

Loslopende werknemers - daar moeten we misschien aan wennen.

Norman Schreiner

In de ontwikkelde Westerse samenlevingen van vandaag is bij het individu een toenemend bewustzijn voor de kwaliteit van de loopbaan waar te nemen. Men streeft naar meer ontplooiing van eigen interesses en zoekt naar werkomgevingen waar deze interesses kunnen gedijen. Moderne werkgevers trachten als 'loopbaanfacilitator' aan deze behoefte tegemoet te komen. In Nederland zien wij dat organisaties zijn geëvolueerd van een - indertijd - gesloten hiërarchiek bastion van orde en plichtsbetrachting naar een transparante collegiale thuishaven waar het voor menig individu goed ontplooiën en goed toeven is.

Mensen besluiten tegenwoordig de regie van de loopbaan steeds meer in eigen hand te nemen. Dit streven lijkt ook versterkt te zijn geworden als gevolg van veelvuldige afslankingsoperaties van organisaties. De verantwoordelijkheid voor de inrichting van de loopbaan lijkt steeds meer van de organisatie naar het individu te verschuiven.

Fournier (1998) constateert in dit verband dat de nieuwe loopbaanvormen in een drietal aspecten afwijken van de traditionele.

- (1) De nieuwe loopbaan heeft een grilliger verloop. Deze is discontinu en ongeordend, zij kent radicale verschuivingen (tussen werkgevers, sectoren en werksoorten) en zij vervangt promotie door ontwikkeling in de breedte en functieverrijking.
- (2) Er wordt beargumenteerd dat individuen niet langer op nieuwe aanbiedingen van de werkgever kunnen gaan zitten wachten; zij moeten voor hun loopbaan zelf verantwoordelijkheid nemen en initiatieven ontplooiën.
- (3) De nieuwe loopbaan doet vastgestelde en 'verstikkende' scheidslijnen vervagen die vroeger bestonden tussen werk en niet-werk, tussen werksoorten en werkgebieden, en tussen organisaties onderling.

Bovenstaande visies – vooral afkomstig van Anglo-Amerikaanse auteurs - suggereren de ontluiking van een nieuw soort loopbaan. Wij treffen hiervoor verschillende benamingen aan: de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1997), de 'ongebonden loopbaan' (Sels, Forrier & Verbruggen, 2006), de

protean career (Hall & Mirvis, 1996), de *post-corporate career* (Peiperl & Baruch, 1997), *die neue Karriere* (Langer, 2004), de 'nomadische loopbaan' (Valgaeren, 2007).

In de Nederlandse literatuur zien wij begin negentiger jaren de cyclische loopbaan een bescheiden plaatsje krijgen. Tegenover het eerdergenoemde traditionele 'lineaire concept' ontstond het 'cyclische concept', waarin de loopbaan kan worden gezien als een reeks van belangrijke veranderingen naar vooral zijdelings verwante functies en beroepen. Meer dan tien jaren geleden profileerden Hamaker & Den Uijl (1995) het cyclische concept al vrij prominent. Deze auteurs verwachtten dat in plaats van het lineaire concept dit cyclische concept in de toekomst het primaat zou krijgen, in die zin "wordt de loopbaan meer een steeds wisselende vorm van inzetbaarheid - 'employability' - waarbij zeer verschillende ervaringen belangrijker zijn dan een langdurige specialistische training' (*ibid.*, p.45). Zij benadrukken dat de 'loyaliteit' als exponent van het denken in het lineaire concept steeds meer plaats zal maken voor de 'mobiliteitsbereidheid' inherent aan het cyclische concept.

De vraag die zich nu oproept is: in hoeverre is er sprake van een markante verandering van 'loopbaandenken'? In hoeverre is er substitutie gaande van de 'gebonden loopbaan' door de 'ongebonden loopbaan'? Is er in dit verband sprake van een universele paradigmaverschuiving?

