

De schoen die bij de één past, knelt bij de ander. HR-individualisering bij hoogopgeleiden

Een sociologische realiteit waar we – ook binnen HRM – niet om heen kunnen, is de toenemende trend naar individualisering. Individualisering steunt op de relativering van traditionele normen en waarden, en op de overtuiging dat in de wereld vele mogelijkheden openliggen en dat men daarbij zelf moet of kan kiezen welke men wil gebruiken. Binnen het HR-vakgebied zijn de laatste decennia talrijke concepten en tools ontwikkeld die tegemoetkomen aan deze individualiseringstrend. Denken we aan concepten als jobcrafting, I-deals en zelfsturing. Het onderzoek “Mijn job, arbeidsrelatie, loopbaan = maatwerk?” biedt inzichten in kansen, maar ook grenzen van HR-individualisering voor zowel werknemer als werkgever.

Sociologisch reveil

In het HRM-discours wordt momenteel sterk ingezet op een ‘outside in’ benadering (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Duurzaam HR richt de blik naar buiten en de uitdagingen die gepaard gaan met de veranderende omgeving en maatschappelijke verschuivingen, en zoekt daar oplossingen voor in de manier waarop er gewerkt wordt (De Prins, Van Beirendonck, Segers, & De Vos, 2013). Organisaties zullen dus steeds feeling moeten houden met wat er zich in de samenleving afspeelt. Niet alleen op economisch en technologisch vlak, maar ook op maatschappelijk vlak. Deze maatschappelijke invloeden zijn binnen het klassieke HRM-discours stiefmoederlijk behandeld. Daar waar elk klassiek HRM-handboek het

uitgebreid heeft over de impact van de globalisering, de technologische (r)evolutie, de veranderende arbeidsmarkt en afzetmarkt, de impact van de economische conjunctuur, enzoverder, komen typische sociologische trends en issues veel minder in beeld. Wij vertrokken in het onderzoek van het individualiseringsthema en legden gaandeweg de link met enkele actuele HR-thema's.

Het individualiseringsproces stelt in algemene termen dat de identiteit van mensen steeds minder wordt bepaald door de groep(en) waartoe zij behoren. De beleefde identiteit is een persoonlijke identiteit, geen collectieve. Traditionele instituties als kerk en gezin verliezen hun impact en zijn niet langer de zingevers van de persoonlijke identiteit. Detraditionalisering en deinstitutionalisering worden de norm. Dat betekent niet dat mensen nu allemaal zeer originele keuzes maken. De drang van het individu om ergens bij te horen is zeer fundamenteel. Het verschil met vroeger is dat de keuze niet langer opgelegd is door één externe autoriteit, maar dat prikkels nu vanuit heel verschillende bronnen komen. In de ‘theorie van de symbolische samenleving’ (Elchardus & Glorieux, 2012) maakt men daarom een bijkomend onderscheid tussen individualisering en individualisme.

Individualisme wordt dan beschreven als het nastreven van uniciteit en dit willen tonen in relatie tot anderen. Mensen duiden hun gedrag en overtuigingen als het resultaat van een eigen reflexief beslissingsproces. Dat zij daarbij onderhevig zijn aan sturende vormen van sociale controle is voor hen taboe. Het zelf en de zelfsturing zijn binnen het individualisme de enige geldige verklaringen voor het denken, voelen en handelen van mensen. Individualisering heeft een heel andere betekenis: het veronderstelt dat een grotere autonomie van het individu resulteert in een zwakke tot onbestaande relatie tussen de smaken, overtuigingen en gedragingen van mensen enerzijds en sociologische categorieën anderzijds. Wanneer individualisering zich in extreme mate zou voordoen dan zou de sociologie quasi overbodig worden, omdat er dan geen sprake meer zou zijn van collectieve maatschappelijke patronen, waarden, normen of transities. Sociologen beargumenteren daarom vaak dat detraditionalisering en deinstitutionalisering niet leiden tot (extreme) individualisering. Dit neemt niet weg dat het individualisme vandaag een dominante ideologie is en dat het reflexieve, zelfbewust individu beschouwd wordt als het baken van legitimatie en duiding van het handelen. Volgend onderzoek (Roggemans, 2012) kan dit verder verduidelijken.

