



*Prof. dr. Beatrice van der Heijden, voorzitter van de leerstoelgroep Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen.
Dr. Brenda Vermeeren, universitair docent binnen de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam, en adviseur bij het ICTU-programma InternetSpiegel.*

Employability binnen het openbaar bestuur

Employability (of inzetbaarheid/loopbaanpotentieel) is een cruciale factor op de hedendaagse arbeidsmarkt en bepaalt het succes van organisaties. Dit onderzoek gaat over de inzetbaarheid van medewerkers binnen het openbaar bestuur. Uit de studie blijkt dat medewerkers zichzelf redelijk intern inzetbaar vinden en hun externe inzetbaarheid iets hoger inschatten. Bovendien is gevonden dat zowel individuele kenmerken als contextuele kenmerken van invloed zijn op de inzetbaarheid. Deze uitkomsten onderstrepen de duale verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie. Wij bevelen organisaties aan om een transformationele leiderschapsstijl te stimuleren en om de ervaren regeldruk tot een minimum te beperken.

Het belang van employability binnen het openbaar bestuur

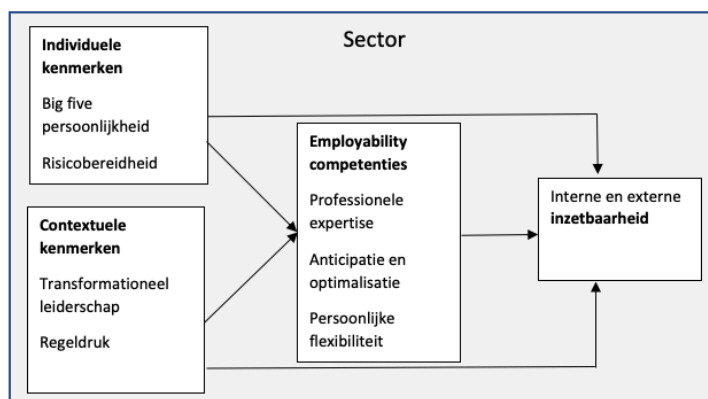
Hedendaagse organisaties binnen het openbaar bestuur bevinden zich in een turbulente omgeving en vereisen daarom een hoge wendbaarheid van hun personeel. Het is belangrijk dat medewerkers hierbij aansluiten door zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan en door bereid te zijn om bepaalde risico's te nemen. Maar ook de mate waarin de medewerker steun ervaart voor het verder ontwikkelen van zijn of haar employability door de organisatie is van belang. Meer specifiek, om te zorgen dat medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd, op een gezonde manier en met welbevinden, een waardevolle bijdrage kunnen blijven leveren aan het arbeidsproces is onderzoek naar employability van groot belang.

Employability is het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het functioneren op het niveau van een expert en het behouden van professionele expertise en employability is geen eenvoudige taak. Maar het potentieel van een organisatie om optimaal te kunnen presteren, is in sterke mate afhankelijk van de kennis en vaardigheden van haar medewerkers en het vermogen om de employability te bewaken en verder te bevorderen.

De vijf grote I's

Op de hedendaagse arbeidsmarkt veranderen de kwalificaties die medewerkers nodig hebben om hun baan goed uit te kunnen oefenen met een steeds grotere snelheid. Schnabel (2000), die vanuit een sociologisch perspectief naar de arbeidsmarkt keek, sprak van 'de vijf grote I's' om de 21ste eeuw te karakteriseren: Internationalisatie, Individualisatie, Informalisatie, Informatisering, en Intensifiëring. Deze vijf I's brengen nieuwe expertisebehoeften met zich mee en creëren nieuwe mogelijkheden om te leren. Medewerkers die in staat zijn om te voldoen

aan de eisen van de huidige arbeidsmarkt zijn degenen met de meeste 'up-to-date' competenties (kennis en vaardigheden). Bovendien beschikken ze over de bekwaamheid om continue nieuwe expertise op te bouwen. Omdat het moeilijk is om de toekomstige vereisten op de arbeidsmarkt te voorspellen, is het van belang om een hoge mate van flexibiliteit in het functioneren te ontwikkelen gedurende de gehele loopbaan. Daarom is het zaak om gedegen inzicht te krijgen in de factoren (individueel of psychologisch en contextueel of institutioneel) die invloed uitoefenen op de interne en externe inzetbaarheid en de onderliggende competenties hiervan. Daarnaast is het nodig om in kaart te brengen welke sectorale verschillen er bestaan. In ons onderzoeksmodel (figuur 1) hebben wij de individuele en contextuele factoren als voorspellers van employability-dimensies opgenomen. Deze zijn op hun beurt weer van invloed op de interne en externe inzetbaarheid. In dit artikel gaan we in op de verschillen in de mate van employability tussen de volgende sectoren binnen het openbaar bestuur: Rijk, gemeente, provincie, rechterlijke macht en waterschappen. Vervolgens behandelen we de invloed van de Big Five persoonlijkheidsdimensies en risicobereidheid (de individuele of psychologische determinanten van employability in dit onderzoeksproject) en de invloed van leiderschapstijl en regeldruk (de contextuele of institutionele factoren in dit project) op de inzetbaarheid. We gaan hiermee dus uit van een duale verantwoordelijkheid voor employability: zowel de medewerker zelf als de organisatiecontext.