Andere visies en kritiek

De Anglo-Amerikaanse visies op deze nieuw soort loopbaan - de *boundaryless career* - lijken elkaar slechts te ontlopen in termen van tempo en maatschappelijke breedte waarin een en ander zich kan ontwikkelen. Inmiddels hebben zich andere auteurs uit diverse landen in Europa aangediend die van mening zijn dat het vooralsnog zo'n vaart niet zal lopen.

Om te beginnen is er kritiek uit ons eigen land: Van Vianen (2006) constateert dat DeFillippi & Arthur (1994) hun visie op de ongebonden loopbaan baseren op een voorspelling die niet gebaseerd is op een analyse wat *werknemers* willen, maar kennelijk is ontstaan uit veronderstellingen die zij als auteurs koesteren over veranderingen in *organisaties*. Zij wijst erop dat mensen die vrijwillig van baan veranderen daarvoor wel een reden hebben: doorgaans promotie of ontevredenheid met werk.

'De ideale voorstelling van zaken dat mensen genoeg hebben aan een rugzak vol loopbaancompetenties om een grenzeloze loopbaan te bewandelen, is weinig realistisch' (Van Vianen 2006, p.19).

Onderzoek in Frankrijk, bijvoorbeeld, focust zich primair op de verschillen tussen de assumpties in de nieuwe loopbaanliteratuur en de realiteit van Franse loopbanen. Zo laat Dany (2003) een ander geluid horen over de situatie in Frankrijk. Zij constateert dat deze nieuwe 'ongebonden loopbanen' door de pleitbezorgers eerder als prototypisch dan als a-typisch worden voorgesteld. Volgens haar bestaat de 'gebonden loopbaan' (*bounded career*) nog volop; het loopbaanbeleid van menige organisatie bepaalt nog steeds de loopbaan van het individu. Zij constateert wel een zekere veronachtzaming van de invloed van managementregels op de 'concrete' carrières van

individuen. Uit een onderzoek bij een achttal naar sector verschillende Franse ondernemingen leidt Dany (2002) drie aspecten af die volgens haar de arbeidsrelaties van het management van grote ondernemingen beheersen: de begrijpelijkheid, de geloofwaardigheid en de legitimiteit van het loopbaanbeleid. Dit beleid bevat markeringspunten voor de zingeving van de loopbaan en het beperkt daardoor de loopbaanstrategieën van het individu zelf.

Dany (2003) deed bovendien onderzoek onder de Franse *cadres*, de categorie meest hooggekwalificeerde kaderfunctionarissen in de Franse managementwereld, zowel bij bedrijfsleven als overheid, en veelal afkomstig van de Franse *grandes écoles*. Een voorbeeld is de Franse eliteschool École Nationale d'Administration (ENA). Vele afgestudeerden, zogeheten *énarques*, bekleden de topposities bij overheid en bedrijfsleven (Moerland, 2006); en overigens treden ieder jaar de beste studenten van de ENA toe tot een vijftal *Grands Corps*, die de deur openen naar de briljantste en meest geliefde carrières bij de Franse overheid (Cadin, Bailly-Bender & Saint-Giniez, 2000). Dany (2003) constateert dat de *cadres* de voorkeur geven aan behoedzaam gedrag; zij weifelen om zich te veel te laten leiden door hun persoonlijke preferenties. Bovendien zijn er volgens haar nogal wat (geschreven en ongeschreven) regels die de toegang tot banen bepalen; de individuele speelruimte voor een radicale loopbaanverandering is daarom sterk beperkt door een tekort aan bepaalde hulpbronnen (bijvoorbeeld informatie, academische kwalificaties, wensen van besluitnemers). Zij stelt dat in Frankrijk met name het belang van academische kwalificaties de ontwikkeling van de ongebonden loopbaan kan belemmeren. Voor de Franse werknemer geldt in de meeste gevallen dat hij of zij niet verantwoordelijk wordt gehouden voor specifieke resultaten; wel speelt bijzonder sterk de omstandigheid of hij of zij het vertrouwen geniet van de hoogste baas (*la confiance du président*) (Newson-Ballé & Gottschalk, 1996).

