

# Loopbanen in perspectief

Gaining perspective – Loopbaansucces  
en loopbaandoelen  
White paper 2

Sofie Jacobs, Antwerp Management School  
Jos Akkermans, Vrije Universiteit Amsterdam  
i.s.m. House of HR

# Inhoud

Voorwoord	4
Loopbaansucces	6
Objectief loopbaansucces	8
Objectief loopbaansucces en salaris	8
Objectief loopbaansucces en promoties	9
Objectief loopbaansucces en status	11
Subjectief loopbaansucces	12
Wrap up: Objectief en subjectief loopbaansucces	16
Loopbaandoelen	17
Loopbaandoelen algemeen	18
Loopbaandoelen en demografische variabelen	20
Loopbaandoelen en loopbaansucces	22
Loopbaandoelen en duurzame loopbanen	23
Wrap-up: Loopbaandoelen	25
Take aways	26
Steekproefgegevens	29
Contact	31

## Whitepaper 2

In deze white paper bekijken we loopbanen vanuit verschillende perspectieven op loopbaansucces en gaan we na welke loopbaandoelen de respondenten nastreven. De white paper is onderdeel van de reeks 'Loopbanen in perspectief'<sup>1</sup>:

- Setting the scene - Duurzame loopbanen en loopbaan mobiliteit in België en Nederland
- Gaining perspective - Loopbaansucces en loopbaandoelen
- Impacting your career - Proactief loopbaangedrag, loopbaanschokken en spijt

**“When I was 5 years old, my mother always told me that happiness was the key to life. When I went to school, they asked me what I wanted to be when I grew up. I wrote down “happy.” They told me I didn’t understand the assignment, and I told them they didn’t understand life.”**

– John Lennon

1. White papers:  
<https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/onderzoek/human-impact/toekomst-van-werk/research/duurzame-loopbaantrajecten#tabs>

# Voorwoord

Als we even teruggaan in de tijd hebben loopbanen een paar grote verschuivingen doorgemaakt. In de 19de eeuw werkten de meeste mensen in de landbouw en in plaats van 'jobs' voerde men klusjes uit. Later zorgden verstedelijking en snelle technologische veranderingen voor werk in fabrieken aan de lopende band. Mensen stroomden toe in de steden om een 'job' te vinden. De economische boom na WO II creëerde de middenklasse, voorsteden en bureaucratie. Bedrijven werden geboren en de industriële lopende band schoof omhoog naar de bedrijfs ladder. De woorden loopbaan en 'carrière' kwamen in the picture. Een loopbaan betekende vroeger voor de meesten een levenslange relatie met een bedrijf. Je geeft 30 jaar, het bedrijf zorgt voor je en geeft je een pensioen.

Vroeger keken we met andere woorden naar een loopbaan als iets dat lineair is, vrij voorspelbaar ook. Als je aan mensen zou vragen om een tekening te maken van een loopbaan, dan zouden ze vaak een ladder tekenen. Waarom? Die is duidelijk lineair en gaat alleen maar omhoog. Een ladder is ook voorspelbaar met vaste stappen die je moet nemen en een duidelijk doel.

Ondertussen is ons denken over loopbanen veranderd. Loopbanen zijn voor steeds meer mensen niet meer zo lineair en voorspelbaar. Ze zijn complexer en dynamischer geworden als gevolg van evoluties in de maatschappij en de arbeidsmarkt. Het idee van *lifetime employment* bij één werkgever wordt daarbij steeds meer vervangen door *lifetime employability*, vaak gekenmerkt door meerdere transitieën tussen banen en werkgevers. Het verlies van deze voorspelbare loopbaan maakt het moeilijk om toekomstplannen te maken, maar biedt ook mogelijkheden om van richting te veranderen. In plaats van een starre bedrijfs ladder hebben we nu vaker een loopbaanpad, dat gemaakt wordt door te bewegen in alle richtingen, niet enkel opwaarts. Het is een nieuwe noodzaak voor mensen om meer verantwoordelijkheid te nemen en flexibeler te worden in het voorbereiden op en aanpassen aan loopbaanveranderingen voor organisaties zelf en eenieder werkzaam in het veld van rekrutering biedt dit uiteraard ook de nodige uitdagingen. Loopbaansucces hangt nu vaak niet meer af van één grote beslissing in je twintiger jaren, maar van het voortdurend leren en uitproberen van nieuwe dingen<sup>2</sup>. De essentie: *vandaag proberen mensen niet een vaststaand script te volgen, maar zoeken ze hun eigen verhaal uit.*

Met deze reeks white papers willen we loopbanen in België en Nederland ontrafelen en de verschillende loopbaanverhalen van werknemers tot uiting brengen. Geen twee mensen hebben exact dezelfde loopbaanervaringen: net daarom is het in perspectief zetten van loopbanen enorm belangrijk. Inzicht in de verschillende bestaande loopbaanpaden en –mogelijkheden is de basis om gericht advies te kunnen verlenen aan iedereen die op zoek is naar een job, zijn loopbaanverhaal verder wil vormgeven of nog zoekende is.

2. De Vos, A., Akkermans, J., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2019). From occupational choice to career crafting. The Routledge companion to career studies, 128-142.

**Over deze studie**

De bevindingen in dit rapport maken deel uit van een grootschalige bevraging bij werknemers in België en Nederland, opgezet door Antwerp Management School, House of HR & Vrije Universiteit Amsterdam. In november 2021 werd een representatieve steekproef van 1.610 werknemers bevroegd in België en Nederland. De respondenten werden benaderd met behulp van een online panel, waarbij de steekproeftrekking gebaseerd was op regio, leeftijd, gender, diploma en functie. Meer informatie over de verschillende steekproefkenmerken en de verdeling van de steekproef vindt u achteraan dit rapport. Naast de demografische en contextuele variabelen omvatte de vragenlijst volgende thema's: duurzame loopbanen, loopbaanmobiliteit, loopbaansucces, loopbaandoelen, proactief loopbaangedrag (career crafting) en loopbaanschokken.

# 1. Loopbaansucces



Een succesvolle loopbaan is voor iedereen in een bepaalde mate belangrijk. We willen allemaal succes hebben, maar de betekenis van wat succes is verschilt per persoon en naargelang de omstandigheden. Loopbaansucces – vaak gedefinieerd als het bereiken van gewenste werk gerelateerde doelen in iemands loopbaan<sup>3</sup> – is daarbij niet enkel belangrijk voor het individu zelf, maar ook voor loopbaanadviseurs en organisaties, om mensen gericht te kunnen adviseren. De betekenis van loopbaansucces is echter niet gemakkelijk te vatten en is al jaren een prominent thema in loopbaanonderzoek<sup>4</sup>. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen objectieve ‘harde’ maatstaven van succes (bijvoorbeeld het aantal promoties en inkomen), en subjectieve ‘zachte’ maatstaven van succes, die meestal te maken hebben met persoonlijke gevoelens van prestatie en waarden.<sup>5,6</sup> De betekenis van succes hangt daarbij samen met persoonlijke, professionele en organisatorische doelstellingen, en in hoeverre deze zijn bereikt.

3. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
4. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.
5. Ng, T. W., 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.
6. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019).

### Objectief loopbaansucces

Objectief loopbaansucces gaat om tastbare, extern zichtbare en meetbare indicatoren van succes. De meest gebruikte indicatoren zijn salaris, salarisgroei, status en promoties.<sup>7</sup> Deze indicatoren weerspiegelen maatschappelijke normen over het hebben van een succesvolle loopbaan, en zijn objectief in die zin dat ze sociaal gedeeld zijn. Maar rekening houden met objectief loopbaansucces alleen volstaat niet. Zo is ten eerste de hiërarchische loopbaan met duidelijk afgebakende stappen en gemakkelijk herkenbare posities niet meer het enige model. Verder is salaris als indicator ook bediscussieerbaar, en zeker niet voor alle functies en sectoren even geschikt.<sup>8</sup> Tot slot zijn objectieve criteria voor loopbaansucces vaak ontwikkeld voor werknemers met een hoog potentieel, de zogenaamde white-collar functies, bijvoorbeeld professionals en managers. Objectieve succescriteria met betrekking tot blue-collar functies zijn minder goed ontwikkeld.<sup>9</sup> Deze categorie werkers heeft daarnaast doorgaans minder doorgroeimogelijkheden (zie ook white paper 1 uit deze series).

### Subjectief loopbaansucces

Subjectief loopbaansucces gaat over iemands eigen evaluatie van de loopbaan op basis van criteria die voor hen betekenisvol zijn. Loopbaansucces is dan wat het individu zelf verstaat onder 'succes', en dat kan verschillen tussen mensen, banen, leeftijdsgroepen en culturen.<sup>10</sup> Tot voor kort was het eerder de norm dat ook subjectief loopbaansucces beoordeeld werd via veronderstelde universele criteria voor succes.<sup>11</sup> De voorbije jaren is er echter een verschuiving geweest naar het ontwikkelen van meer verfijnde indicatoren van subjectief loopbaansucces. Het gaat dan bijvoorbeeld over de impact die iemand gemaakt heeft, hoe betekenisvol en sociaal rijk de loopbaan is en of iemand tevreden is met de loopbaan. Ook in deze white paper nemen we subjectief loopbaansucces mee als een multidimensionaal concept. Bovendien kijken we naar 'belang' en 'verwezenlijking' om na te gaan in hoeverre bepaalde dimensies van loopbaansucces belangrijk gevonden worden in verhouding tot de mate waarin ze reeds bereikt zijn. Mensen kunnen immers gedreven worden door bepaalde aspiraties zonder zich op dat gebied vervuld te voelen, of ze kunnen een hoge mate van verwezenlijking op een bepaalde dimensie ervaren zonder er al te veel belang aan te hechten voor hun loopbaan.<sup>12</sup>

In dit deel bespreken we de survey-resultaten die betrekking hebben op het thema loopbaansucces. Hoe succesvol zijn de loopbanen van onze respondenten in België en Nederland? Wat betekent een succesvolle loopbaan voor hen? Welke dimensies van succes vinden ze belangrijk en streven ze na? En in welke mate zijn deze reeds bereikt?

7. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019).
8. Dette, D. E., Abele, A. E., & Renner, O. (2004). Defining and measuring occupational success. Theoretical considerations and meta-analytic findings on the relation between external and internal measures of occupational success. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3, 170-183.
9. Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: Measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 195-206.
10. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019).
11. Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 105-111.
12. Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., ... & Zikic, J. (2021). Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103612.

# Objectief loopbaansucces

In deze studie werd objectief loopbaansucces gemeten aan de hand van:

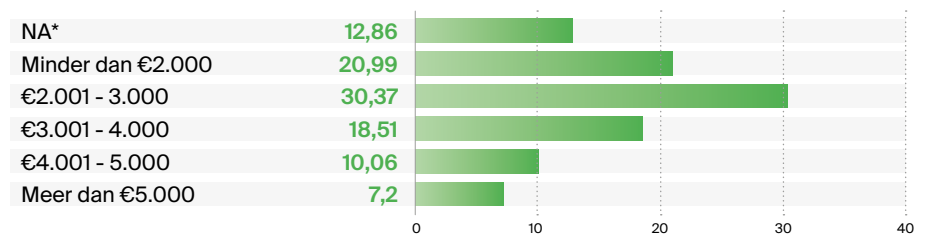
- Salaris: het brutoloon van de respondent
- Het aantal promoties binnen de huidige organisatie
- Het aantal promoties bij overgang van de ene naar de andere organisatie (gedurende de hele loopbaan)
- Hiërarchische status: heeft de respondenten momenteel een leidinggevende functie, projectverantwoordelijkheid en/of toestemming om werk te delegeren?

## Objectief loopbaansucces en salaris

Als we kijken naar het objectief loopbaansucces van de respondenten in deze studie zien we dat dit qua salaris redelijk overeenkomt met de Belgische en Nederlandse gemiddelde bevindingen. Zo bevindt de grootste groep van respondenten van deze studie zich op vlak van brutosalaris in de categorie van 2.000 euro – 3.000 euro per maand (Figuur 1). Dit is lager dan het Belgische gemiddelde maandbrutoloon van 3.758 euro (Statbel, 2019), maar komt qua spreiding wel overeen met de gemiddelde Belgische werknemer. In die cijfers zien we dat 50% van de Belgische werknemers een brutoloon van maximum 3.486 euro per maand heeft (Statbel, 2019). In Nederland bedraagt het gemiddelde brutoloon 2.816 euro (CPB, 2020), exclusief vakantietoeslag. We dienen de salariscijfers echter met enige voorzichtigheid te interpreteren gezien de verschillen in berekening tussen beide landen. Daarnaast hebben de respondenten in deze studie niet allemaal een brutoloon gerapporteerd op basis van een voltijdse baan.

Figuur 1: BRUTOSALARIS PER MAAND

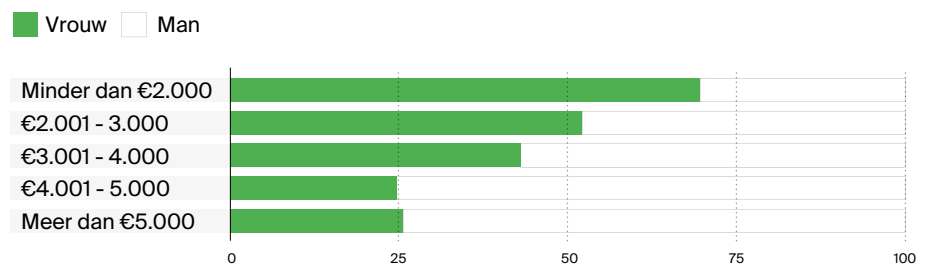
Wat is het brutoloon van de participant?  
(in %)



\* De categorie NA verwijst naar de participanten die aangaven dat ze deze vraag niet wensten te beantwoorden

Op vlak van gender en functie zien we enkele verschillen qua salaris. Zo zijn de mannelijke respondenten meer vertegenwoordigd in de hogere salariscategorieën in vergelijking met de vrouwelijke respondenten (Figuur 2). Daarnaast zien we ook, naar verwachting, dat het salaris stijgt naarmate de functie meer (management) verantwoordelijkheid en opleiding vereist (Tabel 1).

Figuur 2: SALARIS NAAR GENDER



Tabel 1: SALARIS NAAR FUNCTIE

(in %)	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader / professional	Directie / hoger kader
Minder dan €2.000	39,69	25,30	12,50	0,00
€2.001 - 3.000	39,43	41,11	26,94	10,00
€3.001 - 4.000	15,93	20,55	27,16	14,00
€4.001 - 5.000	3,66	10,28	17,89	26,00
Meer dan €5.000	1,31	2,77	15,52	50,00

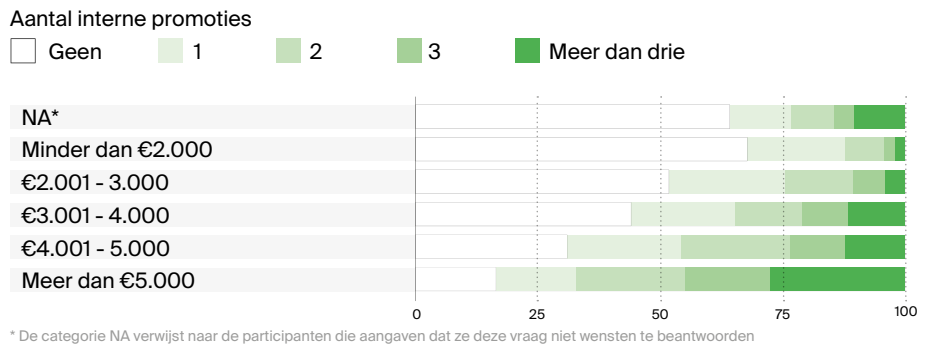


### Objectief loopbaansucces en promoties

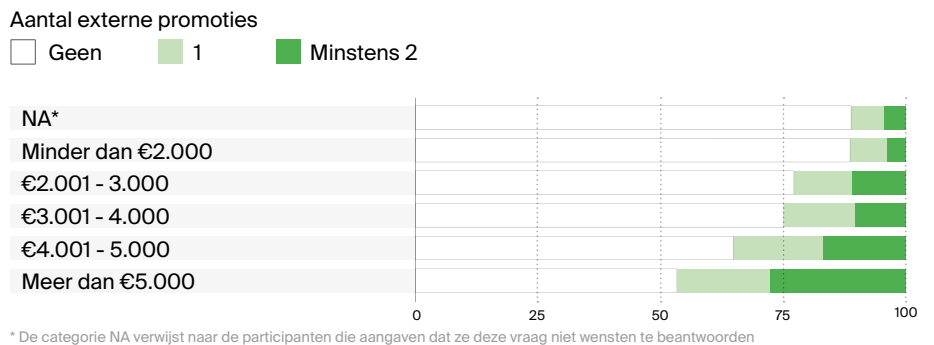
Opvallend is dat de loopbaan van de respondenten gekenmerkt wordt door *weinig promoties*. De helft van de respondenten (50,62%) had geen interne promotie bij de huidige werkgever, en maar liefst 77,7% van de respondenten had ook bij de overgang van de ene naar de andere organisatie geen promotie, gedurende zijn/haar gehele loopbaan tot nu toe. Deze bevindingen zijn sterk verbonden met de mobiliteitscijfers uit White Paper 1 van deze reeks waar we rapporteerden dat 80% van de respondenten niet van job veranderde bij de huidige werkgever in de afgelopen vijf jaar.

Als we de relatie bekijken tussen promoties en salaris, heeft dit toch enige impact. Zowel bij interne als externe promoties zien we een samenhang tussen salaris en het al dan niet hebben van een promotie. *Het bruto maandsalaris stijgt duidelijk wanneer men één of meerdere interne en externe promoties had* (Figuur 3 en 4). Dit effect is het grootst bij interne promoties. Kortom: mobiliteit blijkt positief samen te hangen met het bruto salaris van de deelnemers.

Figuur 3: SAMENHANG BRUTOSALARIS EN AANTAL INTERNE PROMOTIES



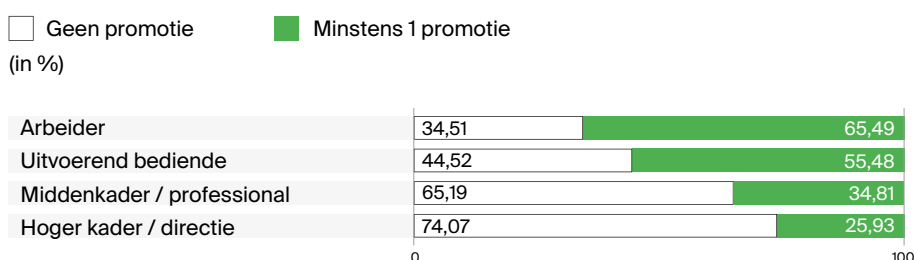
Figuur 4: SAMENHANG BRUTOSALARIS EN AANTAL EXTERNE PROMOTIES



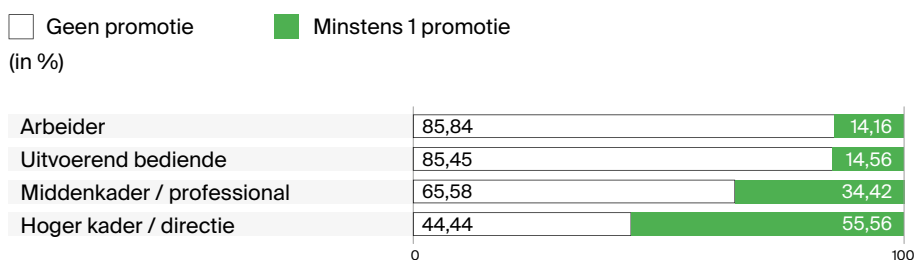
Als we de promoties gaan vergelijken tussen België en Nederland, komt een verschil tot uiting op vlak van externe promoties. In Nederland maakte zo'n 30% van de respondenten minstens één promotie bij de overgang van de ene naar de andere organisatie, in vergelijking met slechts 14,5% van de Belgische respondenten. Deze bevinding is gerelateerd aan wat we rond mobiliteit rapporteerden in de eerste white paper van deze reeks. Daar vonden we een significant verschil op vlak van externe loopbaanmobiliteit en regio. Nederlandse respondenten vertoonden beduidend meer externe mobiliteit in vergelijking met Vlaamse en Waalse respondenten.

