

Iedereen een duurzame loopbaan? Implicaties voor HRM in een veranderende arbeidsmarkt

Jos Akkermans

Duurzame loopbanen zijn gericht op het behouden en versterken van persoonlijke hulpbronnen, zodat werkenden gedurende de levensloop een goede balans kunnen vinden tussen geluk, gezondheid en productiviteit. Dit artikel bespreekt bestaand onderzoek naar duurzame loopbanen en vertaalt deze inzichten naar implicaties voor de HRM-praktijk. Na een korte schets van de ontwikkeling van loopbaanonderzoek wordt ingegaan op de kernkenmerken van duurzame loopbanen. Vervolgens staat het artikel stil bij twee centrale thema's: wat duurzame loopbanen wel en niet zijn, en in hoeverre zij maakbaar zijn. In beide delen wordt expliciet aandacht besteed aan de betekenis van deze inzichten voor HRM-beleid en -praktijken.

Trefwoorden: duurzame loopbaan, loopbaan, loopbaanshock, loopbaansucces, inzetbaarheid

Inleiding

Dit artikel gaat over duurzame loopbanen. Een heel actueel thema, zeker ook voor de HRM-praktijk. Wie ziet niet de berichten over de enorme tekorten in het onderwijs, de uit de hand gelopen werkdruk in de zorg of de enorme bezuinigingen in het onderwijs en de wetenschap? Hoe kan HRM mensen helpen om, gegeven zoveel uitdagingen, hun werk zó in te richten dat ze dit op de lange termijn volhouden en dit met plezier en goede prestaties

Jos Akkermans is hoogleraar Duurzame Loopbanen aan de Vrije Universiteit Amsterdam, School of Business and Economics.

Dit artikel betreft een bewerkte versie van de redevoering die is uitgesproken op 28 maart 2025 bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Duurzame Loopbanen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

kunnen uitvoeren? Het zijn allemaal complexe vraagstukken die direct te maken hebben met loopbanen. Maar wat bedoelen we daar nu precies mee, 'loopbanen'? En waarom is het zo boeiend en belangrijk om ze te bestuderen?

Laten we beginnen bij het begin. Wat is een loopbaan eigenlijk? Zoek je naar afbeeldingen (of: laat je ze genereren door bijvoorbeeld ChatGPT) op termen als 'loopbaan', 'carrière', of *career*, dan vind je eindeloos veel afbeeldingen van ladders. Vaak worden die ladders afgebeeld met mensen die naar boven rennen, elkaar van de ladder af proberen te duwen, of hun weg proberen te vinden naar een soort magisch sleutelgat dat symbool staat voor succes. De laddermetafoor is zelfs sterk ingebed in onze taal; denk aan uitdrukkingen als 'carrière maken' of 'een carrière-tijger zijn'. Het klassieke beeld van de loopbaan is dus gericht op opwaartse groei en het bereiken van de top. In de praktijk zien we de 'laddermodellen' (soms ook wel 'toernooimodellen' of 'piramidemodellen' genoemd) ook nog altijd vaak terugkomen in loopbaanbeleid.

Hoe kijkt de wetenschap daarnaar? Een veelgebruikte definitie is die van Arthur et al. (1989): een loopbaan is de opeenvolgende reeks van werkgerelateerde ervaringen over de tijd. Deze definitie benadrukt dat een loopbaan altijd gekoppeld is aan (1) werkgerelateerde ervaringen (wat breder is dan enkel 'banen') en (2) ontwikkelingen over de tijd. Dat betekent dat alles wat je doet in je leven dat te maken heeft met werk dus bij je loopbaan hoort. Het betekent ook dat iedereen een loopbaan heeft. En dat iedereen er slechts één heeft.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt een korte schets gegeven van de ontwikkeling van loopbaanonderzoek, gevolgd door een introductie van het thema duurzame loopbanen en de belangrijkste uitgangspunten daarvan. Vervolgens wordt ingegaan op twee centrale vragen: wat duurzame loopbanen zijn en in hoeverre zij maakbaar zijn. In deze delen worden inzichten uit de bestaande literatuur gecombineerd met bevindingen uit eigen onderzoek, waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan de implicaties daarvan voor HRM-beleid en -praktijk.

Van de loopbaanladder naar de loopbaanberg

Misschien vraagt u zich af: is een loopbaan hetzelfde als een carrière? In principe wel, want het verwijst naar die verzameling van werkgerelateerde ervaringen. Echter, de term 'carrière' is gebaseerd op het Oudfranse woord voor paardenrennen. Een race dus, waarin je zo snel mogelijk naar de finish moet komen om te winnen. Een term met de connotatie van ambitie, snelheid en succes. De term 'loopbaan' is veel neutraler en benadrukt het idee dat je als persoon een pad aflegt gedurende de levensloop met de nadruk op leren en ontwikkelen. Een definitie die op iedereen van toepassing is en die wat mij betreft veel beter past bij hoe werk en loopbanen er vandaag de dag

uitzien. Dit betekent ook dat de laddermetafoor hier in veel mindere mate van toepassing is.

In plaats daarvan zou een bergmetafoor goed kunnen passen: de loopbaan als collectie van allerlei mogelijke paden, die in verschillende richtingen gaan en waar mensen ook tussentijds nog kunnen wisselen van pad. Veel paden gaan alsnog 'naar boven'. Dat is ook de realiteit voor veel werkers, want loopbaan-systemen bestaan vaak nog altijd uit promoties en opwaartse bewegingen. Voor veel mensen zijn dit ook belangrijke drijfveren en zowel in termen van objectief loopbaansucces (bijv. promoties en salarisgroei) als subjectief loopbaansucces (bijv. waargenomen financieel succes en opwaartse groei) zal dit waarschijnlijk altijd relevant blijven (Seibert et al., 2024). Echter, daar waar de ladder alleen maar een enkel opwaarts pad weergeeft, is de bergmetafoor veel flexibeler en veelzijdiger. Veel paden gaan weliswaar omhoog, maar ze doen dat niet lineair en niet in dezelfde vorm. Bovendien zijn er paden die in elkaar overlopen, opzij bewegen of soms ook naar beneden gaan. Ze eindigen op allerlei verschillende plekken en hebben dus niet één voorspelbare eindbestemming. Kortom: deze metafoor is een breder toepasbaar beeld van hoe loopbanen tegenwoordig verlopen (zie ook Tabel 1).

Klassiek Perspectief: De Ladder	Nieuw perspectief: De Berg	Implicatie voor HRM
Gestructureerd en voorspelbaar (vooraf vastgestelde stappen en volgorde)	Flexibel en dynamisch (meerdere paden met verschillende snelheden en richtingen)	HRM verschuift van vaste loopbaanpaden naar keuzearchitecturen waarin medewerkers op verschillende momenten verschillende opties hebben (bijv. projectrollen, tijdelijke verbreding)
Eén pad omhoog (zijwaarts of omlaag bewegen geldt als falen)	Paden omhoog, opzij en omlaag (richtingverandering is soms noodzakelijk en legitiem)	HRM moet zijwaartse en tijdelijke stappen 'terug' expliciet legitimeren, bijvoorbeeld door deze mee te nemen in beoordelings- en talentgesprekken zonder loopbaanstraf.
Eén eindpunt (de top van de ladder)	Meerdere mogelijke bestemmingen (verschillende 'eindpunten' zijn waardevol)	HRM erkent meerdere vormen van bijdrage en waardecreatie, niet alleen leidinggevende posities, maar ook expert-, coach- en specialistrollen
Focus op objectief succes (rang, status, salaris)	Focus op objectief én subjectief succes (wat werkt voor wie, in welke fase?)	HRM verbreedt succescriteria door naast promotie ook tevredenheid, inzetbaarheid en werk-privé-balans mee te wegen in beleid en evaluaties
Impliciet elitair (voorbehouden aan de <i>lucky few</i>)	Expliciet inclusief (iedereen heeft een loopbaan)	HRM richt duurzame loopbaaninitiatieven niet alleen op high potentials, maar op de brede werknemerspopulatie, inclusief uitvoerende en kwetsbare groepen
Volledig individueel eigenschap (succes of falen is eigen verantwoordelijkheid)	Gedeelde verantwoordelijkheid (individueel, organisatie en context spelen samen een rol)	HRM erkent een collectieve verantwoordelijkheid door randvoorwaarden te creëren (werkdruk, leercultuur, sociale veiligheid) die duurzame loopbanen mogelijk maken

Tabel 1. Van de laddermetafoor naar de bergmetafoor voor loopbanen.

