

Nomadische loopbanen in de ICT-sector

Valgaeren, E. 2007. *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. Diepenbeek: UHasselt, SEIN.

In zijn laatste boek 'de cultuur van het nieuwe kapitalisme' hangt Richard Sennett (2007) een pessimistisch beeld op van de nieuwe economie en de hoogtechnologische bedrijven die hier het voortouw in nemen. Volgens Sennett kan een kleine elite van managers en investeerders profiteren van de rijkdom die de nieuwe economie produceert. De meerderheid van de werknemers is volgens hem echter slechter af in deze flexibele bedrijven waar arbeid een wegwerpproduct is en het begrip carrière volledig uitgehold wordt. Dit doemscenario van Sennett staat in schril contrast met het discours over de toegenomen vrijheid van individuele werknemers: zij moeten niet meer slaafs de standaardloopbaanpaden volgen, maar kunnen manager worden van hun eigen carrière. Het doctoraatsonderzoek waarover we hier verslag brengen, situeert zich in dit spanningsveld tussen pessimisme en optimisme. We gaan na wat de determinanten zijn van niet-traditionele carrières.¹

Nieuwe loopbaanconcepten

De wetenschappelijke definitie van het begrip carrière heeft parallel met de opkomst van allerlei nieuwe carrièrevormen een hele evolutie ondergaan. De traditionele definitie van een carrière gaat er van uit dat werkenden stapje voor stapje omhoogklimmen op de carrièreladder. Deze carrièrevorm past perfect bij de klassieke bureaucratische organisatievorm zoals die door Weber begin 20ste eeuw beschreven werd. Idealiter speelt de klassieke lineaire loopbaan zich af binnen één organisatie of bedrijf waarbij de interne arbeidsmarkt loopbanen uitstippelt volgens een door

het bedrijf vastgelegd stramien van elkaar opvolgende functies. Dit betekent niet dat er geen andere loopbaanvormen bestonden, maar wel dat dit lineaire model een toetssteen was voor carrièresucces.

Ten gevolge van macro-economische veranderingen functioneren organisaties vandaag echter anders (Castells, 2000). De arbeidsorganisatie kenmerkt zich meer en meer door een minder hiërarchische organisatiestructuur met enerzijds meer autonomie en verantwoordelijkheid voor elke werknemer en anderzijds ook steeds grotere vereisten aan de werknemer die flexibel moet kunnen werken in een zich steeds veranderende organisatie. Verschillende nieuwe begrippen werden in het leven geroepen die proberen om de complexiteit van moderne, flexibele loopbanen te vatten. Eén van de grondleggers van de niet-lineaire carrière-modellen is Hall. Hij had het al in 1976 over de 'protean career', genoemd naar de Griekse god Proteus, een god die van gedaante kon veranderen naargelang de omstandigheden. Hall beschrijft met dit concept een loopbaan die een veel grilliger verloop kent dan de lineaire carrière (Mirvis & Hall, 1996). Begin jaren tachtig vinden we een ander voorbeeld bij Driver (aangehaald in: Woodd 2000). Driver onderscheidt naast de lineaire hiërarchische loopbaan nog drie andere carrièrepatronen: (1) de

'transitory career' waarbij iemand regelmatig van baan verandert zonder dat er sprake is van hiërarchische vooruitgang, (2) de 'steady-state career' waarbij iemand dezelfde baan uitoefent gedurende heel zijn of haar carrière, (3) de 'spiral career' waarbij iemand achtereenvolgens verschillende lineaire loopbanen doorloopt, maar dan in verschillende functiedomeinen. In de jaren negentig komt het denken over verschillende carrièremodellen in een stroomversnelling. Men heeft het over de 'veerkracht' van een carrière (Kouzmin, Korac-Kakabadse & Korac-Kakabadse, 1999), de 'portfolio carrière' (Templer & Cawsey, 1999) en de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996). Het gemeenschappelijke element in deze carrièremodellen is het niet-lineaire karakter van loopbanen: het volgen van een carrièreladder binnen één organisatie of bedrijf is vervangen door een schijnbaar doelloos patroon van carrièrestappen die zich uitstrekken over verschillende organisaties. Het begrip 'boundaryless career' is misleidend. In de flexibele carrièrevorm die het beschrijft zijn grenzen immers niet verdwenen. Wel gaat het over grensoverschrijdingen: de grenzen tussen organisaties en tussen functiedomeinen worden minder rigide, ze hebben grensovergangen gekregen terwijl ze vroeger goed afgesloten waren. Daarom werken we zelf met het begrip nomadische carrière, een begrip dat hetzelfde uitdrukt, maar waarbij de nadruk ligt op het oversteken van grenzen.

