

AMMS
AMMS
AMMS
AMMS

Loopbanen in perspectief

Impacting your career – Proactief loopbaangedrag,
loopbaanschokken en spijt
White paper 3

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

Inhoud

Voorwoord	4
Over deze studie	5
Proactief loopbaangedrag	6
Proactief loopbaangedrag en demografische variabelen	8
Proactief loopbaangedrag en loopbaansucces	10
Proactief loopbaangedrag en loopbaandoelen	11
Proactief loopbaangedrag en duurzame loopbanen	12
Wrap up: Proactief loopbaangedrag	14
Loopbaanschokken en spijt	15
Loopbaanschokken	17
Loopbaanschokken en demografische variabelen	17
Loopbaanschokken en loopbaansucces	18
Loopbaanschokken en duurzame loopbanen	20
Loopbaanspijt	23
Wrap up: Loopbaanschokken en loopbaanspijt	26
Take Aways	27
Steekproefgegevens	29
Contact	31

Whitepaper 3

In deze white paper bekijken we welke impact individuen zelf op hun loopbaan kunnen uitoefenen, of ze spijt hebben van bepaalde zaken in hun loopbaan en welke rol een plotselinge gebeurtenis kan hebben op loopbanen. De white paper is onderdeel van de reeks 'Loopbanen in perspectief':

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

“I can't change the direction of the wind, but I can adjust my sails to always reach my destination.”

– Jimmy Dean

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 bedrijfsladder. 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 transities 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 bedrijfsladder 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 dingen². 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 loopbaan-ervaringen: 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. Proactief loopbaangedrag



Terwijl loopbaanpaden traditioneel als relatief voorspelbaar en lineair beschouwd werden, zoals ook geschetst in white paper 1 en 2 uit deze reeks, zijn ze steeds complexer en dynamischer geworden. Loopbaansucces hangt dan doorgaans niet meer af van één grote beslissing in je twintiger jaren, maar van het voortdurend leren en uitproberen van nieuwe dingen. Dit betekent dat individuen zelf ook de leiding moeten nemen om succesvol te zijn in hun loopbaan. Iedereen is de “eigenaar” van de eigen loopbaan, dus het is cruciaal om daar zelf initiatief in te nemen³. De wetenschappelijke literatuur heeft in de laatste jaren dan ook een sterke focus ontwikkeld op het gebied van proactief loopbaangedrag, dus het zelf geïnitieerde gedrag dat bijdraagt aan het ontwikkelen van iemands loopbaan.

Om de duurzaamheid van hun loopbaanontwikkeling op de lange termijn te waarborgen, is het cruciaal dat individuen streven naar een dynamische fit tussen wie ze zijn en wat ze in hun loopbaan doen, de zogenaamde *person-career fit*⁴. Het onderzoek naar loopbanen tot nu toe heeft in het licht van deze ontwikkelingen een rijke kennisbasis opgeleverd over de competenties die nodig zijn om met succes door je loopbaan te navigeren, alsmede over de proactieve gedragingen die daarvoor nodig zijn.⁵ In deze white paper richten we ons op proactief loopbaangedrag in de vorm van *career crafting*, wat we kunnen definiëren als *proactief gedrag dat individuen vertonen om hun loopbaan zelf te managen en dat gericht is op het bereiken van een optimale “person-career fit”*.⁶

3. De Vos, A., Akkermans, J., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2019).

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

5. Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. *Career pathways—School to retirement and beyond*, 165-190.

6. Tims, M., & Akkermans, J. (2020).

Career crafting bestaat uit twee dimensies, namelijk proactieve loopbaanreflectie en *proactieve loopbaanconstructie*. *Proactieve loopbaanreflectie* gaat over gedrag dat zich richt op het verkennen en evalueren van loopbaangerelateerde motivaties, waarden en doelen. Het gaat er dus bijvoorbeeld over hoe vaak mensen nadenken over loopvaandrijfveren en loopbaanvaardigheden. Proactieve loopbaanconstructie gaat over loopbaangericht netwerken, zelfprofilering en het nastreven van bepaalde loopbaandoelen. Daarbij valt te denken aan het opstellen van een stappenplan of het gericht benaderen van mensen in het netwerk om loopbaanmogelijkheden te verkennen. Belangrijk hierbij te vermelden is dat beide dimensies gaan over daadwerkelijk gedrag. Career crafting (wat je doet) is daarmee iets anders dan, bijvoorbeeld, competenties gericht op de loopbaan (wat je kan). Het uitgangspunt hierbij is dat mensen die hun loopbaan craften ook meer kans hebben om succesvol te zijn in hun loopbaan.⁷

In dit deel bespreken we de survey-resultaten die betrekking hebben op het thema proactief loopbaangedrag. Welke dimensies van loopbaangedrag zien we terug bij de respondenten? Welke impact heeft loopbaangedrag op de duurzaamheid van de loopbaan? En wat is de relatie met loopbaansucces?

Als we proactief loopbaangedrag bekijken over de gehele groep van respondenten, zien we dat ze gemiddeld 'soms' tot 'regelmatig' actief werken aan hun loopbaan (3.68; waarbij 6 het maximum is)⁸. Hierbij zijn de respondenten iets meer bezig met het verkennen en evalueren van loopbaangerelateerde motivaties, waarden en doelen, namelijk proactieve loopbaanreflectie (3.75)⁹, dan met proactieve loopbaanconstructie (3.61)¹⁰, ofwel loopbaangericht netwerken, zelfprofilering en het nastreven van bepaalde loopbaandoelen.

7. Janssen, E., van der Heijden, B. I., Akkermans, J., & Audenaert, M. (2021). Unraveling the complex relationship between career success and career crafting: Exploring nonlinearity and the moderating role of learning value of the job. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103620.

8. SD= 1,01

9. SD= 1,05

10. SD= 1,07

Proactief loopbaangedrag en demografische variabelen

We vinden onder de respondenten in deze studie geen verschillen op basis van gender. Dit ligt in lijn met de eerdere white papers, waar we nauwelijks gender verschillen vonden op het gebied van succes in en duurzaamheid van de loopbaan (enkel op het gebied van salaris). We zien ook geen verschillen qua regio voor proactief loopbaangedrag. Hoewel we in white paper 1 en 2 zagen dat er wel verschillen zijn in o.a. loopbaanmobiliteit tussen Nederland, Vlaanderen en Wallonië, zien we hier dus geen verschil in de mate waarin men proactief loopbaangedrag vertoont.

Er zijn enkele opvallende bevindingen op vlak van leeftijd, werkervaring, diploma en functie. Wat leeftijd betreft, zien we dat er vanaf de leeftijd van 46 jaar significant minder ingezet wordt op beide dimensies van proactief loopbaangedrag (Tabel 1). Jongeren zijn hier gemiddeld meer mee bezig. We zien dezelfde tendens wanneer we naar werkervaring kijken. Zowel voor loopbaanreflectie als loopbaanconstructie is er een significant verschil tussen respondenten met meer dan 26 jaar werkervaring in vergelijking met respondenten tot 10 jaar werkervaring (Tabel 2). Respondenten met minder werkervaring (maximum 10 jaar) vertonen gemiddeld meer proactief loopbaangedrag. Dit is enerzijds een logische bevinding, in die zin dat individuen aan het begin van hun loopbaan nog hard aan hun weg aan het timmeren zijn. Anderzijds kan proactief loopbaangedrag ook op latere leeftijd en voor individuen met meer werkervaring van belang zijn om inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt, zeker gezien de focus van career crafting op fit, want dat blijft gedurende de hele levensloop belangrijk.

Tabel 1: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG NAAR LEEFTIJD

	Gemiddelde	18-25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	+55 jaar
Proactieve loopbaanreflectie ¹¹	3.75	4.00	3.90	3.84	3.57	3.66
Proactieve loopbaanconstructie ¹²	3.61	3.86	3.81	3.69	3.44	3.50

Tabel 2: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG NAAR WERKERVARING

	Gemiddelde	Entry level (0-2j)	Early career (3-10j)	Mid-career (11-25j)	Senior career (26-35j)	Late career (+36j)
Proactieve loopbaanreflectie ¹³	3.75	4.00	3.90	3.84	3.57	3.66
Proactieve loopbaanconstructie ¹⁴	3.61	3.86	3.81	3.69	3.44	3.50

11. F= 8.616; p= 0.000; eta= 0.020

12. F= 9.658; p= 0.000; eta= 0.020

13. F= 4.952; p= 0.001; eta= 0.010

14. F= 7.625; p= 0.000; eta= 0.010

Er zijn verder ook significante verschillen naargelang *diploma en functie*. Zo zien we dat respondenten die een master- of PhD-diploma hebben hoger scores op proactieve loopbaanreflectie en loopbaanconstructie in vergelijking met respondenten met ten hoogste een diploma van het secundair onderwijs (Tabel 3). Bij functie zien we iets gelijkaardigs. *Respondenten met een white-collar functie (middenkader, professional, directie en hoger kader) zetten beduidend meer in op proactief loopbaangedrag in vergelijking met blue-collar functies, zoals arbeiders en uitvoerend bedienden* (Tabel 4). Dit brengt ons terug tot de bevindingen uit de vorige white papers van deze reeks, waarbij een praktisch gerichte diploma en functie duidelijk een bedreiging vormen voor de loopbaan duurzaamheid op vlak van toekomstige loopbaankansen. Over de gehele linie van loopbaangedrag en loopbaanuitkomsten zien we dus een beeld ontstaat dat praktisch geschoolden in blue-collar functies relatief laag scoren.

Tabel 3: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG NAAR DIPLOMA

	Gemiddelde	Ten hoogste lager onderwijs	Secundair onderwijs	Bachelor	Master of PhD
Proactieve loopbaanreflectie ¹⁵	3.75	3.39	3.62	3.84	3.97
Proactieve loopbaanconstructie ¹⁶	3.61	3.35	3.50	3.69	3.81

Tabel 4: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG NAAR FUNCTIE

	Gemiddelde	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader/ professional	Directie/ hoger kader
Proactieve loopbaanreflectie ¹⁷	3.75	3.65	3.61	3.96	4.00
Proactieve loopbaanconstructie ¹⁸	3.61	3.55	3.47	3.78	4.02

15. F= 11.827; p= 0.000; eta= 0.010

16. F= 7.740; p= 0.000; eta= 0.010

17. F= 11.827; p= 0.000; eta= 0.010

18. F= 7.740; p= 0.000; eta= 0.010

Proactief loopbaangedrag en loopbaansucces

Als we ons verdiepen in de relatie tussen *objectief succes* en proactief loopbaangedrag valt het op dat er een sterk verband is (Tabel 5). *Zo zien we een hoge mate van samenhang tussen objectief succes en proactief loopbaangedrag, zowel voor loopbaanreflectie als loopbaanconstructie*. Ook uit eerder wetenschappelijk onderzoek blijkt deze relatie¹⁹. Hoewel we geen causaliteit kunnen bepalen op basis van onze data, lijken deze resultaten erop te wijzen dat career crafting bij kan dragen aan objectief loopbaansucces. 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.