Als men jongeren vraagt naar wat 'volwassenheid' is, antwoorden ze wat het dominante discours voorschrijft. Zij beschouwen volwassenheid als een kenmerk van het individu. De overgang van jeugd naar volwassenheid wordt door jongere beschreven als een proces van individuele rijping, waarbij volwassenheid bereikt wordt wanneer de jongere geleerd heeft verantwoordelijk en onafhankelijk te zijn. Het streven naar een rijpe en rijke persoonlijkheid is het summum van volwassen worden, veeleer dan het belang van het doormaken van transities, zoals het hebben van een job, samenwonen met een partner of gehuwd zijn. Vooral hoogopgeleide jongeren ondersteunen deze individualistische definiëring van volwassenheid. Deze vaststelling ondersteunt het dominant individualistisch discours, maar betekent niet dat het collectief doormaken van belangrijke levenslooptransities volledig irrelevant zou zijn in het volwassen worden van jongeren. Stelt men de vraag immers meer concreet, namelijk of men zichzelf al dan niet volwassen acht, dan blijken de antwoorden weer erg

voorspelbaar in termen van collectieve ritmen die zich uiten in de overgang van school naar werk, het gaan samenwonen, het opnemen van de ouderrol, enzovoort.

Onderzoek naar HR-individualisering

Het bovenbeschreven individualistisch discours kent tevens een markante doorslag binnen het HRM-discours. Momenteel zijn concepten als 'zelfsturing', 'maatwerk', 'jobcrafting', 'I-deals', ... bijzonder populair. Voor de niet ingewijde lezer definiëren we kort enkele van deze concepten. Wrzesniewski en Dutton (2001) noemen werknemers 'jobcrafters' wanneer zij op eigen initiatief invloed op hun werkkenmerken uitoefenen om zo een werkomgeving te creëren die aansluit bij wat zij in hun werk waarderen, goed kunnen of willen bereiken. Jobcrafting kenmerkt zich door verschillende taakgerichte, relationele en/of cognitieve veranderingen in het werk, waarmee werknemers proactief persoonlijke (werk)doelen nastreven die belangrijk zijn voor de individuele werknemer, zoals betekenisvoller, uitdagender of gezonder werk. Het gaat bij jobcrafting om zelf-geïnitieerd proactief gedrag waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte is, dit in tegenstelling tot de zogenoemde ideosyncratische deals (I-deals; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006), waarbij specifieke afspraken met de werkgever worden gemaakt over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden.

I-deals verwijzen dus naar de individuele overeenkomst die een werknemer maakt: geïndividualiseerde afspraken met betrekking tot de arbeidsrelatie, bijvoorbeeld de mogelijkheid tot opportuniteiten om individuele competenties te ontwikkelen of flexibele arbeidsregelingen te treffen (Rousseau, 2005). Het idee van I-deals past duidelijk in de trend naar meer individualisering van de arbeidsrelatie. Deze individualisering houdt opportuniteiten in voor organisaties om de balans in de ruilrelatie te behouden en beloften waar te maken in een context waarin zowel organisaties als werknemers moeilijk voorspelbaar zijn. Organisaties door de volatiele socio-economische omgeving, werknemers door de levensfase en -situatie waarin ze zich bevinden en die voorspelbaarheid op langere termijn vaak moeilijk maken.