Toetsing in de ICT-sector

In dit onderzoek gingen we op zoek naar de empirische validatie van de nomadische loopbaan. In hoeverre is de nomadische loopbaan een realiteit dan wel een fictie en wat zijn de determinanten van de nomadische loopbaan?²² De dataverzameling vond plaats in de ICT-sector. Deze sector is niet toevallig gekozen. We kozen deze sector omdat de organisatorische veranderingen die tot flexibele carrièrevormen leiden zich verscherpt doorzetten in de ICT-sector (Carnoy, Castells & Benner, 1997). Deze sector kenmerkt zich door snelle technologische veranderingen die ondernemingen dwingen zich zo te organiseren dat ze hier flexibel mee kunnen omgaan: de bedrijven hebben een plattere organisatiestructuur met meer teamwerk in projecten. De projecten in de ICT-sector hebben een korte levensduur van hooguit twee à drie jaar.

Het aflopen van een project is een typisch moment waarop mensen van job veranderen. Bovendien is de ICT-sector een relatief open gemeenschap: we zien in de ICT-sector een grote kruisbestuiving tussen de verschillende bedrijven. Bedrijven werken in een netwerk samen aan verschillende projecten. Hierdoor kennen werknemers verschillende bedrijven, wat de overgang van bedrijf naar bedrijf vergemakkelijkt. Door de snelheid waarmee technologieën komen en gaan moeten werknemers zich ten slotte voortdurend bijscholen: in de ICT is levenslang leren geen loos begrip, maar een essentieel onderdeel van elke functie. Een cultuur van levenslang leren maakt de sprong naar een nieuwe job, waar onvermijdelijk een leerperiode aan verbonden is, minder groot. Bovendien heeft de ICT-sector lange tijd een periode van economische hoogconjunctuur gekend waardoor het relatief gemakkelijk was om van job te veranderen. De opportuniteiten lagen er als het ware voor het rapen. In 2001 kwam aan deze sterke groei een einde met het barsten van de zogenaamde 'internetbubble'. De sector kende vervolgens een aantal moeilijke jaren, maar de laatste twee jaar zien we opnieuw een herstel.

Resultaten

We presenteren hier enkele resultaten van een schriftelijke enquête bij werknemers (N = 577). De enquête werd afgenomen via internet. In een eerste fase werden bedrijven geselecteerd. Bij de deelnemende bedrijven kregen alle werknemers het verzoek om een enquête over hun loopbaan te beantwoorden.

Constructie van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan

We construeren het nomadisch gehalte van de loopbaan op basis van de formele of fysieke loopbaan. De formele bouwstenen van een carrière zijn de verschillende carrièrestappen of transities die elkaar opvolgen. We gebruiken vier indicatoren om het nomadisch gehalte van de formele of fysieke loopbaan te construeren: het aantal bedrijven waar men gewerkt heeft, het aantal veranderingen van functiedomein, het voorkomen van horizontale loopbaantransities, het afwijzen van verticale loop-

baantransities. Tabel 1 bevat de kerncijfers van deze vier indicatoren. De gemiddelde respondent heeft in zijn loopbaan in 2,86 bedrijven gewerkt en is 0,29 keer van functiedomein veranderd. Wat het aantal bedrijven betreft, is het minimum uiteraard één bedrijf, het maximum is twaalf bedrijven. Het grootste aantal veranderingen van functiedomein ligt op vier. De helft van de respondenten heeft nog nooit een horizontale transitie doorgemaakt. De andere helft is één of meerdere keren van functie veranderd zonder dat daar een promotie aan vast hing. Een kleine minderheid van de respondenten, namelijk iets meer dan 10%, heeft reeds een promotie – een verticale transitie – geweigerd. Deze vier indicatoren opgeteld vormen de variabele ‘het nomadisch gehalte van de loopbaan’.