Verder valt op dat er meer interne en externe promoties zijn naargelang de respondenten een hogere functie uitoefenen (Figuur 5 en 6). Eenzelfde fenomeen zien we ook als we de samenhang tussen promoties en diploma bekijken (Tabel 2). Het zijn voornamelijk de respondenten met een diploma hoger onderwijs (bachelor, master of PhD) die minstens één keer promotie maken. Daarbij is er een groot verschil tussen interne en externe promoties: interne opwaartse mobiliteit komt veel vaker voor dan externe opwaartse mobiliteit. Deze bevindingen zijn ook gerelateerd aan wat we rond mobiliteit rapporteerden in de eerste white paper van deze reeks. Daar zagen we meer interne en externe loopbaanmobiliteit naargelang de respondenten een hogere functie uitoefenen of een hoger diploma bezitten.

Figuur 5: SAMENHANG INTERNE PROMOTIES EN FUNCTIE



Figuur 6: SAMENHANG EXTERNE PROMOTIES EN FUNCTIE



Tabel 2: SAMENHANG INTERNE/EXTERNE PROMOTIE EN DIPLOMA

(in %)	Ten hoogste lager onderwijs	Secundair onderwijs	Bachelor	Master of PhD
Ten minste 1 interne promotie	32,15	42,44	55,44	58,62
Ten minste 1 externe promotie	8,93	16,52	25,57	33,33

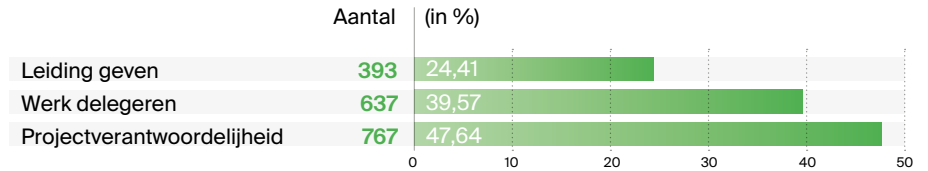
Er zijn geen significante verschillen op vlak van promoties en gender. Dit is opmerkelijk gezien we wel duidelijke salarisverschillen zien tussen mannen en vrouwen. *Vrouwen hebben niet meer of minder promoties dan mannen, maar gemiddeld gezien wel een lager salaris.*

Tot slot vinden we ook een significante relatie tussen het aantal promoties en de mentale gezondheid van de respondenten. Indien men meer dan drie interne promoties had bij dezelfde werkgever is de mentale gezondheid beduidend hoger dan bij respondenten die geen of slechts één interne promotie kenden. Ook hier zien we dus dat inzetten op interne (opwaartse) mobiliteit loont.

### Objectief loopbaansucces en status

De status van een respondent op vlak van objectief loopbaansucces leidde we af op basis van het hebben van projectverantwoordelijkheid, toestemming om werk te delegeren en leidinggevende functie. Hier zien we dat ongeveer de helft van de respondenten (47,64%) de toestemming heeft om werk te delegeren. Minder respondenten hebben projectverantwoordelijkheid (39,57%) en 24,41% van de respondenten heeft een leidinggevende functie (Figuur 7).

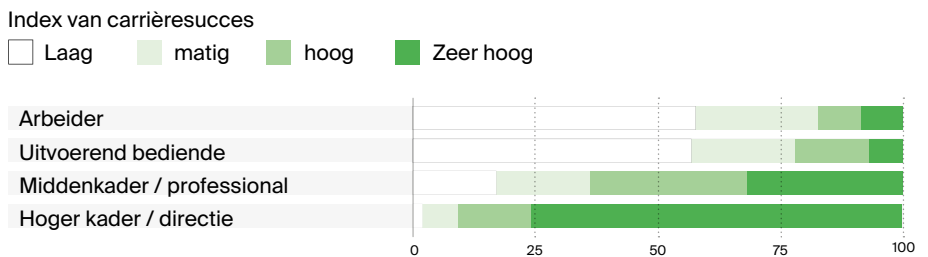
Figuur 7: STATUS OBJECTIEF LOOPBAANSUCCES



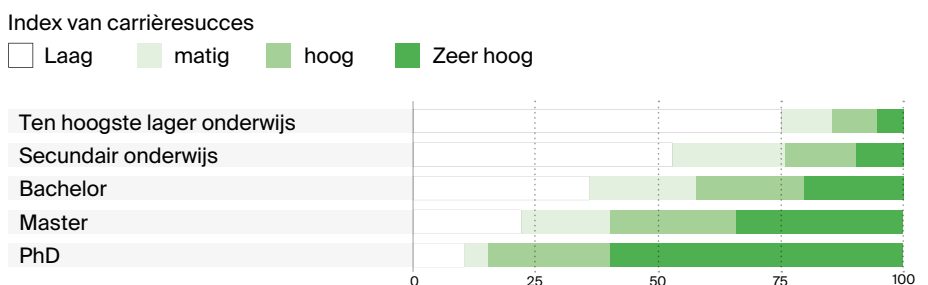
Om de status van objectief loopbaansucces verder uit te diepen, creëerden we een 'index' omtrent deze vorm van objectief loopbaansucces. Deze statusindex geeft aan of een respondent op geen enkele (laag), één (matig), twee (hoog) of alle drie (zeer hoog) van de indicatoren aantikt, namelijk op projectverantwoordelijkheid, leiding geven en de toestemming hebben om werk te delegeren.

Ook op vlak van status zien we een samenhang met functie en diploma. *Het bereikte objectieve loopbaansucces stijgt naarmate men een hogere functie uitoefent (Figuur 8) en een hoger diploma heeft (Figuur 9).* Zo zien we dat 17% van de arbeiders en 22% van de uitvoerend bedienden hoog tot zeer hoog scoort op de statusindex. Bij het middenkader/professionals en directie/hoger kader is dat respectievelijk 63% en 91%. Deze bevindingen reflecteren een klassieke visie op loopbaansucces, namelijk hoe hoger men op de 'ladder' klimt, hoe succesvoller men is in de loopbaan.

Figuur 8: SAMENHANG OBJECTIEF LOOPBAANSUCCES EN FUNCTIE

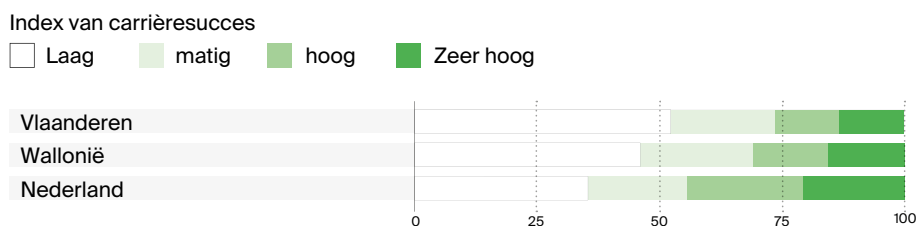


Figuur 9: SAMENHANG OBJECTIEF LOOPBAANSUCCES EN DIPLOMA



Als we het objectieve loopbaansucces vergelijken tussen België en Nederland, valt het op dat dit hoger ligt in Nederland ten opzichte van Vlaanderen of Wallonië (Figuur 10).

Figuur 10: SAMENHANG OBJECTIEF LOOPBAANSUCCES EN REGIO



## Subjectief loopbaansucces

In deze studie werd subjectief loopbaansucces opgevat als een multidimensionaal concept. We keken hierbij naar het 'belang' en de 'verwezenlijking' van verschillende dimensies van loopbaansucces<sup>13</sup>:

1. Leren en ontwikkelen (bijleren en het hebben van uitdagingen in het werk)
2. Werk-privé balans (evenwicht tussen werk en niet-werk)
3. Ondernemerschap (zelfstandig zijn en/of een eigen bedrijf runnen)
4. Positieve werkrelaties (positieve werkrelatie met en positieve feedback van collega's en leidinggevenden)
5. Positieve impact (bijdragen tot de ontwikkeling van anderen)
6. Financiële zekerheid (in staat zijn om in de basisbehoeften te voorzien en voor gezin te zorgen)
7. Financieel succes (gestadig meer geld verdienen en/of een bepaalde mate van rijkdom bereiken)

Tabel 3: RANKING VAN DE SUBJECTIEVE SUCCESDIMENSIES

Ranking	Aspect subjectief loopbaansucces	Mate van belang (gemiddelde op 5)	Mate van verwezenlijking (gemiddelde op 5)
1	Financiële zekerheid	4.25	3.87
2	Werk-privé balans	4.14	3.77
3	Positieve werkrelaties	3.84	3.67
4	Leren en ontwikkelen	3.74	3.62
5	Positieve impact	3.65	3.61
6	Financieel succes	3.48	3.23
7	Ondernemerschap	2.73	2.83

13. Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., ... & Zikic, J. (2021).

Deze resultaten ondersteunen een *gedifferentieerd perspectief op subjectief loopbaansucces*. Financiële zekerheid blijkt het meest belangrijk voor de respondenten. Hoewel deze dimensie niet altijd meegenomen wordt in onderzoek naar loopbaansucces, blijkt het dus een cruciaal element te zijn bij onze doelgroep. Dit staat wel weer in contrast met de dimensie ‘financieel succes’, die minder belangrijk geacht wordt door de respondenten op vlak van loopbaansucces. De resultaten wijzen erop dat financiële zekerheid bereiken, wellicht als vervulling van een basisbehoefte, essentieel is om succesvol te zijn, terwijl extra financieel succes minder belangrijk wordt gevonden. Daarnaast wordt er veel belang gehecht aan de ‘duurzame’ aspecten van een loopbaan (zie ook White Paper 1), zoals werk-privé balans, positieve werkrelaties en leren en ontwikkelen.

