

En wat betekent 'succes' voor U?

Man/vrouw verschillen in subjectief loopbaansucces

In dit artikel worden twee studies gerapporteerd rond subjectief loopbaansucces – een interviewstudie en een surveystudie. In de eerste studie werd een tweedimensionaal model ontwikkeld van subjectief loopbaansucces dat tien verschillende betekenissen van succes omvat: prestatie, vooruitgang, bijdrage, persoonlijke ontwikkeling, creativiteit, financiële zekerheid, werkzekerheid, werk-gezin balans, erkenning en samenwerking. In het tweede, kwantitatieve luik werd onderzocht in hoeverre mannen en vrouwen verschillen in termen van de betekenis die zij toekennen aan de term 'succes' en in hoeverre zij het gevoel hebben daadwerkelijk succesvol te zijn. Algemeen besluiten we dat de m/v-verschillen die we terugvonden in onze data minder uitgesproken en eenduidig zijn dan we zouden verwachten op basis van de loopbaanliteratuur en dat het huidige arbeidsmarktklimaat vraagt om meer diversiteit in ons denken over loopbaansucces.

Inleiding

De recente loopbaanliteratuur staat bol van verwijzingen naar drastische veranderingen die zouden hebben plaatsgevonden in de loopbaanervaringen van mensen van over de hele wereld. Specifiek gaat zij ervan uit dat de traditionele, organisatiegebonden loopbaan langzaam maar zeker verdwijnt – en wordt vervangen door 'nieuwe' loopbaantypes die zich kenmerken door minder loyaliteit tussen werkgever en werknemer en door de centrale rol die zij toekennen aan de multi-inzetbaarheid van werknemers (Sullivan, 1999). Ten gevolge van deze veranderingen heeft de definitie van de loopbaan, en in het bijzonder van *loopbaansucces*, in de afgelopen vijftig jaar een opmerkelijke evolutie doorgemaakt. Eerst definieerde Wilensky (1961) loopbanen als een opeenvolging van gerelateerde jobs, geordend

in een hiërarchie naargelang hun prestige, waardoor mensen zich voortbewegen volgens een min of meer voorspelbare logica. Super (1980) omschreef loopbanen als de combinatie en opeenvolging van rollen die personen invullen gedurende hun levensloop. Nog later definieerden Arthur, Hall en Lawrence (1989) loopbanen als de dynamische opeenvolging van werkervaringen doorheen de tijd. Deze laatste (vaak geciteerde) definitie illustreert de evolutie in de loopbaanliteratuur van de 'objectieve' (meetbare uitkomsten) naar de 'subjectieve' (persoonlijke ervaringen) kant van loopbanen. De meest recente definitie van loopbaansucces is die van Mirvis en Hall (1996), namelijk: "de ervaring waarbij men doelen bereikt die persoonlijk van betekenis zijn voor het individu en dus niet vooropgesteld zijn door ouders, leeftijdgenoten, een organisatie of de maatschappij".

In de literatuur bestaat intussen een zekere consensus over het belang van subjectieve beoordeling bij het operationaliseren en meten van het begrip loopbaansucces. Maar toch is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar wat een dergelijke subjectieve beoordeling kan inhouden voor diverse groepen van werknemers – zoals mannen versus vrouwen. De twee studies die besproken worden in dit artikel gaan dan ook dieper in op de behoefte die vanuit de loopbaanliteratuur wordt geuit (onder andere Heslin, 2005): meer onderzoek naar de subjectieve betekenissen die mensen aan het begrip loopbaansucces toeschrijven, met een specifieke focus op m/v-verschillen.