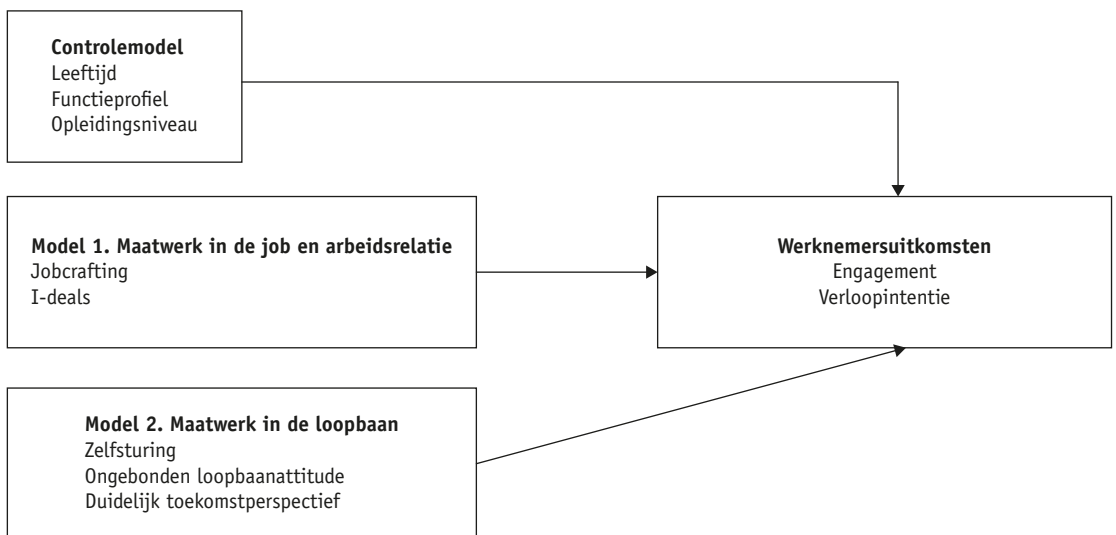
Naast maatwerk in de job ('jobcrafting') en maatwerk in de arbeidsrelatie ('I-deals') is er tevens in de loopbaanliteratuur actueel veel te doen rond maatwerk in de loopbaan, de zogenaamde nieuwe loopbaanconcepten binnen nieuwe arbeidsmarkten. Het nieuwe denkkader zet zich af van de traditionele arbeidsmarkt, waarbij de loopbaan zich klassiek afspeelde binnen één bedrijf. In een meer dynamische arbeidsmarkt is dit niet langer het geval. Daar draait het om een vlotte werking van de arbeidsmarkt, waarbij duurzame inzetbaarheid binnen een 'ongebonden loopbaan' centraal staat. Werknemers nemen meer dan vroeger het heft in eigen handen ('zelfsturing') en voelen zich minder strikt gebonden aan hun werkgever. Zij sturen hun loopbaan zelf aan, nemen initiatief vanuit een duidelijk loopbaanperspectief en blijven aan hun competenties werken, ook als hun werkgever nalaat dat te doen.

De ondertoon in het actuele HR-discours met betrekking tot bovenstaande concepten is bijzonder optimistisch. Men verwacht heel wat voordelen voor zowel organisatie als medewerkers. Zo geven Berg, Dutton en Wrzesniewski (2008) bijvoorbeeld aan dat jobcrafting dé manier is om medewerkers gepassioneerd met hun job bezig te laten zijn en taken te laten uitvoeren die hen energie geven, waardoor ze met plezier gaan werken. Hierdoor

wordt hun bevoegenheid gestimuleerd. Onderzoek van Ng en Feldman (2010) toonde dan weer aan dat I-deals positief gerelateerd zijn aan de betrokkenheid bij de organisatie. I-deals zorgen er niet enkel voor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen, maar deze contracten zwakken ook het geloof af dat de werknemer elders een vergelijkbare deal kan sluiten. Ze zullen daarom bereid zijn om langer bij de organisatie te blijven. Wij maakten in ons onderzoek de proef op de som. Naast de maatwerk-concepten als onafhankelijke variabelen, brachten wij 'engagement' (of ook wel werkgoesing of werkbevoegenheid genoemd) en 'verloopintentie' in als afhankelijke variabelen. Op die manier konden we nagaan of HR-individualisering anno 2014 inderdaad de verhoopde resultaten oplevert in termen van engagement- en/of retentiepotentieel. Het onderzoek focust hierbij centraal op hoogopgeleiden. De begrenzing van de doelgroep is ingegeven door de assumptie dat analoog het individualistisch discours (cf. infra), HR-individualisering vooral bij deze doelgroep reeds ingang gevonden heeft, waardoor impactonderzoek op dit moment mogelijk wordt.

Het onderzoeksmodel in figuur 1 stond centraal in een survey die in 2013 is uitgezet door het Competence Center 'Next Generation Work. Sustainability

Figuur 1.
Onderzoeksmodel



through People' van Antwerp Management School in samenwerking met Roularta. In totaal werden 3919 hoogopgeleide werknemers bevestigd, onder wie uitgesplitst naar geslacht 54% vrouwen en 46% mannen, naar opleidingsniveau 70% bachelors en 30% masters, naar functieprofiel 2% arbeiders, 57% uitvoerend bedienden, 36% middenkaders/professionals en 5% directie.

Mijn job, arbeidsrelatie, loopbaan = maatwerk?

