

Het concept van de Protean Career

Dit concept van mensen die zich aanpassen aan verschillende uitdagingen of bedreigingen in hun carrière werd al in 1976 bedacht door Hall (1976). Hij gebruikte de mythe van de Griekse zeegod Proteus, die allerlei vormen aannam om optimaal te kunnen reageren op bedreigende gebeurtenissen. In een eerste benadering verduidelijkte Hall (1976) de verschillen tussen een traditionele carrière in organisaties en de Proteïsche carrière.

Elementen	Protean career	Traditionele loopbanen in organisaties
Wie staat centraal?	Individu	Organisatie
Centrale waarde	Autonomie, persoonlijke ontwikkeling	Doorgroei, promotiemogelijkheden
Mate van mobiliteit	Hoog	Laag
Criteria for success	Psychological success	Position, payment
Focus op	Werkplezier, professionele zelfbetrokkenheid	Organisatie betrokkenheid

Tafel 1: Elementen in de protean career.

In recente werken (Briscoe, Hall, 2006, pp. 8) wordt de Protean career gedefinieerd als een loopbaan waarin het individu (1) gericht is op een onafhankelijk waardesysteem en daaruit de maatstaven voor succes verwerft, (2) het vermogen heeft om de nieuwe uitdagingen op het gebied van werk en competentieontwikkeling op een zelfgestuurde manier aan te gaan. De twee componenten, "waardegedreven" en "zelfsturend in loopbaanmanagement", die kunnen worden gecategoriseerd als hoog en laag of zwakker en sterker, maken vier basiscategorieën mogelijk:

Een **"afhankelijke"** is een persoon die niet in staat is om zelfstandig prioriteiten te stellen of zijn of haar eigen carrière vorm te geven. Hij/zij is zwak in beide dimensies.

"Reactief" is een persoon die zijn carrière zelfstandig kan vormgeven, maar geen afstemming heeft op het onafhankelijke waardesysteem. Uiteindelijk leidt dit niet tot een bevredigend beroepsleven.

"Rigide" is de naam die wordt gegeven aan het type dat wordt gedreven door zijn eigen waarden, maar niet in staat is tot zelfsturende actie. Ze zijn niet in staat om naar tevredenheid om te gaan met professionele uitdagingen.



"Protean" (protean) is een persoon die hoge expressies heeft op beide componenten en daarom zichzelf en anderen kan bewegen tot actief gedrag in de richting van competentieontwikkeling en beroepstransformatieprocessen (Briscoe, Hall, 2006).

Het begrip proteïsch gedrag wordt steeds belangrijker in een tijd van overgang van langdurige zekere arbeidsrelaties naar steeds kortere contractuele afspraken en organisatieontwikkeling. In een onderzoek naar organisatieontwikkeling vonden Hall en Moss (1998) een duidelijke afwijking van het eerdere 'psychologische contract', d.w.z. de ongeschreven wederzijdse verwachtingen van werkgevers en werknemers. De resultaten laten zien dat er een "tijdsverschil" is tussen de organisatieverandering en de perceptie van de werknemer van de volledige implicaties ervan. Ten eerste worden de nieuwe ontwikkelingen niet als significant of op zijn minst als onzeker beschouwd. Vervolgens wordt de omvang van de veranderingen erkend, maar worden de persoonlijke gevolgen niet geaccepteerd. Eindelijk vinden mensen hun weg naar de nieuwe werkomgeving, ook al vinden ze het niet leuk. Uiteindelijk stellen de auteurs dat het ongeveer zeven jaar duurt voordat organisaties en werknemers hun aanpassing succesvol hebben afgerond in termen van een nieuw proteïsch arbeidscontract.

Deze resultaten worden in perspectief geplaatst door een recente studie in Duitsland door D. Hecker (2010):

"Het psychologisch contract beschrijft de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen die verder gaan dan de wettelijke arbeidsovereenkomst (...) en wordt bepaald door de perceptie van het individu dat aan de verwachtingen van het individu voldoet in ruil voor zijn inzet voor de organisatie". (Hecker, 2010, p. 19).