Figuur 1 Het onderzoeksmodel

Individuele factoren als beïnvloeders van employability

De eerste categorie voorspellers die we in deze studie meenemen, bestaat uit individuele/psychologische factoren. Persoonlijkheid bepaalt voor een aanzienlijk deel het individuele gedrag op de werkplaats (Penney, David, & Witt, 2011), en blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van werk- en loopbaansucces (zie bijvoorbeeld Seibert & Kraimer, 2001; Wille, De Fruyt, & De Feys, 2013). Naast persoonlijkheid is risicobereidheid van medewerkers een tweede voorspeller. Individuen die bereid zijn veel risico te nemen worden aangetrokken door alternatieven en proberen risico's op te zoeken (Weber & Bottom, 1989). Individuele risicobereidheid heeft een wezenlijke impact op besluitvormingsprocessen van mensen, en daardoor op hun loopbaangedragingen (Yi & Wang, 2015). Eerder onderzoek beperkte zich vooral tot de invloed van individuele factoren. Meer recent, ook gevoed door het gedachtegoed rondom 'Duurzame Loopbanen' (De

Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2018; Van der Heijden & De Vos, 2015), is er daarnaast meer aandacht voor de invloed van context. In het volgende deel van deze bijdrage gaan we nader in op de contextuele/institutionele voorspellers van employability.

Contextuele factoren als beïnvloeders van employability

Voor wat betreft contextuele/institutionele voorspellers gaan we in dit onderzoek in op de rol van leiderschap en regeldruk. Ten eerste de leiderschapsstijl. Organisaties kunnen proberen om de employability van hun medewerkers te bevorderen door het creëren van een cultuur die individuele ontwikkeling stimuleert (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009). Hiermee beogen zij hun medewerkers voor te bereiden op veranderingen die kenmerkend zijn voor de hedendaagse arbeidsmarkt, en om ze te blijven binden aan de organisatie. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers die ondersteuning vanuit hun organisatie ervaren voor de verdere ontwikkeling van hun competenties hoger scoren op de door zichzelf ingeschatte mate van employability (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2009). Vooral de direct leidinggevende speelt een cruciale rol bij het op peil houden en verder bevorderen van de employability van medewerkers in een arbeidsorganisatie (Van der Heijden, 2005). Day (2000) beweerde dat het ultieme doel van leiderschap is om het beste uit mensen te halen. Meer specifiek: leidinggevendenden die een constructieve stijl hanteren kunnen de employability van hun stafleden daadwerkelijk bevorderen. Zij tonen respect voor de prestaties van hun medewerkers, hebben vertrouwen in ze en motiveren ze om creatief en innovatief te zijn in hun werkzaamheden (i.e., transformationeel leiderschap) (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001; Banks, McCauley, Garnder, & Guler, 2016).

De tweede contextuele factor die we in dit onderzoek meenemen, betreft de regeldruk. Naar ons beste weten is er tot op heden nog geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen regeldruk en employability. Wij veronderstellen dat de negatieve effecten van regeldruk op de tevredenheid van de medewerker, en de positieve invloed hiervan op stress en de neiging om te vertrekken (Quratulain & Khan, 2015) (zie ook Giauque, & Anderfuhren-Biget, 2019), de employability van mensen ook in negatieve zin kan aantasten. Gezien de toegenomen regeldruk op de hedendaagse arbeidsmarkt is het van groot belang om meer inzicht te verkrijgen in de mogelijke consequenties hiervan.

'Leidinggevendenden met een constructieve stijl kunnen de employability daadwerkelijk bevorderen.'

Employability en de invloed van individuele en contextuele kenmerken

In het vervolg van dit artikel gaan we in op de resultaten van onze analyses en geven we antwoord op de vraag hoe het staat met de employability binnen het openbaar bestuur en wat de invloed van individuele en contextuele kenmerken hierop is. De variabelen staan in kader 1 nader omschreven.

Ons onderzoek omvat onderstaande variabelen:

Inzetbaarheid: het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties. Deze variabele bestaat uit een interne en een externe component, namelijk of men inzetbaar is binnen de eigen organisatie en of men inzetbaar is buiten de eigen organisatie.

Professionele expertise: dit betreft de domein-specifieke kennis en vaardigheden.

Anticipatie en optimalisatie: het vermogen van iemand om zich voor te bereiden op, en aan te passen aan, toekomstige veranderingen op een persoonlijke en creatieve manier, en hierbij naar de best mogelijke resultaten te streven.

Persoonlijke flexibiliteit: de capaciteit van iemand om zich gemakkelijk aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt aan te passen, welke niet direct betrekking hebben op iemands directe functiegebied.