Tabel 5: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN OBJECTIEF SUCCES

	Gemiddelde	Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Proactieve loopbaanreflectie ²⁰	3.75	3.43	3.81	3.99	4.19
Proactieve loopbaanconstructie ²¹	3.61	3.29	3.65	3.81	4.12

Ook voor *subjectief succes* zien we dezelfde tendens (Tabel 6). We keken hiervoor eerst naar de algemene tevredenheid met de loopbaan tot nu toe. *Hoe meer respondenten inzetten op proactieve loopbaanreflectie en proactieve loopbaanconstructie, hoe hoger de mate van tevredenheid met de loopbaan*. We keken ook naar de verschillende facetten van subjectief loopbaansucces zoals besproken in white paper 2. Hier vonden we over de gehele linie vergelijkbare resultaten: beide vormen van career crafting hangen positief samen met de facetten van subjectief loopbaansucces. Career crafting lijkt relatief het sterkst samen te hangen met financieel succes, positieve impact en positieve werkrelaties. Dit geldt voor beide vormen van career crafting en zowel voor het belang dat mensen eraan hechten als het daadwerkelijk ingeschatte behaalde succes.

Tabel 6: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN SUBJECTIEF SUCCES

	Gemiddelde	Laag	Acceptabel	Hoog	Zeer hoog
Proactieve loopbaanreflectie ²²	3.75	3.36	3.59	3.85	4.28
Proactieve loopbaanconstructie ²³	3.61	3.16	3.48	3.73	4.14

19. Janssen, E., van der Heijden, B. I., Akkermans, J., & Audenaert, M. (2021).

20. $F = 45.798$; $p = 0.000$; $\eta^2 = 0.080$

21. $F = 48.275$; $p = 0.000$; $\eta^2 = 0.080$

22. $F = 41.799$; $p = 0.000$; $\eta^2 = 0.080$

23. $F = 43.720$; $p = 0.000$; $\eta^2 = 0.080$

Proactief loopbaangedrag en loopbaandoelen

In de tweede white paper van deze reeks verdiepten we ons in loopbaandoelen. We maakten een onderscheid tussen drie oriëntaties die mensen kunnen nastreven in de loopbaan. Namelijk een oriëntatie naar job, carrière en roeping (meer info in white paper 2). Bekijken we deze oriëntaties in combinatie met proactief loopbaangedrag vinden we geen significante resultaten met betrekking tot job-oriëntatie. Indien men zich sterk identificeert met 'job' als loopbaandoel, dus een loopbaan in het teken van middelen verwerven die ingezet kunnen worden voor meer vrije tijd, gaat men niet meer of minder inzetten op proactief loopbaangedrag (Tabel 7).

Er is echter wel een duidelijk verband met de mate waarin men zich identificeert met een loopbaan als carrière en roeping (Tabel 8 en 9). *Hoe meer men zich identificeert met een loopbaan als carrière of roeping, hoe meer men ook inzet op proactieve loopbaanreflectie en loopbaanconstructie.* Dit wijst erop dat individuen die in hun loopbaan vooruitgang willen maken en voor wie hun loopbaan veel persoonlijke betekenis heeft meer proactief loopbaangedrag vertonen.

Tabel 7: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN IDENTIFICATIE MET JOB

	Gemiddelde	Helemaal niet	Vrijwel niet/ nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Proactieve loopbaanreflectie	3.75	3.80	3.69	3.70	3.85	3.76
Proactieve loopbaanconstructie	3.61	3.55	3.59	3.58	3.73	3.59

Tabel 8: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN IDENTIFICATIE MET CARRIÈRE

	Gemiddelde	Helemaal niet	Vrijwel niet/ nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Proactieve loopbaanreflectie ²⁴	3.75	3.22	3.52	3.93	4.26	4.84
Proactieve loopbaanconstructie ²⁵	3.61	2.96	3.41	3.80	4.24	4.73

Tabel 9: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN IDENTIFICATIE MET ROEPING

	Gemiddelde	Helemaal niet	Vrijwel niet/ nauwelijks	Een beetje	Veel	Heel veel
Proactieve loopbaanreflectie ²⁶	3.75	3.23	3.59	3.91	4.17	4.74
Proactieve loopbaanconstructie ²⁷	3.61	3.02	3.48	3.78	4.07	4.51

24. F= 59.760; p= 0.000; eta= 0.160

25. F= 69.179; p= 0.000; eta= 0.190

26. F= 40.592; p= 0.000; eta= 0.130

27. F= 40.156; p= 0.000; eta= 0.130

Proactief loopbaangedrag en duurzame loopbanen

In white paper 1 van deze reeks kwam het concept ‘duurzame loopbanen’ uitvoerig aan bod. Kortom: de mate waarin mensen gelukkig, gezond en productief zijn in hun loopbaan. Maar wat is de relatie tussen proactief loopbaangedrag en duurzame loopbanen? Hiervoor nemen we de indicatoren werkgeluk, mentale gezondheid en inzetbaarheid onder de loep. Daarnaast bekijken we ook de balans tussen deze indicatoren. Wat deze duurzame balans betreft, nemen we een klein effect waar (Tabel 10). *Wanneer respondenten meer proactief loopbaangedrag vertonen, ervaren ze ook significant meer een balans in hun loopbaan tussen werkgeluk, gezondheid en productiviteit.*

Tabel 10: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN DUURZAME BALANS

	Gemiddelde	Niet of beperkt in balans	Enigszins in balans	In balans
Proactieve loopbaanreflectie ²⁸	3.75	3.32	3.48	3.77
Proactieve loopbaanconstructie ²⁹	3.61	3.57	3.58	3.89

Als we vervolgens de indicatoren van een duurzame loopbaan apart bekijken, in de mate waarin respondenten hieraan op lange termijn belang aan hechten, vallen er ook enkele verschillen op (Tabel 11-13). *We zien hier een positieve samenhang tussen career crafting en indicatoren van een duurzame loopbaan:* de werkers die meer proactief loopbaangedrag vertonen hechten naar de toekomst toe ook meer belang aan hun geluk, gezondheid en productiviteit. Dit effect is het grootst voor de indicator ‘productiviteit’. Indien men dus veel belang hecht aan het inzetbaar blijven in de loopbaan, zowel intern als extern (lifetime employability) zien we meer proactieve loopbaanreflectie en

Tabel 11: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN BELANG VAN WERKGELUK OP LANGE TERMIJN

	Gemiddelde	Score 1-6	Score 7-8	Score 9-10
Proactieve loopbaanreflectie ³⁰	3.75	3.31	3.68	3.93
Proactieve loopbaanconstructie ³¹	3.61	3.31	3.59	3.72

Tabel 12: PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN BELANG VAN GEZONDHEID OP LANGE TERMIJN

	Gemiddelde	Score 1-6	Score 7-8	Score 9-10
Proactieve loopbaanreflectie ³²	3.75	3.37	3.68	3.87
Proactieve loopbaanconstructie ³³	3.61	3.39	3.60	3.67

28. F= 23.67; p= 0.000; eta= 0.003

29. F= 18.28; p= 0.000; eta= 0.002

30. F= 33.358; p= 0.000; eta= 0.040

31. F= 14.648; p= 0.000; eta= 0.020

32. F= 23.357; p= 0.000; eta= 0.030

33. F= 7.162; p= 0.001; eta= 0.010 F= 56.616; p= 0.000; eta= 0.070

Tabel 13: **PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN BELANG VAN PRODUCTIVITEIT OP LANGE TERMIJN**

	Gemiddelde	Score 1-6	Score 7-8	Score 9-10
Proactieve loopbaanreflectie ³⁴	3.75	3.38	3.72	4.20
Proactieve loopbaanconstructie ³⁵	3.61	3.24	3.59	4.06

Deze focus op inzetbaarheid uit zich deels ook in de bevindingen omtrent *interne en externe mobiliteit*. Zowel voor *loopbaanreflectie als loopbaanconstructie* zien we een *positieve samenhang met minstens 1 keer intern van job veranderd zijn* (Tabel 14). Er is daarnaast weinig verschil of men 1 of meerdere keren intern van job veranderde. Career crafting lijkt dus wel samen te gaan met in gang zetten van interne mobiliteit, maar niet per se met een toenemende frequentie daarvan. In de eerste white paper uit deze reeks vonden we ook sterke effecten van interne mobiliteit op de duurzaamheid van de loopbaan. Inzetten op proactief loopbaangedrag en zo medewerkers motiveren om na te denken over de loopbaan en hier actief mee aan de slag te gaan, loont dus zeker ook wat betreft het bevorderen van interne mobiliteit.

Voor externe mobiliteit, de verandering naar een andere werkgever, vinden we enkel een effect voor proactieve loopbaanreflectie, niet voor proactieve loopbaanconstructie (Tabel 15). *Dit betekent dat respondenten die meer nadenken over loopvaardrijveren en loopbaanvaardigheden, ook meer van werkgever veranderd zijn in de voorbije vijf jaar. We vinden dit effect niet voor de concrete actie die dit vereist van het individu, namelijk loopbaangericht netwerken en zelfprofilering.*

Tabel 14: **PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN INTERNE MOBILITEIT**

	Gemiddelde	Nooit	1 keer	2 of meer keren
Proactieve loopbaanreflectie ³⁶	3.75	3.68	4.00	4.04
Proactieve loopbaanconstructie ³⁷	3.61	3.55	3.87	3.90

Tabel 15: **PROACTIEF LOOPBAANGEDRAG EN EXTERNE MOBILITEIT**

	Gemiddelde	Nooit	1 keer	2 of meer keren
Proactieve loopbaanreflectie ³⁸	3.75	3.69	3.91	3.95
Proactieve loopbaanconstructie	3.61	3.57	3.73	3.76

34. F= 54.019; p= 0.000; eta= 0.070

35. F= 14.901; p= 0.000; eta= 0.020

36. F= 12.749; p= 0.000; eta= 0.020

37. F= 12.749; p= 0.000; eta= 0.020

38. F= 8.142; p= 0.000; eta= 0.010

Wrap up: Proactief loopbaangedrag

Proactief loopbaangedrag gaat over de gedragingen die nodig zijn om met succes door je loopbaan te navigeren. Deze gedragingen zijn gericht op het bereiken van een optimale person-career fit. Proactief loopbaangedrag uit zich in twee dimensies: loopbaanreflectie en loopbaanconstructie. Reflectie gaat over het actief verkennen en evalueren van loopbaangerelateerde motivaties, waarden en doelen. Constructie richt zich op het actief vormgeven van de loopbaan, bijvoorbeeld door loopbaangericht netwerken, zelfprofilering en het nastreven van specifieke loopbaandoelen.