Een loopbaan is dus voor iedereen. Mensen zeggen regelmatig dat “ze geen loopbaan hebben” of dat hun werk “niet bij hun loopbaan hoort”, vaak vanuit het idee dat ‘carrière maken’ iets is dat alleen bij de elite hoort. Dit is een enorm misverstand. De eerder genoemde definitie van een loopbaan dicteert immers dat dit niet gereserveerd is voor de zogenaamde *lucky few*, of de meest succesvolle mensen, of enkel theoretisch geschoolde professionals. In tegendeel: iederéén heeft een loopbaan en iederéén is belangrijk, of je nou arts, loodgieter, docent, politieagent, piloot of schilder bent. Of je aan het begin of aan het einde van je werkende leven staat. En of je ‘onderaan’ of

‘bovenaan’ die befaamde carrière ladder staat. Dat is niet alleen zo vanuit een arbeidsmarktperspectief – we hebben immers een goede mix aan mensen nodig – , maar ook vanuit een psychologisch perspectief, waarbij zoveel mogelijk mensen goed tot hun recht kunnen komen. Een duurzame loopbaan zou dus voor iedereen, in ieder geval in een zekere mate, mogelijk moeten zijn.

Een korte geschiedenis van loopbaanonderzoek

Om de veranderende loopbaan – en de implicaties daarvan voor HRM-beleid – te kunnen plaatsen, volgt eerst een korte blik op de geschiedenis van loopbaanonderzoek. Dat bestaat al sinds begin 1900 en was vooral gericht op het maken van een ‘juiste’ beroepskeuze op basis van iemands persoonlijke eigenschappen. De nadruk op het koppelen van beroepen en eigenschappen bleef lang bestaan. Een zeer bekend voorbeeld is het RIASEC (of, in het Nederlands, RIASOC) model van Holland (1959), waarin verschillende typen werk ingedeeld worden in zes categorieën: Realistisch (doeners), Intellectueel (denkers), Artistiek (makers), Sociaal (helpers), Ondernemend (overtuigers) en Conventioneel (organisatoren). Individuen moeten, afhankelijk van hun interesses en eigenschappen, zo optimaal mogelijk geplaatst worden in een specifiek beroepscluster. Dit model is, zeker in de loopbaanpraktijk, zeer invloedrijk geweest en wordt nog altijd regelmatig gebruikt om in kaart te brengen hoe iemands interesses optimaal gematcht kunnen worden aan specifieke typen werk. Ook wetenschappelijk is er nog altijd volop aandacht voor het thema van *interest fit*, vaak op basis van Hollands model, met duidelijke evidentie voor de waarde hiervan voor HRM en, specifiek werving en selectie (Nye, 2022; Van Iddekinge et al., 2011). Wat later in de jaren 80 ontwikkelde Edgar Schein (1985) het concept van loopbaanankers. Het basisidee hierbij is dat mensen relatief stabiele waarden hebben (zoals autonomie, zekerheid en uitdaging) waaraan werk zou moeten voldoen. Het denken over *fit* tussen persoon en functie vormt tot op de dag van vandaag de basis van veel HR-instrumenten.

Hierbij dient ook kort het model van Super (1957) genoemd te worden. Hij benadrukte dat mensen in elke levensfase specifieke uitdagingen tegenkomen waar ze zich optimaal aan dienen aan te passen. Mensen gaan volgens dit model door vijf fasen: groei (0-14 jaar), exploratie (14-25 jaar), vestiging (26-45 jaar), onderhoud (46-65 jaar) en terugtrekking (vanaf 65 jaar). Elke fase kenmerkt zich door unieke ontwikkeltaken. Zo is het in de exploratiefase vooral belangrijk om te weten wat de loopbaanmogelijkheden zijn en in de vestigingsfase om een vast contract te bemachtigen. Hoewel sommige uitgangspunten gedateerd zijn – niet iedereen krijgt op dezelfde leeftijd op dezelfde manier met dezelfde ontwikkeltaken te maken en loopbaanfasen hangen niet altijd lineair samen met biologische leeftijd – is Supers model ontzettend invloedrijk geweest in de praktijk, vooral omdat het één van de eerste invloedrijke modellen was die een meer dynamisch perspectief opperde van loopbanen. Voor HRM was dit aantrekkelijk, omdat het aanknopings-

punten bood voor leeftijds- en loopbaanfasebewust beleid.

De focus van loopbaanonderzoek veranderde in de jaren 90, onder andere door de *boundaryless career* theorie (voor een overzicht, zie Guan et al., 2019) en de *protean career* theorie (voor een overzicht, zie Hall et al., 2018). Beide modellen benadrukken dat het klassieke idee van ‘een leven lang bij dezelfde werkgever’ voor veel werkers niet meer opgaat. Juist dynamiek, aanpassing en verandering staan centraal, vaak buiten de grenzen van één organisatie. Deze modellen veranderden de manier van denken over loopbanen door weg te bewegen van het relatief statische perspectief van één juiste beroepskeuze naar een meer dynamisch perspectief gericht op continue verandering en ontwikkeling (zie ook De Vos et al., 2019). Daarmee verschoof niet alleen het denken over loopbanen, maar ook de verantwoordelijkheid ervoor, steeds nadrukkelijker richting het individu, zowel in onderzoek als in HRM-beleid.

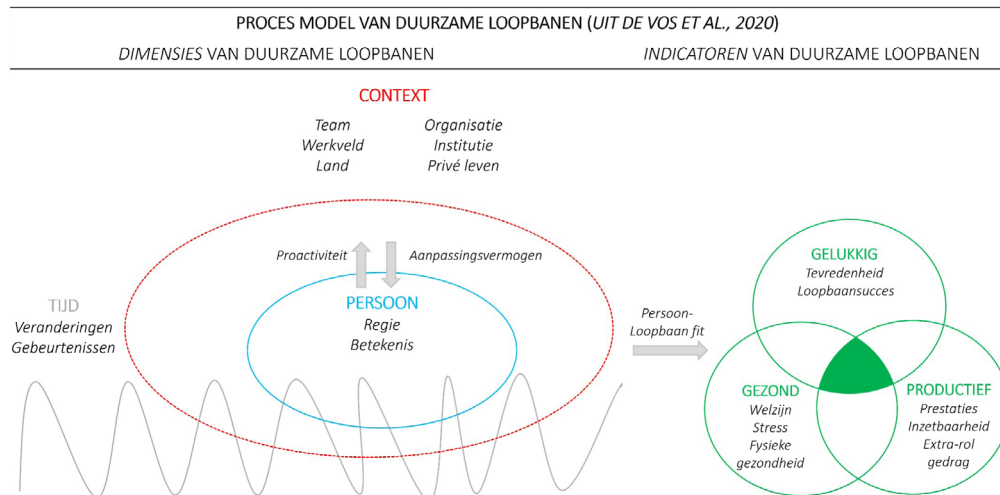
In de bijna drie decennia die volgden heeft die nadruk op flexibiliteit en de rol van het individu een schat aan kennis opgeleverd. Zo laten overzichtsstudies zien dat mensen die gericht zijn op flexibiliteit en zelfsturing allerlei positieve uitkomsten kunnen bereiken, zoals meer inzetbaarheid en loopbaansucces (Guan et al., 2019; Hall et al., 2018). Er zijn ook allerlei nieuwe concepten ontwikkeld, zoals aanpassingsvermogen, loopbaanhulpbronnen en loopbaancompetenties, die allemaal kunnen bijdragen aan een succesvolle loopbaan (zie bijv. Seibert et al., 2024).