Persoonlijkheid: bestaat uit 5 variabelen die overeenkomen met de Big Five persoonlijkheidsdimensies, namelijk neuroticisme (emotionele stabiliteit), openheid (open staan voor nieuwe ervaringen), vriendelijkheid (oog voor belangen van anderen), nauwgezetheid (ordelijkheid) en extraversie (behoefte aan sociale contacten).

Risicobereidheid: deze variabele biedt inzicht in of men in een groep openlijk een omstreden standpunt durft in te nemen, of men voor een droombaan een vast contract zou opgeven voor een tijdelijk contract en of men weleens een baan heeft opgezegd voordat men een nieuwe baan had.

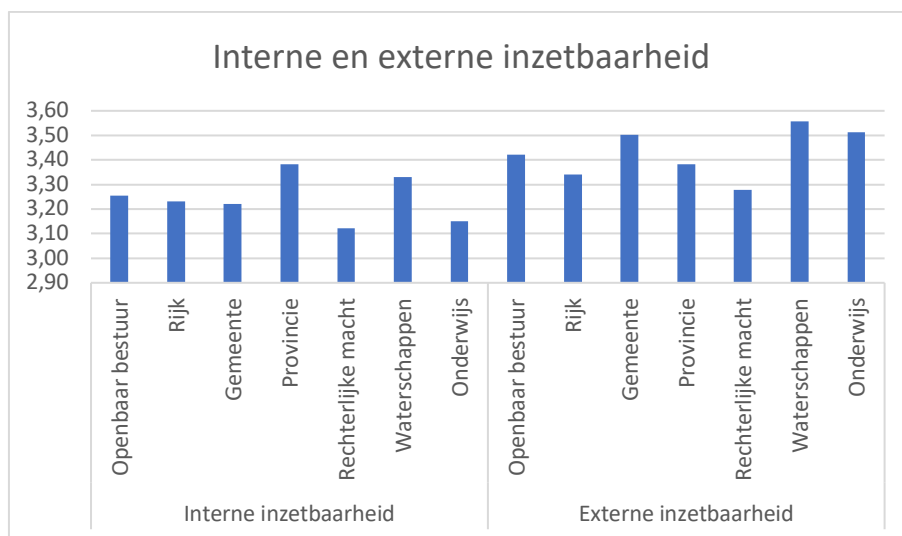
Regeldruk: deze variabele biedt inzicht in hoe men de regels binnen de organisatie ervaart. Specifiek gaat het over de vraag of het veel tijd kost om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen de organisatie, of richtlijnen en voorschriften in de organisatie belangrijker zijn dan ervaring, en of regels en procedures in de organisatie het moeilijk maken om het werk te doen.

Leiderschapsstijl: de mate waarin de leidinggevende volgens de medewerker een transformationele leiderschapsstijl heeft. Kenmerkend voor een dergelijke stijl is dat een leidinggevende motiveert met zijn of haar visie en door aandacht te hebben voor de behoeften van ondergeschikten.

Kader 1 Nadere informatie over onderzoeksvariabelen

Hoe is het gesteld met de employability in het openbaar bestuur?

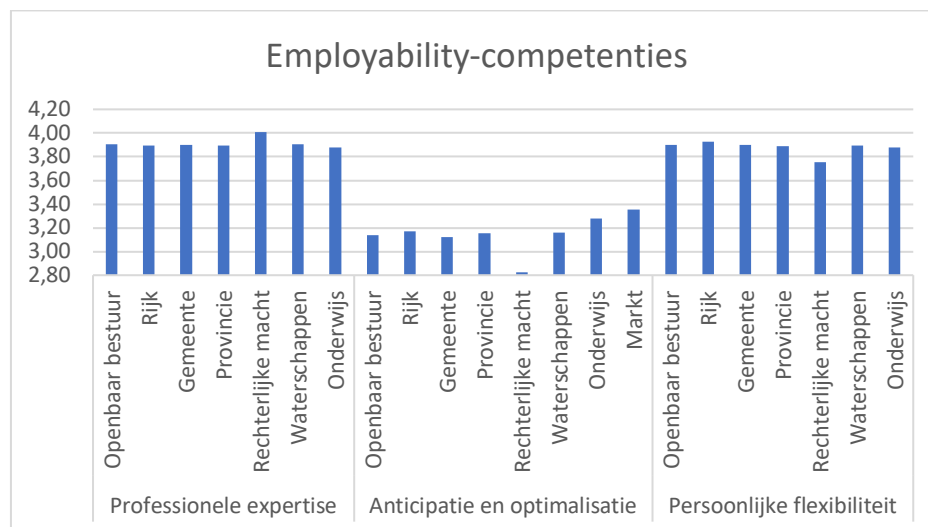
Figuur 2 laat zien dat medewerkers binnen het openbaar bestuur zichzelf redelijk intern (binnen de eigen organisatie) inzetbaar vinden en daarmee scoren zij hoger in vergelijking tot medewerkers in het onderwijs. Zij vinden zichzelf echter meer buiten de eigen organisatie dan intern inzetbaar. In tegenstelling tot de interne inzetbaarheid vinden medewerkers in het onderwijs zichzelf meer extern inzetbaar dan medewerkers in het openbaar bestuur. Binnen het openbaar bestuur vinden medewerkers van provincies zichzelf het meest intern inzetbaar en medewerkers van waterschappen vinden zichzelf het meest extern inzetbaar.