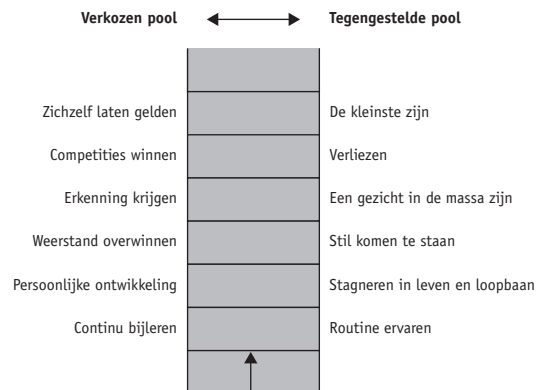
Interviewstudie

In een eerste, verkennende studie interviewden we 22 managers (17 mannen en 5 vrouwen) over de betekenis van 'succes' in hun loopbaan. De geïnterviewden vertelden gedurende gemiddeld een uur het verhaal van hun loopbaan tot op heden. Ze deden dit aan de hand van hun cv; geleidelijk aan echter dwaalden zij af van feitelijke gegevens over hun loopbaan en spraken zij spontaan over uitdagingen en kansen, keerpunten en beslissingen, succes en falen. Na deze verhalen gingen wij over op de toepassing van de laddertechniek (zie Bourne & Jenkins, 2005), een techniek die zijn wortels heeft in de 'repertory grid' techniek, ontwikkeld door George Kelly in de jaren vijftig. De geïnterviewde managers kregen een aantal minuten de tijd om, samen met de interviewer, drie cruciale thema's uit hun loopbaangeschiedenis te distilleren. Aan de hand van deze thema's werd dan later in het proces hun persoonlijke definitie van loopbaansucces opgesteld. De drie thema's noteerden we linksonder op een blanco vel papier. Vervolgens werd over elk van deze thema's de vraag gesteld: "En wat is nu het tegengestelde hiervan?". De tegenstelling noteerden we rechts op het papier. Tussen de twee begrippen trokken we een dubbelzijdige pijl om hun tegenstelling te onderstrepen. Daarna werd de geïnterviewden gevraagd aan te geven welk van beide uitersten ze verkozen en waarom. De 'waarom' vraag werd dan gebruikt als aanleiding om de begrippenwereld van de geïnterviewden op een dieper niveau te

begrijpen. Een ladder werd beschouwd als voltooid wanneer het hoogste niveau van abstractie bereikt werd (namelijk wanneer de 'waarom' vraag geen extra informatie meer opleverde).

Figuur 1.

Voorbeeld van een 'loopbaansuccesladder'



In totaal stelden we zo 69 verschillende 'loopbaansuccesladders' op aan de hand van de interviews. In een volgende stap van de studie werden deze ladders verwerkt tot een tweedimensionaal model van loopbaansucces (voor een overzicht van de analysetechnieken die hiervoor gebruikt werden zie Dries, Pepermans & Carlier, 2008). De twee dimensies werden 'interpersoonlijk versus

De ladderinterviewtechniek is waarschijnlijk het makkelijkst uit te leggen aan de hand van een concreet voorbeeld. Zoals dat van Mia, die 'continu bijleren' als de rode draad door haar loopbaanverhaal identificeerde, maar uiteindelijk tot het besef kwam dat 'zichzelf laten gelden' het meest prominente aspect is in haar persoonlijke definitie van loopbaansucces (figuur 1):

Interviewer: En wat is dan het tegengestelde van continu bijleren?

Mia: Niet bijleren, of beter gezegd, routine ervaren. Wanneer je vastroest in een dagelijkse sleur en niets meer leert. Ik verkies de pool van het continu bijleren.

Interviewer: En waarom verkies je deze pool boven de tegengestelde pool?

Mia: Ik denk omdat ik niet wil vast komen te zitten in die soort van routine. Door continu bij te leren kan ik mezelf ontwikkelen als persoon, in plaats van te stagneren in mijn leven en in mijn loopbaan. Het volgende niveau is heel logisch voor mij! Wanneer ik mezelf als persoon ontwikkel, heb ik het gevoel dat niemand me kan stoppen, dat ik verder kan blijven gaan. Het geeft me het gevoel dat ik alle weerstand overwin.

Interviewer: En wat is het tegengestelde daarvan?

Mia: Ik zou zeggen stagneren, maar dat heb ik al in het vorige niveau staan... Wanneer iemand geen weerstand hoeft te overwinnen, staat hij gewoonweg stil.

Interviewer: Welke pool verkies je, en waarom?