Verder is het opvallend dat voor de verwezenlijking van deze subjectieve succesdimensies dezelfde volgorde in ranking gevonden werd. *Er is dus een grote mate van overeenkomst van wat de respondenten belangrijk vinden voor hun loopbaansucces en in welke mate ze dit reeds bereikt hebben*. Behalve voor financiële zekerheid en werk-privé balans is het verschil tussen de mate van belangrijkheid en de mate van verwezenlijking overigens erg klein.

Daarnaast is de volgorde van deze dimensies erg *universeel* onder de respondenten. Er zijn kleine verschillen in sterkte van belangrijkheid als we gaan kijken naar functie, diploma, regio, leeftijd en werkervaring, maar de volgorde van de ranking verandert niet. Ook voor gender worden geen significante verschillen gevonden. We zien dus een patroon waarbij vrouwen even (opwaarts) mobiel zijn en ook evenveel subjectief loopbaansucces ervaren als mannen, maar daarbij wel minder verdienen (objectief succes).

De Nederlandse respondenten hechten gemiddeld iets minder belang aan vrijwel alle dimensies van subjectief loopbaansucces dan hun Belgische collega’s, behalve voor ondernemerschap, daar is het andersom (zie Tabel 4). Ook zien we dat de Waalse respondenten, vergeleken met de Vlaamse deelnemers, meer belang hechten aan leren en ontwikkelen, het hebben van een positieve impact en ondernemerschap.

**Tabel 4: BELANG VAN VERSCHILLENDE ASPECTEN VAN SUBJECTIEF LOOPBAANSUCCES NAAR REGIO**

Aspect subjectief loopbaansucces	Algemeen gemiddelde	Vlaanderen	Wallonië	Nederland
Financiële zekerheid <sup>14</sup>	4.25	4.34	4.29	4.18
Werk-privé balans <sup>15</sup>	4.14	4.21	4.22	4.06
Positieve werkrelaties <sup>16</sup>	3.84	3.87	3.98	3.76
Leren & ontwikkeling <sup>17</sup>	3.74	3.76	3.80	3.69
Positieve impact <sup>18</sup>	3.65	3.58	3.79	3.62
Financieel succes <sup>19</sup>	3.48	3.56	3.63	3.37
Ondernemerschap <sup>20</sup>	2.73	2.58	2.82	2.76

14. F= 8.743; p= 0.000; eta= 0.010

15. F= 9.606; p= 0.000; eta= 0.010

16. F= 14.661; p= 0.000; eta= 0.020

17. F= 3.398; p= 0.034; eta= 0.010

18. F= 10.479; p= 0.000; eta= 0.010

19. F= 19.015; p= 0.000; eta= 0.020

20. F= 8.926; p= 0.000; eta= 0.01

Als we een diepere blik werpen op functie valt het op dat er een aantal significante verschillen zijn tussen de 'hogere' functies enerzijds (middenkader, professionals, hoger kader en directie) en arbeiders en uitvoerend bedienden anderzijds. Zo hechten de hogere profielen significant meer belang aan leren en ontwikkelen, een positieve impact en ondernemerschap. Uitvoerend bedienden hechten significant iets meer belang aan financiële zekerheid dan arbeiders en de hogere functieprofielen, dit geldt ook voor werk-privé balans. Voor positieve werkrelaties zien we significant gemiddeld hogere scores bij uitvoerend bedienden en hogere profielen in vergelijking met arbeiders. Het is verder ook opmerkelijk dat er geen significante verschillen zijn voor de dimensie 'financieel succes' tussen de verschillende functiegroepen. Dit gaat in tegen het wat stereotype beeld dat de praktisch geschoolde werker meer om geld geeft dan de meer theoretisch geschoolde werker (Tabel 5).

Tabel 5: BELANG VAN VERSCHILLENDE ASPECTEN VAN SUBJECTIEF LOOPBAANSUCCES NAAR FUNCTIE

Aspect subjectief loopbaansucces	Algemeen gemiddelde	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader/ professional Directie & hoger kader
Financiële zekerheid <sup>21</sup>	4.25	4.15	4.34	4.16
Werk-privé balans <sup>22</sup>	4.14	4.02	4.24	4.01
Positieve werkrelaties <sup>23</sup>	3.84	3.71	3.90	3.83
Leren & ontwikkeling <sup>24</sup>	3.74	3.61	3.69	3.85
Positieve impact <sup>25</sup>	3.65	3.56	3.63	3.75
Financieel succes	3.48	3.49	3.50	3.45
Ondernemerschap <sup>26</sup>	2.73	2.83	2.55	2.96

Deze bevindingen liggen in lijn met de verschillen die we vinden in verband met diploma. Zo valt op dat het belang dat gehecht wordt aan werk-privé balans stijgt naarmate ook het diploma stijgt. Daarnaast hechten bachelors en masters gemiddeld meer belang aan de dimensie leren en ontwikkelen dan de respondenten zonder hoger onderwijs diploma. Bovendien hechten laaggeschoolde respondenten (ten hoogste lager onderwijs) significant minder belang aan de dimensie financiële zekerheid.

21. F= 7.592; p= 0.000; eta= 0.010  
 22. F= 11.740; p= 0.000; eta= 0.020  
 23. F= 6.858; p= 0.000; eta= 0.010  
 24. F= 14.199; p= 0.000; eta= 0.020  
 25. F= 6.158; p= 0.000; eta= 0.010  
 26. F= 14.449; p= 0.000; eta= 0.030

Tot slot zijn er enkele opvallende bevindingen ten aanzien van leeftijd en werkervaring (Tabel 6). *Op het einde van de loopbaan hecht men meer belang aan financiële zekerheid* (senior & late career). Dit geldt ook als we naar leeftijd kijken. Vanaf 46 jaar wordt hier beduidend meer belang aan gehecht in vergelijking met jongere respondenten. Mogelijks wordt er door deze respondenten meer stil gestaan bij het pensioen en welke vergoeding men dan zal ontvangen. In de eerste white paper van deze reeks merkten we tevens op dat deze groep een stabielere loopbaan heeft, en minder intern en extern mobiel zijn. Het relatief grote belang dat zij hechten aan financiële zekerheid staat mogelijks deze mobiliteit in de weg (of andersom: omdat ze minder geneigd zijn tot mobiliteit richten ze zich sterker op een financieel zekere situatie verwerven). *Financieel succes is daarentegen steeds minder belangrijk naarmate men langer aan het werk is*. Ook dat zien we terug bij verdeling naar leeftijd. Vanaf 55+ hecht men significant minder belang aan deze dimensie in vergelijking met jongere respondenten.

Verder hechten de respondenten in de *senior loopbaan fase meer belang aan positieve werkrelaties* ten opzichte van early career respondenten. We zien daarbij dat ook het aspect van werk-privé balans voor hen meer op de voorgrond staat. Aan ondernemerschap daarentegen wordt steeds minder belang gehecht naarmate men meer werkervaring heeft, dit is significant minder vanaf de leeftijd van 36 jaar.

Voor zowel de dimensie leren & ontwikkelen als positieve impact is er geen significant verschil in mate van belang dat eraan gehecht wordt. We zien echter wel een verschil in de mate dat deze dimensies reeds bereikt zijn. Zo zijn beide aspecten significant meer bereikt door respondenten in de late career. Respondenten in deze fase hebben uiteraard al meer tijd gehad om op deze dimensies in te zetten en ze te bereiken.

**Tabel 6: BELANG VAN VERSCHILLENDE ASPECTEN VAN SUBJECTIEF LOOPBAANSUCCES NAAR WERKERVARING**

Aspect subjectief loopbaansucces	Algemeen gemiddelde	Entry level (0-2j)	Early career (3-10j)	Mid-career (11-25j)	Senior career (26-35j)	Late career (+36j)
Financiële zekerheid <sup>27</sup>	4.25	4.06	4.11	4.21	4.38	4.32
Werk-privé balans <sup>28</sup>	4.14	3.97	3.96	4.07	4.32	4.22
Positieve werkrelaties <sup>29</sup>	3.84	3.84	3.75	3.81	3.92	3.85
Leren & ontwikkelen	3.74	3.60	3.75	3.73	3.72	3.80
Positieve impact	3.65	3.61	3.66	3.63	3.62	3.74
Financieel succes <sup>30</sup>	3.48	3.64	3.54	3.50	3.48	3.34
Ondernemerschap <sup>31</sup>	2.73	3.20	3.01	2.79	2.54	2.48

27. F= 9.282; p= 0.000; eta= 0.020


28. F= 16.442; p= 0.000; eta= 0.040

29. F= 3.158; p= 0.014; eta= 0.010

30. F= 4.421; p= 0.001; eta= 0.010

31. F= 24.715; p= 0.000; eta= 0.060

# Wrap up: Objectief en subjectief loopbaansucces



De bevindingen omtrent loopbaansucces leveren zowel te verwachten als verrassende resultaten op. In lijn met eerder (wetenschappelijk) onderzoek zien we dat objectieve criteria voor loopbaansucces, zoals salaris, promoties, leiding geven, delegeren en projectverantwoordelijkheid voornamelijk bereikt worden door white-collar werkers. Uit de bevindingen van deze studie blijkt duidelijk dat white-collar werkers hoger scoren op alle objectieve succescriteria in vergelijking met blue-collar werkers. Zo hebben white-collar werkers meer interne en externe promoties, wat samenhangt met een hoger salaris, en zelfs een hogere mate van mentale gezondheid. We kunnen dus stellen dat wanneer we een 'objectief' perspectief nemen op loopbaansucces, nog steeds de klassieke factoren een rol spelen. Objectieve loopbaansuccesfactoren zijn daarentegen minder passend voor blue-collar werkers. Hierdoor dreigen ze op dit vlak in een vicieuze cirkel terecht te komen. Doordat ze over het algemeen minder (opwaarts) mobiel zijn in hun loopbaan, is hun salaris over het algemeen lager en worden ze niet gepercipieerd als 'succesvol' in hun loopbaan. Dat heeft mogelijk weer een negatieve impact op verdere doorgroeimogelijkheden.