Figuur 2 Interne en externe inzetbaarheid naar sector

Onderliggende competenties van inzetbaarheid

In figuur 3 zien we dat medewerkers binnen het openbaar bestuur vinden dat zij redelijk veel professionele expertise en persoonlijke flexibiliteit hebben. Daarmee scoren zij iets hoger dan medewerkers in het onderwijs. De mate waarin medewerkers anticiperen en optimaliseren is hoger binnen het onderwijs dan binnen het openbaar bestuur. Binnen het openbaar bestuur is de mate waarin medewerkers anticiperen en optimaliseren en hun persoonlijke flexibiliteit het hoogst binnen het Rijk. Maar wat vooral opvalt, is dat de rechterlijke macht een significant lagere score heeft dan de medewerkers binnen de andere sectoren. Op de mate van professionele expertise scoort de rechterlijke macht echter weer het hoogst van alle sectoren binnen het openbaar bestuur. Dat is gezien het specifieke karakter van deze sector niet verbazingwekkend. Ook valt op dat, over het geheel genomen, de scores voor anticipatie en optimalisatie (gericht op de toekomstige inzetbaarheid) lager liggen in vergelijking met de scores voor professionele expertise en persoonlijke flexibiliteit (gericht op de huidige inzetbaarheid).



Figuur 3 Employability-competenties

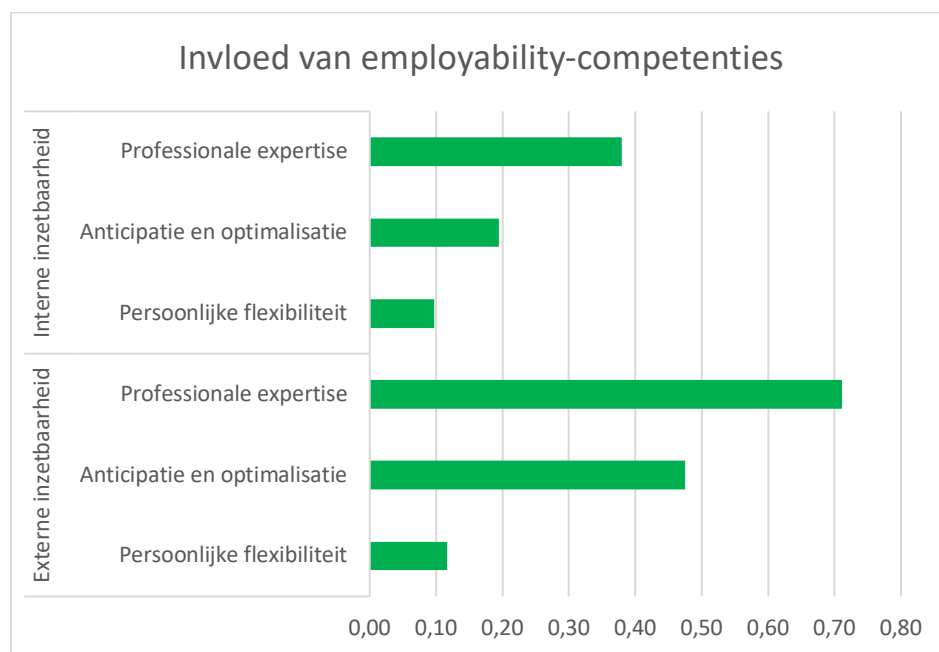
Persoons- en baankenmerken binnen het openbaar bestuur

Leeftijd: Naarmate de medewerker ouder is (variabele is opgesplitst in tien categorieën) nemen de ervaren competenties van employability en de inzetbaarheid af. Verder blijkt dat vrouwen meer anticiperen en optimaliseren dan mannen: zij zijn meer gericht op de toekomst. Tegelijkertijd scoren zij lager op de beleving van hun professionele expertise en interne en externe inzetbaarheid.

Opleiding: Naarmate de medewerker hoger is opgeleid (variabele is opgesplitst in acht categorieën) nemen de professionele expertise, de anticipatie en optimalisatie, en de externe inzetbaarheid toe. Wat betreft de interne inzetbaarheid en de persoonlijke flexibiliteit blijkt er geen significant verschil te zijn.

Baankenmerken: Naarmate een medewerker meer uren werkt, nemen de ervaren competenties van employability toenemen. Medewerkers met een flexibel dienstverband ervaren minder professionele expertise, meer anticipatie en optimalisatie, en ook een hogere interne en externe inzetbaarheid.

Uit Figuur 4 blijkt dat alle drie de competentiedimensies van employability een positieve relatie laten zien met de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers. Professionele expertise blijkt de sterkste relatie te hebben terwijl persoonlijke flexibiliteit relatief gezien de zwakste relatie blijkt te hebben.