Mia: Wanneer je komt stil te staan, ben je gewoon één van de vele gezichten in de massa – ik besef net hoezeer dit proces me confronteert met het belang dat ik hecht aan erkenning! Ik wil zeker niet één van vele gezichten in de massa zijn. Wanneer ik weerstand overwin, krijg ik erkenning. Mijn baas en mijn collega's zullen me dan respecteren en appreciatie tonen voor mijn werk. Het tegengestelde is een grijze muis zijn, dat wil zeggen dat niemand je opmerkt of erkent wat je doet.

Interviewer: En waarom is dat zo belangrijk voor jou?

Mia: Erkenning krijgen is heel belangrijk voor mij omdat ik competitief ben ingesteld; ik wil competities winnen. Mijn competitiviteit uit zich trouwens in alle aspecten van mijn leven. Daag me niet uit om te gaan hardlopen, bijvoorbeeld; ik haat verliezen!

Interviewer: Waarom is dat zo, denk je?

Mia: Weet je, misschien heeft het wat te maken met hoe ik ben opgegroeid... ik was de jongste in een gezin met vijf oudere broers. Het was niet gemakkelijk voor me om opgemerkt of gehoord te worden. Ik heb mezelf dan ook geleerd om me te laten gelden tegenover al die stoere jongens bij ons thuis. Ik leerde hoe ik duidelijk kon maken dat ik ook een lid van het gezin was. Ik denk dat ik altijd die drang heb gehad om mezelf te laten gelden. Ik wil nooit meer ergens de kleinste zijn!

Interviewer: Dus 'jezelf laten gelden' versus 'de kleinste zijn'?

Mia: Ja! Ik ben wel een beetje verbaasd nu ik de ladder zo bekijk. Ik ben vertrokken vanuit 'continu bijleren' en geëindigd bij 'jezelf laten gelden'... Niet wat ik verwachtte, maar eigenlijk past het wel met mijn ideeën over loopbaansucces.

intrapersoonlijk' en 'verwezenlijking versus gevoel' genoemd. Daar waar de eerste dimensie de spanning weergeeft tussen de beoordeling van loopbaansucces in relatie tot anderen versus in relatie tot onszelf, duidt de tweede dimensie op de spanning tussen 'succesvol (objectief) verwezenlijken' en 'succesvolle (subjectieve) ervaringen'.

Het ontwikkelde model omvat tien duidelijk verschillende betekenissen die we kunnen toekennen aan het begrip loopbaansucces, verspreid over vier kwadranten (figuur 2):

(1) Interpersoonlijk – Verwezenlijking. Dit kwadrant bevat drie verschillende betekenissen: 'Prestatie' (meetbare resultaten boeken en vooropgestelde doelstellingen bereiken), 'Vooruitgang' (vooruitgaan en groeien, zowel in termen van