Maar de focus op het individu is wat mij betreft wel doorgeslagen. In de afgelopen 20 jaar onderzoeken we bijna alleen nog maar individuele factoren. Ook in loopbaan- en HRM beleid is individueel eigenaarschap steeds centraler komen te staan, vaak zonder voldoende aandacht voor de randvoorwaarden die organisaties zelf creëren. Dat is echter een recept voor allerlei blinde vlekken in onderzoek naar en beleid op inzetbaarheid en loopbanen (Forrier et al., 2018). Want niet iedereen heeft gelijke kansen om proactief te zijn en initiatief te nemen. Er zijn allerlei factoren in de omgeving die bepalend zijn voor hoe onze loopbaan vorm krijgt. Zo kunnen inzetbaarheid en succes verschillende betekenissen hebben in verschillende contexten, afhankelijk van, bijvoorbeeld, de (organisatie)cultuur en de zogenaamde *scripts* (de ongeschreven regels) binnen een bepaald veld. Bovendien is inzetbaarheid ook afhankelijk van andere betrokkenen (bijvoorbeeld recruiters en managers) en externe omstandigheden (bijvoorbeeld iemands leefomstandigheden). Verder creëert die sterke nadruk op enkel het individu het risico om mogelijke polarisering in loopbaanontwikkeling te missen. Het zogenaamde Mattheus effect – de sterken worden sterker en de zwakken worden zwakker – ligt hier op de loer, waarbij werkers die al veel hulpbronnen (geld, kennis, ervaring, etc.) bezitten, deze kunnen gebruiken om nog inzetbaarder te worden, terwijl degenen die juist een tekort aan hulpbronnen hebben niet zomaar in staat zijn om proactief kansen te pakken, waarmee ze mogelijk juist nog meer hulpbronnen verliezen. Daarmee dreigen duurzame loopbanen onbedoeld een privilege te worden in plaats van een gedeelde verantwoordelijkheid.

Naar een focus op duurzame loopbanen

Juist deze blinde vlekken vormden de aanleiding voor het perspectief van duurzame loopbanen, waarin niet alleen het individu, maar ook organisaties en hun HRM-beleid, en de bredere context expliciet worden meegenomen. Een duurzame loopbaan gaat over dat we onze persoonlijke hulpbronnen (denk bijv. aan economische zekerheid, energie, ontwikkeling) niet kwijtra-ken, maar juist kunnen behouden en uitbreiden over de tijd. Ze gaan over het samenspel tussen individuele regie, sociale context en ontwikkelingen over de tijd (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos et al., 2020). Een cruciaal uitgangspunt in onderzoek naar duurzame loopbanen is het belang van een meer holistisch en inclusiever perspectief op loopbanen (Van der Heijden et al., 2020). Immers, in een tijd waarin loopbanen steeds langer en complexer worden, is het essentieel dat we verder kijken dan alléén het individu. En dat we verder kijken dan alléén diegenen voor wie een duurzame loopbaan relatief eenvoudig te bereiken is.

Dit leverde in 2020 een conceptueel model op van duurzame loopbanen (De Vos et al., 2020; zie Figuur 1). In dit model staan drie elementen centraal: het is een dynamisch, systemisch en idiosyncratisch perspectief. Ten eerste, loopbanen zijn 'dynamisch', want ons werk en onze loopbanen veranderen en wij veranderen ook. Denk maar eens aan uw eigen loopbaan: is wat u nu doet precies wat u wilde gaan doen toen u begon met werken? En hoe is uw werk in de tussentijd veranderd? Dit betekent dat HRM loopbanen niet moet ontwerpen als vaste trajecten, maar als processen die meebewegen met veranderingen in werk en leven. Ten tweede, we kijken ook vanuit een 'systemische' blik, want er zijn allerlei contextuele factoren die beïnvloeden hoe onze loopbanen vorm krijgen. Zo zijn er in sommige sectoren meer door-groeimogelijkheden dan in anderen en zo waarderen sommige (organisatie) culturen individuele excellentie, maar anderen juist het groepsbelang. Veel van deze contextuele factoren, zoals loopbaanstructuren, beoordelingssystemen en cultuur, worden (mede) vormgegeven door HRM. Ten derde is het 'idiosyncratisch', oftewel uniek per individu. Wat voor de één een duurzame loopbaan is, hoeft dat voor een ander niet te zijn. Dit vraagt van HRM om maatwerk toe te laten binnen beleid, in plaats van uit te gaan van één norma-tieve definitie van succes. Figuur 1 vat dit perspectief samen en laat zien hoe persoon, context en tijd samenkomen in duurzame loopbanen.



Figuur 1. Conceptueel model van duurzame loopbanen (vertaald uit De Vos et al., 2020).

Het procesmodel toont de drie dimensies van duurzame loopbanen: persoon, context en tijd. Een duurzame loopbaan ontstaat uit het samenspel van eigen regie, interactie met de context en veranderingen over de tijd. De twee ellipsen rondom 'persoon' tonen aan dat duurzame loopbanen gaan over het kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, maar ook over het proactief creëren van mogelijkheden. De 'golfbeweging' onderaan de figuur illustreert de niet-lineaire aard van loopbanen: over de tijd veranderen veel aspecten van ons werk, zowel positief als negatief, soms geleidelijk en soms heel plotseling. Het model toont de *fit* tussen de persoon en de loopbaan als belangrijk mechanisme voor loopbaanduurzaamheid. Het zoeken naar en versterken van een goede *fit* tussen iemands loopbaanvoorkeuren en het daadwerkelijke loopbaanverloop is dus cruciaal voor een duurzame loopbaan. De rechterkant van de figuur toont de drie indicatoren van loopbaanduurzaamheid: geluk, gezondheid en productiviteit. Geluk gaat over gevoelens van succes en tevredenheid met de loopbaan. Gezondheid wordt gezien als iemands fysieke en mentale gezondheid en de verbinding daarvan met iemands capaciteiten. Productiviteit verwijst naar zowel huidige als toekomstige prestaties en inzetbaarheid.