In deze studie kwamen enkele verwachte resultaten, maar ook enkele verrassingen naar voren met betrekking tot proactief loopbaangedrag. Ten eerste zien we, zoals verwacht, een sterke samenhang van career crafting met objectief en subjectief loopbaansucces. Meer specifiek gezegd: werkers die meer proactief loopbaangedrag vertonen ervaren ook meer loopbaansucces. We zien dit resultaat echter niet wanneer er een lage mate is van objectief en subjectief succes, hoewel men ook zou kunnen verwachten dat net deze respondenten gaan inzetten op proactief gedrag om hun situatie te verbeteren. Wellicht ontbreekt het de minder succesvolle groep aan voldoende hulpbronnen om proactief te gaan zoeken naar meer succes. Daarmee wijzen onze bevindingen ook op mogelijke polarisatie op dit vlak: daar waar proactief loopbaangedrag en loopbaansucces elkaar versterken, leidend tot een zogenaamde *gain cycle*, kan een gebrek aan beide elkaar juist ook verzwakken, dus een *loss cycle*³⁹. Dit is een belangrijk punt van aandacht voor HR en loopbaanondersteuners: juist de werkers die (nog) niet heel proactief en succesvol zijn dienen daarin ondersteund te worden.

Ten tweede valt het op dat naarmate men meer werkervaring heeft (meer dan 10 jaar) en ouder is (+46 jaar) met minder gaat inzetten op proactief loopbaangedrag. Dit is in lijn met eerder wetenschappelijk onderzoek dat, in de regel, laat zien dat proactief gedrag en inzetbaarheid minder worden naarmate men ouder en meer ervaren wordt. Vermoedelijk zien deze respondenten minder de noodzaak om nog “te timmeren aan hun loopbaan”. Echter, hierin schuilt het gevaar dat ze daardoor ook steeds minder inzetbaar en mobiel worden op de arbeidsmarkt. Bovendien gaat proactief loopbaangedrag om het bewerkstelligen van een goede fit tussen wie iemand is en wat ze doen in hun loopbaan. Dat gaat niet enkel om, bijvoorbeeld, hiërarchische groei, maar ook om betekenisgeving en balans. Het lijkt daarom belangrijk ook de oudere en meer ervaren werkers te stimuleren in hun proactieve loopbaangedrag. In deze white paper komt tot slot ook sterk het verschil naar voren tussen white-collar werkers en blue-collar werkers, zoals ook in de eerdere white papers uit deze reeks. Blue-collar werkers zetten beduidend minder in op proactief loopbaangedrag. Hierdoor komen ze mogelijks in een neerwaartse spiraal terecht waarbij ze ook minder loopbaankansen hebben. We kunnen hierbij de link leggen met eerdere white papers uit deze reeks waaruit blijkt dat blue-collar werkers slechter scoren op vlak van duurzame loopbanen en mobiliteit (white paper 1) en ook op vlak van objectief succes (white paper 2). De reeks van white papers laat hier dus een verontrustend patroon zien waarbij alle factoren samenhangen: mobiliteit en proactief loopbaangedrag lijken de duurzaamheid van iemands loopbaan te stimuleren, maar beide factoren scoren steeds lager bij blue-collar werkers. Hier lijkt werk aan de winkel voor beleidsvorming en loopbaanondersteuning.

39. Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523.

2. Loopbaan- schokken en spijt



Naast de impact die individuen zelf hebben op hun loopbaan, bijvoorbeeld door in te zetten op proactief loopbaangedrag, zijn er ook allerlei externe gebeurtenissen die impact kunnen hebben op de loopbaan. In de wetenschappelijke literatuur spreken we dan vaak over career shocks, die we in dit white paper loopbaanschokken noemen. Een loopbaanschok is een disruptieve gebeurtenis die, minstens gedeeltelijk, veroorzaakt wordt door factoren buiten de controle van de persoon en die aanleiding geeft tot een reflectieproces over de loopbaan⁴⁰. Dit betekent dat een loopbaanschok altijd een combinatie is van een externe gebeurtenis en een intern proces van reflectie. Immers, dezelfde gebeurtenis kan voor de een bijzonder veel impact hebben, terwijl het een ander nauwelijks beïnvloedt. Denk bijvoorbeeld aan de recente Covid-19 pandemie: voor sommigen zette deze gebeurtenis hun loopbaan volledig op de kop (bijv. voor veel werkers in de horeca die ineens geen werk meer hadden), terwijl anderen er wellicht minder impact van hebben ervaren (bijv. werkers die een goede fit hadden met een baan met vast contract).

De impact van een loopbaanschok kan verschillen op de korte versus de lange termijn⁴¹. Als we wederom het voorbeeld van Covid-19 gebruiken zien we dat voor sommigen de korte-termijnschok groot was, bijvoorbeeld voor mensen die plotseling hun baan verloren omdat er nauwelijks werk was in de toerisme sector. Op de wat langere termijn, nu, zien we dat de werkgelegenheid daar weer significant toeneemt en werkgevers graag weer mensen aannemen. Voor anderen was het effect op de korte termijn wellicht beperkt (bijv. plotseling moeten thuiswerken), maar komt de impact pas maanden nadien, wanneer corona hun bedrijf tot herstructurering of faillissement brengt nu de overheidssteun verdwijnt. Bovendien speelt ook de loopbaanfase een rol. Zo is de kans groot dat jongeren de effecten voor een langere tijd met zich zullen meeslepen.

40. Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.

41. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of vocational behavior*, 119, 103434.

Daarnaast kan een loopbaanschok zowel positieve als negatieve gevolgen hebben⁴². Zo zagen we dat de Covid-pandemie voor veel werkers in de horeca en het toerisme, zeker in eerste instantie, duidelijk een negatieve impact had op hun loopbaan. Maar voor, bijvoorbeeld, software ontwikkelaars en hoveniers was er meer werk dan ooit. Loopbaangebeurtenissen zijn dus nooit eenduidig en voor iedereen positief of negatief te klasseren. Meer thuiswerk bijvoorbeeld betekent ook meer tijd die men samen met het gezin doorbrengt, wat voldoening kan geven. Maar de disconnectie van de werkplek kan tegelijk ook tot frustratie leiden. We kunnen de effecten van loopbaanschokken dus niet zomaar voor lief nemen: dezelfde gebeurtenis (bijv. een onverwachte promotie) kan voor de een positief uitpakken (meer succes), maar voor een ander juist negatief (bijv. een burnout omdat de promotie te vroeg kwam).

De implicaties van een loopbaanschok hangen ook af van de interactie tussen contextfactoren en individuele factoren⁴³. Zo zijn er meerdere persoonlijke ‘hulpbronnen’ die de negatieve gevolgen van een loopbaanschok kunnen opvangen of de positieve aspecten beter helpen benutten, zoals loopbaancompetenties (wie zichzelf meer aan het stuur voelt van de eigen loopbaan, zal beter met schokken omgaan), weerbaarheid, geloof in eigen kunnen, optimisme en hoop. Echter, de context speelt hierbij een cruciale rol. Neem wederom het eerder genoemde Covid voorbeeld: daar waar dezelfde gebeurtenis voor sommigen vooral weerbaarheid en flexibiliteit vereiste vanwege het wegvallen van werk (bijv. horeca), was het voor andere juist een onverwachte kans waarbij proactief gedrag en loopbaancompetenties kunnen helpen (bijv. softwareontwikkelaars van videovergaderingen).

Naast loopbaanschokken, als disruptieve gebeurtenis, ervaren sommige mensen ook loopbaanspijt. De loopbaan is bij uitstek een levensdomein waarover individuen het meeste spijt hebben⁴⁴. Loopbaanspijt is een blijvende toestand waarin men wenst dat men nooit gestart was in zijn/haar huidige loopbaanpad⁴⁵. Het woord ‘blijvend’ verwijst naar de voortdurende aard van de spijt, mogelijk vanwege het onvermogen of de onwil om de situatie ongedaan te maken. Deze chronische spijt, of dit gevoel, blijft voortduren naarmate de loopbaan vordert, in tegenstelling tot korte-termijnspijt over een beslissing waarvan de gevolgen ongedaan kunnen worden gemaakt (bv. door van organisatie te veranderen). Uit onderzoek blijkt dat het hebben van loopbaanspijt negatief geassocieerd is met inzet op het werk en dit heeft dus directe gevolgen zowel voor het mentaal welzijn van het individu zelf, als voor de werkprestaties⁴⁶.

In dit deel bespreken we de survey-resultaten die betrekking hebben op het thema loopbaanschokken en loopbaanspijt. Welke loopbaanschokken zien we terug bij de respondenten? Welke impact hebben deze op de duurzaamheid van de loopbaan? En vinden we ook vormen van loopbaanspijt terug bij de deelnemers van deze studie?

42. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020).

43. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020).

44. Roese, N.J., & Summerville, A. (2005). What we regret most... and why. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(9),1273-1285.

45. Wrzesniewski, A., Tosti, J., & Landman, J. (2006). If I could turn back time: Occupational regret and its consequences for work and life. Unpublished manuscript, Yale University.

46. Budjanovcanin, A., Rodrigues, R., & Guest, D. (2019). A career with a heart: exploring occupational regret. *Journal of Managerial Psychology*.