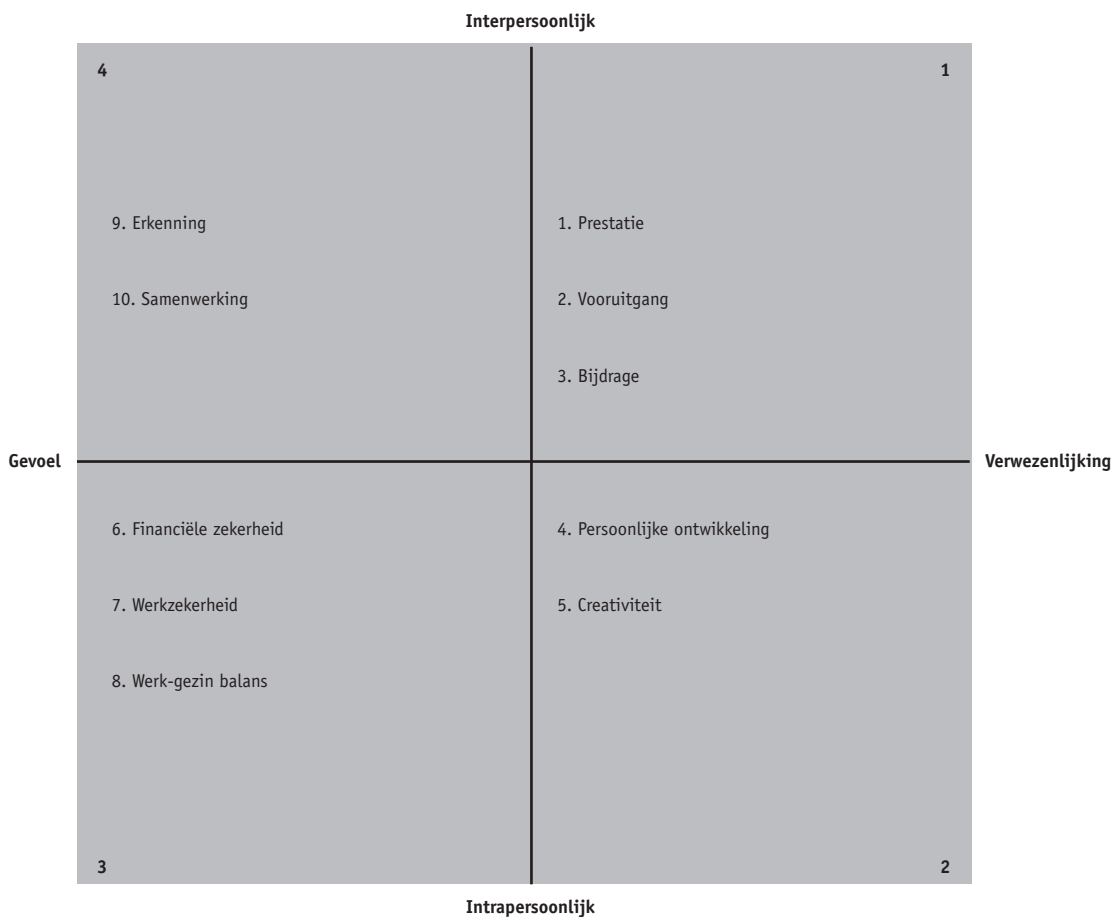
functieniveau als ervaring) en 'Bijdrage' (iets tastbaars bijdragen aan het collectief, zoals aan een werkgever, of de maatschappij);

(2) Intrapersoonlijk – Verwezenlijking. Dit kwadrant bevat twee verschillende betekenissen: 'Persoonlijke ontwikkeling' (het bereiken van zijn of haar volle potentieel door het constructief omgaan met uitdagingen en leerervaringen) en 'Creativiteit' (iets innovatiefs en uitzonderlijks creëren);

(3) Intrapersoonlijk – Gevoel. Dit kwadrant bevat drie verschillende betekenissen: 'Financiële zekerheid' (in staat zijn om in zijn of haar financiële noden te voorzien), 'Werkzekerheid' (in staat zijn om in tewerkstellingsnoden te voorzien) en 'Werk-gezin balans' (het bereiken van persoonlijke tevredenheid en geluk, zowel thuis als op de werkplek);

Figuur 2.

De verschillende betekenissen van loopbaansucces



Bron: Dries, Pepermans & Carlier, 2008

(4) Interpersoonlijk – Gevoel. Dit kwadrant bevat twee verschillende betekenissen: ‘Erkenning’ (beloond en gewaardeerd worden voor zijn of haar inzet en talenten) en ‘Samenwerking’ (goed samenwerken met collega’s, leidinggevend, medewerkers en klanten).

Surveystudie

In het tweede, kwantitatieve luik van de studie wilden we nagaan in welke mate verschillende groepen in de arbeidsmarkt loopbaansucces op een andere manier definiëren, alsook de verbanden tussen objectieve en subjectieve indicatoren

van loopbaansucces testen. In het huidige artikel zullen we ons vooral toespitsen op de gevonden verschillen (en gelijkenissen) tussen mannen en vrouwen.

Op basis van de literatuur rond m/v-verschillen met betrekking tot loopbanen (onder andere Konrad et al., 2000), verwachtten we dat vrouwen een andere invulling geven aan het begrip ‘loopbaansucces’ en dat zij dit zullen evalueren aan de hand van andere maatstaven dan mannen. In het algemeen gaat de loopbaanliteratuur ervan uit dat vrouwen meer belang zullen hechten aan persoonlijke voldoening, ontwikkeling, interpersoonlijke relaties en erkenning, daar waar mannen meer belang zouden

hechten aan financiële beloningen, prestige, status en positie in de hiërarchie.