In het procesmodel (De Vos et al., 2020) beargumenteren we dat geluk, gezondheid en productiviteit alle drie essentieel zijn voor een duurzame loopbaan. Dit plaatst HRM voor een fundamenteel spanningsveld: sturen op prestaties zonder gezondheid en welzijn uit het oog te verliezen. Immers, je kan de allerbeste zijn in wat je doet, maar dat is niet per se duurzaam als je té veel werkt en daardoor langere tijd uitvalt. Andersom kan je intens genieten van je werk, maar is dat niet altijd duurzaam als je voortdurend onderpresteert en je baan kwijtraakt. We zeggen daarmee nadrukkelijk níet dat iedereen altijd maar 100% gelukkig, gezond en productief moet zijn. Dat kan helemaal niet. En dat is ook niet nodig. Iemand die op het punt staat een

promotie te maken of een vaste aanstelling te krijgen kan prima even wat meer de nadruk leggen op presteren ten koste van wat werkplezier. Zolang dat uiteindelijk gebalanceerd wordt, hoeft dat niet ten koste te gaan van de duurzaamheid van de loopbaan. Het gaat er dus vooral om dat alle drie deze factoren, in onderlinge samenhang en over de tijd, van belang zijn bij het analyseren en versterken van duurzame loopbanen.

Wat is een duurzame loopbaan ?

Ondanks de groeiende populariteit staat het onderzoek naar duurzame loopbanen nog in de kinderschoenen. Er is nog ontzettend veel dat we níet weten. Dat begint met het definiëren en begrijpen van wat een duurzame loopbaan nu precies wel en niet is.

Duurzame loopbanen vragen om bredere succescriteria

Eerder werd al benoemd dat dé universele duurzame loopbaan niet bestaat, omdat het voor iedereen wat anders kan zijn. Maar als dat zo is, hoe onderzoek je het dan? Een eerste manier is door te kijken naar een bredere set aan factoren. Dat gebeurt bijvoorbeeld in onderzoek naar loopbaansucces. Onze recente overzichtsstudie liet zien dat er steeds meer aandacht is voor allerlei facetten van subjectief loopbaansucces (Seibert et al., 2024). Daar waar objectief loopbaansucces gaat over kwantificeerbare en verifieerbare indicatoren, zoals salarisgroei en promoties, richt subjectief loopbaansucces zich op iemands tevredenheid met de loopbaan. Er is een trend zichtbaar waarbij er meer specifieke elementen naar voren komen, waaronder of iemand betekenisvol werk heeft, een impact heeft gemaakt met hun werk en de mate van persoonlijke ontwikkeling. Deze bredere focus maakt het mogelijk om preciezer onderzoek te doen naar voorspellers en uitkomsten van succes. Zo kan een duurzame loopbaan voor sommigen primair verbonden zijn aan financieel succes en opwaartse groei, terwijl anderen mogelijk meer prioriteit geven aan maatschappelijke impact en betekenisvol werk. Veel HR-systemen zijn echter nog primair ingericht rond de objectieve indicatoren, wat spanning kan opleveren met hoe werknemers hun eigen loopbaan ervaren.

Dit gedifferentieerde beeld kwam ook naar voren in ons onderzoek naar jongeren die de stap naar de arbeidsmarkt maken. Zo toonde een recente overzichtsstudie over de eerste transitie naar werk aan dat een succesvolle overgang naar de arbeidsmarkt veel meer is dan ‘alleen’ je eerste baan vinden (Blokker et al., 2023). Dit onderstreept dat HRM niet alleen een rol speelt bij instroom, maar ook bij de kwaliteit van de eerste werkervaringen. Om een stevige basis te leggen voor een duurzame loopbaan is het ook belangrijk om naar andere indicatoren te kijken, zoals de mate waarin zo’n eerste baan gebruik maakt van je kwaliteiten, langdurige stress oplevert of juist helpt om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. De focus op een bredere en meer diverse set aan factoren zien we ook terug in enkele recente kwalitatieve studies naar duurzame loopbanen. Zo vonden we in een kwalitatieve studie onder hogeschoolstudenten dat zij vooral prioriteit gaven aan geluk en gezond-

heid boven productiviteit aan de start van hun werkende leven (Gerritsen et al., 2024). In een andere kwalitatieve studie onder internationale studenten zagen we de complexiteit van een ‘dubbele transitie’: die van opleiding naar werk én van de ene cultuur naar de andere (Dong et al., 2025), wat aantoont dat culturele context en internationale mobiliteit cruciale factoren zijn die de transitie naar werk in verschillende richtingen kunnen sturen. Deze bevindingen laten zien dat wat ‘duurzaam’ is, sterk kan verschillen per levensfase en context, en dus niet eenduidig kan worden vastgelegd in één smalle HRM-norm of -beleid.

Kortom, er is steeds meer aandacht voor een breed scala aan factoren rondom (duurzame) loopbaanontwikkeling. Deze inzichten maken duidelijk dat duurzame loopbanen niet kunnen worden gevangen in één standaarddefinitie, maar vragen om HRM-beleid dat ruimte laat voor diversiteit in ambities, contexten en levensfasen.

Onderzoek naar patronen en subgroepen

Een tweede manier om duurzame loopbanen beter te begrijpen, en om HRM-beleid hierop af te stemmen, is door te kijken naar patronen en mogelijke subgroepen. In een studie naar de loopbaanontwikkeling van ZZ-P'ers (Van den Groenendaal et al., 2022) kwamen bijvoorbeeld verschillende strategieën rondom loopbaanontwikkeling naar voren. Er waren mensen die proactief of adaptief op zoek gingen naar nieuwe kansen en projecten, er was een groep ‘overlevers’ die zich probeerde aan te passen wanneer nodig en een laatste groep die heel bewust koos voor een goede balans, bijvoorbeeld tussen werk en privé. Elk van deze strategieën hing samen met een andere mate van geluk, gezondheid en productiviteit. Een conclusie was dat er niet één evidente ‘goede’ strategie was. Dit betekent dat beleid dat één dominant ideaal van loopbaangedrag stimuleert, niet voor iedereen even goed uitpakt.

Onderzoek in het proefschrift van Chloe Nguyen (2024) toonde bovendien verschillende profielen van duurzame loopbanen onder jonge professionals. Hoewel hun productiviteit in alle profielen relatief hoog was, zagen we veel variatie in geluk en gezondheid. In een studie bij een bredere groep werkenden vonden we eveneens verschillende profielen, al waren deze wel wat anders (Wu et al., 2026). Naast twee profielen die consistent relatief hoog of juist laag scoorden op geluk, gezondheid en productiviteit, waren er ook twee profielen die vooral goed scoorden op gezondheid of productiviteit. Elk profiel hing samen met een andere mate van ervaren *fit* met de loopbaan. Dit suggereert dat HRM-beleid dat inzet op uniforme ontwikkelpaden of succescriteria, niet aansluit bij de ervaren realiteit van veel werkenden. Bovendien illustreren deze bevindingen dat er niet één pad is naar een duurzame loopbaan en dat HRM-beleid dat uitgaat van één ideaaltype onvermijdelijk sommige groepen bevoordeelt en andere benadeelt.

De veranderende aard van (duurzame) loopbanen

Tot nu toe stond in dit artikel vooral het individu centraal, maar dat perspectief is onvoldoende om duurzame loopbanen echt te begrijpen. Wat als keuzes die individuen maken om hun eigen loopbaan duurzaam te houden, de duurzaamheid van anderen juist ondermijnen? In sectoren als het onderwijs en de zorg kan massaal vertrek van werkenden vanwege een te hoge werkdruk of een gebrek aan doorgroeimogelijkheden collectief leiden tot nóg grotere tekorten. Ook technologische ontwikkelingen maken loopbanen minder voorspelbaar, zoals blijkt uit de snelle opkomst van AI die bestaande taken en functies onder druk zet. Zo lijkt het aantal vacatures voor startersfuncties af te nemen onder invloed van AI. Dit raakt aan een fundamentele vraagstuk: wat bedoelen we eigenlijk nog met een loopbaan? Loopbanen zouden wel eens fundamenteel aan het veranderen kunnen zijn. De kern van die definitie blijft overeind, maar de aard en volgorde van werkgerelateerde ervaringen veranderen voor veel mensen ingrijpend.