Relatief gezien komen zelfsturing (maatwerk in de loopbaan) en jobcrafting (maatwerk in de job) het meest voor in de perceptie van de bevestigde hoogopgeleide werkenden (figuur 2). Deze bevinding ligt in lijn met het feit dat maatwerk van oudsher relatief kenmerkend is voor jobs van professionals, kenniswerkers, enzovoort. Maatwerk is bij deze profielen vooral een kwestie van vakinhoudelijke of discretionaire autonomie. Deze laatste term wordt binnen een (semi-)professionele context gebuikt om de mogelijkheden in de verfte te zetten die (semi-)professionals hebben om de regels van het eigen vak (en/of de eigen organisatie) op eigen wijze te interpreteren (Lipsky, 1980). Maatwerk in de loopbaan (zelfsturing) scoort in het onderzoek gemiddeld nog hoger dan maatwerk in

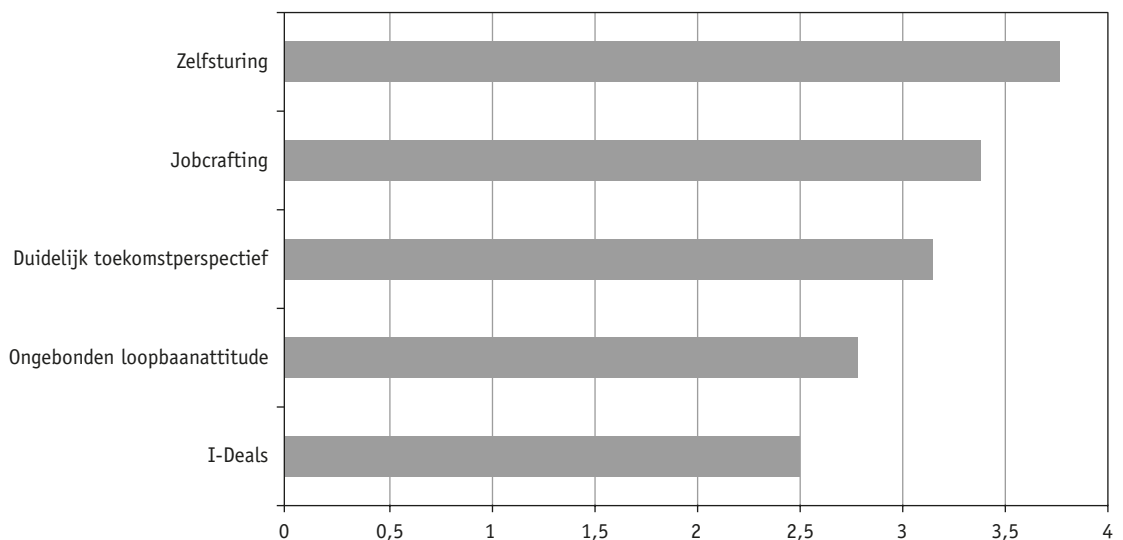
de job. Hoogopgeleiden voelen zich in hoge mate zelf eigenaar van de loopbaan, zo blijkt. Of dit het resultaat is dankzij of net ondanks een ondersteunend loopbaanbeleid door de organisatie, laten we hier in het midden.

I-deals (maatwerk in de arbeidsrelatie) worden momenteel relatief het minst waargenomen. Van oudsher kunnen I-deals ook op minder precedenten rekenen. Met betrekking tot de arbeidsrelatie worden binnen een Belgisch systeem van sociaal overleg overwegend collectieve afspraken gemaakt, ook voor hoogopgeleiden. Binnen deze collectieve overlegstructuren en ingewortelde cultuur is vaak erg weinig ruimte voor individualisering. Er wordt simpelweg uitgegaan van het beeld van 'de ideale normwerknemer' (Benschop, 1998).

Bivariaat (op basis van ANOVA-analyses) is het opvallend dat oudere werknemers (55-plussers) gemiddeld significant lager scoren op jobcrafting en I-deals. In hun perceptie is er minder mogelijkheid of minder behoefte om de eigen arbeidsrelatie en/of de job te kneden naar de eigen behoeften en wensen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat maatwerk vooral plaatsvindt in het begin en het midden van de loopbaan. Tijdens de eindloopbaanfase treedt er een fase van stabiliteit op en consolideert men het eerdere maatwerk. Dit ligt in lijn met wat

Figuur 2.

Gemiddelde waarden van de maatwerk-concepten (schaal van nul tot vijf)



55-plussers vaak rapporteren in eindloopbaanonderzoek: men verkiest stabiliteit boven verandering. Bruske veranderingen in de laatste jaren voor uitrede kunnen demotiverend werken (Boeckx & Dreesen, 2014). Verder is het opvallend dat leeftijd geen impact heeft op zelfsturing in de loopbaan, maar wel op een ongebonden loopbaanattitude en een duidelijk loopbaanperspectief. De richting van het verband is hierbij omgekeerd: daar waar vooral jongeren zich aansluiten bij een ongebonden loopbaanattitude, zijn het vooral de ouderen die een duidelijk loopbaanperspectief voor ogen hebben.