We stelden een online survey op rond objectief en subjectief loopbaansucces, die door 638 werkende personen werd ingevuld. 307 respondenten waren mannen (48%) en 331 respondenten waren vrouwen (52%). De overgrote meerderheid van de steekproef waren bedienden (66%); er werden echter ook data verzameld van arbeiders (13%) en managers (21%), aangezien we een diverse steekproef beoogden. 85 respondenten waren jonger dan 26 op het moment van de dataverzameling (13%), 210 respondenten waren tussen 26 en 35 (33%), 129 respondenten waren tussen 35 en 45 (20%) en 214 respondenten waren ouder dan 45 (34%). Gemiddeld had onze steekproef 16,7 jaar werkervaring. Ongeveer de helft van de respondenten werkten in de profit, de andere helft in de non-profit sector. 530 (83%) van onze respondenten verklaarden full-time te werken; de andere 108 (17%) waren part-time tewerkgesteld.

We zullen hier de resultaten van drie verschillende types van analyses rapporteren: 'within-subjects analyses' (om verschillen binnen groepen van personen te bestuderen; tabel 1); 'between-subject analyses'

(om verschillen tussen groepen te bestuderen; tabel 2); en 'hiërarchische regressieanalyses' (om voorspellingen te kunnen doen op basis van een zorgvuldig opgebouwde set van predictoren; tabel 3).

Verschillen binnen groepen

In tabel 1 worden, voor mannen en vrouwen apart, de gemiddelde scores weergegeven die zij toekenden aan de verschillende factoren van subjectief loopbaansucces die wij ontwikkelden op basis van het kwalitatieve luik van de studie. De tabel rapporteert zowel *belangscores* (namelijk het belang gehecht door de respondenten aan deze factor in de beoordeling van hun eigen loopbaansucces, op een schaal van 1 = helemaal niet belangrijk tot 7 = zeer belangrijk) als *ervaringsscores* (namelijk de mate waarin zij ervaren dat deze factor vervuld is in hun loopbaan op dit moment, op een schaal van 1 = helemaal niet vervuld tot 7 = helemaal vervuld). Naast gemiddelde scores rapporteert de tabel ook de rangorde van scores binnen elke groep (namelijk 'Welke factor wordt door mannen en vrouwen als het meest belangrijk beschouwd? En welke is het meest/minst vervuld?').

Tabel 1.

Verschillen binnen groepen

	Mannen				Vrouwen			
	Belangscores		Ervaringsscores		Belangscores		Ervaringsscores	
	Rangorde	Gemiddelde	Rangorde	Gemiddelde	Rangorde	Gemiddelde	Rangorde	Gemiddelde
Prestatie	7 [†]	5,11	3	4,99**	7 [†]	5,34	4	5,03**
Vooruitgang	10	4,71	10	4,05**	9	4,74	10	3,92**
Persoonlijke ontwikkeling	6 [†]	5,31	5 [†]	4,92**	6 [†]	5,51	5	4,97**
Creativiteit	9	4,73	9 [†]	4,46**	10	4,63	9	4,00**
Financiële zekerheid	5	5,33	8	4,57**	5 [†]	5,65	7	4,81**
Werkzekerheid	3	5,49	2	5,06**	3	5,84	3	5,04**
Werk-gezinbalans	2	5,63	4	4,94**	1	5,94	2	5,11**
Erkenning	1	5,64	7 [†]	4,74**	2	5,90	6	4,95**
Samenwerking	4	5,46	1 [†]	5,39**	4 [†]	5,82	1 [†]	5,56**
Bijdrage	8 [†]	4,90	6	4,78**	8 [†]	5,03	8 [†]	4,71**

Noot: Wanneer er [†] ($p < 0,05$) of [‡] ($p < 0,01$) staat aangegeven bij een rangordecijfer, wil dat zeggen dat er een significant verschil is tussen het bijbehorende gemiddelde en de volgende score in de rangorde. Wanneer er * ($p < 0,05$) of ** ($p < 0,01$) staat aangegeven bij het gemiddelde van een ervaringsscore, wil dat zeggen dat er een significant verschil is tussen deze ervaringsscore en de bijbehorende belangscore (voor dezelfde factor van loopbaansucces).