Subjectieve loopbaansucces, waarbij vanuit een gedifferentieerd beeld wordt gekeken naar hoe werkers hun loopbaan zelf evalueren, lijkt echter beter passend bij onze gehele doelgroep. Dit perspectief doet meer recht aan alle werkers, ongeacht functie, leeftijd of diploma. We zien in deze studie dat naast financiële zekerheid, voornamelijk duurzame loopbaanaspecten<sup>32</sup> voorop staan voor de respondenten: werk-privé balans, positieve werkrelaties, leren en ontwikkelen en het hebben van een positieve impact vervulden de top vijf van succesvolle loopbaandimensies. Verrassend genoeg was de volgorde van deze dimensies grotendeels consistent in de gehele doelgroep. Dit lijkt bestaande beelden tegen te spreken dat, bijvoorbeeld, praktisch geschoolden meer focussen op financiële uitkomsten, terwijl theoretisch geschoolden meer bezig zijn met betekenisgeving.

Toch zijn er kleine verschillen te bemerken in de mate van belang dat gehecht wordt aan bepaalde dimensies. Zo hechten white-collar werkers iets meer belang aan leren en ontwikkelen en het hebben van een positieve impact op anderen. Blue-collar werkers vinden werk-privé balans gemiddeld gezien dan weer iets belangrijker. Wat verder opvalt, is dat naar het einde van de loopbaan er meer belang gehecht wordt aan financiële zekerheid, en minder aan financieel succes. Deze bevindingen ondersteunen het onderscheid tussen financiële zekerheid en succes: waar de eerste vrijwel unaniem als belangrijkste indicator werd benoemd, is het behalen van "extra" financieel succes voor de meeste respondenten een van de minst belangrijke indicatoren van loopbaansucces.

Tot slot nog een kleine noot omtrent gender en loopbaansucces. Uit deze studie blijkt dat er een verschil is op vlak van salaris tussen mannen en vrouwen. Vrouwelijke respondenten in deze studie hebben gemiddeld gezien een lager salaris, wat in lijn is met eerder wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke bevindingen. Toch valt het op dat er geen verschillen zijn in aantal promoties tussen mannen en vrouwen of in het bereiken van subjectieve loopbaansuccesfactoren. Food for thought!

32. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.



## 2. Loopbaan- doelen



Niet alleen loopbaansucces is belangrijk voor mensen, maar ook de weg ernaar toe. Hierin hebben loopbaandoelen een centrale rol. Voor deze white paper maken we onder andere een onderscheid of men in de toekomst meer wil inzetten op *groei in verantwoordelijkheden* en/of *groei in expertise*. Daarnaast bekijken we ook drie verschillende oriëntaties die mensen kunnen hebben ten aanzien van hun loopbaan: de loopbaan met focus op ‘job’, ‘carrière’ en ‘roeping’.<sup>33 34</sup>

Mensen die aangeven zich in hun loopbaan vooral te oriënteren met ‘job’ als focus, zijn voornamelijk geïnteresseerd in de materiële voordelen van werk en zoeken geen ander soort beloning. Het werk is geen doel op zich, maar een manier die mensen in staat stelt de middelen te verwerven om te kunnen genieten van vrije tijd. Binnen deze oriëntatie is werk dus in de eerste plaats een transactie - een middel om geld en middelen te verdienen die nodig zijn om te leven. De belangrijkste interesses en ambities van mensen komen immers niet tot uiting in hun werk wanneer men meer naar deze oriëntatie neigt.

Een tweede loopbaanoriëntatie is gelinkt aan het op zoek zijn naar een ‘carrière’. Binnen deze focus is een diepere persoonlijke investering in het werk belangrijk, alsook vooruitgang binnen de beroepsstructuur. Deze vooruitgang brengt vaak een hogere sociale status met zich mee, meer macht binnen het bereik van iemands beroep, en een hoger gevoel van eigenwaarde voor de werknemer. Mensen met een carrière-oriëntatie investeren typisch veel in het werk en plannen hun loopbaanontwikkeling door op zoek te gaan naar meer uitdagende opdrachten die hen “hogerop de ladder” kunnen krijgen. In die zin relateert deze carrière oriëntatie dus primair aan de eerder besproken indicatoren van extern zichtbaar objectief loopbaansucces.

33. Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper & Row.  
34. Schwartz, B. (1994). *The costs of living: How market freedom erodes the best things in life*. New York: Norton.

Ten derde is er 'roeping' als mogelijke loopbaanoriëntatie. Mensen die meer neigen naar deze oriëntatie werken niet enkel voor financieel gewin of carrièreverbetering, maar grotendeels voor de vervulling die het doen van het werk hen geeft. Ze identificeren zich sterk met het werk dat zij doen en geloven dat werk centraal staat in wie zij als persoon zijn. Zij ontleen persoonlijke betekenis en een gevoel van identiteit aan werk en zien werk als een kans om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij.<sup>35,36</sup> Deze oriëntatie is dus primair verbonden aan indicatoren van subjectief loopbaansucces.

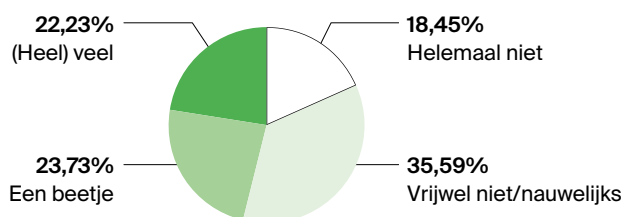
De oriëntatie van een individu ten opzichte van zijn werk (d.w.z. de focus op job, carrière, of roeping) beïnvloedt niet alleen de manier waarop het werk dagelijks wordt ervaren, maar kan ook van invloed zijn op organisatorische betrokkenheid, organisatorisch burgerschaps-gedrag, verlooptintenties en prestaties.<sup>37</sup> Bovendien gaat het hier om 'oriëntaties' die elkaar niet uitsluiten. Mensen kunnen dus verschillende loopbaanoriëntaties hebben, op verschillende momenten in hun loopbaan.

In dit deel bespreken we de resultaten die betrekking hebben op de loopbaandoelen en -oriëntaties van de respondenten in onze studie. Is men voornamelijk op zoek naar meer groei in verantwoordelijkheid of expertise? En welke dimensies (job, carrière, roeping) komen vooral naar voren bij de respondenten?

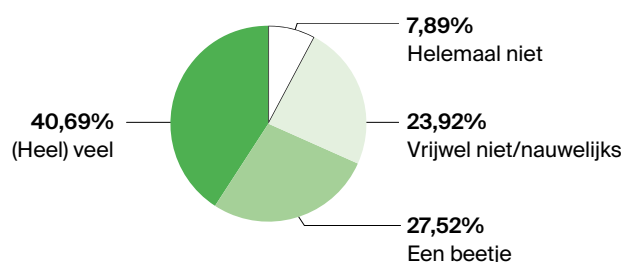
## Loopbaandoelen algemeen

Over het algemeen willen de respondenten in deze studie eerder inzetten op groei in meer expertise, dan op groei in meer verantwoordelijkheden. Zo geeft ruim 40% van de respondenten aan veel of heel veel te willen inzetten op groei in expertise in de loopbaan (Figuur 12), ten opzichte van slechts 22% die veel of heel veel willen inzetten op meer verantwoordelijkheden (Figuur 11). Dit is toch eerder opmerkelijk, we zouden juist verwachten dat de meeste mensen 'hogerop' willen en dan is een groei in verantwoordelijkheden de sleutel.

Figuur 11: GROEI IN VERANTWOORDELIJKHEDEN BINNEN DE LOOPBAAN



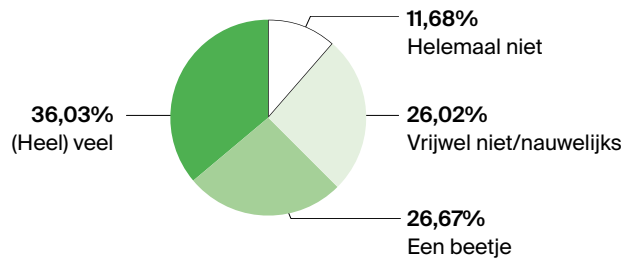
Figuur 12: GROEI IN EXPERTISE BINNEN DE LOOPBAAN



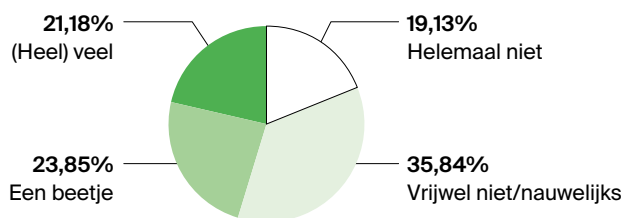
35. Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
36. Mantler, J., Campbell, B., & Dupré, K. E. (2021). Jobs, careers, and callings: Exploring work orientation at mid-career. *Journal of Career Development*, 08948453211022845.
37. Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2020). Construction and initial validation of the Work Orientation Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 109-127.

Als we daarnaast de drie verschillende loopbaanoriëntaties bekijken (oriëntatie naar job, carrière of roeping) valt het op dat *de respondenten zich voornamelijk identificeren met een loopbaan die job-georiënteerd is*<sup>38</sup>, namelijk zo'n 36% van de respondenten geeft aan zich hierin te herkennen (Figuur 13). 24% van de respondenten geeft aan zich in sterke tot zeer sterke mate te identificeren met een roeping-gerichte loopbaanoriëntatie (Figuur 14), en zo'n 19% herkent zich in een carrière-gerichte loopbaanoriëntatie (Figuur 15). Deze bevindingen zijn toch eerder opmerkelijk. Je zou verwachten dat werknemers zich vandaag veel meer identificeren met een carrière of roeping als oriëntatie, zeker wanneer impact en voldoening van een job in onze maatschappij vandaag hoog aangeschreven staan, naast de meer klassieke vorm van succes als carrière maken.