Recente inzichten over de toekomst van loopbanen onderstrepen dit ook (Akkermans & Tosti-Kharas, 2025). Zo kan de opkomst van hybride en afstandswerken het belang van werk-privébalans als indicator van subjectief loopbaansucces verder vergroten. Tegelijkertijd zullen er waarschijnlijk verschuivingen plaatsvinden in de mate van prestige van specifieke sectoren en beroepen. Zo kan het groeiende tekort aan vakmensen, bijvoorbeeld in de bouw, leiden tot een herwaardering van mbo-beroepen en vakmanschap. Dit vraagt dus van HRM om loopbaan- en talentbeleid mee te laten bewegen met deze verschuivende statushiërarchieën.

De veranderende loopbaan beperkt zich echter niet tot organisaties. In tegendeel. De laatste jaren wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar 'niet-traditionele' loopbanen. Daarbij valt te denken aan ZZP'ers, ondernemers en platformwerkers. Deze niet-traditionele loopbanen laten zien dat veel klassieke aannames over loopbaanontwikkeling, succes en zelfmanagement niet langer houdbaar zijn. Zo liet recent onderzoek onder uitzendkrachten en flexwerkers zien dat loopbaanzelfmanagement vooral gericht is op de korte termijn, dat ze worstelen met het idee 'een nummer te zijn' en dat ze hun huidige rol zien als een tijdelijke opstap naar vaster, duurzamer werk in de toekomst (Retkowsky et al., 2023, 2024). Deze bevindingen stellen bestaande ideeën en praktijken in loopbaanontwikkeling ter discussie, bijvoorbeeld dat loopbaanzelfmanagement in de regel proactief en langetermijngericht is. Bestaande HRM-modellen rondom stabiliteit en langetermijnplanning passen hier niet goed bij.

Ook bij ondernemers blijken klassieke ideeën over loopbanen en loopbaansucces niet zonder meer toepasbaar (zie bijv. Burton et al., 2016). Ondernemers kennen geen promoties of vaste salaristrappen en hun persoonlijke succes is nauw verweven met het succes van hun onderneming. Bovendien wisselen sommige werkenden gedurende hun loopbaan tussen ondernemerschap en werknemerschap. Deze dynamiek onderstreept dat loopbanen

steeds vaker bestaan uit uiteenlopende rollen en transitieën, die niet passen binnen traditionele loopbaanmodellen (zie ook Akkermans et al., 2024). Voor HRM betekent dit dat beleid en instrumenten die zijn ontworpen voor stabiele arbeidsrelaties steeds minder aansluiten bij de realiteit van een grote groep werkenden.

De meest fundamentele veranderingen in niet-traditionele loopbanen zijn zichtbaar in de *gig* economie. Dit is een brede categorie aan werkers, variërend van maaltijdbezorgers tot *freelance designers*, Uber-chauffeurs en *consultants* (Cropanzano et al., 2023). Wat ze gemeen hebben, is dat ze geen vaste werkgever hebben en vaak kortlopende projecten of taken uitvoeren voor klanten via digitale platforms. Ze hebben in de regel geen banen, maar een portfolio van talloze projecten en taken. Ze worden vaak gemanaged door een algoritme. Klassieke indicatoren van objectief loopbaansucces, zoals vaste salaristrappen en promoties, ontbreken hier volledig. Deze loopbanen wijken fundamenteel af van traditionele loopbaanmodellen en stellen HRM voor de opgave loopbaanbeleid te herijken (voor een uitgebreidere discussie, zie Akkermans et al., 2025).

Hoe maakbaar zijn duurzame loopbanen?

In de afgelopen decennia is loopbaanonderzoek en -beleid dus sterk gericht geraakt op individueel eigenaarschap. De regie pakken over je loopbaan staat centraal en wordt vaak gepresenteerd als een route naar allerlei positieve uitkomsten. Vooropgesteld: overzichtsstudies hebben inderdaad overtuigend aangetoond dat bijvoorbeeld aanpassingsvermogen (Rudolph et al., 2017), loopbaancompetenties (Talluri et al., 2024) en proactief loopbaangedrag (Jiang et al., 2023) bijdragen aan inzetbaarheid en loopbaansucces. Eigenaarschap pakken over je loopbaan loont dus.

Tegelijkertijd laat recent onderzoek zien dat het niet altijd eenvoudig is om de regie te pakken en te behouden. En dat invloedrijke gebeurtenissen alles op de kop kunnen zetten. Maar hoe maakbaar zijn duurzame loopbanen eigenlijk, en voor wie?

De mogelijke schaduwzijden van regie pakken

De regie pakken hoeft niet per se te leiden tot een duurzamere loopbaan. Zo hebben onderzoekers op het gebied van *calling* (een roeping voelen voor een bepaald soort werk) laten zien dat als mensen een hele sterke roeping ervaren en nastreven, dit, naast allerlei positieve effecten, soms ook ten koste kan gaan van hun welzijn (Dobrow et al., 2023). Er is hier sprake van een zogenaamd 'tweesnijdend zwaard'-effect. Enerzijds gaat een sterke roeping samen met bijvoorbeeld betekenis en proactiviteit, maar anderzijds kan het er ook toe leiden dat mensen te grote offers maken (zoals in salaris en tijd) en minder inzetbaar worden (vanwege inflexibiliteit) (Bunderson & Thompson, 2009; Lysova et al., 2018).

Ook onderzoek naar proactief gedrag op het werk wijst op mogelijke schaduwzijden. Zo kan het proactief aanpassen van het eigen werk (*job crafting*) tot allerlei positieve uitkomsten leiden, zoals bevlogenheid en prestaties (zie bijv. Tims et al., 2022). Tegelijkertijd kan het tot uitputting en stress leiden en zitten teamgenoten en managers niet altijd te wachten op collega's die allerlei aanpassingen maken aan hun werk (Bolino et al., 2016; Tims & Parker, 2020). Kortom, bij al deze voorbeelden lijkt een 'te veel van het goede'-effect te ontstaan, waarbij té veel focus, té specifieke doelen en té veel proactiviteit averechts kunnen werken. Dus: de regie pakken is goed, maar té veel regie kan er ook voor zorgen dat je loopbaan juist wat minder duurzaam wordt (zie ook Akkermans & Hirschi, 2023).

Bovendien is het niet altijd gemakkelijk om de regie te pakken. Soms willen mensen wel verandering, maar ontbreken de middelen, ruimte of veiligheid om in actie te komen. In wetenschappelijk onderzoek wordt dit loopbaaninactie genoemd (Verbruggen & De Vos, 2021). In een recente studie (D'Huyvetter et al., 2025) ontwikkelden we een meetinstrument en zagen we dat naarmate mensen meer inactie ervaren, ze minder tevreden zijn met hun loopbaan, meer spijt hebben over hun loopbaan en een lagere gezondheid en minder welzijn ervaren. In een andere studie zagen we bovendien hoe het vertrek van Deliveroo, een digitaal platform voor maaltijdbezorging, voor sommigen een negatieve schok was die inactie versterkte (Meijerink et al., 2025). Dit gebeurde vooral bij werkers die sterk financieel afhankelijk waren van het platform, een groep die dus juist baat zou hebben bij meer 'actie'. Hier wordt dus zichtbaar dat de verwachting van zelfsturing problematisch is voor groepen met beperkte alternatieven. Voor HRM betekent dit dat beleid dat sterk inzet op zelfsturing en proactiviteit niet alleen kansen biedt, maar ook risico's met zich meebrengt, vooral voor werkenden met beperkte speelruimte.