Uit tabel 1 kunnen we afleiden dat er geen opmerkelijke verschillen zijn tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de rangordening van factoren binnen beide groepen. Zowel mannen als vrouwen geven aan dat hun top drie in termen van 'belang gehecht aan' werk-gezin balans, erkenning en werkzekerheid zijn (erkenning blijkt nog iets belangrijker te zijn voor mannen en werk-gezin balans voor vrouwen). Wat betreft de ervaringscores (dus de mate waarin de verschillende factoren vervuld zijn in de loopbaan), bevat de top vier voor beide geslachten ook dezelfde factoren: samenwerking, werk-gezinbalans, werkzekerheid en prestatie.

Verschillen tussen groepen

Tabel 2 geeft de bevindingen weer van de 'between-subjects analyses'. Naast belang- en ervaringscores rapporteert deze tabel ook *verschilcores* (namelijk ervaringscores afgetrokken van belangcores). Deze verschilcores geven weer wat de grootte van de 'gap' is tussen wat mensen belangrijk vinden in hun loopbaan (belangcores) en in hoeverre dit vervuld is in hun loopbaan op dit moment (ervaringscores).

De gegevens in tabel 2 tonen aan dat mannen en vrouwen op de meeste factoren significant van elkaar verschillen. Vrouwen rapporteren meer belang te hechten aan de overgrote meerderheid van

succesfactoren. Daarenboven scoren zij ook hoger op een groot aantal factoren wat betreft vervulling van deze factoren in hun loopbaan (enkel voor creativiteit scoren mannen hoger dan vrouwen). Daarenboven tonen onze resultaten voor de verschilcores aan dat deze voor de meeste factoren significant hoger liggen voor vrouwen dan voor mannen (dit wil zeggen dat de 'gap' tussen wat zij belangrijk vinden en wat zij daadwerkelijk ervaren in hun loopbaan groter is voor vrouwen).

In combinatie met onze bevindingen uit de 'within-subjects analyses' (tabel 1) kunnen we stellen dat, hoewel mannen en vrouwen ongeveer dezelfde *relatieve* rangorde hanteren om te bepalen wat voor hen meer of minder belangrijk is in hun loopbaan, alsook voor de mate waarin verschillende aspecten van hun loopbaan vervuld zijn, er toch verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen wat betreft de *absolute* waarde die zij toekennen aan de verschillende factoren. Vrouwen hechten, in absolute termen, meer belang aan de meerderheid van de subjectieve succesfactoren, waardoor er ook een grotere 'gap' werd gevonden tussen hun belangcores en ervaringscores.

Voorspellingsmodel

Vertalen bovengenoemde resultaten zich nu in een lagere algemene loopbaantevredenheid bij

Tabel 2.
Verschillen tussen groepen

	Gemiddelde belangcores		Gemiddelde ervaringscores		Gemiddelde verschilcores	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Prestatie	5,11	5,34**	4,99	5,03	0,11	0,31**
Vooruitgang	4,70	4,74	4,05	3,92	0,65	0,82
Persoonlijke ontwikkeling	5,31	5,51**	4,92	4,97	0,40	0,54*
Creativiteit	4,72	4,63	4,47	4,00**	0,27	0,63**
Financiële zekerheid	5,33	5,65**	4,57	4,81*	0,76	0,84
Werkzekerheid	5,49	5,83**	5,06	5,04	0,43	0,80*
Werk-gezinbalans	5,63	5,94**	4,94	5,11**	0,68	0,84*
Erkenning	5,64	5,90**	4,74	4,95**	0,90	0,95
Samenwerking	5,46	5,81**	5,39	5,56**	0,07	0,26*
Bijdrage	4,90	5,03*	4,78	4,71	0,12	0,32**