Ook in België lijkt er weinig sprake van echte *boundaryless careers*. Forrier, Sels & Verbruggen (2005) vonden in hun onderzoek dat bijna 60 procent van de respondenten een 'gebonden loopbaan' bleek te hebben, en slechts 5,5 procent zou zich in een typische 'ungebonden loopbaan' bevinden. De auteurs wijzen in dit verband naar eerder onderzoek van Schönmann (2002) en van Forrier (2003) waarin aangegeven wordt dat België een van de Europese landen is met de laagste arbeidsmarktmobiliteit.

Ook in het Verenigd Koninkrijk is onderzoek gedaan naar de vraag in hoeverre aldaar met de *boundaryless career* het roer wordt omgegooid. Opmerkelijk is de visie zoals weergegeven in Baruch & Hall (2004) en Baruch (2004) waarin de *academic career* als nieuw prototype model kan staan voor loopbanen in het bedrijfsleven, met name in kennisintensieve bedrijven. Deze 'academische loopbaan' kenmerkt zich door een platte professionele organisatie waarin loopbaanoverstappen in allerlei verschillende richtingen - bovenwaarts, benedenwaarts of zijwaarts - kunnen worden gemaakt, en waarin een loopbaanbeweging vanuit een hogere hiërarchische positie terug naar beneden niet als demotie wordt gezien. Immers, in universitaire kringen wordt het bijvoorbeeld als volstrekt normaal gezien dat een rector-magnificus

of een decaan, na enige jaren dit ambt bekleed te hebben, weer gewoon hoogleraar wordt en zijn of haar onderzoek weer normaal oppakt. Baruch & Hall (2004) betogen dat er hier en daar een zekere convergentie tussen de academische loopbaan en de bedrijfsloopbaan gaande is en zien dat hierbij de bedrijfsloopbaan in feite meer opschuift naar de academische loopbaan dan omgekeerd. Voorts is er Brits onderzoek van Currie, Tempest & Starkey (2006) onder middenkader dat laat zien dat de 'verschuivende loopbaangrenzen' worden verwelkomd door vooral geschoolde gespecialiseerde employees en jongere employees, terwijl degenen met meer generalistische kwaliteiten alsmede oudere employees minder enthousiast lijken te zijn

Ook in andere Europese landen lijkt het ook niet zo'n vaart te lopen. Onderzoek van Mihail (2008) laat zien dat in Griekenland in het bedrijfsleven de ongebonden loopbaan niet lijkt te domineren. In Zwitserland komt Bühlmann (2008) met zijn onderzoek onder 442 ingenieurs en bedrijfseconomen tot de bevinding dat bij de meeste mensen geen sprake is van verandering in het hiërarchisch geordend denken dat men gewend is.

Maar ook overzee staan Pringle & Mallon (2003) kritisch tegenover een algemene geldigheid van het concept van de ongebonden loopbanen. Empirisch onderzoek naar loopbanen van verschillende mensen in Nieuw Zeeland laat zien dat de toepasbaarheid van dit concept contextueel blijkt te zijn bepaald. Denk hierbij bijvoorbeeld aan collectivistische samenlevingen die andere visies huldigen over individuele verantwoordelijkheden voor eigen loopbanen. De auteurs menen dat het concept van de ongebonden loopbaan lijkt uit te monden in een vrij nauwe theorie die slechts op de minderheid van toepassing is.

Inkson (2002) maakt een markante vergelijking met het lopen op een pad bij het ondernemen van een reis, en duidt op drie typen paden die loopbaanzoekers blijken te nemen: bij padtype 1 creëert ieder individu zijn eigen unieke pad; het padtype 2 wordt gecreëerd door herhaling of imitatie, met andere woorden, eerdere reizigers zetten het pad uit voor degenen die later komen; en bij padtype 3 beslist er iemand waar het pad moet komen, hoe het eruit moet zien en laat het alvast aanleggen om reizigers te helpen. De traditionele loopbaan lijken wij te kunnen herkennen in de padtypes 2 en 3 en de ongebonden loopbaan in padtype 1. Aan de hand van Inksons padtypes deed Smith-Ruig (2008) onderzoek naar de doorgemaakte loopbaanontwikkeling van 59 mannelijke en vrouwelijke Australische boekhouders en vond dat de respondenten aspecten van alle drie de padtypes ondervonden, dus zowel een traditionele als een ongebonden loopbaan doormaakten. Zij betwijfelt daarom of men wel kan stellen dat een individu óf een traditionele óf een ongebonden loopbaan ervaart. Is het wellicht zo dat velen mengvormen ervaren?