De rol van invloedrijke gebeurtenissen

Een tweede manier om de maakbaarheid van duurzame loopbanen te begrijpen, is door te kijken naar invloedrijke gebeurtenissen. In het loopbaanonderzoek is hier tot nu toe relatief weinig aandacht voor geweest. Dit is opvallend, gezien de brede consensus dat loopbanen complexer, langer en dynamischer zijn geworden. De noodzaak om onderzoek te doen naar invloedrijke gebeurtenissen lijkt dus groter dan ooit. Om die reden introduceerden we de term *career shock* of, in het Nederlands, loopbaanschok (Akkermans et al., 2018), een invloedrijke gebeurtenis die iemand aanzet tot reflectie op de loopbaan. Loopbaanschokken kunnen zeer uiteenlopend zijn. Denk bijvoorbeeld aan een reorganisatie, een plotseling ontslag, of juist een onverwachte promotie. Ook ontwikkelingen buiten het werk, zoals ziekte, mantelzorg of de geboorte van een kind, kunnen aanleiding zijn om de loopbaan te heroverwegen. Meer recent zien we ook dat technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van AI, voor sommige groepen werkenden een schok vormen doordat taken veranderen of verdwijnen. Een belangrijke eigenschap van een loopbaanschok is dat er een 'externe' gebeurtenis en een 'interne' reflectie zijn. Een reor-

ganisatie zonder loopbaanreflectie is dus bijvoorbeeld geen loopbaanschok. Loopbaanschokken kunnen bovendien positief of negatief zijn.

De COVID-19-pandemie maakte het belang van invloedrijke gebeurtenissen in loopbanen voor velen zichtbaar. Miljoenen mensen verloren wereldwijd hun baan, met name in sectoren als horeca en toerisme. Tegelijkertijd liet onderzoek zien dat loopbaanschokken complex zijn en zeer verschillend kunnen uitwerken (Akkermans et al., 2020). Voor sommigen betekende de pandemie een directe negatieve schok, terwijl zij voor anderen juist nieuwe kansen creëerden of nauwelijks aanleiding was tot heroverweging van de loopbaan.

Bovendien bleek dat de effecten van loopbaanschokken niet altijd direct zichtbaar zijn. Waar sommige mensen onmiddellijk geraakt werden, ervoeren anderen pas later de impact, bijvoorbeeld in de vorm van verminderd welzijn. Daarbij is ook de richting van effecten niet eenduidig: negatieve schokken leiden bijvoorbeeld niet per definitie tot negatieve loopbaanuitkomsten. Zo vonden sommige mensen na een gedwongen ontslag uiteindelijk werk dat beter bij hen paste. Dit onderstreept dat de betekenis en gevolgen van loopbaanschokken ontstaan in interactie met context, timing en beschikbare hulpbronnen.

Onderzoek laat inmiddels zien dat iedereen met *shocks* te maken krijgt en dat ze op allerlei manieren invloed hebben (voor een overzicht, zie Akkermans et al., 2021). Zo kunnen ze bevoegenheid, inzetbaarheid en loopbaansucces beïnvloeden en leiden tot veranderingen in de loopbaan (zie bijv. Blokker et al., 2019; Kraimer et al., 2019; Wordsworth & Vilakant, 2021). Dit onderstreept dat loopbanen niet volledig planbaar of maakbaar zijn.

Voor HRM betekent dit dat duurzame loopbanen niet alleen vragen om zelfsturing en planning, maar ook om actief beleid gericht op ondersteuning bij onverwachte wendingen en herstel na schokken. Concreet gaat het bijvoorbeeld om het bieden van loopbaanbegeleiding na reorganisaties, het faciliteren van her- en bijscholing bij technologische veranderingen en het creëren van ruimte voor herstel na ingrijpende gebeurtenissen, zoals ziekte of *burn-out*. Ook vraagt dit om leidinggevendenden die signalen van verandering en kwetsbaarheid tijdig herkennen en bespreekbaar maken. HRM verschuift daarmee van het primair stimuleren van (pro)actief gedrag naar het ook actief ondersteunen van werkenden wanneer hun loopbaan onder druk komt te staan. Specifiek kunnen HR- en loopbaanprofessionals bepaalde technieken toepassen om mensen te helpen omgaan met loopbaanschokken. Zo kunnen narratieven (iemand's loopbaanverhaal (re)construeren), metaforen (situaties abstract en veilig maken) en rollenspelen (oefenen met specifieke casuïstiek) effectief zijn om iemand voor te bereiden op of om te laten gaan met dit soort invloedrijke gebeurtenissen (Akkermans & Donald, 2025).

Het bestuderen van onderbelichte groepen

Duurzame loopbanen zijn fundamenteel ongelijk maakbaar, en juist daarom moeten HRM en wetenschap expliciet aandacht hebben voor onderbelichte groepen. Er is meer aandacht nodig voor groepen die we in loopbaanonderzoek weinig bestuderen, maar die unieke uitdagingen en barrières ervaren om een duurzame loopbaan te kunnen realiseren – groepen voor wie een loopbaan waarschijnlijk veel minder of in ieder geval op een andere manier maakbaar is. Hoe blijf je bijvoorbeeld gelukkig, productief en vooral gezond tot je zeventigste als je vanaf je zestiende fysiek belastend werk doet? In hoeverre kan je bezig zijn met het proactief vormgeven van je loopbaan als je in armoede leeft en je hoofd boven water probeert te houden? Deze voorbeelden maken duidelijk dat de maakbaarheid van duurzame loopbanen sterk verschilt tussen groepen. Dit zijn echter complexe vraagstukken die in het loopbaanonderzoek nog relatief weinig aandacht krijgen. Tegelijkertijd laat recent onderzoek zien dat juist dit type onderzoek grote maatschappelijke relevantie heeft.

Ook voor groepen die ver van de arbeidsmarkt staan en vaak niet in termen van ‘loopbaan’ denken, kunnen gerichte, contextgevoelige interventies bijdragen aan een duurzame(re) loopbaan. Zo ontwikkelden we in Ierland de *Career LEAP*-interventie voor jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (O’Sullivan et al., 2018). Het programma richt zich op het versterken van werk- en loopbaancompetenties, zoals zelfvertrouwen, motivatie en regie, via een intensieve, groepsgerichte training met actieve werkvormen, zoals rollenspellen en reflectie-oefeningen. Het programma bestaat uit meerdere gestructureerde sessies waarin deelnemers stapsgewijs werken aan vaardigheden, zoals sollicitatiegedrag, samenwerking en het omgaan met tegenslagen, ondersteunt door trainers en praktijkgerichte opdrachten. Deze opzet zorgt ervoor dat leren direct wordt gekoppeld aan realistische werksituaties en sociale interacties. Evaluatieonderzoek laat zien dat deelnemers na afloop beter voorbereid zijn op werk en vaker doorstromen naar opleiding of betaald werk (O’Sullivan et al., 2018). Tegelijkertijd benadrukken de bevindingen dat succes mede afhankelijk blijft van de bredere context, zoals leefomstandigheden en sociale omgeving. Breder economisch onderzoek bevestigt dat dit soort interventies juist voor onderbelichte en minder geprievilegieerde groepen effectief kunnen zijn (zie bijv. Card et al., 2018; Crépon & Van den Berg, 2016).