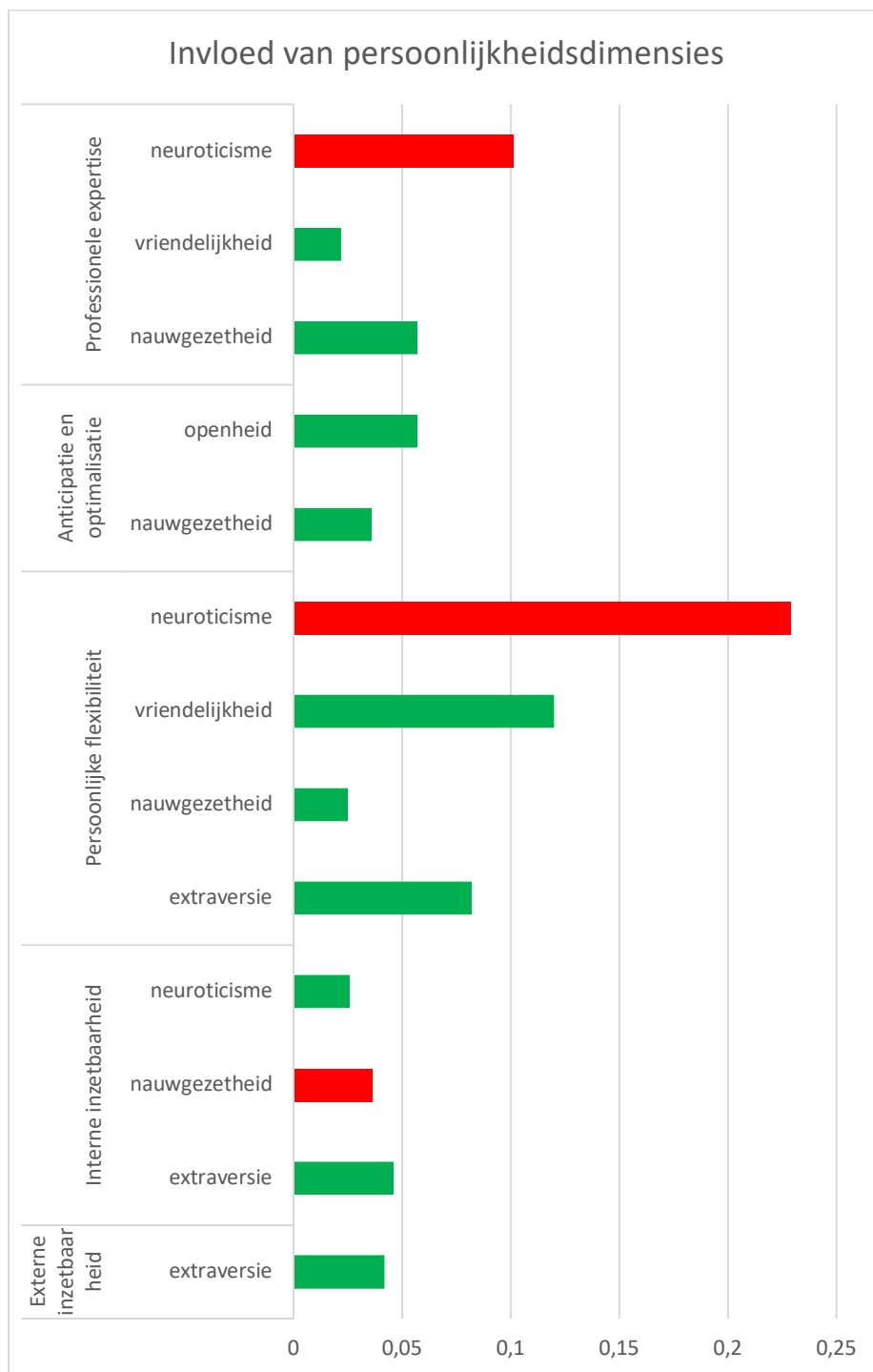


Figuur 4 Invloed van employability-competenties op de interne en externe inzetbaarheid

NB: In de figuur verwijst groen naar een positieve relatie en rood naar een negatieve relatie.

Individuele factoren: Big Five persoonlijkheidsdimensies en risicobereidheid

Uit figuur 5 blijkt de invloed van de individuele factoren. Het eerste dat opvalt is dat van alle persoonlijkheidsdimensies neuroticisme (emotionele instabiliteit) het grootste effect heeft. Neuroticisme hangt positief samen met interne inzetbaarheid. Dat is op het eerste oog een wat onverwachte bevinding. Het kan zijn dat iemand die hoog scoort op neuroticisme meer stress ervaart bij grotere veranderingen, waaronder een baan buiten de deur zoeken, en zich dus vooral richt op de interne arbeidsmarkt. Opvallend is dat de persoonlijkheidskenmerken sterker samenhangen met de competentie-dimensies van employability dan met de uiteindelijke inzetbaarheid zelf.