Dit alles in ogenschouw nemende, is er dan desondanks toch wel sprake is van een naar elkaar toegroeien van het denken over ongebonden loopbanen? In een studie van Koopman & Boonstra (2005) - verricht in 12 landen - komt naar voren dat, ondanks grote culturele variatie, er een *suggestie* wordt

gewekt dat er toch vrij grote overeenstemming is over de geschatte effectiviteit van een aantal veelvoorkomende beïnvloedingstactieken. De auteurs menen dat een van de mogelijke verklaringen hiervoor is de uitstraling van: 'het MBA-denken in internationale MBA-opleidingen die gebruikmaken van gelijke casestudies en managementboeken, en gelijksoortige managementopvattingen verkondigen. Het is de vraag of dit niet leidt tot een verschraling van het denken over organiseren en leidinggeven.' (*ibid.*, pp.54-55).

Bezien wij hoe werkrelaties zijn georganiseerd, dan concludeert Pot (1998) in zijn onderzoek dat niet verwacht kan worden dat deze wereldwijd naar elkaar toe groeien. Hij suggereert dat culturele verschillen - zelfs in een periode van mondialisering - lijken te regenereren. Santos, Ferreira & Chaves (2001) spreken zelfs van het bestaan van verschillende 'sociologische realiteiten' tussen landen en regio's, en bepleiten hiermee goed rekening te houden bij loopbaanbegeleidingsprogramma's. Koopman & Boonstra (2005) wijzen erop dat bij werken in een andere culturele context het niet vanzelfsprekend is dat invloedstrategieën daar hetzelfde effect teweegbrengen als men in de eigen cultuur gewend is. Invloedstrategieën die in Nederland effectief blijken te zijn, kunnen in andere landen en culturen minder effectief zijn.

Zelfs als men focust op loopbanen in een ontwikkelde Westerse samenleving, lijkt deze beperking naar 'sociologische realiteiten' dus reeds te breed. Landen verschillen naar hun staatsinrichting, hun welvaart en economische structuur, hun bevolkingssamenstelling en de wijze waarop de overheid in de samenleving ingrijpt (SCP, 2000). Ook bemoeilijken verschillen in wetgeving, cultuur en arbeidsverhoudingen tussen landen de implementatie van beproefde hrm-practices in andere landen (Verburg & Den Hartog, 2001).

Van het Kaar (2002) wijst op belangrijke verschillen tussen de EU-landen op het gebied van medezeggenschap en de opstelling van de vakbonden, maar verwacht de enige convergerende effecten hoogstens uit de initiatieven van de Europese wetgever. In diverse landen van de Westerse samenleving bevindt zich een veelheid aan cultuurinvloeden op de loopbaan van het individu, die het ons niet eenvoudig maakt een 'grootste gemene deler' vast te stellen dat zou behoren uit te kristalliseren naar zoiets als bijvoorbeeld 'het loopbaandenken van de Europeaan'. Hoe bijvoorbeeld de praktijk van flexibele arbeid tussen het ene en het andere Europese land verschilt kan zich laten verklaren door onderlinge culturele verschillen (Raghuram, London & Holt Larsen, 2001).