Voor sommige groepen sluiten standaard HRM-meetinstrumenten niet aan; duurzame loopbanen vragen om toegankelijke, contextgevoelige *tools* en begeleiding. Een voorbeeld is een project in de Nederlandse zuivelindustrie, waarin we het (s)Ken Jezelf!¹ Instrument ontwikkelden om fabrieksmedewerkers inzicht te geven in hun duurzame inzetbaarheid. Bestaande wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten bleken niet vanzelfsprekend aan te sluiten bij deze doelgroep en werden daarom aangepast aan hun referentiekader. Op basis van benchmarkscores voor onder andere loopbaancompetenties, inzetbaarheid en bevlogenheid kregen deelnemers inzicht in hun

positie. Vervolgens gingen zij, samen met een loopbaancoach, in gesprek over mogelijke trainingen en opleidingen om hun duurzame inzetbaarheid te behouden en te versterken. Onderzoek laat zien dat dergelijke contextspecifieke en doelgroepgerichte HRM-interventies aantoonbaar effectiever zijn dan *one-size-fits-all* beleid, juist voor werkenden in praktisch, fysiek of routinematig werk (zie bijv. Blom et al., 2020; Marescaux et al., 2021). Dit kan bijvoorbeeld door instrumenten te vereenvoudigen, taalgebruik toegankelijker te maken en begeleiding meer persoonlijk en praktijkgericht vorm te geven. Ook het betrekken van de doelgroep is hierbij essentieel.

Een derde voorbeeld is het lopende promotieonderzoek van Lars Veerhoff², waarbij we proberen te begrijpen hoe het mogelijk is dat zoveel getalenteerde jongeren met autisme in het HBO en WO problemen hebben met het vinden en behouden van werk. Door hen te volgen tijdens de transitie van opleiding naar werk kunnen we unieke inzichten krijgen die hen hopelijk gaan helpen om duurzamere loopbanen te ontwikkelen. Er is sowieso een duidelijke trend zichtbaar met meer aandacht voor neurodiversiteit in werk en loopbanen (zie bijv. Volopone & Hennekam, 2025, voor een serie artikelen specifiek gericht op deze thema's). Samen genomen laten deze inzichten zien dat gedifferentieerd, contextgevoelig HRM-beleid niet alleen inclusiever is, maar ook aantoonbaar beter aansluit bij de realiteit van diverse loopbanen en daarmee effectiever bij het ondersteunen van duurzame loopbaanontwikkeling.

Wat deze projecten gemeen hebben, is dat zij complex zijn en meer tijd en maatwerk vergen dan gangbaar loopbaan- en HRM-onderzoek, omdat veel bestaande aannames en instrumenten niet vanzelfsprekend aansluiten bij onderbelichte groepen. Tegelijkertijd laten deze projecten zien hoeveel er te winnen valt wanneer duurzame loopbanen expliciet vanuit het perspectief van deze groepen worden benaderd. De voorbeelden illustreren dat er al veel waardevolle expertise bestaat, maar dat de expliciete verbinding met (duurzame) loopbanen vaak nog ontbreekt. Om hierin echte vooruitgang te boeken, is samenwerking tussen disciplines en tussen wetenschap en praktijk essentieel. Alleen door gezamenlijke inspanningen van universiteiten, hogescholen, beleidsmakers en werkgevers kunnen duurzame loopbanen daadwerkelijk voor álle werkenden worden versterkt.

Aanbevelingen voor de praktijk

In de tekst is tot nu toe regelmatig stilgestaan bij de betekenis en implicaties van het besproken onderzoek voor de HR-praktijk. Tot besluit van dit artikel worden nog enkele centrale aanbevelingen uitgewerkt voor het creëren van meer duurzame loopbanen.

1. Werk integraal en contextgericht aan duurzame loopbanen

Ten eerste vraagt het bevorderen van duurzame loopbanen om een meer integrale en contextgevoelige benadering van HRM-beleid. Duurzame loop-

banen worden niet alleen gevormd door individuele keuzes of interventies, maar door het samenspel tussen werk, organisatie, sector en privécontext over de tijd. Dit betekent dat HRM thema's, zoals leren en ontwikkelen, vitaliteit en werk-privébalans niet los van elkaar, maar juist in samenhang zou moeten vormgeven. Ook vraagt dit om samenwerking met externe partijen, zoals opleidingsfondsen of sectororganisaties, om bredere loopbaanpaden mogelijk te maken. Daarmee sluit deze aanbeveling aan bij het centrale uitgangspunt van duurzame loopbanen, namelijk dat ze ontstaan door een dynamisch en systemisch samenspel van factoren en dus ook vraagt om een integrale aanpak vanuit HR.

2. Differentieer in de mate van zelfregie die je verwacht en ondersteunt

Een tweede belangrijke implicatie is dat HR expliciet moet differentiëren in de mate van zelfregie die van werkenden wordt verwacht en ondersteund. In veel organisaties is het uitgangspunt dat werkenden zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan, bijvoorbeeld via digitale ontwikkelplatforms of eigen regie in het kiezen van opleidingen. Dit artikel laat echter zien dat deze veronderstelling niet voor iedereen realistisch is. Zo kunnen werkenden bijvoorbeeld sterk verschillen in hun hulpbronnen, mogelijkheden en keuzeruimte. Voor kenniswerkers kan een dergelijk model in de regel goed werken, maar voor praktisch opgeleide werkenden of werknemers met beperkte loopbaanmobiliteit zijn extra structuur en begeleiding vaak noodzakelijk. Concreet betekent dit dat HRM niet alleen *self-service* instrumenten aanbiedt, maar deze aanvult met bijvoorbeeld verplichte ontwikkelgesprekken en actieve loopbaancoaching. Dit sluit aan bij de bevinding dat duurzame loopbanen ontstaan in het samenspel tussen individu en context: zelfregie blijft belangrijk, maar vraagt om ondersteuning die aansluit bij de mogelijkheden van verschillende groepen werkenden.

3. Ontwerp loopbaaninstrumenten die passen bij de doelgroep

Een derde advies is om loopbaaninstrumenten expliciet af te stemmen op de doelgroep. Zoals het voorbeeld van het (s)Ken Jezelf!-instrument laat zien, sluiten standaard HR-tools vaak onvoldoende aan bij werkenden in praktisch, fysiek of routinematig werk. Abstracte taal of complexe vragenlijsten kunnen drempels opwerpen en daarmee juist ongelijkheid versterken. Effectief HR-beleid vraagt daarom om instrumenten die aansluiten bij het referentiekader van de doelgroep, bijvoorbeeld door visuele formats of praktijkgerichte voorbeelden. Daarnaast blijkt het betrekken van de doelgroep bij de ontwikkeling en implementatie van interventies cruciaal voor het vergroten van draagvlak en effectiviteit. Dit sluit aan bij het bredere inzicht uit dit artikel dat duurzame loopbanen idiosyncratisch en contextgebonden zijn en dat generiek beleid niet automatisch leidt tot duurzame uitkomsten.

4. Ondersteun werkenden bij loopbaanschokken en transitie

De vierde implicatie is dat HR werkenden actief kan ondersteunen bij invloedrijke gebeurtenissen en veranderingen. Zoals besproken in dit artikel zijn loopbanen niet volledig planbaar en spelen belangrijke gebeurtenissen, zoals reorganisaties, technologische veranderingen of ingrijpende gebeurtenissen in het privéleven, een grote rol in loopbaanontwikkeling. Dit betekent dat HR niet alleen moet inzetten op proactiviteit, maar ook op ondersteuning en heroriëntatie. Concreet kan dit bijvoorbeeld door na reorganisaties standaard loopbaangesprekken en mobiliteitstrajecten aan te bieden, of door bij technologische veranderingen gerichte bij- en omscholingstrajecten te faciliteren. Ook leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol door signalen van overbelasting, onzekerheid of veranderende ambities tijdig te herkennen en bespreekbaar te maken. Hiermee kan HRM de sterke focus op vooruitgang en groei verbreden naar een ondersteunende rol waarin ook stabiliteit en aanpassing centraal staan.