Loopbaanschokken

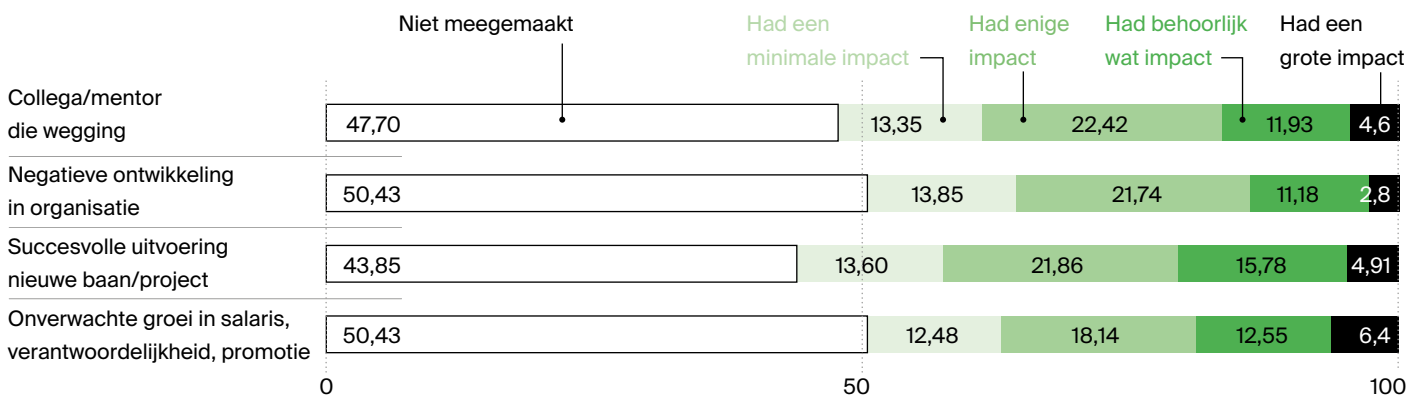
In deze studie werden volgende loopbaanschokken meegenomen⁴⁷:

- Een mentor of collega die de organisatie verliet;
- Een belangrijke negatieve ontwikkeling in de organisatie, zoals een bezuiniging, een faillissement of een groot ethisch schandaal;
- Het tot succes brengen van een nieuwe baan of project die in eerste instantie nieuwe en grote uitdagingen met zich meebracht;
- Eerder dan verwacht meer salaris, een promotie, of een gewenste toename in verantwoordelijkheden gekregen hebben.

We gaan er hierbij vanuit dat de eerste twee schokken in de regel als negatief ervaren worden, en de laatste twee schokken als positief (wat niet wil zeggen dat ze uiteindelijk het tegenoverstelde effect zouden kunnen hebben). In de vraagstelling is expliciet gevraagd naar de impact van deze gebeurtenissen, in lijn met de definitie van een loopbaanschok als de combinatie van een externe gebeurtenis met een intern reflectieproces.

Ondanks dat onderzoek duidelijk aangetoond heeft dat de meeste mensen regelmatig loopbaanschokken ervaren die hun loopbaan significant kunnen beïnvloeden, tonen onze resultaten een wat meer gematigd beeld. Ongeveer de helft van de respondenten in deze studie maakte de gemeten loopbaanschokken nog niet mee. Bij een minderheid van de respondenten hadden de loopbaanschokken een behoorlijke of grote impact (Figuur 1). Daarbij zien we de grootste aanwezigheid van een schok omwille van het succesvol tot stand brengen van een nieuw project of nieuwe baan die in eerste instantie nieuwe en grote uitdagingen met zich meebracht. Opvallend is ook dat de positieve schokken vaker zijn ervaren dan de negatieve schokken, terwijl we dit in onderzoek regelmatig andersom zien. Wellicht heeft dit te maken met de specifieke schokken die we gemeten hebben, bijvoorbeeld omdat we niet expliciet gevraagd hebben naar plotseling baanverlies of ziekte. Ook kan het te maken hebben met de timing van onze bevraging tijdens de Covid-19 pandemie, die wellicht de primaire focus had van veel respondenten.

Figuur 1: LOOPBAANSCHOKKEN

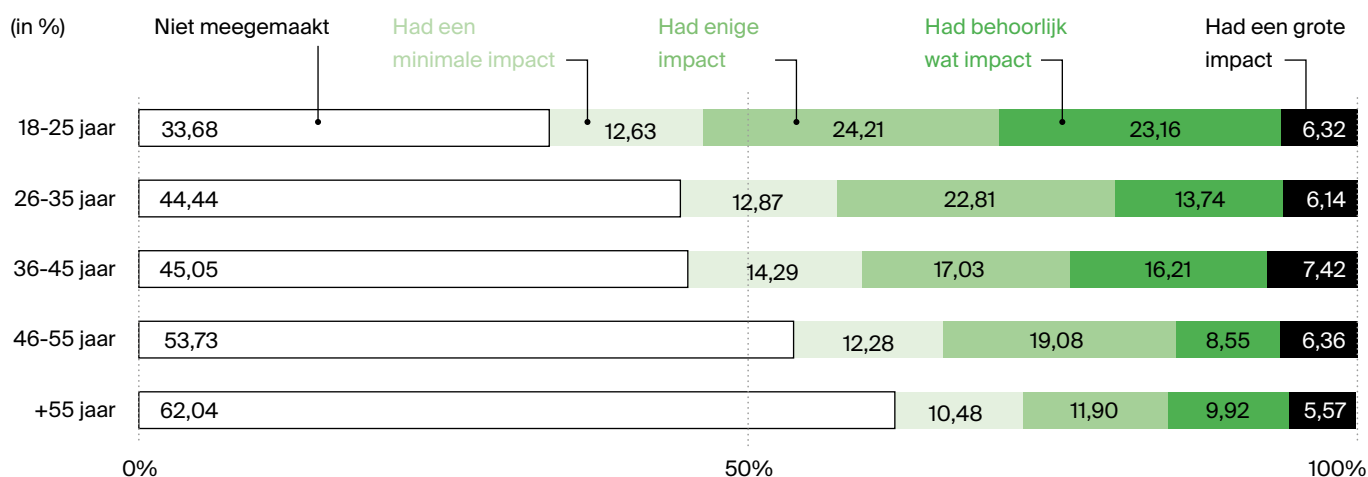


Loopbaanschokken en demografische variabelen

Wat de demografische variabelen betreft, vinden we weinig verschillen in de impact van loopbaanschokken op vlak van gender, regio, werkervaring, diploma en functie. Voor leeftijd daarentegen komt er een verschil naar voren omtrent de loopbaanschok 'negatieve ontwikkeling in de organisatie'. Deze schok heeft meer impact bij de jongere generatie (Figuur 2).

47. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169.

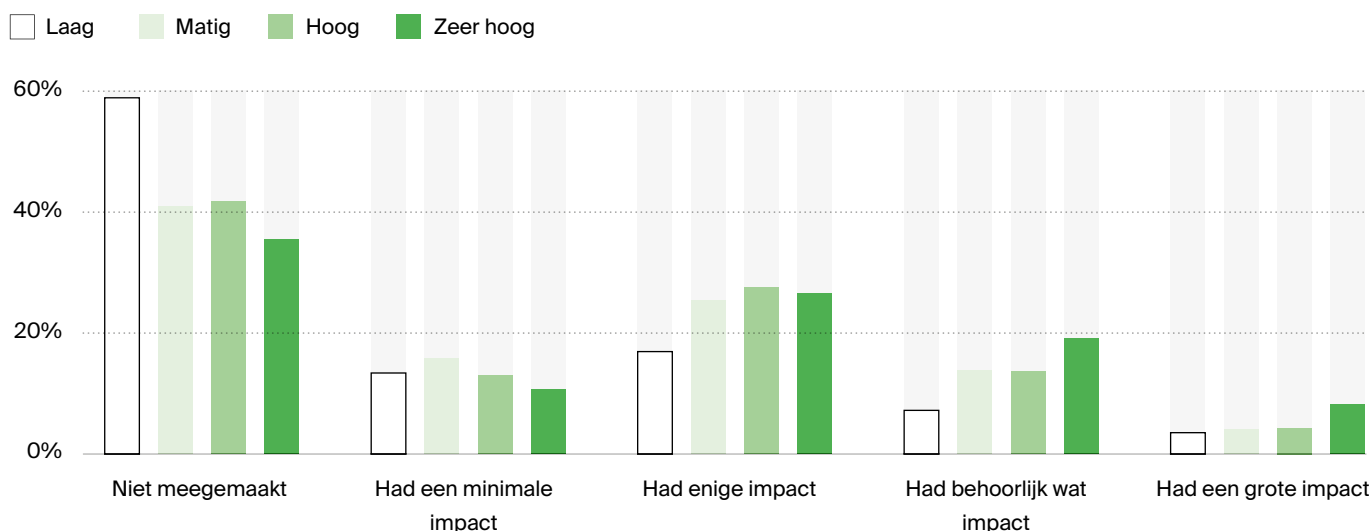
Figuur 2: SCHOK: NEGATIEVE ONTWIKKELING IN DE ORGANISATIE NAAR LEEFTIJD



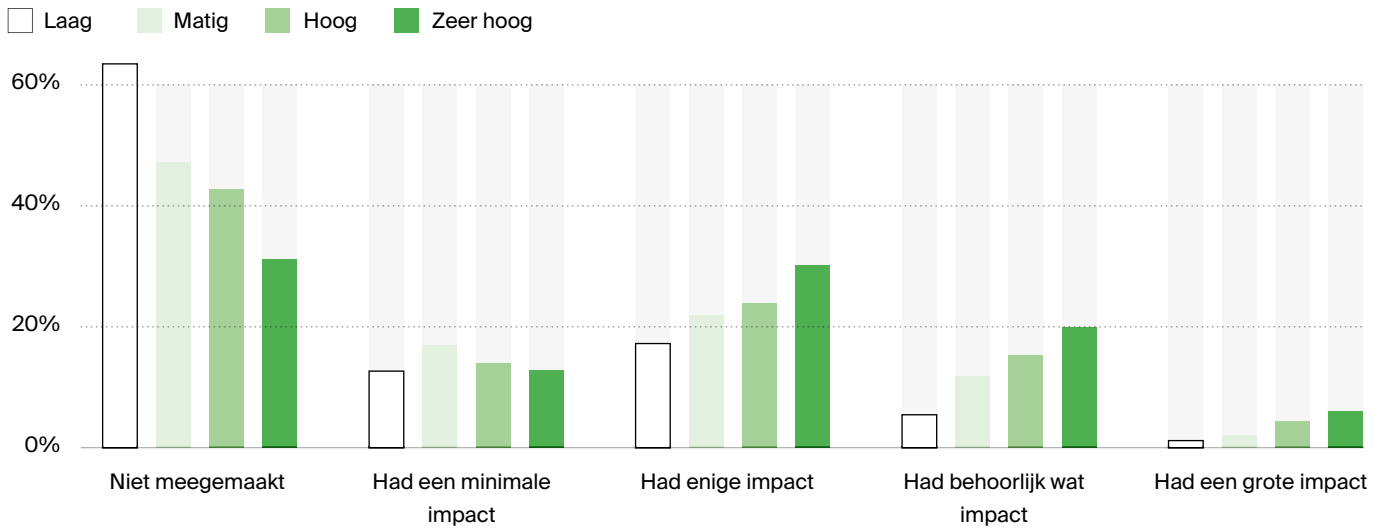
Loopbaanschokken en loopbaansucces

Als we naar de verschillende loopbaanschokken kijken in relatie tot objectief succes, valt het op dat *respondenten die meer impact rapporteren van loopbaanschokken een hogere mate van objectief succes hebben*. Dit geldt zowel schokken die in de regel als negatief worden beschouwd, het weggaan van een mentor of collega, als voor de loopbaanschokken die vaak als positief worden gezien, zoals een onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie, en het tot een succes brengen van een nieuwe baan of project (Figuur 3-5). Deze verklaringen zijn in zekere zin logisch. Immers, als er collega's of mentoren vertrekken opent dat wellicht kansen op (hiërarchische) groei voor de persoon zelf. En een onverwachte groei in salaris of verantwoordelijkheden komt vaak in de vorm van een promotie, wat een indicator is van objectief loopbaansucces.