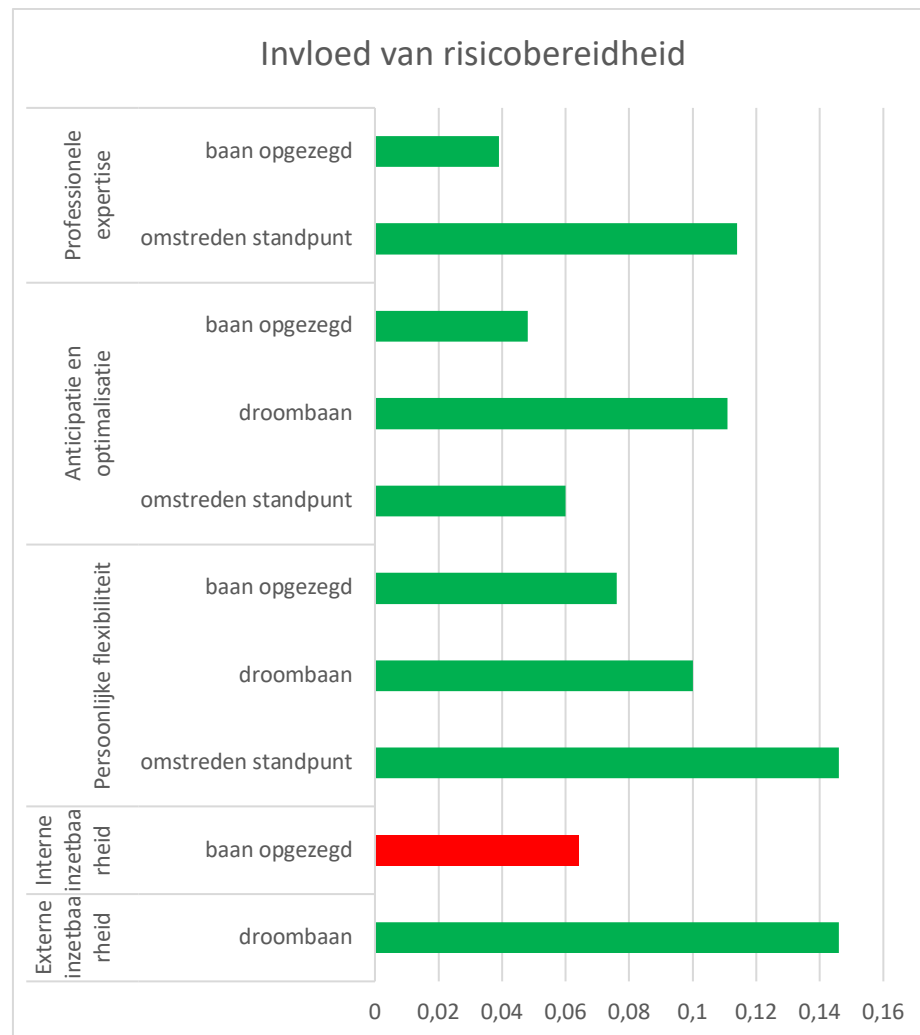


Figuur 5 Invloed van persoonlijkheidsdimensies

NB: In de figuur verwijst groen naar een positieve relatie en rood naar een negatieve relatie.

De resultaten in figuur 6 laten zien dat hoe hoger de bereidheid om risico's te nemen, hoe hoger men scoort op de competenties van employability. Vooral medewerkers die voor een droombaan een vast contract op willen zeggen in ruil voor een tijdelijk contract scoren hoger op anticipatie en optimalisatie, en op persoonlijke flexibiliteit. Medewerkers die aangeven weleens een baan te hebben opgezegd

voordat zij al een nieuwe baan hadden, scoren lager op interne inzetbaarheid. Degenen die voor een droombaan een vast contract zou willen opgeven voor een tijdelijk contract scoren hoger op de mate van externe inzetbaarheid.