Wat het functieniveau vervolgens betreft, zien we dat arbeiders en operationele bedienden over de gehele lijn lager scoren. De verbanden met het initiële opleidingsniveau volgen een analoge trend (hoe hoger geschoold, hoe hoger de gemiddelde perceptie). Deze resultaten kunnen worden geïnterpreteerd als een waarschuwing voor het zogenaamde ‘Mattheuseffect’ in het kader van maatwerk. Hierbij wordt verwezen naar een bijbelfragment dat stelt: “aan wie heeft, zal gegeven worden en hij zal overvloed hebben; maar wie niets heeft, zal ook het weinige afgenomen worden van wat hij bezit”. Toegepast op de loopbaanpraktijk betekent dit dat managers of professionals die reeds sterk staan in hun loopbaan hun eigen inzetbaarheid zullen willen vergroten door proactief hun verwachtingen te bespreken met hun leidinggevende of HR-verantwoordelijke. Terwijl diegenen die zich kwetsbaar voelen, minder hoog gepositioneerd zijn in de organisatie of minder gewapend zijn om hun eigen inzetbaarheid in te schatten, riskeren over het hoofd gezien te worden, met als gevolg het risico op een lage inzetbaarheid (De Vos, 2012).

Impact van maatwerk op engagement en verlooptententie

Brengen we de maatwerkvariabelen stapsgewijs in in de multivariate regressiemodellen (tabel 1), dan vallen volgende zaken op. Jobcrafting en Ideals werken sterk engagement verhogend en hebben ook retentiekraft. Een duidelijk loopbaanperspectief genereert een analoog, doch minder sterk effect. Een mogelijke interpretatie van deze verbanden is dat een maatwerkattitude impliceert dat werknemers (meer) loopbaan- en jobgerelateerde keuzes maken die in lijn liggen van hun

persoonlijke waarden, talenten en doelstellingen. Talent dat in een meer uniform HRM-beleid verborgen zou blijven, komt binnen een meer geïndividualiseerde HR-reëteit met andere woorden meer tot z'n recht. Tims, Bakker en Derks (2013) linken het positieve verband tussen jobcrafting en bevolgenheid bijkomend met de job redesign literatuur en vertalen jobcrafting in termen van het verhogen van de hulpbronnen in het werk, het verhogen van de uitdagende taakeisen en het verlagen van de belemmerende taakeisen. Deze bottom-up redesign strategie genereert een positief versterkend effect op werkbevolgenheid, retentie, betrokkenheid, ... analoog en complementair aan een top-down geregisseerde job redesign strategie.

De overige maatwerkconcepten in loopbanen hangen vooral samen met een verhoogd verlooprisico. Dit is zeker frappant in het geval van de ongebonden loopbaanattitudes. Deze werken verloop in de hand ($\beta = 0,568$) én fnuiken bovendien het engagement ($\beta = -0,281$). Wanneer men zich niet langer eigenaar voelt van de huidige job en uitkijkt naar een volgende loopbaanstap, heeft dit een negatief versterkend effect. Een zelfsturende loopbaanattitude verhoogt evenzeer de intentie tot verloop ($\beta = 0,135$), maar heeft in dit onderzoek en onder controle van de andere onafhankelijke variabelen geen significante impact op het engagement van de werknemer.

Het controlemodel heeft telkens slechts een beperkt verklarend effect. Vooral jongeren blijken significant minder geëngageerd en vertonen een verhoogde intentie tot verloop. In de modelopbouw voor engagement heeft model 1 ‘maatwerk in de job en arbeidsrelatie’ relatief de meeste impact ($\Delta R^2 = 0,235$), voor verlooptententie heeft vooral model 2 ‘maatwerk in de loopbaan’ ($\Delta R^2 = 0,341$) de grootste verklarende kracht.