Het nomadisch gehalte bij een aantal subgroepen

Welke respondenten scoren hoog op het nomadisch gehalte van de loopbaan, welke respondenten scoren laag? Tabel 2 bevat het antwoord op deze vraag. Het eerste wat opvalt is het ontbreken van een verschil tussen mannen en vrouwen: het nomadisch gehalte van de loopbaan van mannen is gemiddeld iets hoger dan dat van vrouwen, maar

dit verschil is statistisch niet significant. Respondenten met thuiswonende kinderen hebben wel een hogere score dan respondenten zonder thuiswonende kinderen. Het opleidingsniveau speelt ook een rol: respondenten zonder een diploma van het hoger onderwijs of de universiteit hebben een hoger nomadisch gehalte van hun loopbaan dan respondenten met een diploma. De inhoud van dat diploma (technisch of niet) speelt geen rol. Respondenten die reeds een ICT-functie uitgeoefend hebben, scoren gemiddeld hoger op het nomadisch gehalte dan respondenten die nog nooit als ICT'er hebben gewerkt. Bovendien is ook de ICT-gerichtheid, die uitdrukt in welke mate iemand gepassioneerd is door technologie, positief gecorreleerd met het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan. Dit stemt overeen met het populaire beeld van de informaticus als uiterst gewilde werknemer die vaak van bedrijf verandert. Vinden dat men goed ingebed is in de netwerken in de ICT-sector speelt dan weer geen rol. De manier waarop de respondenten hun eigen loopbaantraject benoemen ten slotte, heeft wel een invloed op het nomadisch gehalte. Respondenten die van zichzelf vinden dat ze een gemengde carrière hebben gehad, scoren gemiddeld het hoogst; respondenten met een projectcarrière scoren gemiddeld het laagst. We gingen er nochtans van uit dat projectwerk ex-

Tabel 1.

Kenmerken van de componenten van het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan (frequentieverdeling of gemiddelde score)

Aantal bedrijven	min/max = 1/12 gemiddelde = 2,86 standaarddeviatie = 1,997
Aantal veranderingen van functiedomein	min/max = 0/4 gemiddelde = 0,29 standaarddeviatie = 0,648
Voorkomen van horizontale transities (%)	
nooit	50,6
één keer	24,7
meerdere keren	24,7
Afwijzen van verticale transities (%)	
nooit	87,3
één keer	10,5
meerdere keren	1,7

Bron: SEIN

terne transitie in de hand werkt en op die manier het nomadisch gehalte van de loopbaan verhoogt. Dit wordt hier echter tegengesproken.

Tabel 2.
Nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan volgens een aantal kenmerken

Sekse (gemiddelde)	
Mannen	4,20
Vrouwen	3,97
Loopbaananciënniteit (pearson correlation)**	0,457
Thuiswonende kinderen (gemiddelde)**	
Ja	4,68
Nee	3,52
Opleidingsniveau (gemiddelde)**	
Geen diploma hoger onderwijs	5,00
Hoger onderwijs buiten universiteit	3,82
Universiteit	4,01
Technisch diploma (gemiddelde)	
Ja	4,06
Nee	4,03
Reeds een ICT-functie uitgeoefend hebben (gemiddelde)**	
Ja	4,26
Nee	3,63
ICT-gerichtheid (pearson correlation)**	0,122
Eigen beoordeling carrièretraject (gemiddelde)**	
Managementcarrière	3,98
Technische carrière	4,13
Projectcarrière	3,55
Commerciële carrière	4,30
Gemengde carrière	4,68

**p < 0,01 *p < 0,05

Bron: SEIN

De determinanten van de nomadische loopbaan

Wat maakt dat iemand al dan niet een nomadische loopbaan doorloopt? De bovenstaande bivariate analyse hebben we aangevuld met een lineaire regressieanalyse waarbij in verschillende modellen de variabelen gelijktijdig worden opgenomen om

hun effect te kunnen bepalen. In de literatuur wordt het concept nomadische loopbaan gebruikt om de veranderingen te beschrijven die zich voordoen in de hogere regionen van de arbeidsmarkt. Op de secundaire arbeidsmarkt is het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan altijd al hoger geweest. We hebben dit getest aan de hand van het opleidingsniveau en gaan na of niet alleen laaggeschoolden, maar ook hooggeschoolden nomadische loopbaantrajecten volgen. Dit blijkt niet te kloppen: het nomadisch gehalte van de loopbaan is hoger bij laaggeschoolden dan bij hooggeschoolden. Dit betekent dat we weinig steun vinden voor het gebruik van de nomadische loopbaan als een nieuw concept. Het scholingsniveau blijkt nog altijd een effect te hebben op het nomadisch gehalte van de loopbaan.