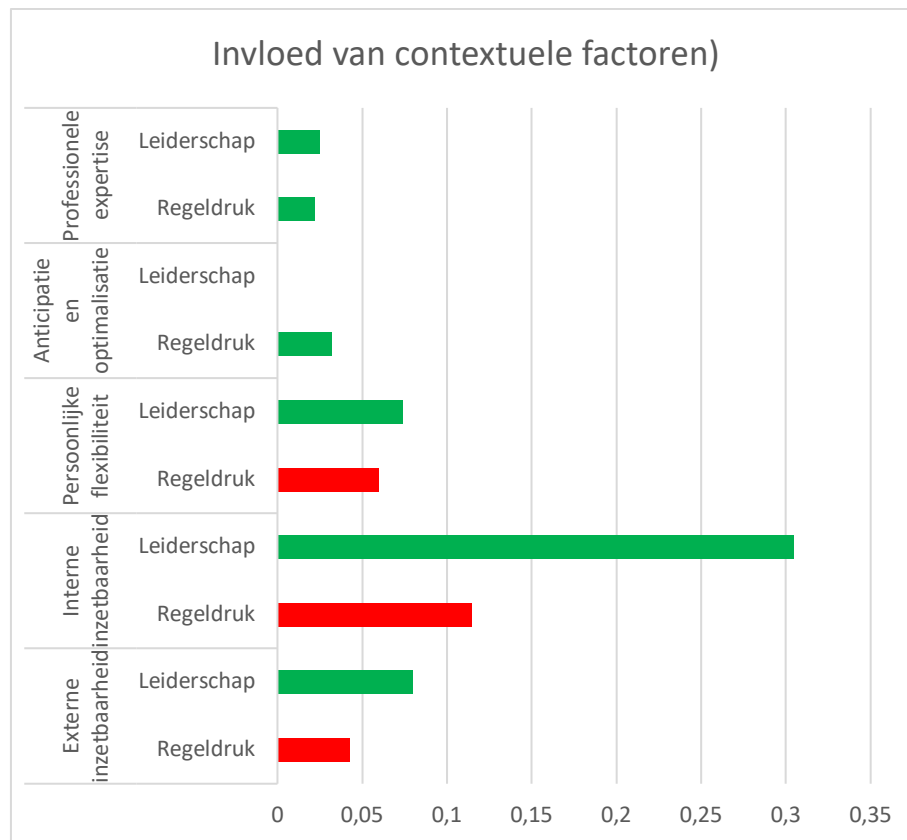
Figuur 6 Invloed van risicobereidheid

NB: In de figuur verwijst groen naar een positieve relatie en rood naar een negatieve relatie.

Contextuele factoren; leiderschap en regeldruk

Figuur 7 laat zien dat van de contextuele factoren (transformationeel leiderschap en regeldruk) leiderschap het sterkst blijkt samen te hangen met de persoonlijke flexibiliteit. Leiderschap blijkt niet significant samen te hangen met de anticipatie en optimalisatie van medewerkers. Ten aanzien van de regeldruk valt op dat er een positieve relatie is met professionele expertise, en met anticipatie en optimalisatie, terwijl er juist een negatieve relatie blijkt te bestaan met de persoonlijke flexibiliteit. Verder blijkt regeldruk vooral een negatieve samenhang te hebben met de interne inzetbaarheid van mensen. Dus als mensen meer regeldruk ervaren vinden zij zichzelf inzetbaar binnen de eigen organisatie. Daarentegen blijkt regeldruk nauwelijks invloed te hebben op de inschatting van de externe inzetbaarheid. Leiderschap blijkt een sterkere

samenhang te vertonen met de inzetbaarheid dan met de regeldruk. Meer specifiek, als een leidinggevende meer (transformationeel) leiderschap vertoont dan ervaren medewerkers een hogere interne en externe inzetbaarheid.



Figuur 7 Invloed van contextuele factoren

NB: In de figuur verwijst groen naar een positieve relatie en rood naar een negatieve relatie.

Discussie

Gezien de toegenomen vergrijzing binnen het openbaar bestuur en de snelheid waarmee veranderingen zich voordoen, onder andere door technologische ontwikkelingen, is het bewaken van de employability een cruciale factor. Immers, het succes van organisaties is in sterke mate afhankelijk van de inzetbaarheid van haar medewerkers gedurende de gehele loopbaan. Uit dit onderzoek blijkt dat de inschatting van de interne en externe inzetbaarheid door medewerkers zelf in het openbaar bestuur redelijk is, al zijn er wel sectorale verschillen. Deze uitkomst onderstreept het belang van meer inzicht in de factoren die de inzetbaarheid kunnen beïnvloeden om als zodanig het tij ten goede te keren.

'In alle sectoren binnen het openbaar bestuur moet meer aandacht komen voor toekomstig functioneren.'

Regeldruk: stress of uitdaging?

Deze studie laat zien dat van de drie employability-competenties (professionele expertise, anticipatie en optimalisatie, en persoonlijke flexibiliteit) de professionele expertise de sterkste samenhang vertoont met de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers in het openbaar bestuur. Een opvallende uitkomst is dat regeldruk een positieve relatie vertoont met de professionele expertise en met de anticipatie en optimalisatie van medewerkers. Meer onderzoek is nodig om deze uitkomst nader te kunnen duiden. Het zou kunnen zijn dat de specifieke inhoud van de regeldruk een belangrijke rol speelt. Immers, op basis van ons onderzoek lijkt het zo te zijn dat sommige regels wel degelijk tot een toename van iemands competenties kunnen leiden, dus positieve effecten kan sorteren. Omdat dit naar beste weten de eerste studie is waar de invloed van regeldruk op iemands employability bestudeerd is, raden wij aan om in vervolgonderzoek een onderscheid te maken tussen bijvoorbeeld regeldruk die als een belangrijke stressor/belemmering ervaren wordt versus uitdagende regeldruk.