Los van het voorgaande is bovendien uit het domein van het maatschappelijk engagement discussie te beluisteren over een te kritiekloos aanvaarden van de ontwikkeling naar een *boundaryless career* als een natuurlijk proces en iets onvermijdelijks. Daarmee zou een nieuwe loopbaanretoriek kunnen worden gecreëerd waarbij organisaties risico's en verantwoordelijkheden simpelweg gaan afwentelen op het individu (Dany, Mallon & Arthur, 2003). Zo wijzen Dyer & Humphries (2002) op de omstandigheid dat sommige pleitbezorgers van de *boundaryless career* weinig oog hebben voor de negatieve sociale aspecten die hier het gevolg van kunnen zijn, zoals de

risico's voor een wijdere kloof tussen arm en rijk, neerwaartse druk op inkomens, maatschappelijke marginalisatie en baanonzekerheid. Onderzoek van Guest & Davey (1996) laat overigens zien dat, ondanks de nieuwe retoriek, het traditionele loopbaanmanagement in menig bedrijf nog wel degelijk in zwang is.

Met de ongebonden loopbaan (boundaryless career) lijkt het dus niet overal zo'n vaart te lopen, zoals sommige - veelal Anglo-Amerikaanse - literatuur ons voorspiegelt. Loopbanen worden overal in de wereld, in allerlei soorten samenlevingen, doorlopen. Regionale culturele waarden, zeden en gewoonten kunnen hun invloed hierop sterk laten gelden. We zouden daarom niet de vergissing mogen begaan om nieuwe trends en retoriek in loopbaanvormgeving overal te importeren, op iedere loopbaanzoekster klakkeloos te projecteren als een nieuwe sociologische realiteit, en daarmee de cultuurspecifieke aspecten te veronachtzamen.

Wat wel nieuw is dat wij ons - in tegenstelling tot vroeger - niet meer laten voorschrijven hoe wij onze loopbaan behoren vorm te geven en in te richten. Ontslag nemen om ergens anders een aantrekkelijker baan te gaan vervullen, wordt niet meer geïnterpreteerd als illoyaliteit. Wij voelen ons vrijer het stuur van de loopbaan in eigen hand te nemen. Juist de toenemende sociale en maatschappelijke acceptatie hiervan is veranderd. Die helpt ons hierbij. En dat is heel wat.

-0-

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert het keuzevak Loopbaan- en Talentmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, houdt voordrachten en publiceert over uiteenlopende loopbaanonderwerpen.

Arthur, M.B. en D.M. Rousseau (1997), *A Career Lexicon for the 21st Century*, hoofdstuk in: Altman, Y. (red.) (1997), *Careers in the New Millennium*, Acco, Leuven/Amersfoort.

Baruch, Y. en D.T. Hall (2004), The academic career: a model for future careers in other sectors?, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.64, pp.241-262.

Bühlmann, F. (2008), The corrosion of career? - Occupational trajectories of business economists and engineers in Switzerland, *European Sociological Review*, Vol. 24, no.5, pp.601-616.

Cadin, L., A.F. Bailly-Bender en V. de Saint-Giniez (2000), Exploring Boundaryless Careers in the French Context, Hoofdstuk 11 in Peiperl, M.A., M.B. Arthur, R. Goffee en T. Morris (2000) (Red.), *Career Frontiers – New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, Oxford.

Currie, G., S. Tempest en K. Starkey (2006), New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, no.4, pp.755-774.

Dany, F. (2002), L'individu ou l'organisation: qui gère réellement la carrière des cadres?, *Revue Française de Gestion*, 28 (137), pp.9-26.

Dany, F. (2003), 'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights, *International Journal of Human Resource Management* 14:5, augustus 2003, pp.821-838.

Dany, F., M. Mallon en M.B. Arthur (2003), The odyssey of career and the opportunity for international comparison, *International Journal of Human Resources Management*, Vol.14, augustus 2003, pp.705-712.

Dyer, S. en M. Humphries (2002), Normalising workplace change through contemporary career discourse, *Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health*, Vol.1, no.3.