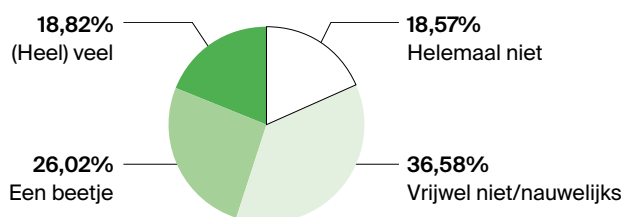
**Figuur 13: JOB ALS LOOPBAANORIËNTATIE**



**Figuur 14: ROEPING ALS LOOPBAANORIËNTATIE**



**Figuur 15: CARRIÈRE ALS LOOPBAANORIËNTATIE**



38. Het is niet zo dat de respondenten zich enkel in één van de drie oriëntaties kunnen herkennen, de oriëntaties sluiten elkaar niet uit.





## Loopbaandoelen en demografische variabelen

Als we de bevroegde loopbaandoelen binnen deze studie verder onder de loep nemen, valt het ten eerste op dat we *geen significante verschillen vinden voor gender en regio*. Zowel de loopbaanoriëntaties (job, carrière en roeping) als de loopbaandoelen (het nastreven van meer verantwoordelijkheid of expertise) zijn vrijwel gelijk tussen mannen en vrouwen, en tussen Nederland, Vlaanderen en Wallonië.

Voor functie daarentegen valt het op dat de *white-collar functies* (middenkader, professional, directie en hoger kader), vergeleken met blue-collar functies (arbeider, uitvoerend bediende), gemiddeld meer op zoek zijn naar *groei in expertise* in de loopbaan alsook *groei in verantwoordelijkheid* (Tabel 7). De verschillen zijn voornamelijk uitgesproken voor groei in expertise, waar zo'n 67% van de directie en hoger kader naar streven, in vergelijking met zo'n 28% van de arbeiders. Dezelfde verschillen vinden we eveneens terug wanneer we het diploma van de respondenten mee in rekening nemen.

Tabel 7: GROEI IN EXPERTISE EN VERANTWOORDELIJKHEID NAAR FUNCTIE

(in %)

Groei in...	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader/ professional	Directie & hoger kader
expertise <sup>39</sup>	27,88	35,96	54,42	66,66
verantwoordelijkheid	16,15	15,58	31,15	59,26

39. Zowel voor groei in expertise als groei in verantwoordelijkheid werden in deze tabel enkel de categorieën 'zeker' en 'zeer zeker' meegenomen.

Verder zien we ook dat er *op vlak van loopbaanoriëntaties enkele verschillen zijn wat functie betreft* (Tabel 8). Zo neigen arbeiders enerzijds wat meer naar job-oriëntatie in hun loopbaan. Anderzijds zijn de oriëntaties ‘carrière’ en ‘roeping’, in vergelijking met de andere functie-typen, dan weer uitgesproken meer de focus bij werknemers in het hoger kader en directie (hoewel ook daar de job-oriëntatie verrassend genoeg het hoogst scoort).

**Tabel 8: LOOPBAANORIËNTATIES NAAR FUNCTIE**

(in %)	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader/ professional	Directie & hoger kader
Job <sup>40</sup>	42,04	35,05	34,04	37,04
Carrière	19,25	16,96	19,61	27,78
Roeping	21,46	19,18	21,73	35,19

Wat de verschillen op vlak van leeftijd van de respondenten in deze studie betreft, valt het op dat de *wens voor groei in verantwoordelijkheid afneemt naarmate de leeftijd*. Het streven naar groei in expertise neemt toe tot de leeftijd van 45 jaar, om nadien terug licht te dalen (Tabel 9). Bekijken we de loopbaanoriëntaties, dan zien we *vooral dat de jongere leeftijdsgroep (18-25 jaar) op alle drie de oriëntaties hoger scoort*, en dat ze dus op alle drie meer de focus leggen dan de andere leeftijdscategorieën (Tabel 10). Mogelijks hebben jongeren nog een meer open perspectief, namelijk meer tijd voor de boeg in de loopbaan en willen ze dus graag groeien en hogerop komen. Dit speelt dan minder mee naarmate mensen ouder worden. We zien ook dat jongeren meer bereid lijken te zijn om harder te werken. Het is echter aannemelijk dat het verband tussen de jonge leeftijd en carrière-oriëntatie niet betekent dat ze bereid zijn om harder te werken, maar dat het eerder een verwachting betreft om zo uiteindelijk in betere posities terecht te komen.

**Tabel 9: GROEI IN EXPERTISE EN VERANTWOORDELIJKHEID NAAR LEEFTIJD**

(in %)	18-25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	+55 jaar
Groei in... expertise <sup>41</sup>	40,00	42,69	45,88	36,41	39,10
verantwoordelijkheid	33,69	28,37	26,37	15,79	22,23

**Tabel 10: LOOPBAANORIËNTATIES NAAR LEEFTIJD**

(in %)	18-25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	+55 jaar
Job <sup>42</sup>	42,10	34,51	35,99	36,85	34,85
Carrière	32,63	26,02	21,16	12,50	13,88
Roeping	30,53	15,79	25,28	19,30	22,10

40. Voor de loopbaanoriëntaties werden in deze tabel enkel de categorieën ‘zeker’ en ‘zeer zeker’ meegenomen.

41. Zowel voor groei in expertise als groei in verantwoordelijkheid werden in deze tabel enkel de categorieën ‘zeker’ en ‘zeer zeker’ meegenomen.

42. Voor de loopbaanoriëntaties werden in deze tabel enkel de categorieën ‘zeker’ en ‘zeer zeker’ meegenomen.

## Loopbaandoelen en loopbaansucces

Naast de verschillende demografische variabelen en hun relatie met loopbaandoelen, vallen er ook enkele interessante bevindingen op wanneer we de loopbaandoelen nader bekijken in relatie tot loopbaansucces (zoals besproken in deel 1 van deze white paper).

Ten eerste is het opvallend dat voor objectief loopbaansucces er weinig verschillen zijn onder de respondenten die in hoge mate focussen op een job-oriëntatie (Tabel 11). We zien echter wel significante verschillen voor carrière en roeping. Waar bij de overige categorieën duidelijk de job oriëntatie als voornaamste groep naar voren komt, *zien we bij de zeer succesvolle groep deelnemers dat de verdeling in oriëntaties veel gelijkjer verdeeld is*. Anders gezegd zijn de carrière en roeping oriëntaties beter vertegenwoordigt in de groep met zeer veel objectief loopbaansucces.

Tabel 11: LOOPBAANORIËNTATIES NAAR STATUSINDEX OBJECTIEF SUCCES

(in %)	Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Job <sup>43</sup>	37,85	37,47	31,12	35,11
Carrière	13,55	20,46	18,21	30,14
Roeping	16,79	20,75	22,52	30,85

Ook op vlak van de subjectieve succesdimensies zijn er een aantal opmerkelijke bevindingen. Zo zijn de verschillende dimensies van subjectief succes gerelateerd aan verschillende loopbaanoriëntaties (Figuur 16). Respondenten met een hoge job-oriëntatie hechten vooral belang aan financiële zekerheid<sup>44</sup> en werk-privé balans<sup>45</sup>.

Bij een grotere focus op carrière-oriëntatie komen andere dimensies van subjectief succes naar boven drijven. Respondenten hechten dan significant meer belang aan leren en ontwikkelen<sup>46</sup>, het hebben van een positieve impact<sup>47</sup>, ondernemerschap<sup>48</sup> en financieel succes<sup>49</sup>. Opmerkelijk hier is dat ook respondenten met een grote focus op carrière-oriëntatie beduidend ook meer dat financieel succes<sup>50</sup> bereikt hebben. Bij een hoge focus op roeping als oriëntatie vinden we een combinatie van voorgaande elementen. Respondenten met een hoge roeping-oriëntatie hechten met name belang aan werk-privé balans<sup>51</sup>, het hebben van een positieve impact<sup>52</sup> en leren en ontwikkelen<sup>53</sup>. Deze laatste dimensie<sup>54</sup> wordt door deze groep overigens ook significant meer verwezenlijkt tijdens de loopbaan.

Figuur 16: LOOPBAANORIËNTATIES EN SUBJECTIEF SUCCES

Job	Carrière	Roeping
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële zekerheid</li> <li>• Werk-privé balans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel succes (ook bereikt)</li> <li>• Leren en ontwikkelen</li> <li>• Positieve impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk-privé balans</li> <li>• Positieve impact</li> <li>• Leren en ontwikkelen (ook bereikt)</li> </ul>

43. Voor de loopbaanoriëntaties werden in deze tabel enkel de categorieën 'zeker' en 'zeer zeker' meegenomen.

44. Score= 4.56; F= 21.653; p= 0.000; eta= 0.060

45. Score= 4.49; F= 24.618; p= 0.000; eta= 0.070

46. Score= 4.30; F= 32.877; p= 0.000; eta= 0.090

47. Score= 4.1; F= 22.050; p= 0.000; eta= 0.060

48. Score= 3.37; F= 35.299. p= 0;000; eta= 0.110

49. Score= 4.09; F= 34.704; p= 0.000; eta= 0.110

50. Score= 3.66; F= 19.172; p= 0.000; eta= 0.070

51. Score= 4.25; F= 18.231; p= 0.000; eta= 0.060

52. Score= 4.05; F= 17.024; p= 0.000; eta= 0.060

53. Score= 4.21; F= 19.730; p= 0.000; eta= 0.060

54. Score= 4.02; F= 24.037; p= 0.000; eta= 0.080



## Loopbaandoelen en duurzame loopbanen

In White Paper 1 van deze reeks kwam het concept 'duurzame loopbanen' uitvoerig aan bod. Maar wat is de relatie tussen loopbaandoelen en duurzame loopbanen? Hiervoor nemen we de indicatoren mentale gezondheid, inzetbaarheid en werkgeluk onder de loep. Daarnaast bekijken we ook de algemene loopbaantevredenheid.