Noot: Verschilcore = belangscore – ervaringscore. Wanneer er * ($p < 0,05$) of ** ($p < 0,01$) staat aangegeven bij een gemiddelde score, wil dat zeggen dat er voor deze factor een significant verschil werd teruggevonden tussen mannen en vrouwen.

vrouwen? Hoogstwaarschijnlijk niet. De literatuur over de ‘contented female worker paradox’ (onder andere Phelan, 1994) stelt immers dat vrouwen, uitgaande van dezelfde objectieve werkomstandigheden, sneller tevreden zullen zijn met hun loopbaan dan mannen (omwille van verschillen in werkuren/objectieve input, vergelijkingsgroepen, gevoelens van ‘recht hebben op’ en de waarde die zij hechten aan loon en status).

Tabel 3 toont de resultaten van een hiërarchische regressieanalyse waarin we (een deel van) bovenstaande assumpties testten. Specifiek wilden we nagaan of objectieve indicatoren van loopbaansucces (namelijk opwaartse promoties, laterale promoties, functieniveau en nettomaandloon) inderdaad betere voorspellers zijn van subjectief loopbaansucces (hier gemeten aan de hand van één algemeen item, namelijk “Alles beschouwd, hoe tevreden

bent u met uw loopbaan op dit moment?”) voor mannen dan voor vrouwen. In de eerste stap van onze analyses controleerden we voor anciënniteit, zodat deze variabele alvast geen verdere invloed kon uitoefenen op onze resultaten. In de tweede stap voegden we geslacht en de objectieve indicatoren van loopbaansucces toe aan ons voorspellingsmodel. In de derde stap voegden we nog de interacties toe van deze objectieve indicatoren met geslacht. Door de resultaten van de tweede en de derde stap met elkaar te vergelijken konden we dan afleiden of de relatie tussen objectief en subjectief loopbaansucces inderdaad anders is voor mannen dan voor vrouwen (wat zou wijzen op een interactie-effect).

We zien in tabel 3 dat de derde stap geen incrementele verklaarde variantie meer toevoegt aan het model ($\Delta R^2 = 0,00$). Dat wil zeggen dat de

Tabel 3.

Voorspelling van subjectief loopbaansucces door objectieve succesindicatoren (namelijk opwaartse promoties, zijwaartse promoties, functieniveau en nettomaandloon), met geslacht als modererende variabele

	Subjectief loopbaansucces
Stap 1. ($R^2 = 0,01^*$; $\Delta R^2 = 0,01^*$)	
(Controle) Anciënniteit	0,09
Stap 2. ($R^2 = 0,10^{**}$; $\Delta R^2 = 0,09^{**}$)	
(Controle) Anciënniteit	-0,03
Geslacht	-0,15**
Aantal opwaartse promoties	0,14*
Aantal zijwaartse promoties	0,05
Functieniveau	0,11*
Nettomaandloon	0,14*
Stap 3. ($R^2 = 0,10^{**}$; $\Delta R^2 = 0,00$)	
(Controle) Anciënniteit	-0,03
Geslacht	-,015**
Aantal opwaartse promoties	0,13
Aantal zijwaartse promoties	0,04
Functieniveau	0,13
Nettomaandloon	0,15
(Interactie) Aantal opwaartse promoties x Geslacht	0,02
(Interactie) Aantal zijwaartse promoties x Geslacht	0,01
(Interactie) Functieniveau x Geslacht	-0,03
(Interactie) Nettomaandloon x Geslacht	-0,02

Noot: R^2 = verklaarde variantie; ΔR^2 = incrementele verklaarde variantie bij het toevoegen van deze stap. Wanneer er * ($p < 0,05$) of ** ($p < 0,01$) staat aangegeven bij een waarde, wil dat zeggen dat deze variabele(n) (een) significante predictor(en) is/zijn van loopbaantevredenheid. Geslacht: Man = 1; Vrouw = 0.