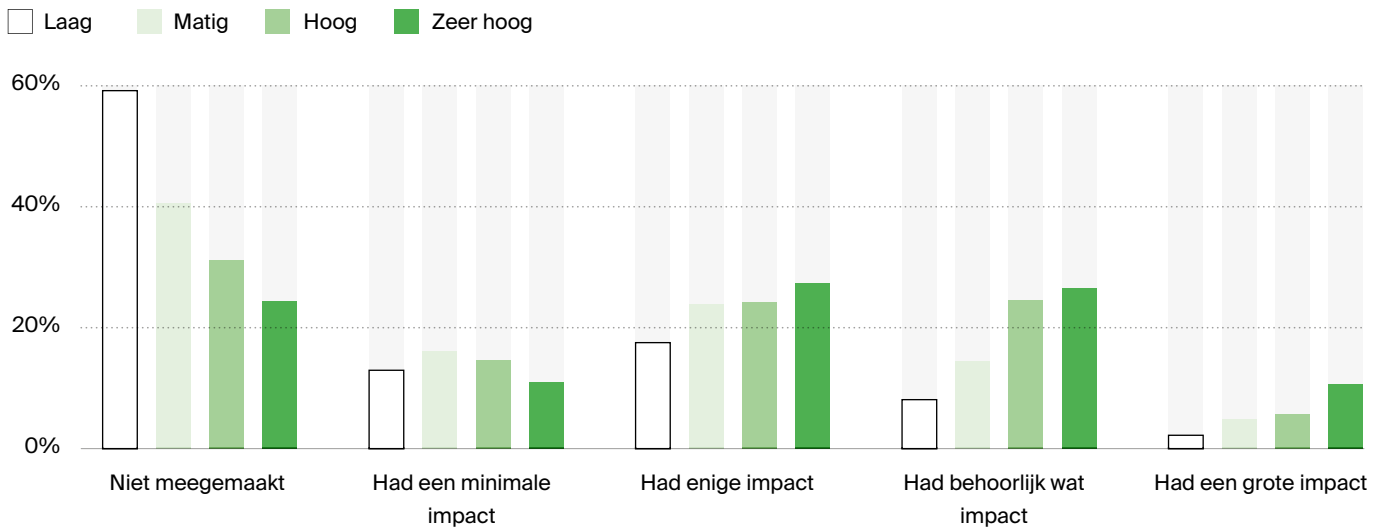
Figuur 3: SCHOK: COLLEGA/MENTOR DIE WEGGING EN OBJECTIEF SUCCES



Figuur 4: SCHOK: ONVERWACHTE GROEI IN SALARIS, VERANTWOORDELIJKHEID, PROMOTIE EN OBJECTIEF SUCCES

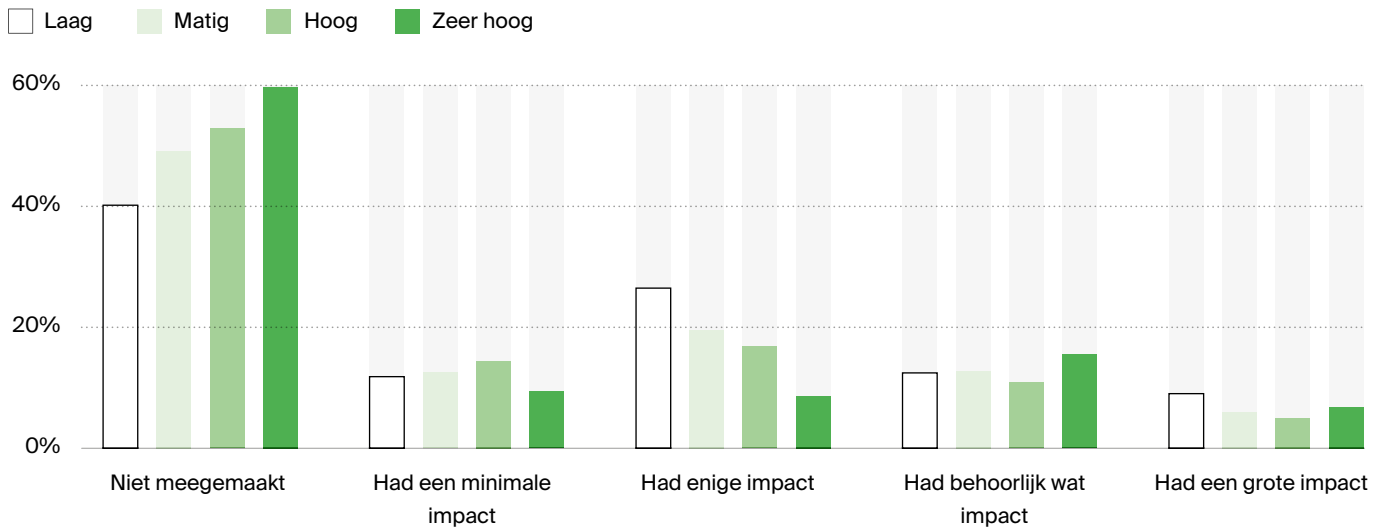


Figuur 5: SCHOK: SUCCESVOL UITVOEREN VAN EEN NIEUWE BAAN/PROJECT EN OBJECTIEF SUCCES

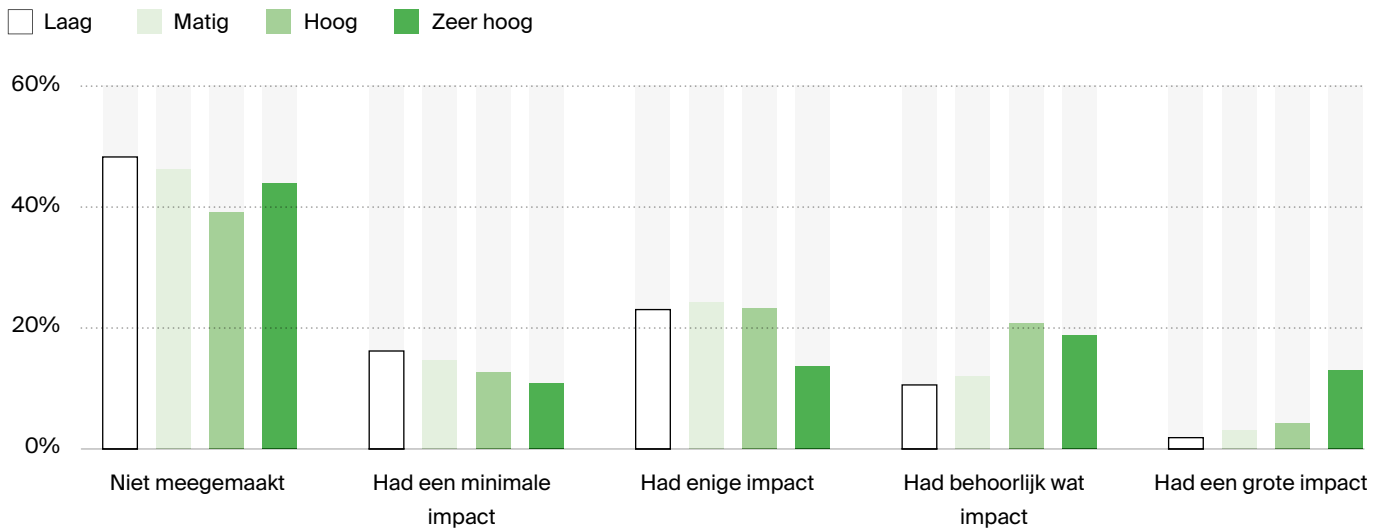


Ook voor subjectief loopbaansucces zijn er een aantal verschillen merkbaar afhankelijk van het soort loopbaanschok. We kijken hiervoor naar de algemene tevredenheid in de loopbaan tot nu toe. Een *negatieve ontwikkeling in de organisatie gaat over het algemeen samen met een lagere mate van tevredenheid met de loopbaan* (Figuur 6). *De positievere loopbaanschokken daarentegen gaan samen met een hogere mate van tevredenheid met de loopbaan*. We zien dit terugkomen bij de impact van het succesvol uitvoeren van een nieuwe baan of project (Figuur 7) en bij een onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie (Figuur 8). Hoewel onderzoek eerder liet zien dat de effecten van loopbaanschokken complex zijn (bijv. een negatieve schok die op de lange termijn positief loopbaanuitkomsten teweeg brengt), zijn deze bevindingen vrij eenduidig: positieve gebeurtenissen hebben een positieve impact, terwijl negatieve gebeurtenissen een negatieve impact hebben op subjectief loopbaansucces.

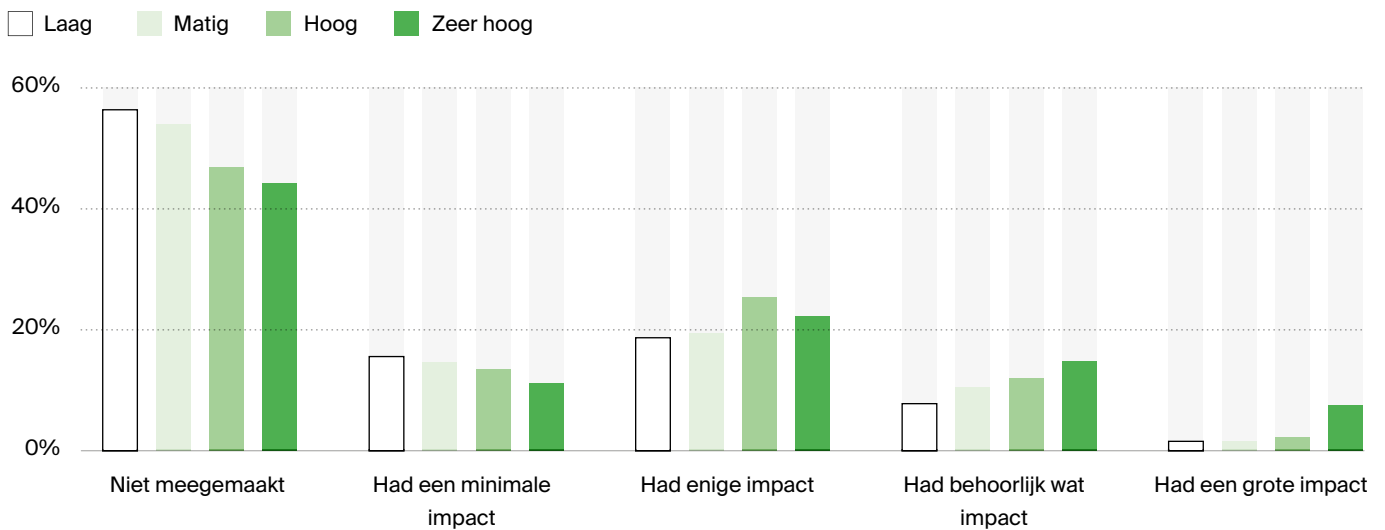
Figuur 6: SCHOK: NEGATIEVE VERANDERING IN DE ORGANISATIE EN SUBJECTIEF SUCCES



Figuur 7: SCHOK: SUCCESVOL UITVOEREN VAN EEN NIEUWE BAAN/PROJECT EN SUBJECTIEF SUCCES



Figuur 8: SCHOK: ONVERWACHTE GROEI IN SALARIS, VERANTWOORDELIJKHEID, PROMOTIE EN SUBJECTIEF SUCCES



Loopbaanschokken en duurzame loopbanen

Voor de verschillende loopbaanschokken gaan we tevens na wat de impact ervan is op de duurzaamheid van de loopbaan in het algemeen. In lijn met wat we rapporteerden in white paper 1 van deze reeks, kijken we naar de volgende indicatoren van een duurzame loopbaan: werkgeluk, mentale gezondheid en interne en externe inzetbaarheid (productiviteit).