*Wat de mentale gezondheid van de respondenten betreft, zien we dat deze lager is wanneer men zich meer identificeert met 'job' of 'carrière' als loopbaanoriëntatie. De respondenten die zich zeer sterk identificeren met 'roeping' als loopbaanoriëntatie daarentegen hebben gemiddeld een hogere mentale gezondheid (Tabel 12).*

Tabel 12: LOOPBAANORIËNTATIES EN MENTALE GEZONDHEID

	Helemaal niet	Vrijwel niet / nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Job <sup>55</sup>	3.95	3.51	3.32	3.07	2.75
Carrière <sup>56</sup>	3.45	3.38	3.25	3.17	2.93
Roeping <sup>57</sup>	3.27	3.35	3.39	3.14	3.47

Daarnaast is ook het werkgeluk significant lager bij respondenten die zich sterk identificeren met 'job' als loopbaanoriëntatie (Tabel 13). Het werkgeluk is voor respondenten die zich sterk identificeren met 'carrière' al hoger, maar is het hoogst voor respondenten met een sterke mate van identificatie met 'roeping als loopbaanoriëntatie.

Tabel 13: LOOPBAANORIËNTATIES EN WERKGELUK

	Helemaal niet	Vrijwel niet / nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Job <sup>58</sup>	3.91	3.58	3.46	3.48	3.13
Carrière <sup>59</sup>	3.36	3.36	3.56	3.79	3.92
Roeping <sup>60</sup>	3.08	3.34	3.67	3.86	4.34

55. F= 37.980; p= 0.00; eta= 0.110 (grote effectgrootte)

56. F= 4.489; p= 0.001; eta= 0.020

57. F= 3.699; p= 0.003; eta= 0.010

58. F= 20.014; p= 0.00; eta= 0.070

59. F= 17.369; p= 0.00; eta= 0.050

60. F= 65.741; p= 0.003; eta= 0.180 (grote effectgrootte)

Voor inzetbaarheid vinden we een gelijkaardige tendens (Tabel 14 en 15). *Zowel de interne als externe inzetbaarheid is hoger als men zich sterk identificeert met 'carrière' of 'roeping' als loopbaanoriëntatie.* De interne inzetbaarheid is echter significant lager wanneer respondenten zich sterk identificeren met 'job' als loopbaanoriëntatie.

Tabel 14: **LOOPBAANORIËNTATIES EN INTERNE INZETBAARHEID**

	Helemaal niet	Vrijwel niet / nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Job <sup>61</sup>	3.11	3.06	3.08	3.14	2.79
Carrière <sup>62</sup>	2.66	2.93	3.25	3.33	3.46
Roeping <sup>63</sup>	2.68	2.97	3.19	3.29	3.60

Tabel 15: **LOOPBAANORIËNTATIES EN EXTERNE INZETBAARHEID**

	Helemaal niet	Vrijwel niet / nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Job <sup>64</sup>	3.40	3.28	3.41	3.44	3.12
Carrière <sup>65</sup>	3.09	3.20	3.50	3.62	3.65
Roeping <sup>66</sup>	3.10	3.23	3.44	3.54	3.83

De algemene loopbaantevredenheid is laag bij respondenten die zich sterk identificeren met 'job' als loopbaanoriëntatie (Tabel 16). Deze is hoger bij respondenten met een grotere focus op 'carrière' en 'roeping'. Maar, in het algemeen is de loopbaantevredenheid bij respondenten met een focus op 'carrière' of 'roeping' sowieso niet aan de hoge kant. Mogelijk is het voor hen moeilijker om dit te bereiken, of willen ze steeds meer, in het geval ze zich voornamelijk richten op een 'carrière'. Onderzoek laat ook zien dat mensen met een hele sterke roeping soms problemen ervaren om die roeping ook daadwerkelijk te bereiken of een té nauwe focus hebben in hun loopbaandoelen, waardoor tevredenheid moeilijker te behalen is.

Tabel 16: **LOOPBAANORIËNTATIES EN LOOPBAANTEVREDENHEID**

(in %)	Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Job	47,35	37,87	30,32	30,93
Carrière	13,71	14,68	21,81	25,90
Roeping	10,59	15,11	24,95	36,33

61. F= 3.329; p= 0.006; eta= 0.010

62. F=26.824; p= 0.00; eta= 0.080

63. F= 19.444; p= 0.000; eta= 0.070

64. F= 3.463; p= 0.004; eta= 0.010

65. F=13.172; p= 0.00; eta= 0.040

66. F= 11.425; p= 0.000; eta= 0.040



## Wrap-up: Loopbaandoelen

Loopbaandoelen en -oriëntaties hebben een centrale rol in de loopbaan van mensen en zijn cruciaal voor het ervaren van loopbaansucces. In deze studie vinden we dat het grootste aandeel van de respondenten primair streeft naar meer expertiseontwikkeling in de loopbaan, terwijl een toename van verantwoordelijkheden minder prominent gewenst wordt. Deze bevinding lijkt aan te sluiten bij de veranderende focus van objectief loopbaansucces (groei van verantwoordelijkheden als basis voor o.a. promoties en salarisgroei) naar subjectief loopbaansucces (groei van expertise als basis voor o.a. betekenisvol en impactvol werk). Echter, we vonden ook dat onze deelnemers voornamelijk een focus hebben op 'job' als loopbaanoriëntatie. Dit wil zeggen dat voor de meerderheid van de respondenten werk geen doel op zich is, maar in de eerste plaats een transactie - een middel om bijvoorbeeld geld te verdienen dat nodig is om te leven. Deze bevindingen lijken wat tegenstrijdig. Echter, een specifiekere analyse van de resultaten toont dat de verschillende loopbaanoriëntaties elkaar niet uitsluiten, maar naast elkaar aanwezig kunnen zijn. Bovendien waren er ook wat verschillen te vinden in het type werk en opleiding. Kortom: ook hier lijkt een gedifferentieerd beeld het meest representatief.

We lichten hier nog één bevinding specifiek uit: de verschillen tussen white-collar en blue-collar werkers. Wanneer respondenten streven naar meer expertise, is dat sterk gelinkt aan bepaalde functies en diploma's. We vinden namelijk dat white-collar werkers meer streven naar groei in expertise dan blue-collar werkers. Daarnaast zijn directie en hoger kader ook sterker geneigd zich in hun loopbaan te oriënteren naar roeping en carrière. Deze oriëntaties vertonen daarbij ook een relatie met een hogere mate van objectief loopbaansucces. De blue-collar respondenten neigen dus meer dan de andere categorieën naar 'job' als primaire loopbaanoriëntatie. Dit heeft echter een aantal belangrijke implicaties voor de duurzaamheid van hun loopbaan. Zo is het opvallend dat voor een job-gerichte loopbaanoriëntatie zowel mentale gezondheid, werkgeluk, interne inzetbaarheid (de drie indicatoren van een duurzame loopbaan) als algemene loopbaantevredenheid lager zijn in vergelijking met de andere twee loopbaanoriëntaties.

# Take aways



Deze tweede white paper uit de reeks 'Loopbanen in perspectief' ging dieper in op loopbaansucces en loopbaandoelen. Een succesvolle loopbaan is voor iedereen in bepaalde mate belangrijk. De betekenis ervan verschilt echter per persoon en naargelang de omstandigheden. We maakten dan ook een onderscheid tussen objectieve 'harde' maatstaven van succes (bijvoorbeeld salaris en promoties), en subjectieve 'zachte' maatstaven van succes (bijvoorbeeld impact en betekenis). Daarnaast werd dieper ingegaan op loopbaandoelen, die mee de weg naar loopbaansucces bepalen. Hiervoor keken we onder andere naar loopbaanoriëntaties, die niet alleen de manier waarop het werk dagelijks wordt ervaren bepalen, maar ook van invloed zijn op organisatorische betrokkenheid, verlooptintenties en prestaties. Mensen kunnen daarbij verschillende loopbaanoriëntaties hebben, op verschillende momenten in hun loopbaan.

Dit zijn de belangrijkste take aways op vlak van loopbaansucces en loopbaandoelen:

## **#1: Het 'klassieke' loopbaanperspectief is niet verdwenen**

Zowel voor objectief succes als voor de loopbaanoriëntaties valt het op dat het traditionele denken over loopbanen zeker nog aanwezig is. Zo spelen de klassieke factoren nog een grote rol bij objectief loopbaansucces, waarbij geldt dat objectieve succesindicatoren als promoties en salaris vooral hoog zijn onder werkers met een hogere opleiding en functie. Daarnaast hebben de meeste respondenten een zogenaamde 'job' loopbaanoriëntatie. Voor hen is het werk geen doel op zich, maar een middel om te kunnen leven. Dit legt een spanningsveld bloot tussen de realiteit van loopbanen en wat er vaak als idee over loopbanen naar voren geschoven wordt in de maatschappij en media. Hoewel het dominante narratief vaak gaat over proactief gedrag en de mogelijkheid tot succes voor iedereen, tonen onze resultaten dat de zaak wat genuanceerder ligt.

## **#2: Subjectieve succesdimensies zijn inclusiever**

In tegenstelling tot de objectieve succesfactoren blijken de subjectieve succesdimensies beter recht te doen aan alle deelnemers, ongeacht functie, gender, leeftijd of diploma. Opvallend hierbij was dat de dimensie financiële zekerheid vrijwel unaniem als meest belangrijk en ook als meest bereikt naar voren kwam. Ook hier zien we dus dat het klassieke perspectief volop aanwezig is: financieel zeker zijn is voor veel mensen een basisbehoefte die cruciaal is voor het ervaren van een succesvolle loopbaan. Naast financiële zekerheid, staan voornamelijk duurzame loopbaanaspecten voorop: werk-privé balans, positieve werkrelaties, leren en ontwikkelen en het hebben van een positieve impact. De volgorde van deze dimensies lijkt ook universeel en verschilt nauwelijks voor verschillende demografische kenmerken. Dit is in lijn met wetenschappelijk onderzoek dat in studies over de hele wereld heeft aangetoond dat deze factoren belangrijke elementen zijn van een succesvolle loopbaan<sup>67</sup>.