- Forrier A. en L. Sels (red.) (2004):** *Globaal werk, vakbondswerk! Globaliseren en Vlaanderen*, (ACV-Vlaams Regionaal Comité & Garant Uitg. n.v. Antwerpen, Appeldoorn), pp.131-145.
- Forrier A, L. Sels, M. Verbruggen (2005)**, Career counseling in the new career era: A study about the influence of career types, career satisfaction and career management on the need for career counseling, 2005, *DTEW Research Report 0580*, K.U.Leuven, 37 pp.
- Fournier, V. (1998)**, Stories of Development and Exploitation: Militant Voices in an Enterprise Culture, *Organization*, Vol.5 (1), pp.55-80.
- Guest, D. en K.M. Davey (1996)**, Don't write off the traditional career, *People Management*, 22 februari 1996, pp.22-25.
- Hall, D.T. en P.H. Mirvis (1996)**, The New Protean Career - Psychological Success and the Path with a Heart, hoofdstuk in: Hall, D.T. and Associates, *The Career is dead - long live the career*, Jossey Bass, San Francisco, California.
- Inkson, K. (2002)**, Thinking creatively about careers: the use of metaphor, in Peiperl, M.A., M.B. Arthur, R. Goffee en N. Anand (Eds.) (2002), *Career Creativity: Explorations in the Re-Making of Work*, Oxford University Press, Oxford, pp.15-34. In: Smith-Ruig, T. (2008), *op cit*.
- van het Kaar, R.H. (2002)**, Convergeren de arbeidsverhoudingen in de EU?, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2002-18, nr.4, pp.376-379.
- Koopman, P.L. en J.J. Boonstra (2005)**, Effectiviteit van beïnvloedingstactieken van managers, *Tijdschrift Management & Organisatie*, juli/augustus 2005, nr. 4, pp.44-59.
- Moerbeek, H.H.S. (2001)**, *Friends and Foes in the Occupational Career*, proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Langer, K. (2004)**, *Neue Karrieren, neue Karrierekompetenzen*, dissertatie Wirtschaftsuniversität Wien, Wenen, januari 2004.
- Mihail, D.M. (2008)**, Graduates' career orientations and strategies in corporate Greece, *Personnel Review*, Vol.37, no.4, pp.393-411.
- Newson-Ballé, L. en A. Gottchalk (1996)**, Negotiating with the French, *Career Development International*, 1/5 [1996] pp.15-20.
- Peiperl, M.A. en Y. Baruch (1997)**, Back to Square Zero: The Post-Corporate Career, *Organizational Dynamics*, Voorjaar 1997, pp.7-22.
- Pot, F. (1998)**, *Continuity and Change of Human Resource Management*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Tinbergen Institute Research Series, Rotterdam.
- Pringle, J.K. en M. Mallon (2003)**, Challenges for the boundaryless career odyssey, *International Journal of Human Resources Management*, Vol.14, nr.5, augustus 2003, pp.839-853.
- Raghuram, S., M. London en H. Holt Larsen (2001)**, Flexible employment practices in Europe: country versus culture, *International Journal of Human Resource Management* 12:5, augustus 2001, pp.738-753.
- Santos, E.J.R., J.A. Ferreira en A. Chaves (2001)**, Implications of Sociopolitical Context for Career Services, *The Career Development Quarterly*, september 2001.
- Schönmann, K. (2002)**, Training transitions in the EU: different policies but similar effects?, in: Forrier *et al.* (2005), *op.cit*.
- SCP (Sociaal en Cultureel Planbureau)(2000)**, *Sociaal en Cultureel Rapport 2000*, uitgave Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Sels, L., A. Forrier en M. Verbruggen (2006)**, Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen, *Tijdschrift voor Economie en Management*, Vol. LI, 4, 2006, pp.349-383
- Smith-Ruig, T. (2008)**, Making sense of careers through the lens of a path metaphor, *Career Development International*, Vol. 13, no.1, pp.20-32.
- Valgaeren, E. (2007)**, Nomadische loopbanen in de ICT-sector, *Over-Werk - Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, Uitgeverij Acco, 2/2007, pp.119-123.
- Verburg, R.M. en D.N. den Hartog (2001)**, *Human Resource Management in Nederland*, Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- van Vianen, A.E.M. (2006)**, *'Zelf doen!' - Over de maakbaarheid van loopbanen*, Oratie Universiteit van Amsterdam 24 maart 2006, Vossiuspers UvA, Amsterdam.