Voor werkgeluk zien we voornamelijk een positieve impact van enkele loopbaanschokken (Tabel 16). Hier zien we een consistent positieve samenhang: wanneer mensen impact ervaren van het succesvol een nieuwe baan of project uitvoeren, is hun werkgeluk significant hoger. Dit geldt ook voor een onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie.

Tabel 16: LOOPBAANSCHOKKEN EN WERKGELUK

	Niet meegemaakt	Minimale impact	Enige impact	Behoorlijk wat impact	Grote impact
Succesvolle uitvoering nieuwe baan/project ⁴⁸	3.41	3.39	3.45	3.75	4.10
Onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid, promotie ⁴⁹	3.41	3.42	3.56	3.74	4.08

Wat de mentale gezondheid betreft van de respondenten, valt voornamelijk de negatieve impact op van enkele loopbaanschokken (Tabel 17). Zo is er een sterk negatief verband met het weggaan van een collega of mentor. Wanneer deze schok impact heeft op de respondenten, is er een significant lagere mate van mentale gezondheid. Dit geldt ook voor de impact van een negatieve ontwikkeling in de organisatie. Tot zover dus als verwacht: negatieve gebeurtenissen gaan samen met een verminderde mentale gezondheid. Echter, we vonden ook een lagere mate van mentale gezondheid bij een onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie. Deze laatste bevinding is eerder verrassend. We zouden ervan uit kunnen gaan dat dit een positieve schok is en dus een positief effect heeft op de mentale gezondheid van de respondenten. Echter vinden we hier dat de mentale gezondheid lager is. Interessant is dus dat deze schok negatief samenhangt met mentale gezondheid, maar positief met werkgeluk (zoals hierboven vermeld). Deze bevinding laat daarmee zien dat de effecten van loopbaanschokken niet altijd eenduidig zijn. Mogelijk gaat een plotseling toename in verantwoordelijkheden samen met meer stress, waardoor een schijnbaar positieve schok dus ook negatieve effecten kan hebben op de duurzaamheid van iemands loopbaan.

Tabel 17: LOOPBAANSCHOKKEN EN MENTALE GEZONDHEID

	Niet meegemaakt	Minimale impact	Enige impact	Behoorlijk wat impact	Grote impact
Collega/mentor die wegging ⁵⁰	3.55	3.38	3.14	2.82	2.68
Negatieve ontwikkeling in organisatie ⁵¹	3.57	3.32	3.07	2.93	2.67
Onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid, promotie ⁵²	3.43	3.37	3.26	2.93	2.72

48. F= 23.383; p= 0.000; eta= 0.060; gemiddelde werkgeluk= 3.5 (op 5)

49. F= 14.222; p= 0.000; eta= 0.040

50. F= 33.437; p= 0.000; eta= 0.080; gemiddelde mentale gezondheid= 3.31 (op 5)

51. F= 35.101; p= 0.000; eta= 0.090

52. F= 11.788; p= 0.000; eta= 0.030

Inzetbaarheid splitsen we op in interne en externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid gaat over de ingeschatte kans van de respondent op een andere baan bij de huidige werkgever. Externe inzetbaarheid peilt naar de ingeschatte kans op een andere baan bij een andere werkgever. *Voor beide types van inzetbaarheid zien we een positieve impact van een aantal loopbaanschokken* (Tabel 18 en 19). Zo geldt zowel voor interne als externe inzetbaarheid dat deze stijgt naarmate de respondenten een impact ondervinden van het succesvol uitvoeren van een nieuwe baan of project, een onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie, maar ook wanneer er een collega of mentor wegging uit de organisatie. Mogelijks zorgt deze laatste schok ervoor, vergelijkbaar met de positieve samenhang met objectief loopbaansucces, dat de respondent daardoor een andere kans krijgt binnen de organisatie of inziet wat hij/zij van competenties heeft om ergens anders aan de slag te gaan. In algemene zin passen deze bevindingen bij eerder wetenschappelijk onderzoek: loopbaanschokken kunnen direct (bijv. een promotie) of indirect (bijv. via kansen die ontstaan als iemand vertrekt) bijdragen aan de inzetbaarheid.

Tabel 18: **LOOPBAANSCHOKKEN EN INTERNE INZETBAARHEID**

	Niet meegemaakt	Minimale impact	Enige impact	Behoorlijk wat impact	Grote impact
Collega/mentor die wegging ⁵³	2.90	3.07	3.23	3.31	3.12
Succesvolle uitvoering nieuwe baan/project ⁵⁴	2.83	2.96	3.20	3.40	3.59
Onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid, promotie ⁵⁵	2.84	3.10	3.28	3.38	3.80

Tabel 19: **LOOPBAANSCHOKKEN EN EXTERNE INZETBAARHEID**

	Niet meegemaakt	Minimale impact	Enige impact	Behoorlijk wat impact	Grote impact
Collega/mentor die wegging ⁵⁶	3.26	3.33	3.42	3.47	3.55
Succesvolle uitvoering nieuwe baan/project ⁵⁷	3.20	3.22	3.46	3.54	3.86
Onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid, promotie ⁵⁸	3.22	3.32	3.49	3.52	3.95

53. F= 12.061; p= 0.000; eta= 0.030: gemiddelde interne inzetbaarheid= 3.06 (op 5)

54. F= 27.358; p= 0.000; eta= 0.070

55. F= 28.280; p= 0.000; eta= 0.070

56. F= 3.531; p= 0.008; eta= 0.010; gemiddelde externe inzetbaarheid= 3.34 (op 5)

57. F= 13.594; p= 0.000; eta= 0.040

58. F= 10.651; p= 0.000; eta= 0.030

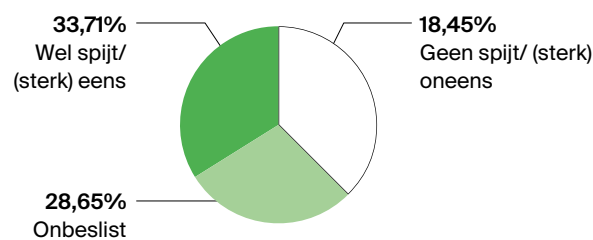
Loopbaanspijt

Naast loopbaanschokken werd er in deze studie ook gepolst naar loopbaanspijt. Dit gaat expliciet over de spijt die mensen langdurig ervaren omtrent de keuze voor een bepaald beroep of loopbaan⁵⁹. Vragen die in de survey onder andere aan bod kwamen, zijn:

- Ik wou dat ik een ander beroep had gekozen toen ik aan mijn loopbaan begon;
- Ik heb het gevoel dat ik een fout heb gemaakt door voor deze loopbaan te kiezen;
- Ik denk dat ik nu meer tevreden zou zijn als ik een andere loopbaan had gekozen
- Ik heb zeker de juiste loopbaan gekozen.

In deze studie hebben ruim 33% van de respondenten een zekere vorm van loopbaanspijt (Figuur 9). Ruim 37% heeft geen spijt van loopbaan-keuzes die gemaakt zijn, en nog eens ruim 28% van de respondenten blijft onbeslist omtrent dit concept.

Figuur 9: LOOPBAANSPIJT ALGEMEEN



Kijken we naar demografische verschillen, valt er een klein verschil op qua functie, werkervaring en leeftijd. Zo ervaren uitvoerend bedienden en middenkader significant in minder mate loopbaanspijt dan arbeiders (Tabel 20). Wat leeftijd betreft, rapporteren respondenten vanaf 46 jaar beduidend minder loopbaanspijt dan jongere respondenten (Tabel 21). We zien dit ook terugkomen bij werkervaring. *Naarmate men meer werkervaring heeft, is er minder loopbaanspijt* (Tabel 22). Heeft men zich dan misschien in bepaalde mate neergelegd bij de loopbaan? Of meer tijd gehad om toch stappen te ondernemen? Het zou ook kunnen dat de verwachtingen van jongeren aan het begin van de loopbaan nog erg hoog zijn, of dat zij een onrealistische kijk hebben op de arbeidsmarkt. Hoe dan ook zijn deze resultaten verrassend aangezien loopbaanspijt veelal wordt gezien als iets dat mensen vooral ervaren wanneer ze aan het einde van hun werkende leven terugkijken op wat ze gedaan hebben (en dan spijt ervaren over bepaalde keuzes).

Tabel 20: LOOPBAANSPIJT EN FUNCTIE

	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader/ professional	Directie & hoger kader
Loopbaanspijt ⁶⁰	2.91	2.76	2.75	2.84

59. Budjanovcanin, A., Rodrigues, R., & Guest, D. (2019). A career with a heart: exploring occupational regret. *Journal of Managerial Psychology*.