Discussie en conclusie

Hoogopgeleiden wentelen zich graag en vaak in een individualistisch discours, zo luidde het uitgangspunt van het onderzoek. Hierop anticiperen vanuit HR-beleid lijkt dan ook de evidentie zelve. Het schoentje dat de ene past, knelt immers al snel bij de andere. De resultaten van het onderzoek bevestigen het engagement- en retentiepotentieel van de meeste van de onderscheiden

maatwerk-concepten bij hoogopgeleiden. Jobcrafting, I-deals en een duidelijk loopbaanperspectief verhogen de kans tot werkbevoegenheid én retentie aanzienlijk. Het versterken en faciliteren van het individualistisch discours binnen de context van een gedifferentieerd en duurzaam HR-beleid vormt dan ook de boodschap. Ruimere organisatie-inbedding van dit beleid blijft wel een belangrijke en noodzakelijke collectieve randvoorwaarde. Indicatie hiervoor vonden we terug in het feit dat een volledig onafhankelijke of ongebonden loopbaanattitude contraproductief werkt, zowel naar engagement als retentie.

Analoog het sociologisch onderzoek naar individualisme en individualisering betekent verhoging van een individualistisch HR-discours daarom niet per se dat er afbreuk moet worden gedaan aan collectieve noemers en afspraken met betrekking tot jobs, loopbanen en arbeidsrelaties. HR-differentiatie of -individualisering staat met

andere woorden een collectief gedragen HR-beleid niet in de weg. Het mag in geen geval verzanden in extreme ego-excessen, het sluiten van eenzijdige deals of het tolereren van eigengereid en niet-coöperatief gedrag. Het blijft een en-en-verhaal, waarbij de aangeboden ruimte voor individueel maatwerk steeds hand in hand gaat met ruimte voor verbindende en collectieve HR-krachten, -afspraken en -praktijken. Wederzijdse en respectvolle dialoog blijft de kern waarbinnen dit en-en-verhaal duurzaam wordt vormgegeven en bijgesteld.

Peggy De Prins
Ans De Vos
Bart Cambré
Tim Gielens
Competence Center "Next Generation Work. Sustainability through People" – Antwerp Management School

Tabel 1.

Resultaten van de hiërarchische regressiemodellen met engagement en verlooptententie als afhankelijke variabelen (gestandaardiseerde bèta's)

	Engagement			Verlooptententie		
	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2
Controlemodel						
Leeftijd (ref. 35-54 jarigen)						
– Dummy min-35-jarigen	-0,102	-0,098	-0,047	0,122	0,118	NS
– Dummy 55-plussers	NS	NS	NS	NS	-0,054	NS
Funcieprofiel (ref. uitvoerend bediende)						
– Dummy arbeider	-0,209	NS	-0,099	-0,121	-,176	NS
– Dummy middenkader/professional	-0,122	NS	NS	NS	NS	-0,069
– Dummy directie/hoger kader	NS	NS	NS	NS	-0,063	NS
Opleidingsniveau (ref. bachelor)						
– Dummy master	-0,076	-0,081	NS	0,102	0,090	NS
Model 1: Maatwerk in job/arbeidsrelatie						
Jobcrafting		0,304	0,265		NS	-0,152
I-deals		0,303	0,318		-0,223	-0,098
Model 2: Maatwerk in loopbanen						
Zelfsturing			NS			0,135
Ongebonden loopbaanattitude			-0,281			0,568
Duidelijk loopbaanperspectief			0,049			-0,084
R ²	0,046	0,281	0,353	0,056	0,107	0,448
Δ R ²		0,235***	0,072***		0,051***	0,341***

Noot: *** p<0,01

Bibliografie

- Benschop, Y. (1998). Diversiteit aan het werk. In H. Doorewaard & W. de Nijs (Eds.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management* (pp. 253-272). Utrecht: Lemma.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job crafting and why does it matter?* Michigan: Ross School of Business.
- Boeckx, T., & Dreesen, H. (2014). *Levensloopbanen @ KdG. Focus op eindeloopbaanbeleid*. Antwerpen: Masterproef MHRM Antwerp Management School.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., Segers, J., & De Vos, A. (2013). Behoeft aan een (meer) duurzaam HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 58-85.
- De Vos, A. (2012). *Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid*. Inaugurale rede. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Elchardus, M., & Glorieux, I. (2012.). *Voorspelbaar Uniek. Dieper graven in de symbolische samenleving*. Leuven: LannooCampus.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Roggemans, L. (2012). Wanneer wordt Peter Pan volwassen? Jongeren over de betekenis van volwassenheid. In: M. Elchardus & I. Glorieux (Eds.), *Voorspelbaar Uniek. Dieper graven in de symbolische samenleving* (pp. 135-163). Leuven: LannooCampus.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic deals in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in. Six Competences for the Future of Human resources*. London: McGraw-Hill Education – Europe.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.