Waar het traditionele contract gericht was op werkzekerheid, levenslange tewerkstelling, interne promotie, wederzijdse loyaliteit en identificatie en specialisatie, ligt de focus tegenwoordig op persoonlijke verantwoordelijkheid voor het werk, onafhankelijke competentieontwikkeling, flexibiliteit en tolerantie voor ambiguïteit en doelgerichtheid (vgl. Raeder, Grote 2001, in: Hecker, 2010, pp. 22). Niettemin, zelfs met veranderde inhoud (kenmerken), behoudt het psychologisch contract zijn belang voor werktevredenheid, "betrokkenheid" (hoge persoonlijke overeenstemming met de doelen en waarden van de organisatie, bereidheid om zich in te spannen en verlangen om in het bedrijf te blijven) en de ervaring van stress ("subjectief waargenomen emotionele en cognitieve stress in de werkcontext als gevolg van ervaren onbalans tussen persoonlijke hulpbronnen en dagelijkse stress") (vgl. 2010, blz. 196).

De organisatie kan de subjectieve vormgeving en perceptie van psychologische contracten beïnvloeden via haar controlemechanismen, personeelsbeleid, bedrijfscultuur (waardencanon, communicatie, huisstijl) en de signalen van het topmanagement. Daarentegen kunnen de

beloningssystemen in een bedrijf worden geïnterpreteerd in termen van de verwachtingen van de organisatie van haar werknemers (cf. Hecker, 2010, p. 205). Als men, in de zin van Rousseau (2004), uitgaat van het belang van effectieve psychologische contracten voor het individu en het bedrijf, is de cruciale vraag voor benaderingen van loopbaanontwikkeling in hoeverre rekening wordt gehouden met de dimensies van psychologische contracten.

In navolging van McLean-Parks et al. (1998) noemt Hecker (2010, pp. 33) de volgende kernelementen om psychologische contracten te beschrijven: "sociaal-emotionele focus" legt het belang vast van sociaal-emotionele aspecten in relatie tot economische aspecten in de werkrelatie; "tastbaarheid": de specificiteit, duidelijkheid en concreetheid van de relatie en zijn of haar rol daarin zoals waargenomen door de werknemer; "veranderlijkheid" verwijst naar de mate waarin de voorwaarden en rollen, eenmaal vastgesteld, blijven bestaan; "breedte" kenmerkt de reikwijdte van het psychologisch contract met betrekking tot de verschillende gebieden van iemands leven en privéleven; "uniciteit" verwijst naar de mate van individueel waargenomen vervangbaarheid; "Vrijwilligheid" vloeit voort uit de keuzes die een werknemer maakt bij het vormgeven van zijn of haar relatie met de organisatie; De perceptie van "tijdsbestek" verwijst naar de vraag of de relatie als kortdurend of langdurig wordt ervaren; Het kenmerk "meervoudige relaties" is met name relevant in flexibele arbeidsrelaties waarbij het individu uitwisselingsrelaties heeft met meer dan één organisatie.

In tegenstelling tot sommige veronderstellingen in de literatuur, tonen de resultaten van het onderzoek van Hecker (2010) aan dat noch de duur van de gehechtheid van een werknemer aan een organisatie, noch onstabiele of meervoudige affiliaties significante veranderingen vertonen met betrekking tot de hierboven genoemde kernkenmerken van psychologische contracten. Deze resultaten zijn belangrijk in onze context omdat ze het belang van psychologische contracten onderstrepen, zelfs in tijden van afnemende "normale arbeidsrelaties".

Nauw verwant aan de proteïsche carrièrebenadering is het grenzeloze carrièreconcept (Sullivan, Arthur, 2006; Briscoe, Hall, 2006). Dit concept, voornamelijk ontwikkeld door Arthur en Rousseau (1996), beschrijft het tegenovergestelde van de "organisatorische carrière" in de zin van gebonden zijn aan één organisatie, een vast carrièrepatroon met verticale oriëntatie en stabiliteit. Kenmerken van de grenzeloze loopbaan zijn ondersteuning vanuit externe netwerken, de invloed van de werk-privébalans en de subjectieve invulling van de loopbaan.

Bronverwijzingen

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.

- Briscoe, J.P.- & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *J. of Vocational Behavior* 69 (2006), 4 - 18.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organisations and employees adapt. *Organisational Dynamics*, 22 - 37.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organisations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hecker, D. (2010). Merkmale psychologischer Verträge zwischen Beschäftigten und Organisationen. Universität Erlangen-Nürnberg, Diss.
- 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.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10, 352–364.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Sullivan, S.E., Arthur -& M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *J. Of Vocational Behavior* 69 (2006), 19 - 29.