interactie-variabelen geen voorspellende kracht toevoegen aan het model en dat ze dus irrelevant zijn in het voorspellen van subjectief loopbaansucces. Uit stap 2 blijkt dat alle objectieve indicatoren van loopbaansucces, behalve laterale promoties (dit wil zeggen binnen hetzelfde functieniveau meer verantwoordelijkheden krijgen), positieve voorspellers zijn van subjectief loopbaansucces. We vinden ook een hoofdeffect van geslacht, dat erop wijst dat de mannen in onze steekproef in het algemeen minder tevreden zijn met hun loopbaan dan vrouwen. Deze bevinding strookt met de verwachting vanuit de 'contented female worker' literatuur, dat vrouwen sneller tevreden zijn met hun loopbaan dan mannen – maar anderzijds konden we niet aantonen dat objectieve indicatoren van loopbaansucces subjectief loopbaansucces beter voorspellen voor mannen dan voor vrouwen.

Besluit

Algemeen kunnen we stellen dat de m/v-verschillen die we terugvonden in deze studies minder uitgesproken en eenduidig zijn dan we zouden verwachten op basis van de loopbaanliteratuur. Om te vermijden dat de literatuur over m/v-verschillen met betrekking tot loopbaansucces al te sterk vervalt in ongefundeerde stereotypen, is nog veel meer empirisch onderzoek nodig (Heslin, 2005).

Uit het ontwikkelde model komt één duidelijke bevinding naar voren: dat loopbaansucces, althans vanuit het perspectief van de mensen in de loopbanen, veel meer inhoudt dan een hoog salaris of een statusrijke functie. Toch zijn loon en functieniveau de meest gebruikte maatstaven van loopbaansucces in de wetenschappelijke literatuur. De meerderheid van de artikelen die bijvoorbeeld pretenderen 'het effect van netwerken op succes' na te gaan, bestuderen eigenlijk het effect van netwerken op brutojaarsalaris (Heslin, 2005). Een opvallend resultaat uit onze studie was dat de geïnterviewde managers geen van allen spontaan loon, functieniveau of promoties vermeldden als onderdeel van hun persoonlijke definitie van loopbaansucces. Wél kunnen deze zaken indirect worden gelinkt aan ons model van loopbaansucces – zo kan loon zowel gelinkt worden aan erkenning ("het loon waar ik recht op heb"), en vooruitgang ("loonopslag krijgen") als

aan financiële zekerheid ("mijn loon stelt me in staat voor mijn gezin te zorgen").

Ten slotte nog dit: hoewel de betekenis van loopbaansucces misschien een louter filosofisch vraagstuk lijkt, heeft het typische gelijkstellen van 'succes' met loon en een statusrijke functie wel degelijk gevolgen voor individu, organisatie en maatschappij. Een belangrijke implicatie is het ontstaan van collectieve normen over hoe een 'normale', 'succesvolle' loopbaan er hoort uit te zien, namelijk als een ononderbroken dienstverband gekenmerkt door een geleidelijke klim op de hiërarchische ladder (Buzzanell & Goldzwig, 1991). Het mag duidelijk zijn dat de devaluatie en inadequate beloning van alle loopbanen die niet aan deze norm voldoen de algemene tevredenheid, de motivatie en het welzijn van de personen in deze loopbanen zullen verzwakken. De toememende diversiteit op de werkplek vraagt dan ook om meer diversiteit in ons denken over loopbaansucces.

Nicky Dries
Katholieke Universiteit Leuven

Bibliografie

- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. 1989. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory: 7-25*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Bourne, H. & Jenkins, M. 2005. Eliciting managers' personal values: An adaptation of the laddering interview method. *Organizational Research Methods*, 8(4), 410-428.
- Buzzanell, P.M. & Goldzwig, S.R. 1991. Linear and non-linear career models: Metaphors, paradigms, and ideologies. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 466-505.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. 2008. Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Heslin, P.A. 2005. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Konrad, A.M., Ritchie, J.E., Lieb, P. & Corrigan, E. 2000. Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593-641.

- Mirvis, P.H. & Hall, D.T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Phelan, J. 1994. The paradox of the contented female worker: An assessment of alternative explanations. *Social Psychology Quarterly*, 57(2), 95-107.
- Sullivan, S.E. 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Super, D.E. 1980. A life span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 282-298.
- Wilensky, H.L. 1961. Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 553-558.