## **#3: Samenspel van objectieve en subjectieve factoren**

Over het geheel genomen zien we dus dat zowel klassieke/objectieve elementen als moderne/subjectieve elementen van loopbaansucces relevant zijn voor onze deelnemers. Echter, daar waar de objectieve succesfactoren vooral bereikbaar lijken voor hoger opgeleide werkers, zien we bij de subjectieve elementen nauwelijks verschillen. Dit is een boeiende en enigszins verrassende bevinding aangezien we vaak het beeld geschetst krijgen dat blue-collar werkers primair bezig zijn met geld en white-collar werkers met betekenisvol werk. Onze studie laat zien dat beide groepen werkers met beide type loopbaansucces bezig zijn. Alles bij elkaar toont dit wel een spanningsveld: hoewel alle deelnemers, ongeachte demografische kenmerken en type werk, belang hechten aan dezelfde loopbaansucces factoren, zien we dat de (maatschappelijk geaccepteerde) klassieke factoren toch nog niet zo makkelijk voor iedereen toegankelijk zijn. Hier ligt wat ons betreft een belangrijke uitdaging voor beleidsmakers, werkgevers, HR en loopbaancoaches om een nauwere aansluiting tussen objectieve en subjectieve loopbaanelementen te bewerkstelligen.

## **#4: Blue-collars in een benarde positie**

Uit deze studie blijkt duidelijk dat objectieve succesfactoren minder goed ontwikkeld zijn voor blue-collar werkers. Zo promoveren blue-collar werkers beduidend minder, hebben ze over het algemeen een lager salaris en worden ze hierdoor mogelijks niet gepercipieerd als 'succesvol' in hun loopbaan door zichzelf en anderen. Daarnaast neigen de blue-collar respondenten ook meer dan de anderen naar 'job' als loopbaanoriëntatie. Hierdoor dreigen ze in een vicieuze cirkel terecht te komen, wat ongetwijfeld weer een negatieve impact heeft op verdere doorgroeimogelijkheden. Bovendien zien we hierdoor ook impact op de duurzaamheid van hun loopbaan. Bij een sterke focus op 'job' als loopbaanoriëntatie zijn zowel mentale gezondheid, werkgeluk, interne inzetbaarheid en de algemene loopbaantevredenheid in lagere mate aanwezig. Deze bevindingen liggen daarbij in lijn met White Paper 1 uit deze reeks. Blue-collars hebben mogelijk baat bij meer sturing in de loopbaan, een extra duwtje in de rug om een gevoel van urgentie te creëren. Een inclusief loopbaanbeleid voor alle functiegroepen op de arbeidsmarkt is met andere woorden noodzakelijk, waarbij het klassieke denken in exclusief objectieve succesfactoren doorbroken dient te worden.

67. Briscoe, J., Dickmann, M., Hall, T., Parry, E., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2018). Career success in different countries: Reflections on the 5C project. In *The management of global careers* (pp. 117-148). Palgrave Macmillan.

#### #5: De rol van gender en loopbaansucces

In deze studie valt de rol van gender op. Uit de objectieve succescriteria bleek dat vrouwen in deze studie gemiddeld gezien een lager salaris hebben, en dus minder succesvol zijn op dat vlak. Toch valt het op dat er geen verschillen zijn in aantal promoties tussen mannen en vrouwen of in het bereiken van subjectieve loopbaansuccesfactoren. Daarnaast zien we ook geen verschillen in gender betreffende loopbaandoelen en loopbaanoriëntaties. Dit beeld is enerzijds hoopvol, omdat we zien dat vrouwen net zo mobiel zijn in hun loopbaan als mannen en dat ze ook dezelfde mate van subjectief loopbaansucces ervaren. Op het gebied van inzetbaarheid en duurzame loopbanen lijkt er dus steeds meer gendergelijkheid te ontstaan. Echter, het beeld is ook problematisch omdat, ondanks alle overeenkomsten, vrouwen toch een lager salaris rapporteren. Hier is dus nog een slag te slaan om ook wat betreft die indicator meer gelijkheid te creëren.





# Steekproef- gegevens



De bevindingen in dit rapport maken deel uit van een grootschalige bevraging bij werknemers in België en Nederland, opgezet door Antwerp Management School, House of HR & Vrije Universiteit Amsterdam. In november 2021 werd een representatieve *steekproef van 1.610 werknemers* bevestigd in België en Nederland. De respondenten werden benaderd met behulp van een online panel. Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste demografische en contextvariabelen.

## GENDER (in %)



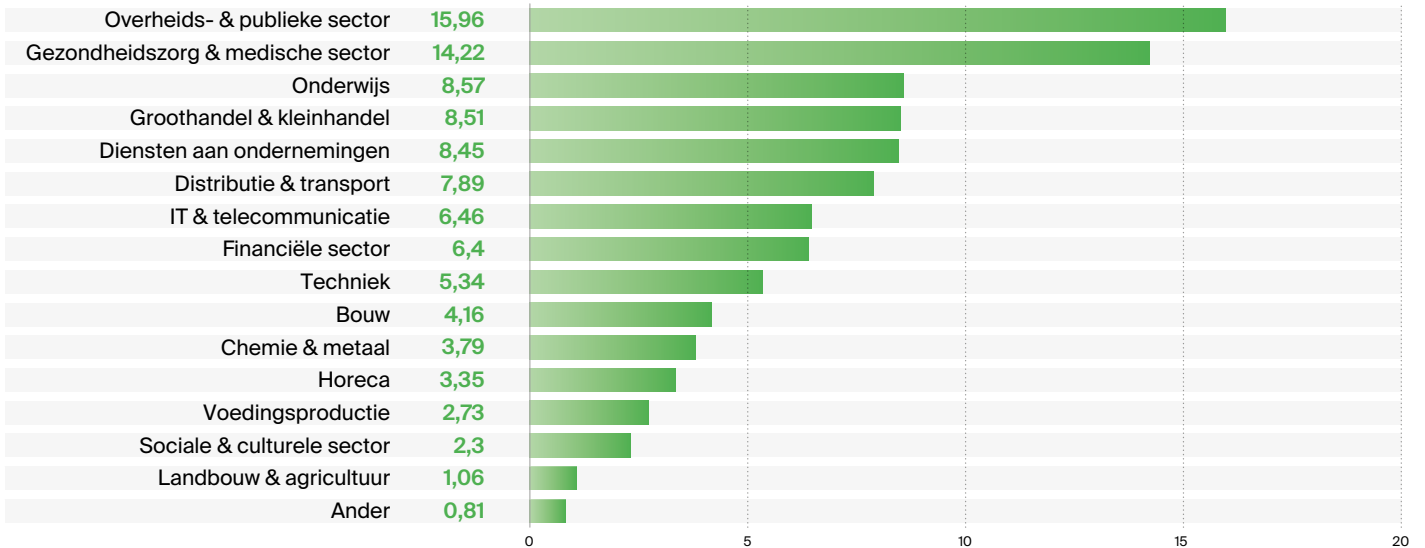
## LEEFTIJD (in %)



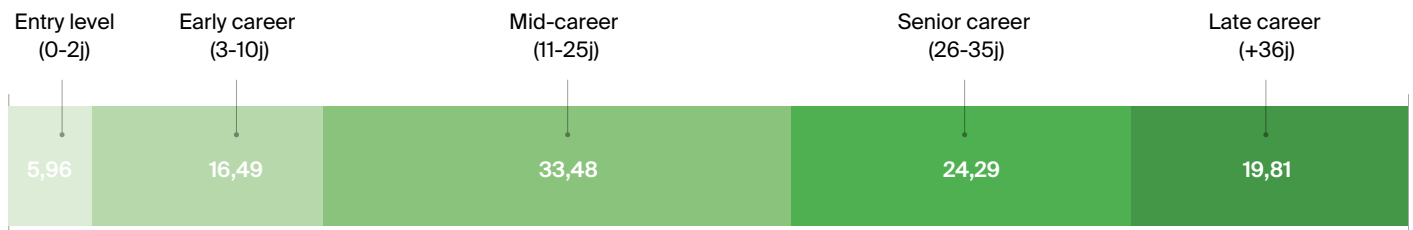
## REGIO (in %)



## SECTOR (in %)



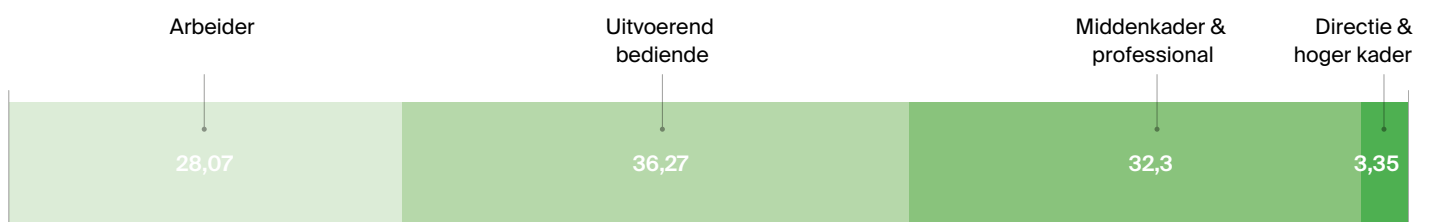
## WERKERVARING (in %)



## DIPLOMA (in %)



## FUNCTIE (in %)



## Contact



**Sofie Jacobs**

Professor Human Resources Management  
Next Generation Work, Antwerp Management School (BE)  
[sofie.jacobs@ams.ac.be](mailto:sofie.jacobs@ams.ac.be)



**Jos Akkermans**

Associate Professor Careers & Organizational Behavior  
Department of Management and Organization, Vrije Universiteit  
Amsterdam (NL)  
[j.akkermans@vu.nl](mailto:j.akkermans@vu.nl)



**Lieven Van Nieuwenhuyze**

Chief Digital Officer & Public Affairs  
House of HR  
[lieven.vannieuwenhuyze@houseofhr.com](mailto:lieven.vannieuwenhuyze@houseofhr.com)

**More info:**

[www.antwerpmanagementschool.be](http://www.antwerpmanagementschool.be)

**Antwerp Management School**  
Opening minds to impact the world