60. $F = 7.526$; $p = 0.000$; $\eta^2 = 0.010$; gemiddelde loopbaanspijt = 2.81 (op 5)

Tabel 21: LOOPBAANSPIJT EN LEEFTIJD

	18-25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	+55 jaar
Loopbaanspijt ⁶¹	3.05	2.93	2.86	2.77	2.61

Tabel 22: LOOPBAANSPIJT EN WERKERVARING

	Entry level (0-2j)	Early career (3-10j)	Mid-career (11-25j)	Senior career (26-35j)	Late career (+36j)
Loopbaanspijt ⁶²	2.99	2.93	2.86	2.76	2.61

Wat *subjectief loopbaansucces* betreft, nemen we een groot, en voorspelbaar effect waar. Hoe meer men over het algemeen tevreden is met de loopbaan, des te minder loopbaanspijt men heeft (Tabel 23). Eenzelfde bevinding komt terug als we naar de duurzame loopbaan van de respondenten kijken, namelijk de balans tussen werkgeluk, gezondheid en inzetbaarheid (Tabel 24). *Respondenten waarvan de loopbaan in balans is, of enigszins in balans, hebben significant minder spijt van loopbaankeuzes die gemaakt zijn.*

Tabel 23: LOOPBAANSPIJT EN LOOPBAANTEVREDENHEID

Subjectief succes	Laag	Acceptabel	Hoog	Zeer hoog
Loopbaanspijt ⁶³	2.91	2.76	2.75	2.84

Tabel 24: LOOPBAANSPIJT EN DUURZAME LOOPBAANBALANS

Duurzame balans	Niet of beperkt in balans	Enigszins in balans	In balans
Loopbaanspijt ⁶⁴	3.06	2.89	2.68

61. F= 18.820; p= 0.000; eta= 0.040

62. F= 17.252; p= 0.000; eta= 0.040

63. F= 90.134; p= 0.000; eta= 0.150

64. F= 45.886; p= 0.000; eta= 0.060

Tot slot nemen we nog de relatie tussen loopbaanspijt en loopbaanschokken onder de loep. *Het is opvallend dat respondenten die geen loopbaanschok meemaakten, significant een mindere mate van loopbaanspijt vertonen* (Tabel 25). We zien dit bij alle dimensies van loopbaanschokken die we in deze studie bevraagd hebben. Wanneer er dan een bepaalde impact is van een loopbaanschok, stijgt ook de mate van loopbaanspijt, zelfs bij loopbaanschokken die we eerder als positief zouden bestempelen zoals het succesvol uitvoeren van een nieuwe baan of project, of een onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie. De impact op loopbaanspijt is het grootst bij het ervaren van een negatieve ontwikkeling in de organisatie, zoals een bezuiniging, een faillissement of een groot ethisch schandaal. Wellicht wijzen deze resultaten op de rol van onvoorspelbaarheid en keuzemogelijkheden in iemands loopbaan. Dat wil zeggen: zolang de loopbaan voorspelbaar verloopt (d.w.z.: geen schokken) is er ook weinig om spijt van te hebben, omdat alles loopt zoals verwacht. Op het moment dat er meer onvoorspelbaarheid bij komt kijken (d.w.z. meer shocks, positief of negatief) zijn er ook meerdere mogelijke scenario's, waardoor de potentie voor spijt toe kan nemen.

Tabel 25: **LOOPBAANSPIJT EN LOOPBAANSCHOKKEN**

	Niet meegemaakt	Minimale impact	Enige impact	Behoorlijk wat impact	Grote impact
Collega/mentor die wegging ⁶⁵	2.68	2.79	2.96	3.02	2.91
Negatieve ontwikkeling in organisatie ⁶⁶	2.64	2.79	2.99	3.06	3.11
Succesvolle uitvoering nieuwe baan/project ⁶⁷	2.74	2.80	2.90	2.87	2.83
Onverwachte groei in salaris, verantwoordelijkheid, promotie ⁶⁸	2.74	2.81	2.84	3.01	2.98


65. F= 22.237; p= 0.000; eta= 0.050; gemiddelde loopbaanspijt= 2.81 (op 5)

66. F= 39.346; p= 0.000; eta= 0.090

67. F= 5.201; p= 0.000; eta= 0.010

68. F= 7.998; p= 0.000; eta= 0.020

Wrap-up: Loopbaanschokken en loopbaanspijt



In dit deel werden een aantal loopbaanschokken besproken, disruptieve gebeurtenissen die impact kunnen hebben op de loopbaan. Hoewel eerder wetenschappelijk onderzoek laat zien dat vrijwel iedereen hiermee te maken krijgen, tonen onze resultaten dat onze participanten ze niet allemaal hadden meegemaakt. Zo zien we ook in deze studie dat ongeveer de helft van de respondenten geen schok meemaakte, of zich hier alleszins niet bewust van is geweest. Dit is een opvallend contrast met eerder onderzoek. Wellicht zijn de bevindingen wat gekleurd omdat de Covid-19 pandemie zo prominent is geweest en daarmee de effecten van andere schokken wat naar de achtergrond heeft geduwd. Een andere verklaring ligt in de specifieke schokken die we gemeten hebben, waarbij de focus lag op werkgerelateerde gebeurtenissen als een reorganisatie of schandaal. De literatuur laat zien dat ook andere gebeurtenissen, zoals het verliezen van een familielid of plotselinge ziekte, een schok teweeg kunnen brengen in de loopbaan. Hoe dan ook is het boeiend te zien dat onze respondenten meer positieve dan negatieve schokken meegemaakt hebben.

Er waren nog andere resultaten die noemenswaardig zijn. Deels waren de resultaten rondom loopbaanschokken en -uitkomsten in lijn der verwachting. Zo gingen onverwachte promoties samen met meer ervaren (objectief en subjectief) loopbaansucces en werkgeluk. Deze shock ging echter ook samen met een lagere mate van mentale gezondheid. Het laat zien dat de effecten van loopbaanschokken soms lastig te voorspellen zijn. Dit maakt het des te belangrijker om hier grondig onderzoek naar te doen, zodat mensen optimaal voorbereid kunnen worden om hiermee om te gaan.

We vonden ook wat boeiende resultaten rondom het thema inzetbaarheid. Deels waren deze resultaten als verwacht: zowel de interne als externe inzetbaarheid was hoger wanneer werkers positieve schokken hadden ervaren, zoals een succesvol project. Echter, inzetbaarheid was ook hoger wanneer een collega of mentor de organisatie verlaten had. Mogelijk zorgt deze laatste schok ervoor dat iemand daardoor een andere kans krijgt binnen de organisatie of inziet wat voor competenties er nodig zijn om ergens anders aan de slag te gaan.

Naast loopbaanschokken keken we ook naar loopbaanspijt, of de spijt die mensen langdurig ervaren omtrent de keuze voor een bepaald beroep of loopbaan. Zo'n 33% van de respondenten in deze studie ervaart loopbaanspijt. We zien dat dit in hogere mate voorkomt bij de jongere respondenten. Mogelijk zijn de verwachtingen van jongeren aan het begin van de loopbaan nog erg hoog, of hebben zij juist een onrealistische kijk op de arbeidsmarkt. Wanneer respondenten echter een hoge mate van duurzaamheid in hun loopbaan ervaren, namelijk een balans tussen geluk, gezondheid en productiviteit, ervaren ze beduidend minder loopbaanspijt. Tot slot is er ook een link met loopbaanschokken. Respondenten die nog geen loopbaanschok meemaakten, hebben minder spijt van hun loopbaan tot nu toe. Hoe minder voorspelbaar de loopbaan verlopen, des te meer alternatieve paden er mogelijk aan te wijzen zijn. En met meer mogelijkheden komt mogelijk ook meer spijt.

Take aways



Deze derde white paper uit de reeks 'Loopbanen in perspectief' gaat dieper in op proactief loopbaangedrag, loopbaanschokken en loopbaanspijt. Nadat we het perspectief van duurzame loopbanen uiteen gezet hebben (white paper 1), gefocust hebben op loopbaansucces en de weg ernaar toe (white paper 2), was het nu tijd om te kijken naar de rol van het individu (proactief gedrag) en de context waarin het individu de loopbaan navigeert (loopbaanschokken).

Dit zijn de belangrijkste take aways van deze laatste white paper uit de reeks 'loopbanen in perspectief':

#1: Het belang van een duurzame loopbaanbalans

Uit onze studie blijkt dat respondenten die een balans ervaren op vlak van duurzame loopbaanindicatoren (werkgelek, gezondheid en productiviteit) beduidend meer bezig zijn met proactief loopbaangedrag. Bovendien zien we duidelijke verbanden met de rol van loopbaanschokken. Met name het succesvol uitvoeren van een nieuwe baan of project en een plotselinge groei in salaris, verantwoordelijkheid of promotie gaat samen met een hogere mate van loopbaan duurzaamheid. Tegelijkertijd zien we ook dat negatieve schokken, zoals een grote reorganisatie, bij kunnen dragen aan verminderde mentale gezondheid van de respondenten. Onze resultaten laten ook zien dat een goede balans in de indicatoren van een duurzame loopbaan samengaan met minder loopbaanspijt. Kortom: de bevindingen laten zien hoe cruciaal het is om een gezonde balans te vinden in geluk, gezondheid en productiviteit in de loopbaan. Dit is belangrijk voor het individu, maar ook voor werkgevers en beleidsmakers. Als werkers gesteund worden in het stimuleren van proactief loopbaangedrag en het effectief omgaan met schokken, kunnen we de duurzaamheid van hun loopbaan versterken. En dat zorgt vervolgens weer voor een sterke, succesvolle arbeidspopulatie.