Inzetbaarheid is duale verantwoordelijkheid

Verder laat dit onderzoek zien dat zowel de individuele kenmerken als de contextuele kenmerken van invloed zijn op de employability van medewerkers in het openbaar bestuur. Deze bevinding ondersteunt de duale verantwoordelijkheid van de medewerker en zijn of haar werkomgeving (in casu de direct leidinggevende en de werkgever) ten aanzien van het bewaken en verder bevorderen van de employability en hiermee de inzetbaarheid (zowel binnen als buiten de eigen organisatie). De individuele kenmerken (persoonlijkheid en risicobereidheid) zijn vooral van invloed op de competentie-dimensies van employability terwijl de contextuele kenmerken (transformationeel leiderschap en regeldruk) vooral een rol blijken te spelen voor de uiteindelijke inzetbaarheid van medewerkers. Van de contextuele kenmerken heeft een transformationele leiderschapsstijl een positieve invloed op de inzetbaarheid terwijl regeldruk een negatieve invloed heeft. Bovendien blijkt uit deze studie dat de leiderschapsstijl relatief gezien een groter effect heeft op de inzetbaarheid dan de regeldruk wat de belangrijke rol van de leidinggevende benadrukt.

Praktische implicaties

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is het raadzaam dat het management binnen het openbaar bestuur aandacht heeft voor het bewaken en waar mogelijk verder bevorderen van de employability van alle medewerkers gedurende hun gehele loopbaan. Om competentieverlies met het ouder worden te voorkomen, dient de direct leidinggevende continue aandacht te besteden aan mogelijkheden om de employability-dimensies en hiermee de inzetbaarheid op peil te houden.

Oog houden voor toekomstige competenties

Hierbij willen wij graag benadrukken dat er vooral meer aandacht moet komen voor het bevorderen van de anticipatie en optimalisatie, en wel voor alle sectoren in het openbaar bestuur. Zeker gezien de hedendaagse ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, en de snelle evolutie van functie-inhoud die deze tot gevolg hebben, is het zaak dat medewerkers en hun leidinggevers (dus weer vanuit een duale verantwoordelijkheid) ook oog houden voor de competenties die nodig

zijn voor toekomstig functioneren. Meer specifiek, naast het bewaken van de competenties en de prestaties in het 'hier-en-nu' is het van belang om te anticiperen op de toekomstige kennis en vaardigheidseisen op de arbeidsmarkt om hiermee ook het toekomstige functioneren zeker te kunnen stellen.

Oog houden voor verschillen

Ook moet men oog hebben voor de verschillen tussen mannen en vrouwen, voor de verschillen tussen medewerkers met een verschillende opleidingsachtergrond, en voor verschillen die terug te voeren zijn op het aantal contracturen. Individueel maatwerk is nodig, waarbij de HRM-activiteiten gericht moeten zijn op het vergroten van dié specifieke persoonlijke kennis en vaardigheden en employability-competenties die aandacht behoeven. Wij pleiten ervoor om hierbij een niet-normatieve aanpak te hanteren en aan te sluiten bij de wensen, mogelijkheden en beperkingen van de persoon van de medewerker. Verlies hierbij medewerkers met een flexibel dienstverband niet uit het oog.

Interne inzetbaarheid beïnvloeden

Wil men de interne inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden dan is het vooral belangrijk om aandacht te besteden aan de rol van de leidinggevende. Hoe meer constructief (transformationeel) leiderschap medewerkers ervaren, hoe groter de kans dat zij zichzelf breder intern inzetbaar achten. Tegelijkertijd is het belangrijk om de regeldruk te verminderen, wil men de interne inzetbaarheid verhogen. Persoonlijkheid en risicobereidheid zijn moeilijker te beïnvloeden al hebben die, zo blijkt uit dit onderzoek, vooral via de employability-competenties ook wel degelijk invloed op de interne en externe inzetbaarheid.

Externe inzetbaarheid beïnvloeden

Wil men de externe inzetbaarheid beïnvloeden dan is het vooral belangrijk om te investeren in de professionele expertise, en in de anticipatie en optimalisatie van medewerkers. Deels zijn deze competenties afhankelijk van de persoonlijkheid en de risicobereidheid van de specifieke medewerker en deels van de ervaren (mate van transformationele) leiderschapsstijl en de regeldruk.

Referenties

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.

Day, D. (2000). Assessment of leadership. In R. J. Klimoski & S. J. Zaccaro (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* [pp. 384-410]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.

- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2000). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS: (and sex, drugs and rock'n'roll)* (Vol. 497). Sage.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2019). Stress and turnover intents in international organizations: social support and work-life balance as resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 879-901.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, 21, 297-310.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of research in Personality*, 41(1), 203-212.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Semeijn, J. H., Van der Heijden, B. I. J. M., & De Beuckelaer, A. (2018). Personality traits and types in relation to career success: an empirical comparison using the Big Five. *Applied Psychology*, 0(0)-1-19.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds),

Handbook of Research on Sustainable Careers (pp. 1-19), Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel, en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *De grote uittocht: Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. April, 2010. ISBN: 978-90-5414-192-1.

Weber, E. U., & Bottom, W. K. (1989). Axiomatic measures of perceived risk: Some tests and extensions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, 113–131.

Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new career era: A 15-year longitudinal study on employability and work-family conflict. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 124–156.

Yi, X., & Wang, S. (2015). Revisiting the curvilinear relation between job insecurity and work withdrawal: The moderating role of achievement orientation and risk aversion. *Human Resource Management*, 54(3), 499–515.