SUMMARY

Sustainable careers are those that enable people to preserve and replenish their personal resources, fostering a good balance between happiness, health, and productivity across the lifespan. This article reviews existing research on sustainable careers and translates these insights into implications for HRM practice. After a brief overview of the development of career research, the article outlines the key characteristics of sustainable careers. It then addresses two central themes: what sustainable careers are and are not, and the extent to which they are manageable and controllable. Throughout the article, explicit attention is paid to the relevance of these insights for HRM policy and practice.

Literatuur

- Akkermans, J., da Motta Veiga, S. P., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2024). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 148, 103957. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957>

- Akkermans, J., & Donald, W. E. (2025). Supporting clients through career shocks: metaphorical thinking, scenario-based role play, and career narratives. *Career Development International*, 1–6. <https://doi.org/10.1108/cdi-07-2025-0399>
- Akkermans, J., & Hirschi, A. (2023). Career proactivity: Conceptual and theoretical reflections. *Applied Psychology*, 72(1), 199–204. <https://doi.org/10.1111/apps.12444>
- Akkermans, J., Keegan, A., & Pichault, F. (Eds.). (2025). *Research handbook of careers in the gig economy*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781035318537>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>
- 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, e1503. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Akkermans, J., & Tosti-Kharas, J. (2025). The future of careers. In C. L. Cooper, N. M. Ashkanasy, & J. Barling (Eds.), *Imagining the post-Covid workplace: challenges and opportunities* (pp. 201–219). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003396604-13>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.

- Blokker, R., Akkermans, J., Marciniak, J., Jansen, P. G. W., & Khapova, S. N. (2023). Organizing school-to-work transition research from a sustainable career perspective: A review and research agenda. *Work, Aging and Retirement*, 9(3), 239–261. <https://doi.org/10.1093/workar/waad012>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Anderson, H. J. (2016). The dark side of proactive behavior: When being proactive may hurt oneself, others, or the organization. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work* (pp. 517–547). Routledge.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Burton, M. D., Sørensen, J. B., & Dobrev, S. D. (2016). A careers perspective on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(2), 237–247. <https://doi.org/10.1111/etap.12230>
- Card, D., Kluge, J., & Weber, A. (2018). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>

- Crépon, B., & van den Berg, G. J. (2016). Active labor market policies. *Annual Review of Economics*, 8(Volume 8, 2016), 521–546. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080614-115738>
- Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B., & Ashford, S. J. (2023). The organizational psychology of gig work: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 492–519. <https://doi.org/10.1037/apl0001029>
- De Vos, A., Akkermans, J., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2019). From occupational choice to career crafting. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge Companion to Career Studies* (pp. 128–142). Routledge.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, Article 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- D'Huyvetter, P., Verbruggen, M., Jing, X., & Akkermans, J. (2025). Development and validation of the Career Inaction Scale. *Applied Psychology*, 74(1), e12590. <https://doi.org/10.1111/apps.12590>
- Dobrow, S. R., Weisman, H., Heller, D., & Tosti-Kharas, J. (2023). Calling and the good life: A meta-analysis and theoretical extension. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 508–550. <https://doi.org/10.1177/00018392231159641>
- Dong, D., Akkermans, J., & Khapova, S. N. (2024). Navigating a double school-to-work transition: how do Chinese graduate students decide where to start their careers after studying abroad? *Career Development International*, 30(2), 139–159. <https://doi.org/10.1108/cdi-03-2024-0107>

- Gerritsen, S., Pak, K., Darouei, M., Akkermans, J., & Van der Heijden, B. (2024). Building a sustainable career during the initial transition to work: a multiple-stakeholder perspective on proactive behaviors and contextual factors. *Career Development International*, 29(7), 749–769. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2024-0096>
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 129–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>
- Jiang, Z., Wang, Y., Li, W., Peng, K. Z., & Wu, C.-H. (2023). Career proactivity: A bibliometric literature review and a future research agenda. *Applied Psychology*, 72(1), 144–184. <https://doi.org/10.1111/apps.12442>
- Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2019). An investigation of academic career success: The new tempo of academic life. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 128–152. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391>
- Lysova, E. I., Jansen, P. G. W., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Examining calling as a double-edged sword for employability. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261–272. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.006>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. *Journal of Management*, 47(6), 1564–1595. <https://doi.org/10.1177/0149206320987286>

- Meijerink, J., Akkermans, J., Rettagliata, G., & Keegan, A. (2025). Career shock ambivalence, univalence or indifference? Novel insights on the drivers and outcomes of gig workers' responses to the disappearance of an online labor platform. *Career Development International*, 1–23. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2024-0489>
- Nguyen, Y. N. N. (2024). *An agentic, systemic, and dynamic perspective on sustainable careers* [Vrije Universiteit Amsterdam]. Amsterdam.
- Nye, C. D. (2022). Assessing interests in the twenty-first-century workforce: Building on a century of interest measurement. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(Volume 9, 2022), 415–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083120>
- O'Sullivan, C., Symonds, J., & Akkermans, J. (2018). *An evaluation of Career LEAP: A work-readiness programme for young adults not in education, employment or training*. T.-n.-S. Press.
- Retkowsky, J., Akkermans, J., Nijs, S., Jansen, P., & Khapova, S. (2024). Stimuleren van duurzame loopbanen voor flexwerkers: Paradoxen en routes naar een wenselijke toekomst vanuit het perspectief van belanghebbenden. *Gedrag & Organisatie*, 37(2), 191–221. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.004.RETK>
- Retkowsky, J., Nijs, S., Akkermans, J., Khapova, S., & Jansen, P. (2023). Seeking stability in unstable employment: An exploratory study of temporary agency workers' career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 103877. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103877>
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Schein, E. H. (1985). *Career anchors*. University Associates San Diego.

- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-051543>
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development*. Harper & Bros.
- Talluri, S., Uppal, N., Akkermans, J., & Newman, A. (2024). Towards a self-regulation model of career competencies: A systematic review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 149, 103969. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103969>
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 29–54. <https://doi.org/10.1177/2041386619896087>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Van den Groenendaal, S. M. E., Akkermans, J., Fleisher, C., Kooij, D. T. A. M., Poell, R. F., & Freese, C. (2022). A qualitative exploration of solo self-employed workers' career sustainability. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103692. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103692>
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J., & Lanivich, S. E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167–1194. <https://doi.org/10.1037/a0024343>
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376–394. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0196>

Volpone, S. D., & Hennekam, S. (2025). Neurodiversity at work: Challenges and opportunities for Human Resource Management. *Human Resource Management, n/a(n/a)*. <https://doi.org/10.1002/hrm.70032>

Wordsworth, R., & Nilakant, V. (2021). Unexpected change: Career transitions following a significant extra-organizational shock. *Journal of Vocational Behavior, 127*, Article 103555. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103555>

Eindnoten

- 1 Zie bijvoorbeeld [hier](#) en [hier](#) voor aanvullende informatie
- 2 Zie bijvoorbeeld [hier](#) voor meer informatie