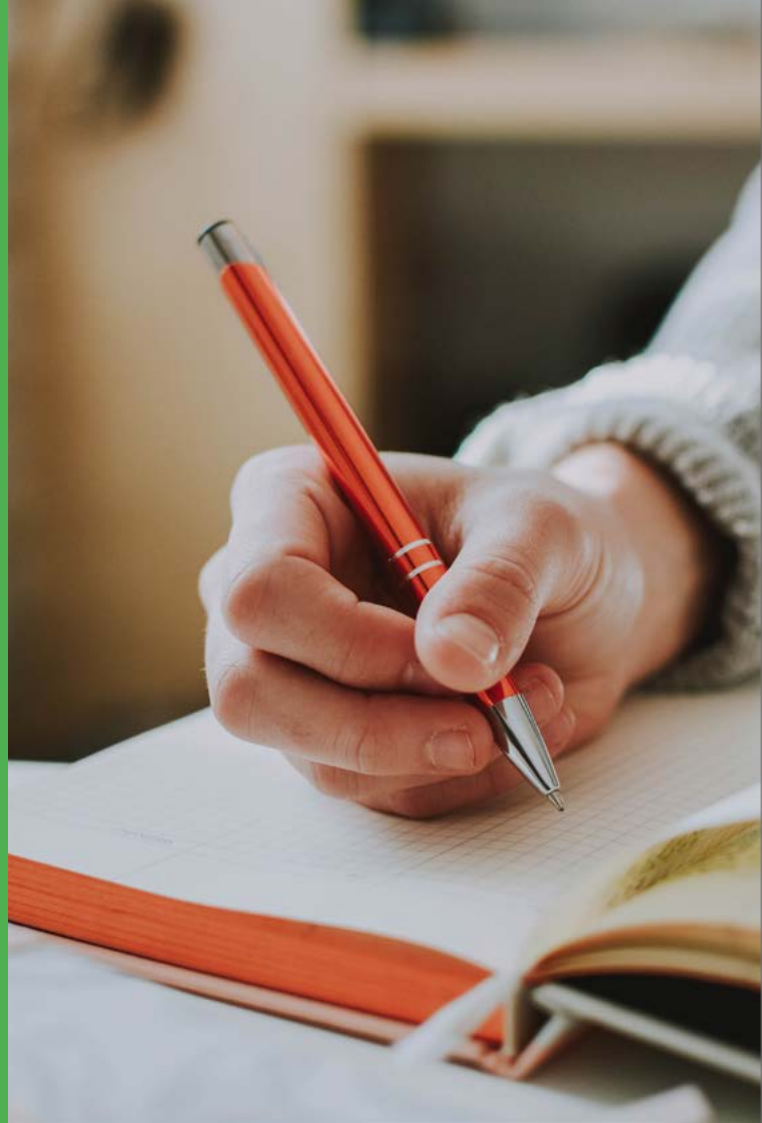
#2: De impact van het type werk

Doorheen de drie white papers komt sterk een ongelijkheid tussen type werkers naar voren, zo ook in deze white paper. Het valt op dat blue-collar werkers over de gehele lijn kwetsbaar zijn. Zo blijkt hun loopbaan minder duurzaam (white paper 1) en hebben ze een lagere mate van objectief en subjectief loopbaansucces (white paper 2). Uit deze white paper blijkt dat proactief loopbaangedrag aan de basis ligt van objectief en subjectief loopbaansucces, en ook belangrijk is voor een duurzame loopbaan. Maar, onze resultaten laten tegelijkertijd zien dat blue-collar werkers in mindere mate proactief loopbaangedrag vertonen. Zij komen daardoor mogelijk terecht in een neerwaartse spiraal die hen zeer kwetsbaar maakt in de loopbaan. Onze aanbeveling is dan ook om extra aandacht te hebben voor deze groep werkers en hen te stimuleren in hun proactief loopbaangedrag. Enerzijds door in te zetten op een inclusief loopbaanbeleid, anderzijds door ook voldoende te benadrukken wat het belang is van zowel actief als passief aan de slag te gaan met de loopbaan.

#3: De impact van leeftijd

We zien in deze studie zowel voor de jongere als oudere generatie opvallende resultaten. Oudere werknemers in deze studie (vanaf 46 jaar), met dus ook meer werkervaring, hebben beduidend minder spijt van de loopbaan die ze tot hiertoe hebben gekozen. Mogelijk komt dit omdat zij al meer tijd gehad hebben om bepaalde loopbaanstappen te ondernemen, of hebben ze zich neergelegd bij hoe het gelopen is. Anderzijds zet deze leeftijdsgroep minder in op proactief loopbaangedrag. Vermoedelijk zien ze minder de noodzaak om nog actief in te zetten op hun loopbaan. Hierin schuilt echter het gevaar dat ze daardoor ook steeds minder inzetbaar worden en mobiel op de arbeidsmarkt. Immers, als ze weinig spijt hebben en ook weinig proactief zijn, ligt stagnatie op de loer. Als de externe omstandigheden wel blijven veranderen kan dat problemen opleveren voor hun inzetbaarheid en loopbaansucces. Jongeren daarentegen vertonen meer spijt omtrent hun loopbaan. Mogelijk zijn hun verwachtingen nog erg hoog, of hebben ze een onrealistische kijk op loopbanen en de arbeidsmarkt. Hier kunnen we adviseren dat uitgebreider loopbaanadvies, meer tijd om loopbaanmogelijkheden te verkennen voordat er keuzes gemaakt moeten worden, helpen bijdragen tot een meer realistisch beroepsvoorzicht, en dus mogelijk ook minder loopbaanspijt. We raden ook aan om deze groep te informeren over het bredere belang van een duurzame loopbaan, die zowel objectieve als subjectieve factoren behelst en die niet enkel gaat om presteren, maar ook om gelukkig en gezond zijn.

Steekproef- gegevens

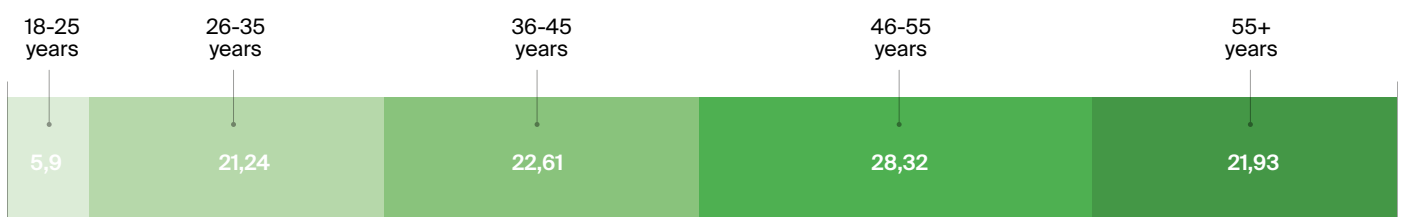


De bevindingen in dit rapport maken deel uit van een grootschalige bevraging bij werknemers in België en Nederland, opgezet door Antwerp Management School, House of HR & Vrije Universiteit Amsterdam. In november 2021 werd een *representatieve steekproef van 1.610 werknemers* bevraged in België en Nederland.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

GENDER (in %)



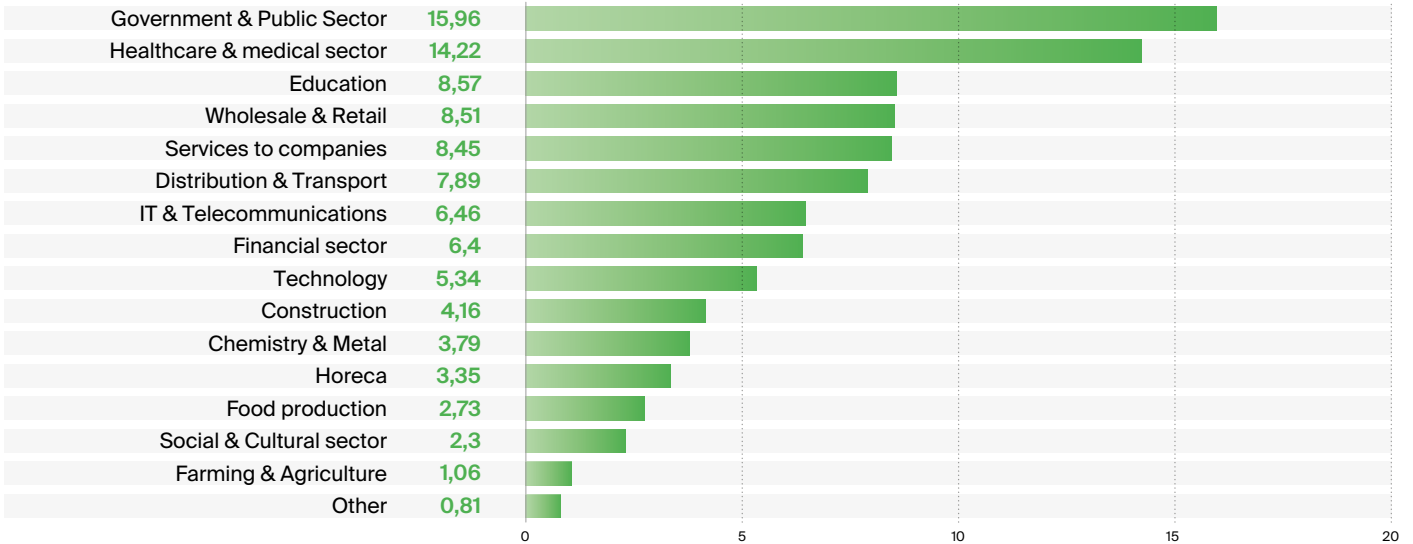
AGE (in %)



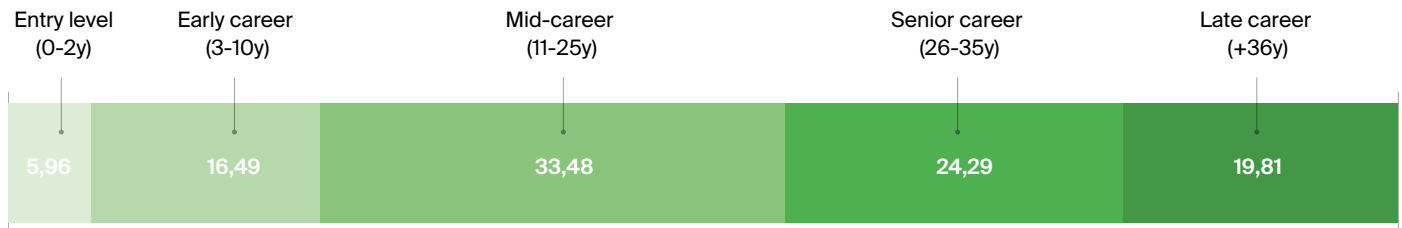
REGION (in %)



SECTOR (in %)



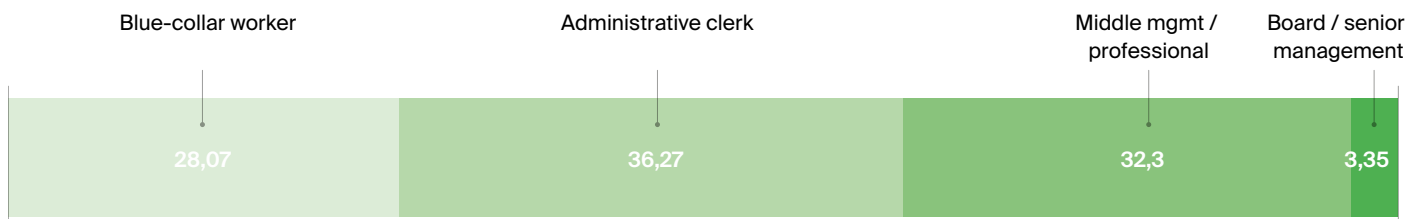
WORK EXPERIENCE (in %)



DIPLOMA (in %)



POSITION (in %)



Contact



Sofie Jacobs

Professor Human Resources Management
Next Generation Work, Antwerp Management School (BE)
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



Lieven Van Nieuwenhuyze

Chief Digital Officer & Public Affairs
House of HR
lieven.vannieuwenhuyze@houseofhr.com

More info:

www.antwerpmanagementschool.be

Antwerp Management School
Opening minds to impact the world