



Wat maakt een loopbaan (ook van psychologen) succesvol?

Prof. dr. Jos Akkermans

Mijn doel voor deze sessie



01

INTRODUCTIE

Van de ladder naar de bergwandeling

02

LOOPBAANSUCCES

Indicatoren en voorspellers van loopbaansucces

03

DE TOEKOMST VAN LOOPBANEN

Een verkenning van (mogelijke) fundamentele veranderingen in loopbanen en loopbaansucces

04

AFRONDING

Vraag maar raak!





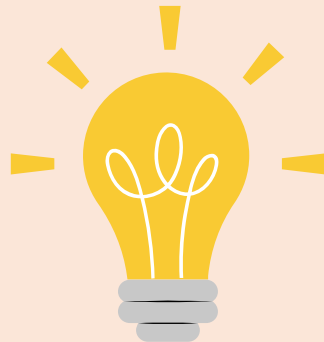
Wat betekent loopbaansucces *voor jou* ?

Wat is een loopbaan?



Een loopbaan is...

...de opeenvolging van
werkgerelateerde ervaringen
over de tijd (Arthur et al., 1989)



Een loopbaan is niet...

...een baan, beroep, specifieke
rol, etc.

Van dit...



Naar dit



Zie ook:
Akkermans, J. (2025). Een duurzame loopbaan voor iedereen! Wens of werkelijkheid? *Gedrag & Organisatie*.

Definities van loopbaansucces



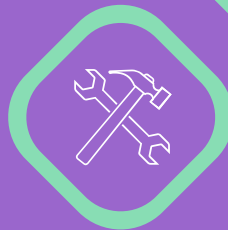
Arthur et al. (2005)

...het bereiken van wenselijke werkgerelateerde uitkomsten op enig punt in iemands loopbaan



Seibert et al. (2001)

...de verzamelde positieve werk en psychologische uitkomsten afkomstig uit iemands werkervaringen

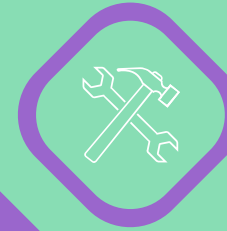


Bronnen:

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.

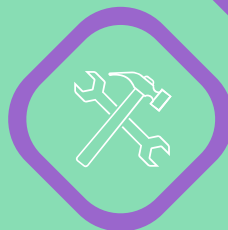
Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

Definities van loopbaansucces



Objectief loopbaansucces
...indicatoren van succes die gezien en beoordeeld kunnen worden door anderen (bijv. salaris, promoties)

Subjectief loopbaansucces
...iemand's subjectieve oordeel over wat ze bereikt hebben in hun loopbaan (bijv. tevredenheid)

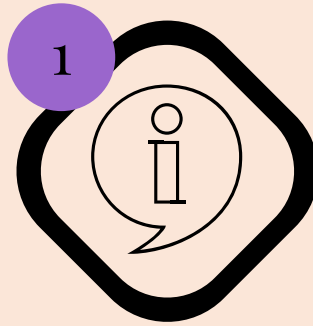


Bronnen:

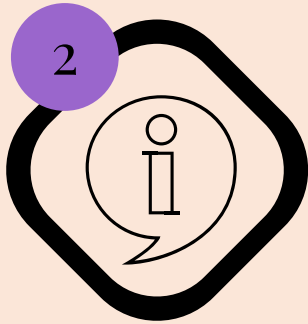
Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.

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.

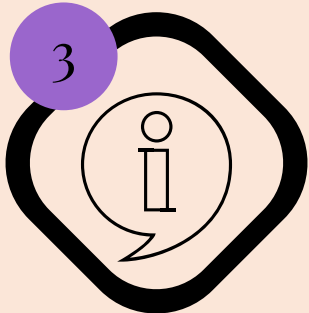
OCS vs. SCS



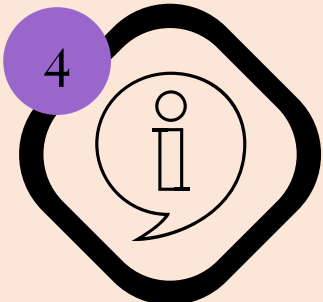
Relaties tussen OCS en SCS zijn klein tot matig (Ng et al., 2005); nog kleiner bij specifieke SCS facetten (Shockley et al., 2016)



OCS en SCS zijn onderling afhankelijk (Arthur et al., 2005) en kunnen elkaar versterken (of verzwakken) (Spurk et al., 2019)



