewerkers die een traditionele loopbaan beleven. Beide aantallen zouden dan op een later tijdstip opnieuw kunnen worden gemeten. Op deze manier kan er worden nagegaan of er effectief een daling is van de traditionele carrière en een toename van de 'boundaryless career'.

Referenties

- Ackah, C., & Heaton, N. (2004). The reality of "new" careers for men and for women. *Journal of European Industrial Training*, 28(2), 141-158.
doi:10.1108/03090590410527582
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi:10.1037/0021-9010.89.1.127
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306. doi:10.1002/job.4030150402
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
doi:10.1002/job.290
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bal, M. (2006). Het psychologisch contract tussen oudere werknemers en de organisatie. *Personeelsbeleid*, 42(11), 44-47.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
doi:10.1002/job.4030140202
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Bresnahan, T., & Gambardella, A. (Eds.) (2004). *Building high-tech clusters: Silicon Valley and beyond*. Cambridge, UK: University Press.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1997). Jumping Ship: Who benefits from an External Labor Market Career Strategy? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 331-341.
doi:10.1037/0021-9010.82.3.331
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2002, August). *The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed*. Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 30-47.
doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003
- Cheramie, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, *71*(3), 359-374. doi:10.1016/j.jvb.2007.09.002
- Costa, P. T., & McCrae, R. (1992). *NEO-PI-R and NEO-FFI professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 307-324.
doi:10.1002/job.4030150403
- Doering, M., & Rhodes, S. R. (1996). Intraorganizational and interorganizational job change: A discriminant analysis. *Journal of Business and Psychology*, *11*(2), 151-170.
- Donnelly, R. (2009). Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA. *Journal of Vocational Behavior*, *75*, 319-328. doi:10.1016/j.jvb.2009.04.005
- Dreher, G. F., & Ash, A. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, *75*(5), 539-546. doi:10.1037//0021-9010.75.5.539
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(6), 689-708.
doi:10.1002/job.214
- Ellig, J., & Thatchenkery, T. J. (1996). Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: An Austrian perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organization era* (pp. 171-186). New York: Oxford University Press.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, *33*(3), 350-377. doi:10.1177/0149206307300815
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(5), 655-674. doi:10.1002/job.159
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(4), 739-759. doi:10.1348/096317909X470933

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi:10.1177/014920639001600208
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). *Career boundaries in a 'boundaryless' world*. Manuscript submitted for publication.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144. doi:10.1002/smj.4250130205
- Hall, D. T. (1996a). Protean careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (1996b). *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289. doi:10.1006/jvbe.1995.0004
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), p. 22-37. doi:10.1016/S0090-2616(98)90012-2
- Handy, C. (1990). *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Higgins, M. C. (2001). Changing careers: The effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 595-618. doi: 10.1002/job.104
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management*, 26(2), 264-288. doi:10.2307/259122
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501. doi: 10.2307/256589
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.004

- Joseph, D., Ang, S., & Slaughter, S. (2005). *Identifying the prototypical career paths of IT professionals: A sequence and cluster analysis*. Atlanta, Georgia: ACM Press.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-651. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x
- Kodama, F. (1992). Technology fusion and the new R&D. *Harvard Business Review*, July-August (4), 70-78.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 332-349.
doi:10.1016/j.jvb.2003.08.004
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. doi:10.2307/258742
- Lam, S. S. K., & Dreher, G. F. (2004). Gender, extra-firm mobility, and compensation attainment in the United States and Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 791-805. doi:10.1002/job.264
- Lips-Wiersma, M., & McMorland, J. (2006). Finding meaning and purpose in boundaryless careers: A framework for study and practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167. doi: 10.1177/0022167805283776
- Lundberg, C. D., & Peterson, M. F. (1994). The meaning of working in the U.S. and Japanese local governments at three different hierarchical levels. *Human Relations*, 47(12), 1459-1487. doi:10.1177/001872679404701202
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
- Mardsen, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 435-463. doi: 10.1146/annurev.so.16.080190.002251
- Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425-453. doi:10.1002/job.148
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264. doi:10.1016/j.jvb.2007.06.003

- McLean Parks, J., Kidder, D. L. & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mintzberg, H. (1983). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven, Nederland: Academic Service.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380. doi:10.1002/job.4030150406
- Moscarini, G., & Vella, F. G. (2008, February). *Occupational mobility and the business cycle*. (NBER Working Paper No. 13819). Retrieved January 15, 2010, from http://www.econ.yale.edu/~gm76/cps_nber_wp.pdf
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- Niles, S. G., Herr, E. L., & Hartung, P. J. (2002). Adult career development in contemporary society. In S. G. Niles (Ed.), *Adult career development: concepts, models and practices* (3rd ed.) (pp. 3-20). Tulsa, OK: National Career Development Association.
- Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340-356. doi:10.1016/0001-8791(90)90049-8
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1996). *The knowledge-Based Economy*. Paris, France: OECD.
- Parker, P., & Inkson, K. (1999). New forms of career: The challenge to Human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1), 76-85. doi:10.1177/103841119903700107
- Pascal, G., & Cox, R. (1993). *Women returning to higher education*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Quin, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: The Free Press.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.

- Raider, H. J., & Burt, R. S. (1996). Boundaryless careers and social capital. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 187-200). New York: Oxford University Press.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, *15*(1), 88-102.
doi:10.2307/258107
- Reitman, F. & Schneer, J. A. (2003). The promised path: A longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(1), 60-75.
doi:10.1108/02683940310459592
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714.
- Rogers, J. K. (2000). *Temps: the many faces of the changing workplace*. New York: Cornell University Press.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and the Human Resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, *33*(3), 463-489. doi:10.1002/hrm.3930330312
- Saxenian, A. (1994). Regional Advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp.23-39). New York: Oxford University Press.
- Segal, L. M., & Sullivan, D. G. (1997). The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*, *11*(2), 117-136. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2138239>
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 125-134. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2634943>
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, *25*(3), 457-484. doi:10.1177/014920639902500308
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational behavior*, *69*(1), 19-29. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.001
- Thanerou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist*, *32*(1), 19-28. doi:10.1080/00050069708259614

- Tremblay, D. G. (2003). *New types of careers in the knowledge economy? Networks and boundaryless jobs as a career strategy in the ICT and multimedia sector* (Unpublished Doctoral dissertation). Université du Québec, Montréal, Canada.
- Valcour, P. M., & Tolbert, P. S. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
doi:10.1080/0958519032000080794
- Valgaeren, E. (2006). *The career of men and women in the Flemish ICT-sector. Opportunities and threats*. Paper presented at the "equal is not enough" congress, Antwerp, Belgium.
- Van Dale (2005). *Groot woordenboek Engels-Nederlands*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie.
- Van den Brande, I., Janssens, M., Sels, L., & Overlaet, B. (2002). Psychologische contracten in Vlaanderen: 'Old deals'?! *Gedrag en Organisatie*, 15(6), 355-369.
- Wellman, B., & Wortley, S. (1990). Different strokes for different folks: Community ties and social support. *American Journal of Sociology*, 96(3), 558-588. doi:10.2307/2781064
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