Gezien het knelpuntkarakter van vele informatica-beroepen kunnen we verwachten dat het nomadisch gehalte van de loopbaan van werknemers in de ICT-sector het hoogst is bij de informatici. De invloed van het technisch gehalte van de respondenten is echter genuanceerd te noemen. Wanneer we enkel naar het diploma kijken, is er zeker geen sprake van een professionele arbeidsmarkt voor technisch gediplomeerden: het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan is kleiner bij respondenten met een technisch diploma dan bij respondenten zonder technische scholing. Bedrijven slagen er in om technisch gediplomeerden aan zich te binden. Een passie voor technologie en het uitoefenen van een ICT-functie zijn dan weer wel positief gerelateerd met het nomadisch gehalte van de fysieke loopbaan.

Door de grondleggers van het concept nomadische loopbaan wordt sterk de nadruk gelegd op het vrijwillige karakter van zowel interne als externe transitie. Nochtans zien we dat het nomadische gehalte van de loopbaan hoger is bij respondenten die aangeven dat ze reeds ongewild van functie zijn veranderd. Parallel hiermee hebben we de invloed onderzocht van negatieve loopbaanervaringen. Eén soort negatieve loopbaanervaringen verhoogt het nomadisch gehalte van de loopbaan: de respondenten doorgaan transitie die het nomadisch gehalte van hun loopbaan verhogen naar aanleiding van conflicten over de richting van hun loopbaan. Op dat moment nemen ze het heft van hun eigen loopbaan in handen, maar niet eerder.

Conclusie

Het concept nomadische loopbaan lijkt op dit moment veeleer een constructie uit de carrièreliteratuur dan een reëel verschijnsel. Zelfs in de ICT-sector, die een aantal kenmerken vertoont die gunstig zijn voor het opbouwen van een nomadische loopbaan, is het zeker niet de dominante carrièrevorm. Bovendien zien we dat het nomadisch gehalte van de loopbaan van laaggeschoolden het hoogste is en dat bedrijven er in slagen technisch geschoolden aan zich te binden. Loopbanen worden ten slotte vooral nomadisch onder invloed van onvrijwillige gebeurtenissen en minder op eigen initiatief.

Elke Valgaeren
SEIN, Universiteit Hasselt

Noten

1. Het rapport is te bestellen via elke.valgaeren@uhas-selt.be.
2. Het doctoraatsonderzoek zelf behandelt nog een tweede onderzoeksvraag: wat betekent de opgang van de nomadische carrière voor de doorstroming van vrouwen naar managementfuncties? Blijven dezelfde mechanismen een rol spelen die de doorstroming van vrouwen naar managementfuncties op de klassieke carrièreladder belemmeren? In het kader van dit korte artikel laten we deze vraag naar de genderspecten van de nomadische loopbaan buiten beschouwing.

Bibliografie

- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. 1996. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In D.M. Rousseau (Ed.). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*: 3-20. Oxford: Oxford University Press.
- Carnoy, M., Castells, M., & Benner, C. 1997. Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley. *International Labour Review*, 136 (1): 27-48.
- Castells, M. 2000. *The rise of the network society* (Vol. 1) (second edition). Oxford: Blackwell publishing.
- Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, N., & Korac-Kakabadse, A. 1999. Globalization and information technology: vanishing social contracts, the 'pink collar' workforce and public policy challenges. *Women in Management Review*, 14 (6): 230-252.
- Mirvis, P.H., & Hall, D.T. 1996. Psychological success and the boundaryless career. In D. M. Rousseau (Ed.). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*: 237-255. Oxford: Oxford University Press.
- Sennet, R. 2007. *De cultuur van het nieuwe kapitalisme*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Templer, A.J., & Cawsey, T.F. 1999. Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4 (2): 70-76.
- Woodd, M. (2000). The psychology of career theory – a new perspective? *Career Development International*, 5 (6): 273-278.