Indicatoren van OCS blijven vrij stabiel, terwijl SCS steeds gedifferentieerder is geworden (Seibert et al., 2024; Spurk et al., 2019)



Trend van steeds meer nadruk op SCS, *maar* OCS blijft belangrijk (Seibert et al., 2024)

Indicatoren van SCS

NIP

JAARCONGRES

20 JUNI 2025

	Gattiker & Larwood 1986	Greenhaus et al. 1990	Dries et al. 2008 (conceptual only)	Seibert et al. 2013	Shockley et al. 2016	Briscoe et al. 2021
Financial	Financial	Income	Intrapersonal achievement <ul style="list-style-type: none"> ■ Security 	Financial success	Not included	Material concerns <ul style="list-style-type: none"> ■ Financial security ■ Financial success
Career advancement	Hierarchical	Advancement	Interpersonal achievement <ul style="list-style-type: none"> ■ Advancement 	Power and status	Influence	Not included
Interpersonal relations	Interpersonal	Not included	Interpersonal affect <ul style="list-style-type: none"> ■ Recognition ■ Cooperation 	Not included	Recognition	Social relations <ul style="list-style-type: none"> ■ Positive relationships
Challenge and mastery	Job	Not included	Interpersonal achievement <ul style="list-style-type: none"> ■ Performance 	Not included	Quality work	Not included
Meaning and impact	Not included	Not included	Interpersonal affect <ul style="list-style-type: none"> ■ Perceived contribution 	Not included	Meaningful work	Social relations <ul style="list-style-type: none"> ■ Positive impact
Self-development	Not included	Skill development	Intrapersonal affect <ul style="list-style-type: none"> ■ Self-development ■ Creativity 	Knowledge and skill development	Growth and development	Learning and development
Career control	Not included	Not included	Not included	Employability and desirable job opportunities	Authenticity	Entrepreneurship
Work-life interface	Not included	Not included	Not included	Not included	Personal life	Social relations <ul style="list-style-type: none"> ■ Work-life balance
Overall	Not included	Progress toward career goals Achievement of career goals	Intrapersonal achievement <ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfaction 	Not included	Satisfaction	Not included

Bron:
Seibert, S. E., Akkermans, J., & Liu, C-H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 509-534

Voorspellers van Succes



Het belang van KSAOs: *human capital*

- ❖ Basisprincipe: investeren in KSAOs leidt tot een toename van gewenste uitkomsten
- ❖ Het voorspelt OCS, vooral salaris
- ❖ Relaties met SCS verrassend zwak

Het belang van beleid: *interne en externe arbeidsmarkten*

- ❖ Basisprincipe: de manier waarop promoties worden verdeeld is een basis voor succes van werknemers
- ❖ Evidentie voor het idee van *toernooien*: vroege/snelle promoties voorspellen toekomstige promoties (en te lang “blijven hangen” vermindert die kans juist)
- ❖ Interne mobiliteit is een voorspeller van succes, vooral OCS

Bron:
Seibert, S. E., Akkermans, J., & Liu, C-H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 509-534

Voorspellers van Succes



Het belang van karakter: *stabiele individuele eigenschappen*

- ❖ Basisprincipe: persoonlijkheidseigenschappen voorspellen succes
- ❖ Big 5: extraversie (+), consciëntieusheid (+), neuroticisme (-), openheid (+), aangenaamheid (- OCS; + SCS)
- ❖ IQ, proactieve persoonlijkheid en *core self-evaluations* (allen +)

Het belang van leren: *trainbare eigenschappen*

- ❖ Basisprincipe: ontwikkelbare factoren voorspellen succes
- ❖ Verrassend *zwakke* en *inconsistente* links voor oriëntaties en attitudes
- ❖ Ontwikkelbare competenties (bijv. aanpassingsvermogen, loopbaancompetenties) en (pro)actief loopbaangedrag hangen sterker samen met SCS dan OCS

Voorspellers van Succes



Wat weten we over genderverschillen?

- ❖ Salaris- en positieverschillen blijven bestaan: het gat tussen mannen en vrouwen in *beloningen* (bijv. salaris, promoties) bleek 14 keer (!) groter dan het gat in *prestatiebeoordelingen* (Joshi et al., 2015)
- ❖ Verschillen in OCS blijven bestaan en zijn consequent in het voordeel van mannen
- ❖ Verschillen in SCS zijn grotendeels *afwezig*
- ❖ “Opting-out” vs. “Pushed-out” perspectief: het is een zeer complex samenspel van factoren (Kossek et al., 2017)

Bron:
Seibert, S. E., Akkermans, J., & Liu, C-H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 509-534

De rol van loopbaan *shocks*



Bronnen:

Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103563.

Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453-466.



Zijn onze loopbanen écht aan het veranderen?

De toekomst van loopbanen



LOOPBAANSUCCEES

Veranderingen in (belang van) voorspellers van succes in een hybride en AI-ondersteunde wereld

Herdefiniëring van succes in niet-traditioneel werk

LOOPBAANTRANSITIES

Grenzeloze loopbaan vs. hang naar zekerheid

Opkomst van transitie tussen (en combineren van) verschillende typen werk

LOOPBAANDUURZAAMHEID

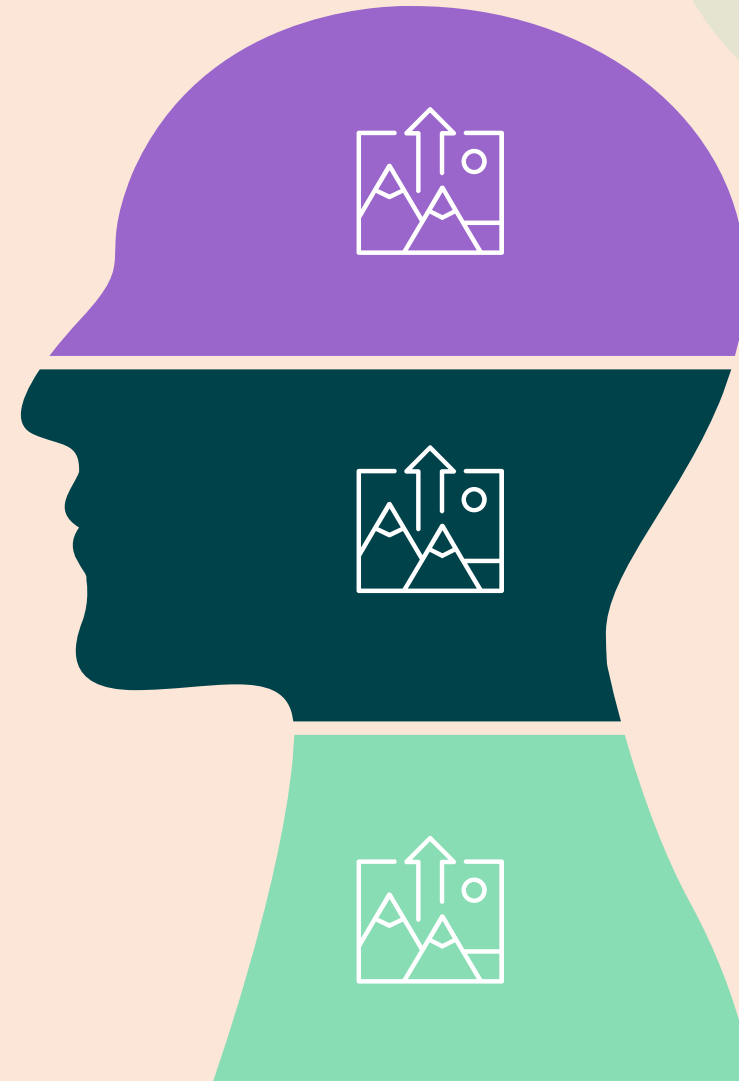
Balanceren van macro vs. micro factoren

Overeenkomsten en spanningen tussen betekenisvolle en duurzame loopbanen

1

2

3



Bron:
Akkermans, J., & Tosti-Kharas, J. (2025). The future of careers. In *Imagining the Post-COVID Workplace* (pp. 201-219). Routledge.

RESEARCH HANDBOOK OF
Careers in the
Gig Economy



Edited by
JOS AKKERMANS • ANNE KEEGAN
FRANÇOIS PICHAULT



Het ultieme voorbeeld van de veranderende loopbaan?

Bron:

Akkermans, J., Keegan, A., & Pichault, F. (2025). Introduction: towards an inclusive perspective on careers in the gig economy. In *Research Handbook of Careers in the Gig Economy* (pp. 1-14). Edward Elgar Publishing.



Vragen?



j.akkermans@vu.nl

Bedankt!

